

天下

半月刊

雜誌 觀念領先
CommonWealth

2005年2月15日



創新者的修練 p.76

靈魂自由人

錢可以成為人的枷鎖，
也可以成為人追求靈魂自由的翅膀，
是枷鎖，是翅膀，全在一念之間。

- 理財 別讓錢愈變愈少
- 主管 充電與修練
- 開啟 健康年
- 去山林 拜訪春天



317

上網看天下（位址：<http://www.cw.com.tw>）

1991~2003全球重要經濟指標

聯合國稱2005年仍看好全球經濟

聯合國日前發表題為「2005年世界經濟形勢預測」的報告指出，2005年全球經濟成長率將達到3.25%，與2004年的4%相比略有下降。

報告指出，2004年中、美兩國經濟互補，共同成為推動全球經濟的主要力量。其中美國經濟成長率為4%，中國大陸為9.2%。此外，全球各地區也都在成長，其中西歐、非洲和拉丁美洲地區經濟成長率分別為2%、4.5%和5.5%，而南亞和獨聯體國家經濟成長率則分別超過6%和7%。

但報告也指出，2004年經濟快速成長，導致世界一些主要經濟體產能趨於飽和，國際市場原油和其他商品價格不斷攀升，各國貨幣政策也隨之趨緊。

依據1991~2003年世界主要的經濟指標，九〇年代的經濟發展普遍比八〇年代

1991~2003年以來經濟怎麼走？

地區／ 重點國家	經濟成長率（%）		人口年增（%） （1991~2003）	國民所得 （美元，2003）
	依匯率計 （1991~2003）	依購買力計 （1991~2003）		
全球	2.6	3.1	1.3	5378
拉丁美洲	2.6	2.5	1.6	3529
非洲	2.6	2.5	2.5	761
東南亞	2.9	2.9	2.3	3507
歐盟	1.9	1.9	0.3	21642
美國	3	3	1	35716
日本	1.3	1.3	0.3	38309
中國大陸	9.6	9.6	0.9	1048

資料來源：United States，World Economic and Social Survey

好，人口則呈現負成長。一方面，發展中國家的出生率終於踩煞車，另一方面，少子化也成為全球步入下一個世紀的新議題。

報告預估，2005年中、美將繼續成為全球經濟發展的主要推動力，預計美國經濟增長率將達到3%，中國經濟出於控制規模的考慮，增長速度將有所放緩，但仍可高達8.75%左右。

儘管全球經濟前景看好，但失業問題仍將困擾許多發展中國家，帶來隱憂。

主要出口市場重要經濟指標

	經濟成長率（%）			工業生產 成長率（%）	零售業 成長率（%）	三個月 短期利率（%）		股市	
	第二季	2004年	2005年			1月19日	一年前	1月19日	月變動（%）
澳洲	3	3.6	3	4.2（Q3）	5.7（Q3）	5.4	5.6	4055.7	0.2
英國	3.1	3.2	2.4	-0.9（11月）	6.1（11月）	4.8	4	4818.3	0.4
法國	1.9	2.1	1.8	2.1（11月）	3.5（11月）	—	—	2673.3	1.6
德國	1.3	1.3	1.2	-0.2（11月）	0.1（11月）	—	—	4245.6	-0.4
日本	2.6	3.2	1.6	4.5（11月）	0.3（11月）	0.02	0.03	11405.3	-0.2
荷蘭	1.5	1.2	1.2	-0.7（11月）	-2.6（10月）	—	—	353.9	1.6
美國	4	4.4	3.5	4.4（12月）	4.3（11月）	2.6	1.1	10540	-2.9
歐元地區	1.8	1.8	1.6	0.5（11月）	0.4（11月）	2.1	2.1	905.1	0.4

註：股價指數部份，歐元地區採FTSE Ebloc100指數，日本採日經指數，2.1美國採道瓊工業指數

資料來源：DRI-WEFA世界經濟預測，《經濟學人》

國際評比

文／施君蘭

2005全美最佳大學排行 普林斯頓五冠王

一年一度的全美最佳大學排行出爐。普林斯頓大學連續五年，成為全美最好的學校，但今年哈佛也分一杯羹，與普林斯頓並列第一。

熱騰騰的好學校！

排名	學校
1	普林斯頓 哈佛大學
3	耶魯大學
4	賓州大學
5	杜克大學 麻省理工學院 史丹佛大學
8	加州理工學院
9	哥倫比亞大學 達特茅斯學院

資料來源：U. S. News & World Report

美國新聞世界報導今年共選出了248所優質大學（162所公立、86所私立學校），排名前十的都是大家耳熟能詳的高知名度學校。普林斯頓雖然五連霸，但校方卻發出很有意義的聲明，「榮居榜首深感榮幸，但希望學生大眾不要因為迷信排行而捨棄最適合個人特質的其他優良學校。」

排行標準是依據美國各大學在新生入學率、畢業率、財務狀況、SAT考試成績為標準。但美國各大學在地理位置、校風傳統各不同，有些學校在總體大學排行不

如名校亮眼，在個別科系排行時卻可能排行前十。

日本擠進外資前十大 台灣排到25名

依顧問公司A. T. Kearney年度報告，二〇〇四年外資最多的國家，還是中國大陸，排名第二的是美國。

印度緊跟著美國，成為第三大外資集散地。值得注意的是，印度去年還排名第六，今年已上衝至前三。印度同時也成為繼中國大陸之後，外資第二大的製造業國度。

日本則是破天荒，第一次擠進榜上前十。若以亞洲國家來看，馬來西亞排15，新加坡排18，台灣則在南韓、泰國與印尼之後，排到25，吊亞洲國家車尾。

外資必爭之地

排名	國家
1	中國大陸
2	美國
3	印度
4	英國
5	德國
6	法國
7	澳洲
8	香港
9	義大利
10	日本
25	台灣

資料來源：A. T. Kearney

中國大陸十大人氣職位 製造當紅，醫生排第9

大陸也在搶人才。但與台灣不同，傳統的低端技術人才還是中國大陸的主力。

從排行榜上聞得到濃濃的傳產氣息。大陸現在最缺的是生產線操作員，平均一個人有1.5個職位「虛位以待」。中國大陸的紡織人員也很缺乏，裁剪工、花邊工等勞力密集的細工，也是業界渴求的對象。

中國大陸缺什麼人？

排名	職位
1	生產線操作員
2	專案施工員
3	軟體工程師
4	業務代表
5	裁剪工、花邊工
6	客服助理
7	電腦兼職銷售工程師
8	業務經理
9	醫生
10	製造部門經理

資料來源：人民網

這也反映了企業到中國大陸尋求便宜勞力的現象。但，缺工的原因是現行教育體制重學歷、輕技能，企業對員工的培訓投入不夠，因而造成短缺。勞力也不再便宜，目前像模型工、工具鉗工、電梯安裝維修工等工種的技師年收入達到7至9萬元，不但高於一般管理職，且比上年增加50%。



家醫科主任謝瀛華補充。

食物可以改變身體，也能改變心情。食物會影響腦內傳導物質的分泌，人在壓力下，腎上腺皮質素會分泌可體松，會使血清素下降，而使人感到焦躁不安。

壓力下，人自然會想吃甜食。吃了甜食後，促成胰島素分泌，產生色胺酸，會使血清素分泌增加，使人感到平靜，「吃少量含核果的甜食，可短暫紓緩壓力，」營養師趙思姿說。

長期抒壓之道，還是少吃升壓的食物。升壓食物，可分為兩大類，

像是地瓜有高纖、低熱量的特性，

富含類胡蘿蔔素及鉀離子，對抗衰老、穩定血壓有很好

一是刺激性食物，像是含咖啡因、酒精的食物，容易促進神經刺激，應盡量避免。

另一類會使全身血管收縮異常的升壓食物，也要盡量少吃。像是油膩的食物，脂肪比例高，容易阻塞血管，使血液渾濁、換氣能力下降，而使人覺得精神不濟，容易鬱悶。

高鹽的食物也會使血管收縮不良。像是洋芋片、罐頭食品、醃製品等，容易讓血壓上揚，情緒更加緊繃。太甜的食物，像是加糖果汁、精緻蛋糕等，雖然可以在數分鐘內發揮鎮靜作用，但量不能過多，「每次吃不超過十五克、六十大卡的糖分為限，避免造成反效果，」趙思姿提醒。

天然食物是抒壓良方

抒壓則以使神經傳導物質分泌正常，及促進全身機能循環正常為主。神經傳導物質分泌正常，有賴天然的維生素、礦物質。礦物質常有解壓效果，像是鈣，可以平穩情緒、鬆弛神經。含鎂的食物，像是香蕉、豆子、菠菜可以讓肌肉放鬆，含鋅的食物如無花果、牛奶、海鮮，能

夠平衡血糖、使荷爾蒙運作正常。

維生素也是抗壓良方。維生素B1有抗壓效果，可以穩定神經，使熱量代謝順暢。壓力大時，促進腎上腺素分泌，會加速維生素C的消耗，影響免疫系統，應適量補充，避免感冒生病。

此外，壓力容易造成免疫系統出現問題，可以多吃富含維他命E的小麥、胚芽，協助平緩免疫發炎產生的問題。

改善身體循環機能則是另一個抒壓管道。身體循環變好，血液中含氧量增加，荷爾蒙分泌平衡，人的情緒自然就會比較愉悅。

多補充天然纖維、多喝水，是改善循環的第一步。胃腸功能出現問題，或因壓力導致便秘，容易使壓力狀況雪上加霜，多吃蔬果幫助體內循環，幫助廢物排出體外，比較容易神清氣爽。

水是另一個忘憂的秘方。缺水時人容易有疲倦、頭腦不清楚的狀況產生，多喝水，可以使新陳代謝正常運作，每天至少喝上二千西西的水，或是在早上起來喝下一大杯水做為一天的開始，可以幫助身體循環，精神也會比較好。

敏感度其實都已經降低。「有時要用眼睛去聽聽周遭的聲音，用耳朵去看看附近的花，讓不同的感官去感受，」林克能說。

譬如現代人一回到家，馬上開燈，自然不會感覺到黑暗。但是身體對黑暗其實有敏感度，所以以前的人在暗的時候，有些東西還是可以看到，但現在這個功能已經退化，久而久之，很多身體的潛能沒

有被開發出來。

要維持腦力，雙向與人互動的活動是比較好的選擇。像是下棋、打牌，休閒活動的類型，特別是看書。最好能有人際互動，因為這會強迫大腦，去接收別人的話，去思考，去回答，人只要一講話，腦部很多地方就開始活動起來。

開發腦力別擔心會有用腦過度的問題，用腦絕對不會過度。感覺自

己的記憶力變差，頭腦不清楚，不是因為用腦過度，而是因為焦慮。

焦慮或心情不好當然會影響腦力。如果突然遭受一個打擊，當別人說什麼，都聽不進去，記不起來，這並不是真的沒記起來，或是腦力變差。「適當的焦慮可以讓記憶力更好，但如果焦慮超過一個程度，無法專心，就要想辦法調整心情，」劉秀枝建議。

怎麼吃讓你更健康

單

是食物的選擇，就能使人的生理年齡往上增加十三年，或減少十四年。根據《影響真實年齡的飲食》中指出，飲食習慣是人體健康的總體因素中，最重要的一環。

吃得少一些，對健康較有益。科學家發現如果給老鼠喝的飲料，每天熱量少三分之一，就可以長壽三分之一。「每天攝取的熱量減少一六〇〇到二〇〇〇大卡，可以活得比較久，」台北榮總一般神經內科主任劉秀枝表示。

熱量攝取比較少，會比較長壽的

原因有二個。一方面身體裡荷爾蒙的環境會改變，會改善體內的代謝環境，第二個是會使得有些致死疾病的進展減少。

「在老鼠實驗中發現，如果給老鼠少吃一些的話，發生淋巴腫瘤的時間就會延後，」國家衛生研究院老年醫學研究組主任戴東原補充，

控制每日熱量，是最好的做法。每人每天的熱量需求，一公斤需要三千大卡。過胖的人可以減為二五大卡，太瘦的人增為三五大卡。

「不論胖瘦，如果都能將熱量控制

在每公斤三十大卡，時間一拉長，

體重就會回歸正常，」馬偕醫院營養課課長趙強指出。

多吃植物性化學成份的食物，可以讓身體免疫系統維持正常。植物的多醣體，可以增加殺手細胞並活化巨噬細胞，促進抗體產生，抑制癌症成長，「每人每天至少要吃五份新鮮水果及蔬菜，」台灣癌症基金會執行長賴基銘表示。

蔬菜水果中，有很多抗癌成份。





來一段大腦有氧體操

鐘，就能做到最有功用的運動效果。

每個程序有一定功效。暖身可以提高深層肌肉的溫度，避免運動傷害。十二分鐘以上，持續大肌群的

規律有氧運動，可以讓除了心肺以外，身體各部位的肌肉也開始進行氧氣交換，能真正燃燒脂肪。

完整的程序，能讓身體完全伸展開來。接在有氧運動之後的重量訓

練，才能真正有效果地強化肌肉及骨骼，避免骨質疏鬆症。結尾的緩和運動只要五到十分鐘，緩慢而有深度的緩和，就能避免乳酸堆積，產生運動之後會有的痠痛。

健

康的年齡階段，腦力其實都不是問題，但隨著年紀增加之後，如何去維持好的腦力，就會變得很重要。「企業家在年輕時用腦很多，但只是有沒有好好維持下去，就是重點了，」專門研究阿茲海默症的台北榮總一般神經內科主任劉秀枝指出。

人的腦細胞高達一千億個，大腦老化時，腦細胞每天減少一萬個。退化是不可避免的，但有些腦細胞仍然在分化與生長，記憶力與認知功能是可以維持。

規律的生活，加上良好的睡眠，可以幫助腦細胞再生，「多用腦，就不容易退化，」劉秀枝建議，

要維持腦力，「大腦的有氧運動」變得很重要。儲存大腦健康的要素

中，經驗是非常重要的，要做讓腦筋參與或有挑戰的事情，做些新鮮、不常做的事。

改變生活細節

「適時讓自己接觸一些不易接觸或體驗到的事情，可以幫助大腦保持活力，」榮總神經內科臨床心理師林克能建議。

試著改變生活的細節。平常人每天的生活都是很重複，上班就走固定路線，但心理學家認為，試著走不同的路去上班，不要每天都重複，從小地方做起，就能維持大腦的活力不退。

另外就是利用身體不同的感官。人體因為在現代的保護下，感應器

運動處方箋

高血壓

對於高血壓患者，最重要的在於平時行住坐臥的姿勢改變。先從姿勢改變，再去規劃其它運動，是比較有效的做法。坐姿方面，像是頭部往前突出，造成脖子後面的血管緊縮，容易受到壓迫，對於高血壓患者的健康，都是比較不好的動作。

戶外運動對高血壓患者，是比較好的運動模式。盡量走出戶外呼吸新鮮的空氣，做些快走的運動，維持開朗的心境，「高血壓患者要避免憂鬱，心情起伏，比較適合輕緩舒適的運動，」國立台灣體育學院運動健康系副教授趙叔蘋建議。

高血壓患者應避免頭低下去的動作，或是需要暫時閉氣的重量訓練。因為高血壓患者，血管的彈性不夠，忽然用力憋氣，可能會造成血管的傷害。

此外，要控制運動心跳率。高血壓患者的最大的心跳率需控制在六五%~八五%之間。最高心跳率指的是運動時每分鐘最高的心跳數，計劃方法為 $(220 - \text{年齡}) \times \text{運動心跳率}$ 。

糖尿病

糖尿病患者常會有末梢血液循環不好的狀況發生。做的運動可以朝向擴張末梢血管的方向，像是在地板上放一條毛巾，由腳趾慢慢把毛巾抓回來，或是在手掌中放高爾夫球，練習轉球的動作。

高血脂

高血脂的患者適合有氧運動，幫忙代謝身

體的壞膽固醇。可以多做大塊肌肉的運動，或是全身運動，像是游泳、騎腳踏車。

對於高血脂患者，在運動的規劃上，特別要將飲食控制納入考量。少吃動物性脂肪，並做好卡路里限制，運動完避免大吃大喝。

心血管疾病

患有心血管疾病的人，並非全部不能運動，而是要視心臟功能而定。以冠狀動脈心臟病為例，是血管的流通出現問題，被累積的壞膽固醇堵塞。運動雖然不能完全清除這些壞膽固醇，卻可以避免大塊的壞膽固醇堆積惡化。

心血管疾病與高血壓患者類似，不適合憋氣及低頭的運動。為避免大量血液補助，引發心肌衰竭的問題，「運動量不能太快、太激烈，」趙叔蘋提醒。

適合心血管疾病的運動，是注重呼吸的運動。像是太極拳，運動過程中特別重視調息，就很適合心血管疾病的患者。

肥胖

每六週為一個週期，剛開始不要做跑步等對膝關節衝擊太大的運動，可以騎腳踏車、游泳等水中運動，以騎腳踏車為例，約每週三次，每次三十分鐘。

六週後可再評估，增加運動強度，每週做五天的運動，每次快走三十分鐘，或慢跑十分鐘。配合飲食控制，每天維持在一千五百大卡，六週後約可減掉0.6公斤的脂肪量，約為實際體重的二~三公斤。

運動，那是勞動，」劉金標說。
真正的運動，劉金標是從七、八年前才開始。在這之前，很多人告

訴他要運動，要活就要動，運動是有益健康的事，但劉金標就是沒有辦法下定決心運動，也沒有辦法意

會運動的樂趣。

七、八年前，劉金標開始感覺自己年紀愈來愈大，行動愈來愈緩慢

下來，開始

嘗試運動，

把運動變成

一種生活習

慣。「運動

就要要持續

性的，每天

都要做的才

叫運動，」

劉金標說。

運動要有

成效，方法

很重要。先

暖身五分

鐘，讓身體

進入預備運

動的狀況，

再維持十二

分鐘以上有

氧運動，配

合部份的重

量訓練，最

後緩和運動

五分鐘，只

要三十分

規劃自己的運動菜單

著

名的弗萊明漢姆心臟研究發現，每週運動消耗二〇〇〇

卡路里，相當於每天步行一小時，便可以將預期壽命延長兩年。

運動可以讓心跳速度加快，就能把血液送到末梢神經，加上肌肉收縮，幫助靜脈的血液回流，讓身體循環變好。

運動要有持續性

血液含氧量增加，同時促進血液向大腦的流動，可以預防輕微中風。壓抑腦中杏仁核的活化，減少負

康檢查有三種方向，一是早期發現癌症，一是心血管疾病的預防，像是心臟病、心肌梗塞、中風。最後，則是其它的一般疾病，像是貧血、糖尿病、骨質疏鬆等。

癌症偵測的敏感度視部位而定，現在對腦部檢查最少。透過腦波、核磁共振、電腦斷層的檢查，可以

由腦皮質的灰質、白質來看出梗塞、缺血的狀況。

在腦血管檢查方面，包括頸動脈、顱內血管及腦部微血管灌注等，依腦部血流狀況，評估腦中風可能性，找出腦部的血管畸形。

對於B、C型肝炎，導致肝硬化，容易有肝癌，最好的方法就是

定期追蹤。超音波加上胎兒蛋白通常就可以檢查出肝炎，「因為胎兒蛋白的特異性高，超過四、五百，就要進一步追蹤，」施壽全指出。

透過健康檢查，配合健康日記，為新的一年，做好自己的健康計劃，就讓自己活得更健康、更快樂。

面情緒的產生，增加身體的免疫力。

「甚至不需進

行大量的運動，只要每天走路十分鐘，持之以恆，對身體就有很大的幫助，」

台北榮總一般神

經內科主任劉秀枝表示。

運動的量，先從引發興趣開始。

總是健步如飛的巨大機械董事長劉金標，看不出來今年已經七十一



歲。劉金標熱愛騎腳踏車，但八年前，劉金標還是從來不運動的，當時他認為每天工作忙得要死，在工廠巡視就是運動。「實際上那不是



爲自己和家人 開啓健康年

二〇〇五年，
守住四大原則才會讓自己活得更健康。
追蹤自體健康是第一步，
該如何運動、該吃什麼？
年齡漸增，又該如何維持腦力？

文／陳名君 插畫／李金玲

寫下個人健康日記

二〇〇五年，身體健康最快
樂。新的一年開始，要使自己
更健康，先從了解自己的身體狀
況做起。

困擾現代人健康，以慢性文明病
為主。二〇〇三年前十大死因中，
癌症已經連續二十二年排名第一，
成長最快的為糖尿病，及其它像是
腦血管疾病、慢性肝病及肝硬化、高
血壓性疾病，也都以慢性病為主。

要避免慢性病危害健康，重點在
於長期的控制。基本上造成這些疾
病的因素，就是高血壓、高血脂、糖
尿病等新陳代謝症候群，「注意這些
問題，就能減少很多疾病的產生，」
長庚醫院內科醫師吳德朗表示。

建立自己的健康資料夾

要健康，先建立自己的健康資料
夾。年輕時就應該注意這些問題，
最好從二十到三十幾歲，就開始有
自己的健康資料夾，及家族健康的
資料夾。

資料夾裡蒐集自己從出生到成年

後的健康資料，像是身高、體重、
血壓、血液、血脂、尿酸、肝功能
等數字，還有家族的歷史，像是父
母有無高血壓、癌症等病史。

每年的一開始，先找出一個月的
時間，記錄個人的健康日記。台北
市立聯合醫院陽明院區家庭醫學科
主任何清幼建議，先記錄自己異
常、常有的不舒服狀況，像是頭痛、
腸胃不舒服的週期及生活狀況。

譬如很多人會有頭暈的毛病，但
頭暈橫跨許多科別。像是眩暈時，
會覺得天旋地轉，可能是內耳不平
衡，或是腦幹和小腦病變；頭暈大
部份是因憂鬱、焦慮、血糖降低、
貧血、高血壓所引起。

不同的症狀由不同原因造成。就
醫時，如果能正確地描述頭暈的症
狀、發生的時間、頻率，才能較容
易揪出病因，「不需要每天記錄，
只隨手記下異常部份即可，」何清
幼說。

配合每年的健康檢查，才能對自
己的健康狀況更有掌握。馬偕醫院
健康檢查中心主任施壽全指出，健

蘭克福成長，他的故居我也帶你去過。二十三歲的歌德愛上了一個已經訂婚的少女，帶給他極深的痛苦。痛苦轉化為文字藝術，他的痛苦得到昇華，可是很多其他的年輕人，緊緊抱著他的書，穿上「維特式」的衣服，紛紛去自殺了。安德烈，我們自己心裡的痛苦不會因為這個世界有更大或者更「值得」的痛苦而變得微不足道；它對別人也許微不足道，對我們自己，每一次痛苦都是絕對的，真實的，很重大，很痛。

粉紅色的蝴蝶結

歌德這樣描寫少年維特：向天空他追求最美的星辰／向地上他嚮往所有的慾望（Von Himmel fordert er die schönsten Sterne/ Und von der Erde jede höchste Lust）：十九歲，我覺得，正是天上星辰和地上慾望交織、甜美和痛苦混亂重疊的時候。你的手足無措，親愛的，我們都經驗過。

所以，我要告訴你什麼呢？

歌德在維茲拉小城第一次見到夏綠蒂，一個清純靜美的女孩，一身飄飄的白衣白裙，胸前別著緋紅色的蝴蝶結，令他傾倒。為了取悅於夏綠蒂，他駕馬車走了十公里的路，去給夏綠蒂生病的女友送一個橘子。愛而不能愛，或者愛而得不到愛，少年歌德的痛

苦，你現在是否更有體會了呢？可是我想說的是，傳說四十年後，文名滿天下的歌德在魏瑪見到了夏綠蒂，她已經變成一個身材粗壯而形容憔悴的老婦。而在此之前，歌德不斷地戀愛，不斷地失戀，不斷地創作。二十三歲初戀時那當下的痛苦，若把人生的鏡頭拉長來看，就不那麼絕對了。

你是否也能想像：在你遇到自己將來終身的伴侶之前，你恐怕要戀愛十次，受傷二十次？所以每一次的受傷，都是人生的必修課？受一次傷，就在人生的課表上打一個



（林麗芳攝）

勾，面對下一堂課。歌德所做的，大概除了打勾之外，還坐下來寫心得報告——所有的作品，難道不是他人生的作業？從少年期的《維特的煩惱》到老年期的《浮士德》，安德烈，你有沒有想過，都是他痛苦的沈思，沈思的傾訴？

你應該跟這個你喜歡的女孩子坦白或者遮掩自己的感情？我大概不必告訴你，想必你亦不期待我告訴你。我願意和你分享的是我自己的「心得報告」，那就是，人生像條大河，可能風景清麗，更可能驚濤駭浪。你需要的伴侶，最好是那能夠和你並肩立在船頭，淺斟低唱兩岸風光，同時更能在驚濤駭浪中緊緊握住你的手不放的人。換句話說，最好她本身不是你必須應付的驚濤駭浪。

可是，我不能不意識到，我的任何話，一定都是廢話。因為，清純靜美，白衣白裙別上一朵粉紅的蝴蝶結——誰抵擋得住「美」的襲擊？對美的迷戀可以打敗任何智者自以為是的心得報告。我只能讓你，看著你，跌倒，只能希望你會在跌倒的地方爬起來，希望陽光照過來，照亮你藏著憂傷的心，照亮你眼前看不見盡頭的路。

MM

龍應台與安德烈歡迎讀者與他們互動溝通：
寫信給MM（中、英或德文）：yitong@hku.hk
寫信給安德烈Andreas（英文或德文）：
state_of_mind@web.de

自己和「多數人」格格不入時，是堅持還是妥協？個人被權力打擊時，是反抗還是接受？為何接受又為何反抗？如何接受又如何反抗？蘇格拉底依靠的是一個理性的邏輯。《左傳》裡也常有理性和權力的兩種邏輯的衝突。

所以，安德烈，你不是唯一一個必須思考怎麼去「應付」那極為複雜的人際關係的少年；人際關係，其實往往是一種權力關係，從老子、孔子到蘇格拉底都曾經思索這個問題。你的英文老師對你所造成的難題，只是一個小小的訓練吧，譬如說，在你決定上課睡覺、不寫作業之前，你是否思考過他是一個什麼樣的「對手」？是否思考過，用什麼語言可能可以和他溝通？又或者，什麼形式的「反叛」會給你帶來什麼樣的收穫或者災難？你是「謀定而後動」或是「暴虎馮河」？你想要達到什麼？你的邏輯是什麼？

每一次痛苦都很真實

兩星期前，我買了兩顆一般大小的水仙球根，一顆放在玻璃窗邊，一顆放在餐桌上，都用清水供著。窗邊那顆還像一盆青蔥，桌上的那顆，屋內稍暖，卻已經開出了香氣迷人的花朵。

你願意和我談感情的事，我覺得「受寵若驚」。是的，我等了十九年，等你告訴我：

MM，我認識了一個可愛的女孩。上一次你和我談「愛情」，是你十三歲那一年：

一九九八年九月二十日，午夜手記

安德烈去參加朋友的生日舞會，剛剛接他回家。在暗暗的車裡，覺得他彷彿若有所思，欲言又止。跟他有一句沒一句地聊，慢慢兒地，得知今晚班上的幾個女孩子也在。

「那——音樂很吵了？」

「不吵，」他說，「是那種靜靜的音樂。」

「喔……」我思索，「那麼是跳慢舞了？」

「對。」

又開了一段夜路：這段路上，兩旁全是麥田，麥田邊滿滿是野生的罌粟花，在蘋果樹下，開得火紅。我開得很慢，秋夜的空氣裡，流蕩著酸酸的蘋果香。

半嚮不說話的人突然說，「馬力愛上我們班一個女生，今天晚上他跟她說了。」

「怎麼說的？」

「燈光暗下來的時候，他和她跳舞的時候說的。」

他轉過身來對著我，認真地說，「媽媽，你難道不知道嗎？愛的時候，不說也看得出來。」

「喔……」我被他的話嚇了一跳，但是故作鎮定。

到家門口，我熄了車燈。在黑暗中，我們

都坐著，不動。然後我說，「安，你也愛上了什麼人嗎？」

他搖頭。

「如果發生了，你——會告訴我嗎？」

他說，「會吧……」聲音很輕，「大概會吧。」

今晚，我想，就是這樣一個尋常的秋夜，十三歲的男孩心裡發生了什麼，他自己也許不太明白。一種飄忽的情愫？一點祕密的、忽然來襲捉摸不定的甜美的感覺？

平常竭盡所能拖延上床的他，早早和我說了晚安，關了房門。

你記得那個晚上嗎，安德烈？

我一點也不覺得你的煩惱是「好萊塢明星」的「無病呻吟」。事實上，接到你的信，我整天都在一種牽掛的情緒中。你說，使人生增添煩惱的往往是一些芝麻小事，你把失戀和打翻牛奶弄濕了衣服相提並論，安德烈，你自我嘲諷的本領令我驚異，但是，不要假裝「酷」吧。任何人，在人生的任何階段，愛情受到挫折都是很「傷」的事，更何況是一個十九歲的人。如果你容許我坦誠的話，我覺得你此刻一定在一個極端苦惱，或說「痛苦」的情緒裡。而畢業大考就在眼前。我牽掛，因為我知道我無法給你任何安慰，在這種時候。

我不知道你們這一代的德國少年是否讀過《少年維特的煩惱》？歌德和你一樣，在法

暴虎馮河，還是謀定而動？

安德烈，

如果有個人手裡拿著一個彈弓，站在高處，對著你。你要反擊，是站在那低處呢，還是先站到高處再說？

你會說，不對，MM，照你這個邏輯，人民也不要抵抗暴政了，因為極權統治的特徵



（林麗芳攝）

就是，政府佔據制高點，人民在低處，在「彈弓」下討生活，他們永遠不可能搶到高處。而且，跟極權合作的人，還可以振振有詞說，我這是在「迂迴作戰」，想辦法站到高處去，再為人民說話。在民主體制裡，也有人選擇跟著腐敗的權力走，還振振有詞說，進入體制，站到高處，可以影響當權者，造福社會。可是還沒造福社會，個人已經先享盡了權力的好處。

你的反駁我將無法回應。安德烈，這個世界裡，見風轉舵的投機者絕對是大多數。所以你说的「勇氣」和「智慧」，永遠是稀有的品質。更何況，「暴虎馮河」的勇氣和「謀定而後動」的勇氣，有時候很難辨別。投機和智慧，看起來也很貌似。真假勇氣和智慧細微差別，在《左傳》（記錄了公元前七二二到前四六八年的中國歷史）和《戰國策》（記錄了公元前四六〇到前二二〇年

的中國歷史）裡很多，希望有一天你能讀到。我同時發現，柏拉圖所記錄的蘇格拉底的思辯，和《左傳》的風格很像。蘇格拉底的朋友克瑞多到監獄去試圖說服他逃獄時，蘇格拉底卻和他進行一場道德辯論：

蘇：……是否應堅信，不管多數人怎麼想，不管後果如何，不正義就是不正義？

克：是。

蘇：所以我們不能做不義之事？

克：不能。

蘇：也不能以其人之道還治其人之身，以暴治暴？

克：不能。

蘇：……也就是說，不管別人怎麼傷害了我們，我們都不能報復，從而去傷害別人。但是克瑞多，你要仔細想想，因為這種想法從來就不是多數人的想法。信不信服這種想法的人分歧嚴重，彼此完全無法溝通。

人生像條大河，可能風景清麗，更可能驚濤駭浪。

你需要的伴侶，

最好是那能夠和你並肩立在船頭，淺斟低唱兩岸風光，同時更能在驚濤駭浪中緊緊握住你的手不放的人。

但是自從在美國有了一個女朋友以後

上個禮拜，我又失戀了。寒假裡，她遇見了一個荷蘭男孩，就跟他好了。老天，這個傢伙連德語都說不好，他們得用半生不熟的英語溝通。

我很難受，當然我的自尊被傷害了，雖然我的理智生告訴我：沒關係，你們本來就不很配。更何況，我愛的其實是另一個女孩，她只不過是一個假想的替身。我覺得，我恐怕是一個在感情上不太會「放下」的人（你也知道，MM）。現在的麻煩是，我不知道接下來要怎麼辦？

她其實並不清楚我對她的感情，她以為我們是「好朋友」。受傷的我很想跟她一刀兩斷，不再來往，但是這對她好像不公平，因為，她並沒有說愛過我啊。所以，我應該照顧到她的情感，假裝若無其事繼續我們的「友誼」，還是只管我自己「療傷」，跟她斷掉？

你知道我意思嗎？這跟我跟英文老師的衝突看起來沒有關連，其實性質是一樣的：我應該誠實地坦露自己的感情，還是隱藏它？

而接受他的權威，因為表露我對他的不滿，我會受傷。對這個女孩，我又似乎應該坦誠，否則我們的「友誼」就被放在一個緊繃的鋼索上，讓謊言和虛假充斥。

面對第一個難題，我需要勇氣，然而，我覺得我兩個都不夠。

你當然會說，唉呀，你需要平衡，既要體貼到別人的感受，又要照顧到自己的立場。

可是，多難啊。接下來的幾個禮拜，我有那麼多人要「應付」——不，事實上，是在接下來的「一生」中，有那麼複雜的人際關係要「應付」，我覺得自己很笨拙。尤其是碰到感情的時候。

我這些「傾訴」，會不會讓你覺得，像是好萊塢的巨星們在抱怨錢太多、太有名所以生活很「慘」？可是，生命往往就被那微不足道的東西給決定了……。

安德烈





腦筋的課。

我是在這個時候決定要「反叛」的。我在他的課上睡覺，而且拒絕交作業。討論文學作品的時候，我提出他完全無法招架的問題。

然後，事情就發生了。他竟然說我在「嗑藥」！他去跟我的導師說，我上課沒精打彩，而且不做作業，一定是因為嗑藥。導師就來找我談話。連同學都以為是真的了。

MM，你說我「反叛權威」對還是不對？現在，我得到什麼？他很快就要退休，而我，得到一個爛分數，外送一個被破壞的名譽。

我不是不知道反抗權威會有後果，也想過是否閉嘴做他的乖學生，但是最後，我還是用消極「罷課」去抵制他，因為我實在受不了無知的人假裝有知識，還要來對你指指點點。我的理性畢竟敗給了我的情緒。

而現在，他給我這麼多麻煩，我的好勝心又被挑起，我想：嘿，我就做給你看，我可以在最短的時間內把英文成績扳回來。這樣，他是不是會開始理解我反對他是因為他教學太爛？

這第二個「麻煩」嘛，你大概已經等了十九年，等我來告訴你——沒錯，女孩子。

墜入情網

兩年前，當我很多好朋友都在談戀愛的時候，我對女生一點也沒興趣。不是我晚熟，而



親愛的安德烈 5

陽光照亮你的路

文／龍應台

安德烈，我只能讓你，看著你，跌倒，只能希望你會在跌倒的地方爬起來，希望陽光照過來，照亮你藏著憂傷的心，照亮你眼前看不見盡頭的路……。

反叛的代價

MM，

又是一個星期六的晚上，坐下來給你寫信，但是我有心事。過去兩個禮拜，蠻慘的，生活裡問題很多。每一個問題，好像都在考驗我性格裡不同的一個部份。每一個問題性質不一樣，所以就需要不同的面對方式，也需要調動我性格裡某一種品質，這個品質，我或者有，或者沒有，還要開拓才會出現。有些問題需要的是勇氣，有些，需要智慧。

其實也都不是什麼真正嚴重的事，但是你

知道，給生活「加料」的通常都是些芝麻小事，不管是好的還是壞的。有時候，你已經有麻煩了，偏偏還要打破一個玻璃瓶或者吃早點時把牛奶潑的一身，你只好覺得，太倒楣了。

大的問題，譬如三月就要畢業考啦，大學入學啦，或者是將來的工作，暫且不提，最近出了兩個狀況，讓我很心煩。

第一個，上封信你問我，碰到一個你不贊成的人，而他偏偏掌權，譬如說他是決定你

成績的老師，這種矛盾我怎麼處理？現在就發生了。我跟你說過我不欣賞英文老師，因為我覺得他程度不夠。我們這一班有一半人都到美國去做過交換學生，我也在美國讀過一年，所以我們的英文水準比一般沒去留學的德國學生要高很多，而他好像完全不理會這種差異，還是照他一貫的方法教學，就是要我們聽寫，或者讓我們讀一堆無聊的文章。從他那裡，我簡直學不到任何東西。我甚至於覺得從美國回來以後，我的英文就停止進步了。最讓我生氣的是，我發現他對英文的文學作品根本沒有解析的能力，常常不知所云。英文課就變成我們最不需要動任何



（蕭世英攝）



(王竹君攝 民國86年12月8日)

被記錄最多的老兵劉必稼

有著少小離家的人生遺憾，老兵劉必稼卻意外地在台灣留下許多生命紀錄。

個性木訥、外形也不瀟灑，四十年來卻一再成為紀錄片中的「男主角」。從陳耀圻、張照堂到胡台麗幾個導演，都曾經藉著他的一生，去述說一個小人物受到大歷史捉弄的無奈、適應、奮鬥、與安樂祥和。這些截然不同的人生元素，都可在劉必稼身上發現。

劉必稼意外寫出他的影像人生，觀眾觀賞紀錄片，也認識到另一種奇妙人生。

拍攝年份	導演	片名
1965	陳耀圻	《劉必稼》
2001	張照堂	《一同走過從前》
2004	胡台麗	《石頭夢》

《石頭夢》將先
在花蓮當地演出，
二月二十五日將
於台北真善美戲
院播放。「我希
望不同族群的人
都可以來看，」胡
台麗希望在今年
「二二八」紀念日
來臨前，台灣能
夠透過她的觀察
記錄，產生新的族
群反思。

尋求社會實踐

都指出她精力過人的一面。李中旺就提到，拍片時胡台麗常是一大早五點多就起床，一個人跑去田野間收音，或是先了解環境，然後便能一路工作到晚上十二點，倒頭就呼呼大睡。「她在田野充滿了精神和活力，二十幾歲的人都輸她，」李中旺笑著說。

唱出來。「她好像有用不完的體力，跑山上也不如她，」懷劭笑著說和胡老師一起工作很累，但實在很欽佩她。

在《石頭夢》片中，胡台麗企圖以平實的方式來描寫老兵的情感。

胡台麗認為族群問題如果只看當代，就會僅僅注意到差異性而已；但若把時間拉長，就能理解他們所面臨的，其實是台灣各族群代代都會同樣發生的問題。

胡台麗觀察到外省移民在台灣已形成聚落，並且也有第二、三代的年輕世代產生。當片中出現劉必稼的老伴過世，沒有血緣的孩子個個

答應孝順他，陪他回大陸探親時，更讓他老淚縱橫。「台灣也是他的家，兒女都在這裡，」、「我們從小沒有父親，他和媽媽在一起，我們就把他當爸爸，」幾個孩子的談話讓觀眾感受到人倫溫暖。

胡台麗企圖呈現老兵情感的落地生根，不願再重彈空餘恨的悲情老調。到最後劉必稼也希望自己的骨灰能留在台灣的廟裡，「就做台灣人了，」劉必稼說。

「我是一個尋求社會實踐的人類學者，」胡台麗認為，族群問題常是因為彼此間沒有機會去發揮同理心所致。

族群問題如果把**時間**拉長，

就能理解這其實是**台灣各族群**代代都會同樣發生的問題。

療、核廢料等現代化文明進入蘭嶼的問題，曾獲金馬獎最佳紀錄片獎。胡台麗在片中一開始引述原住民青年對人類學者的質疑，強烈批判「人類學研究對原住民究竟是幫助，還是傷害？」胡台麗讓這樣的聲音出現，引發原住民運動者更多的在地辯論。她受到批評，也獲得肯定。

多年來胡台麗拍攝原住民紀錄片，也實踐許多文化保存的工作，原住民族群覺得她雖是漢人，卻熱愛原住民。「原舞者」團長懷劭·法努司提到，胡台麗認為「原舞者」若想長期生存，就應該下鄉到部落去。十多年來他們追隨胡台麗到卑南、賽夏、排灣等長期研究採擷的部落裡，和部落長老進行面對面訪談。「這樣我們在舞台上就更可以了解原住民文化的意涵，」懷劭說。

懷劭認為，「原舞者」是用舞蹈方式呈現原住民文化，因為有胡台麗提供人類學的幕後支助，「原舞者」的舞蹈創作就不會太花俏。

「胡老師像是一個種子，」懷劭指出原來沒有幾個年輕人會唱祭典的歌，現在已激起部落青年學習的動機了。

胡台麗

紀錄片作品年表

年份	片名
2004	《石頭夢》
2003	《遇見尚·胡許》
2000	《愛戀排灣笛》
1997	《穿過婆家村》
1993	《蘭嶼觀點》
1988	《矮人祭之歌》
1984	《神祖之靈歸來：排灣族五年祭》

胡台麗後來與攝影師李中旺合作拍攝《愛戀排灣笛》。她也做榮民研究，又再度到劉厝村進行本省漢族的拍攝記錄工作。每每作品完成後，胡台麗最希望的就是能有更多人欣賞與批評。但在老三台時代，她曾經想提供原住民紀錄片給電視台播放，卻被電視台批評「調子太慢」，甚至認為片子「曝露原住民的黑暗面」，這種態度讓紀錄片工作者非常洩氣。

胡台麗在紀錄片完成後，都會先在部落與聚落播放，為了增加曝光，她更在七年前率先於真善美戲院放映《穿過婆家村》一片，《愛戀排灣笛》也同樣曾經嘗試去做商

業放映。因為這樣，更多年輕紀錄片工作者受到鼓舞，也相信應該把作品放到市場中。

胡台麗的紀錄片創作生涯開始得很早，此次負責《石頭夢》攝影工作的李中旺已是二度與她合作。李中旺指出，胡台麗是以人類學者進入紀錄片的創作領域，作品有著較濃的學術性，他本來擔心《愛戀排灣笛》剪接後會變得很「學術」，但後來發現作品很有情感，表達了很多人性面。

二十年熱情不減

二十年來胡台麗對紀錄片熱情不減，平時她會拿著簡單的錄影機拍攝，但正式影片用的卻是十六釐米攝影機。李中旺說，十六釐米攝影機拍成的影片質感佳，但因為價錢昂貴，必須節省使用。一般紀錄片工作者多半使用Video攝影機，到現場就會拚命拍，較少刻意引導和安排；但如果是用膠捲影片，就難免需要介入。

談起紀錄片，胡台麗內心熱情澎湃。身材高挑的她說話輕柔，充分流露女性特質，但不少與她共事者

在胡台麗的紀錄片中，

更多的是**人類學者對族群意識與文化的關懷。**

《石頭夢》又是以劉必稼為主角，暗喻著一個溫馨的結局，更透露胡台麗總是動念想要捕捉族群最深刻的影像。

紀錄片的創作歷程

基於人類學者身分，胡台麗從民國七十三年發表第一部《神祖之靈歸來》，到《石頭夢》片子完成，正好滿二十年。二十年來，胡台麗忠實記錄原住民、閩南漢族、外省漢族等各族群的生活與歷史記憶，在她的紀錄片中，更多的是人類學者對族群意識與文化的關懷。

談起紀錄片的創作歷程，胡台麗總是笑聲不斷。一開始胡台麗原是專注在族群的書寫紀錄上。民國六十五年起幾年間，她先是到台中劉厝村的婆家村落進行人類學的田野工作。田野工作完成後，胡台麗申請國科會經費出國一年，那一年她在紐約，只要有電影相關課程她一定旁聽，也報名學習錄音技術。當

時人類學已有「視覺人類學」的分支，拍出來的電影就叫「民族誌電影」，胡台麗對此興趣極濃。

胡台麗深深覺得，聲音和影像都是人類學很重要的部份，因為有關異文化的形貌、語言與儀式的展演，都非文字所能描述，於是她便展開用影像記錄的創作生涯。

回台灣後，胡台麗大膽展開拍攝，當時中研院民族所有一台越戰美軍留下的十六釐米攝影機，使用時必須先轉動發條，鏡頭最長就只有二十幾秒，然後又得停下來轉動發條後再拍。

胡台麗就用這部機器開拍第一部紀錄片《神祖之靈歸來：排灣族五年祭》。那時胡台麗是攝影師，她準備了二十捲片子，每捲只能拍三分鐘。因為受限於機器，一天最多只能拍六分鐘。又因為攝影機無法同步收音，有時由她的同事幫忙收音，有時自己收音，非常克難。

《神祖之靈歸來》片子終於完成，胡台麗記得紀錄片資深工作者張照堂看了片子後跟她說，「胡台麗，下次妳要拍片告訴我，我來幫妳。」

胡台麗說到這裡，笑得更大聲。她說張照堂認為她精神可佳，但技

術則有待加強。在剪接上，普通紀錄片的剪接比例約是十中取一，但她拍的影片有一半都得用，鏡頭幾乎沒得選。於是第二部紀錄片《矮人祭之歌》，就由張照堂擔任攝影。

胡台麗拍原住民，也記錄原住民文化，她覺得原住民文化是台灣的瑰寶，不管是形式或內容都非常特別，其中《矮人祭之歌》更讓她感動。

發人深省

《矮人祭之歌》的古老傳說是敘述矮人因為欺負賽夏族的女人，引來賽夏族的報復行動。矮人住在山洞裡，回到山洞前都會先在山枇杷樹乘涼。賽夏族為了復仇，就事先把樹砍一半，再用泥漿糊起來掩飾，矮人不知情坐到樹上，樹折斷就掉到溪水，造成矮人幾乎滅絕。事後賽夏人感到不安，於是展開矮人祭典，以解彼此的仇恨。

胡台麗說，這些傳說關乎原住民間的族群相處，矮人祭的歌聲哀怨，故事亦發人深省。

胡台麗後來又拍攝與達悟族有關的《蘭嶼觀點》，片中反省觀光、醫

胡台麗 用影像感動族群

從《神祖之靈歸來》到《石頭夢》，胡台麗一直用聲音與影像真實呈現族群中的感動故事，期待透過她的觀察記錄，台灣能產生新的族群反思。



（黃明堂攝）

劉

必稼的話出奇的少。

他從來就不是一個能言善道的人。在老伴過世後，他更加沉默，只見他頻頻拭淚，眼淚比話還多。

這些印象是得自胡台麗導演最新紀錄片作品《石頭夢》中的幾個鏡頭。中研院民族所研究員胡台麗以老兵劉必稼的一生為縮影，記錄民國三十八年後，渡海來台的外省移民故事。《石頭夢》去年參加阿姆斯特丹國際紀錄片影展，在近二千名國際參賽者中入圍前二十名。

《石頭夢》是以國共內戰、反共抗俄的大歷史為故事背景，但重點更在於記錄小人物遭逢國家巨變的人

生轉折。這些留在台灣的外省老兵多半是老夫少妻的婚姻，因為各種弱勢因素，老兵也常娶貧窮的原住民與寡婦為妻。

片中主角劉必稼在民國四十二年來到台灣，他的太太有著平埔族和阿美族血統，也是帶著幾個孩子的寡婦。當時劉必稼利用週六、週日來幫忙種田，這是他追女朋友的方

式。彼此不嫌老，不嫌醜，就這樣成為後半輩子最重要的人生伴侶。

導演陳耀圻在民國五十四年拍了《劉必稼》紀錄片，在當時土地盡是廢石的花蓮木瓜溪畔，劉必稼是搬石頭比賽的第一名。如今胡台麗的



▲「在唱片行工作如果只是進貨、補貨，根本就沒有成就感，一定要有專業與熱誠，」佳佳第二代負責人、三十一歲的鄭百忠說。

(黃明堂攝)

佳佳吸引客人的地方還有回憶。曾經有五十多歲的客人對鄭百忠哼一首他高中時代的西洋流行歌曲，還聊起當年青澀的戀曲往事。為了找回客人的回憶，鄭百忠跟國外唱片公司聯絡，找了好幾個月才找到這張絕版唱片。

這個免費服務，贏得客人濃郁的

忠誠。「我們好賣跟不好賣的都要賣，因為音樂很主觀，要滿足不同人的需求，」鄭百忠說。

然而同時，佳佳的經營卻受到挑戰。在連鎖唱片行的競爭，以及網路、盜版的夾擊下，利潤愈來愈薄，像佳佳銷售新發行的唱片，利潤只有二%到三%，舊唱片不到一

0%。為了讓產品類型更豐富，佳佳必須不斷進貨，卻增加庫存，以及財務負擔。

不斷找尋將絕版的唱片

維繫佳佳經營的動力是理想。鄭百忠出生那年，正是他當唱片公司業務的父親，與擔任唱片行售貨員母親共同成立佳佳的時間。由於當時民眾的消遣不多，不是看電影，就是聽音樂，他父親的理想就是滿足客人的音樂喜好。

十八歲就在佳佳幫忙，曾有一段叛逆時光的鄭百忠，理想更遠大。由於國外唱片公司為了提高獲利，大幅降低庫存，銷量不好的音樂類型都不再出版。經常幫客人找尋老唱片的鄭百忠在跟國外公司聯絡時，就經常發現失望的絕版消息。

為了讓音樂更豐富，他不斷找尋即將絕版的唱片，想要保存可能消失不再的美好記憶。

「我想讓佳佳像是巷口應有盡有的雜貨店，」走在西門町嘈雜的路上，鄭百忠的語氣一點也不像他稚氣憨厚的外表。

佳佳 販售絕版回憶

成立三十一年，佳佳唱片的客人竟多數是從年輕逛到年老。為什麼他們要再三流連？什麼教他們難以忘懷？

熱

鬧的西門町街頭，動感嘈雜的音樂震耳欲聾，年輕人彼此簇擁。在中華路街角一旁二樓的

佳佳唱片行，卻有好幾個中年人正專心瀏覽架上的CD，還有一位白髮蒼蒼的中年婦女彎腰看著CD包裝上的文案。

這幾年玫瑰、大眾等連鎖音樂店崛起，席捲流行音樂市場。成立已三十年的佳佳唱片行，卻用回憶與豐富的音樂類型維繫顧客情感。

貼心服務為客人挖寶

佳佳的特色是收納多元的音樂類型，除了流行音樂，還有古典樂、爵士樂、搖滾樂、日本與韓國音樂。

這裡還有一個吉祥物——十歲、名叫旺旺的狗，懶懶地躺在地上，熟識的客人經常買東西餵牠。

佳佳的客人忠誠度很高。五成是常客，年齡層在二十五歲以上，都是學生時代聽西洋、日本音樂成長的上班族。他們經常來此找尋過去的懷念的老歌，或是屬於小眾市場的音樂類型。

四十七歲的设计師程文宗，就很喜歡逛佳佳，找尋市面上少見的音樂類型，「很像在挖寶，」他說。

佳佳讓客人難忘的是貼心服務。一位出版業主管喜歡古典樂，只要哼一段樂曲，服務人員就立刻知道版本，幫她找到需要的CD。

這個專業建築在服務人員的長期經驗。佳佳的員工不像一般唱片行

用流動率高的工讀生，七個員工都是正職，在佳佳的工作資歷平均是七年。

「在唱片行工作如果只是進貨、補貨，根本就沒有成就感，一定要有專業與熱誠，」佳佳第二代負責人、三十一歲的鄭百忠說。

充滿回憶氣氛的地方

他負責西洋音樂，包括搖滾、古典、流行與爵士樂，每天無時無刻不在聽音樂，反而認為服務的樂趣在於增加音樂知識。他說，跟客人聊天互動，有不少客人擁有豐富的音樂知識，讓他獲益不少。「客人成長之後，聽的音樂層次變廣，我們也得要跟著成長，」他說。

文武一將 革新保全業

保全業不斷推陳出新以因應消費者需求。但在這些改革背後，是一雙雙推手促使著產業進步。

台版「福爾摩斯」：

王振生



(邱劍英攝)

立保保全董事長王振生從事保全工作已經二十八年，是全台灣第一位、也是最「長壽」的保全人員。

憲兵上尉出生的王振生濃眉大眼，年輕時是公司裡知名的「美男子」。但他幾乎見證了台灣保全業的變化，也親自擬定許多保全人員的規範，成為先例。

例如他觀察到保全人員該有嚴謹紀律、一刻都不能放鬆，他因此擬定許多細部注意事項，比方說該怎

麼上下班交接、遇到突發狀況該如何反應等等。

王振生也是「台版」福爾摩斯。憑著當過第一線保全人員的實戰經驗，他多次模擬歹徒犯案，因此破獲雲林紡織機竊盜案等重大案件。之後擔任以運鈔業務為主的立保保全董事長，他也直接參與開發新運鈔車，為民眾豎起安全防護網。

「他是保全業裡的模範，」中央警察大學行政警察學系教授鄭善印這麼讚許。

保全業的「文官」：

林錫勳



(邱劍英攝)

如果王振生是業界裡帶領保全人員衝鋒陷陣、打擊犯罪的「武官」，那麼，東京都保全副總經理林錫勳

便是重視保全人員對客戶服務品質的「文官」。

政大企管系、台大國企所畢業，林錫勳的高學歷在保全界是「異類」，總有人喊他「讀書人」。

為提升服務品質，林錫勳首重員工內部教育訓練。他親自把公司內部課程分出多種類別，請各領域專家上課。

另外，他也讓中階以上主管免費到政大公企中心進修，以及定期免費赴日本參訪。

提昇人員素質後，林錫勳也重視員工福利。因為以往保全業人員因待遇低、工時長造成流動率高。林錫勳便逐步調高員工待遇，並讓員工每月提撥退休金比例是一般行業的兩倍，以穩定員工。

林錫勳「空降」在保全領域裡，為這行投入一顆改革炸彈。「我們都是他的追隨者，」東京都保全總經理蔣桂彬對他讚不絕口。而他也繼續憑著他的專業，在這裡創造更多可能。



(邱劍英攝)

▲大環境對安全議題的重視，讓保全品質連帶提高，例如，以往保全系統誤報率約有一〇%，現則降低到二%。

保全人員卻成長〇・八%，名列第二。而系統保全、研發人員平均起薪約三萬四千元。

但，為什麼保全業這些年會發生這樣的轉變？

以整體大環境來看，警政署刑事局偵查科組長施桑白認為，美國九一一事件後，民間對安全防護的警覺度提高。

另外，社會上不時傳出綁架、走失老人孩童等意外、以及愈來愈多

單身女性獨自住屋，連在新竹縣的透天屋中，國二女生在家都會遇難，都間接提高對保全業的需求。

因為民眾重視，讓最近四、五年保全業者從原先的兩百家擴大到四百家。警察大學行政警察學系教授鄭善印則補充，需求大、業者競爭激烈，連帶著品質也被要求提高。

品質提升最明顯的是：以往發生過民眾按緊急按鈕、中央系統沒接到，或者根本沒狀況、卻白白跑一趟的烏龍。這樣的誤報率過去約有一〇%，現已下降到二%。

而在未來，保全業因為職權延伸

如何真正「買安心」？

對一般民眾來說，要如何真正「買安心」、找到優良合適的保全公司？

刑事局根據多年經驗提供一些小撇步：首先，不妨先選擇政府機關即將公布的「保全公司評鑑」裡的優良公司。

在選定幾家公司後，一定要和公司洽談「如果發生意外，多少時間內有人員趕到」。能愈快反應的公司、才愈值得信賴，但也一定要和保全公司白紙黑字簽約協定。

最後，施桑白叮嚀和保全公司簽約最好不要超過三年。如果有公司要求簽超過五年以上的長約，則該公司可能有惡性倒閉、捲款潛逃的危險。

在價格上，現在因為競爭激烈，每月花兩、三千元就有基本保障。但也絕不能貪小便宜，選到低於一千元的公司，這樣可能就沒有實質作用了。

到公共領域，還會繼續「火紅」。

從今年開始，政府為節省開支，要漸漸釋出一萬名台灣銀行、土地銀行等公家保警，交由保全公司進駐。而高鐵完工後，也需要上萬名保全人員。

雖說人員素質年年提高，但是一時這麼高的需求量、民間公司也仍有良莠不齊的問題，都讓主管機關不禁要問：「保全業都準備好了嗎？」

新的一年到來，慎選保全公司，才能讓專業人員保障自己一整年真正安心、安全。



(邱劍英攝)

▲為了比歹徒更聰明、掌握歹徒行蹤，保全業大量加入高學歷、具理工背景的研發人員，企圖用高科技幫民眾樹起防護網。

GPS可以把需要保護的老人劃入特定區域，不僅可以隨時查看移動位置、嚴防走失，甚至只要超過特定地區，系統就會立刻派人查看。

不只科技人才投入，現在一般物業管理公司也會另外取得保全證照，讓大樓管理和保全業合流，提供民眾全方位服務。

遠企物業管理總經理張建榮就舉例，以往在大樓裡的駐衛警就是做收發信件、連絡住戶等簡單工作。但是現在，駐衛警已不只是警衛，必須熟悉電腦操作、控制大樓中樞系統，尤其是做消防管理。

而標榜所謂「飯店式管理」的大樓，保全人員幾乎就是受過服務、危機處理等訓練的專業客服人員，提供住戶二十四小時問題處理。

面對這樣的轉變，東

京都保全公司副總經理林錫勳觀察，這些保全人員就必須更細膩了解每家住戶的生活習性。

服務細節不馬虎

比如說，現在大樓保全會被要求記得哪戶人家有小孩、老人，生活作息如何等等，以掌握安全。

其實，保全人員不只需要專業背景，現在連外型、服務也愈來愈要求細節。

例如，中興保全裡的「一軍」，身高必須超過一百七十分，甚至連長相都要達「內定」水準。因為「一軍」是要和民眾直接接觸，為讓顧客有良好印象，連進入住家都嚴格要求換上乾淨白襪子。

而東京都保全因為負責百貨賣場，為搭配裝潢色調，保全人員則要換上各色服裝。而在以女性為主要客層的衣蝶百貨，也必須派駐女性保全人員，以方便檢查廁所、協助搜身捉拿偷竊。

這樣的改變直接影響平均薪資。根據《Cheers》雜誌在二〇〇四年薪資成長率調查中，在各業界整體薪資成長呈負二・八％的情況下，

保全業變臉

保全不再只是大樓門口站崗的小警衛，
愈來愈多是配備尖端器材和細緻服務取勝的高科技「保姆」。
保全業為何「變臉」？
在需求量日增之下，保全業準備好了嗎？

推

開一道道深鎖、需要有密碼或指紋才能通過的特製門。

在門後，則是一群身穿筆挺白色制服、臉上繫著無線麥克風的專業人員，在閃著一排排數字的螢幕前繁忙工作。

「XX診所閃白色燈，要立刻派員處理。」

「已經過了十五分鐘，為什麼還沒有人員在現場？」

這樣類似在影集《銀行飛龍》太空艙裡才會出現的魔幻場景，卻出現在保全公司的中央控制室中。

在過去，保全人員似乎就只是在大樓裡無聊看著報紙、定點站崗等候命令的小人物。

但隨著歹徒開始組織集團、有計劃地侵犯民眾住家、公司行號，甚至之前傳出用怪手挖起整個提款機、盜取財物。保全公司也開始研發高科技設備，希望更精確掌握社會安全，作為警察之外的另一「人民保姆」。

比歹徒更聰明

為了更專業，保全業大量加入高學歷、理工背景的人員，企圖「比歹徒更聰明」、掌握歹徒行蹤。

而這些人員大多投入兩個部門：系統保全，以及研發團隊。

系統保全就像是無形的「電眼」。

他們主要在上述的控制室中，每分每秒緊盯著螢幕上各地區、各住戶傳回訊息，確保民眾安全無虞。他們也定時定點巡邏，達到嚇阻歹徒的作用。

研發團隊則是保全公司的「腦幹」，要不斷模擬歹徒行為、設備，然後再研發出「降魔」密技。

台灣年資最久的保全人員、立保全董事長王振生就舉例，現在保全業者利用全球定位系統（GPS），在移動的人身上放電池大小的儀器，就可以像有個隨身保鏢，在任何地方、任何時間都有人監看保護。

尤其台灣逐漸邁向高齡化社會，

組，專利成長是去年的一倍。「我們的計劃屬於比較前瞻創新，就會有很多新的機會出來，」他解釋。

「專利」更是工研院發揮整合價值的
手段。

不再閉門造車

去年，李鍾熙成立技術增值團隊，要將科技、專利和商機連結，顛覆過去工研院閉門造車的風氣。因為，「我們在創造價值，不是創造科技，科技如何產生價值更重要，」李鍾熙說。

因此，不是只運用工研院自己的發明，還要積極向外借用資源。因為一個商機，不是只由一個技術組成，而工研院做的，只是技術拼圖中的少數。增值團隊的任務，就是搜尋全世界的技術，為台灣尋找新的商業機會。

去年，才短短三個月，就牽成第一樁姻緣。技術增值團隊先在國外搜尋，找到一家擁有完整數位影像專利的公司，同時他們也正在積極尋找專利買主。

經過工研院將專利重新佈局，畫

出專利地圖，分析這些專利的最佳用途？如何用？還缺什麼？最後，從中找出二百多個有價值的專利，並由一家竹科廠商以五、六億左右的價格，承接了整套專利，做為發展數位電視的基礎。

「透過商業的分析加上專利的佈局，我們就是在增值！」李鍾熙認為，因為對別人來說，這些專利可能不太有用，但經過工研院的機制，「就能把一個廠商帶進一個全新的領域。」

這樣一來，「廠商立足的專利位置更有利了，」工研院協理許友耕反問，「如果二百個專利自己做，要花幾年、要投多少錢？」

善用國際資源

這項突破的最大價值，是顯示出工研院除了能以自己的技術扶植業界外，還可以運用別人的專利協助台灣的產業，在國際競爭上取得有利的地位。

許友耕舉例，台灣的面板產業，規模雖大，但幾乎都要付大筆的權利金。而三星在發展面板之初，不

只自己做研發，還向外尋找很多專利，在初期專利還不是很值錢時就買下來。「以前就想著自己研發，其實現在可以善用國際上的專利、資源，」他說。

事實上，在李鍾熙改革大棒一揮之下的措施，還包括成立創意中心、設立X計劃辦公室，以加強跨領域合作、更重視成本及效率、技術商業化能力。這些大張旗鼓的動作，不管是政府單位或業界都是肯定大過負面批評，「工研院至少很主動求新求變，」經濟部主掌科學計劃的官員說。

然而，李鍾熙急性子及長袖善舞的個性，卻也為工研院投下不少震撼彈。有人說他太愛作公關、太兇、不夠授權、做很多華而不實的事。

但是，「一個主管不在乎他有多少缺點，重點在能不能成就一件事，」許友耕持平地說，又不是在挑聖人，是要能成就事情的人。

李鍾熙要帶工研院變臉，這是典型的「成敗論英雄」，「就讓歷史來決定功過，」許友耕說。



▲去年，工研院成立技術加值團隊，任務就是搜尋全世界的技術，為台灣尋找新的商機。

(邱如仁攝)

帶，類似e-paper。在軟性電子技術開發完成後，未來會出現能看video或動畫的賀年卡，而在「哈利波特」電影中出現的魔法書，也將真實呈現。

陳良基認為，這項在全世界都還在研發階段的技術，業界都在討論，但一方面產業界照顧現在產品都來不及了，另一方面也擔心沒有客戶，因此現在不會花力氣去做，類似這種技術，就必須要由工研院

先幫業界累積研發實力。

認為材料所員工都比較老實的工研院材料所所長劉仲明也同意，不能再只是老實的跟隨。「我們要改變，要從know-how的心態，進入到know-why的心態。」因為在know-why的層次上，看得更深，才能有更跳躍及獨特的創新。

然而，「大家願意跟，但跟得上嗎？」前工研院院長、現任工研院特別顧問史欽泰提醒，「做前瞻研

究，要創造能思考的環境，與國際交流……，不是『快』就能達到。」

新官上任的壓力，工研院的員工更累了。晚上七點半，電子所的工程師一個個低著頭、不太有精神地魚貫上樓梯，手提著便當，準備繼續加班。

明亮的長廊，兩排都是整片落地玻璃，一間間研究室的百葉窗拉得緊緊，隱約透出白色的光。工研院電子所內安靜地仿若空城。遠遠地，有「工研院最資深工程師」封號的電子所組長陳明道，扶著腰緩緩地走來。他因為腎結石，腰極度不舒服，卻忙得沒時間請假休息。下午六點，好不容易剛開完一整天的會議，還有一堆計劃要做，連抽個空談話都面露難色。

「我們和業界有合作，我要帶計劃，還有負責專利，加起來零零碎碎的，」五十多歲，參雜白髮絲、臉色有點蒼白的陳明道沒太多情緒地說，「畢竟做前瞻的研發，有技術可以探索，有很多專利產出，雖然難度提高，但對同仁來講也是正面的。」

陳明道所帶領的平面顯示技術



▲「現在產業界的能力愈來愈強，我們必須走得很前面，當開路先鋒，」李鍾熙說，「工研院要扮演帶領台灣產業從追隨者變為開創者的角色。」（前排左三為工研院院長李鍾熙）

（劉國泰攝）

院內在的本質正在經歷變革。

曾經見證、參與台灣產業、經濟起落的工研院，現在也要坦然面對自身的起落。

「過去我在參加工研院審查委員會的會議時，有些委員會問『工研院是不是應該關起來了？』看來階段性任務已經完成了，」去年八月才新上任的工研院電子所所長、前台大教授陳良基說，「但如果工研院不想關掉，就要展現價值。」

為了拉開和業界在技術層次上的距離、突顯工研院的價值，從史欽泰擔任院長時期，就一再強調要朝「創新前瞻」的方向走。

自從李鍾熙上任後，動作更加頻繁。

林信義也指出，工研院要面向前瞻研究，因為工研院有政府補助，失敗比較沒有關係，也有充足的人才。但前提是要消費者導向，不能研發了半天業界根本不需要，只是在消化預算。

過去在台灣還是科技沙漠時期，工研院扮演的角色是追隨者，到國外快速學習、承接技術，再移轉給業界。到了產業蓬勃發展時期，工研院花較多時間協助產業進行技術突破，聚焦於技術改良。

現在，工研院要和全球同步研發全新的技術，甚至超越領先，為國內產業創造更多機會。「現在產業界的能力愈來愈強，我們必須走得很前面，當開路先鋒，」李鍾熙說，「要扮演帶領台灣產業從追隨者變為開創者的角色。」

必須看得比業界遠

「工研院存在的價值之一，就是要看得比業界遠，而且看的是實際可以變成產業的技術，」陳良基也舉現在電子所積極研發的「軟性電子」為例，它的特色是可捲、方便攜

工研院 為台灣開專利新地圖

李鍾熙上任工研院院長後，大棒一揮推動多項改革，將科技、專利和商機連結，徹底顛覆過去工研院閉門造車的風氣。

擔

負國家重大技術研發使命，並且一向自詡為台灣科技人才搖籃的工研院，最近院內氣氛有點低迷，今年的科專經費預算才剛被大幅刪減二十億，外界又傳言將裁員一千多人。

「本來每三年就辦一次優退，這一次有人說我要砍一千人，我什麼時候要砍一千人？」工研院董事長林信義氣憤地說。

事實上，在傳言將裁員一千多人後，工研院院長李鍾熙隨即召開溝通會議，向全院員工澄清，裁員之說並不是事實，在預期之內會影響

的範圍只有二百人左右。

李鍾熙為因應勞退新制及業務轉型，祭出「優退」方案，只要年資加年齡等於六十五以上的員工，即可申請。

「考績不好，在這邊做不好，不見得在別的地方做不好，」李鍾熙說，「如何讓人的流動，和資訊一樣可以流動，這是好的。」

即使裁員的傳言紛紛擾擾，但工研院的高階主管，將大幅更換新血，卻可能在兩個月內就塵埃落定。

「管理階層幾乎要大換血，」經濟

部一位熟知內情的官員說，「本來就是這樣，新人新氣象嘛！」

新人指的是上任一年多的工研院院長李鍾熙及甫上任三個月的董事長林信義。

工研院該關門了？

為什麼工研院需要新氣象？

「因為組織要改造，人要輪調，要強化競爭意識，」經濟部官員比喻，「有些主任、所長都做五、六年以上，總統也才四年一任。」

人事震盪只是改革的表象，工研



手。「看到父親時代的榮景不再，覺得辜負他，」孫國雄眼光飄向遠處。

鐵道邊，老居民和孫國雄話家常，一面吆喝要人們試試車埕全台唯一鐵道上的懷古人力車，「以前蒸氣火車怎麼掉頭？」車埕居民站在鐵道尾端促狹地問。

沒答出來，不打緊，車埕人會催促你不要錯過杉木池和精神地標「天車」。

「這是過去的貯木池和起重機，」孫國雄說。當年砍下的木材以天車吊起，移動到輕便車道，一條裝火車上縱貫線，另一條送製木廠加工，可說是嚴謹的一貫作業。現在，貯木池變成生態水池。水上木造屋是遊客歇腳的露天台，木屋內陳列著老照片訴說著過去的繁榮。

到車埕一定要到老街找找振昌舊員工宿舍，體驗檜木房舍的

美。只見木造長廊向前延伸，木門後是古早和式房，風吹過帶著濃濃的檜木香，就像懷舊電影中的一景。

除了懷舊的木業遺跡外，來車埕還可以「把玩」木頭。

振昌木業老辦公室改建的「DIY木工教室」，是體驗車埕木工技藝的好去處。帶著孩子同遊的父母，可以來個闔家製作帶回家，代表到車埕一遊的回憶。■



在車埕也滿足你的味蕾

車埕有好梅酒！

「車埕酒莊」，提供民眾品酒。不喝酒，不妨試試店家的梅醋，或是在露天雅座點盤加了梅酒的烤香腸。

車埕有好吃的蓋飯！

杉木池畔的「木茶房」提供木桶蓋飯，店家還貼心的設計一款木桶，用餐完畢可以帶回家作紀念。

車埕怎麼去

火車：可從台中或二水，搭上集集支線火車，在終點站車埕下車。

開車：國道3號名間交流道下（接台16線）——經集集——水里（接131線）——車埕

車埕的旅遊資訊

南投縣水里鄉車埕社區發展協會

地址：南投縣水里鄉車埕村民權巷33-1號

電話：049-2778-805

049-2774-749



休閒 5

到車埕
咀嚼古早滋味

文／黃亦筠 攝影／邱劍英

火

車鑽出集集支線最後一個隧道，一大片山壁跟著車埕一起逼近，「火車碰壁囉，」歐吉桑用閩南語開起玩笑。

車埕名聲遠不如集集和水里響亮，但這幾年當地社區發展協會努力重現當年「木之村」的風華。「我們雖然是坐過站，卻意外發現這裡不錯，」台中來的媽媽們邊說邊捨不得放下相機。

許多人意外發現車埕前，它早歷經轟轟烈烈的「三起三落」。

這裡曾是停滿五分仔車的糖轉運站，也是日本人興建大觀電廠

的據點，更是六〇年代林業鉅子孫海「木業王國」的重鎮。繁華落盡，時代卻留給車埕深厚的文化資產。

到車埕與其走馬看花，不如放慢步伐體會山城風情。

「來看看阿！」街口店家老闆賣力地招呼遊客，店內柱上掛著一塊木頭老招牌「大進運送店」，「老闆的阿公是最早來車埕開托運行的人，」振昌興業董事長孫國雄說。

全台唯一鐵道人力車

「所以來這要找個當地的解說員，不然會錯過很多東西，」剛又經過一家年過半百的老雜貨店「順發行」，孫國雄貼心地建議。

六十一歲的孫國雄正是孫海的長子，是車埕社區發展的重要推





舊泰安火車站是民國二十四年

為台灣鐵路史上的趣談。

關刀山大地震重建後的日式水泥建築，由於車站位於山間谷地只好將月台建在車站上，以前乘客買完票都要走過狀似防空洞的地

下道，再到二樓月台等火車，成為台灣鐵路史上的趣談。站內巴洛克式的復古建築，檜木樑接的門檻，方便旅人置放行李的寬大石柱平台，處處可見日人設計車站的用心。

但想瞧瞧站長室、二樓月台的

運轉室，就要找

售票一生的范良

桶老先生開門兼

做導遊。

打開站長室，

四十多年的保險

箱與桌椅依舊只

是灰塵日厚。二

樓運轉室控制軌

道路線的圖板，

與控制兩站車行

安全的電器路牌

閉塞器，則隨著

牆上日曆停在民

國八十七年九月

二十四日停駛那

天，以兩百六十

五個月又零五天

的無責任事故紀

錄，結束了過往

鼎沸的人車聲。

「這裡復駛了嗎？」一位先生問范良桶？范老先生笑說，「今年底看有沒有希望，應該要復駛的。」

體驗前人的艱辛

不論復駛成不成，可以先跟著台鐵退休老司機劉坤秀，從泰安舊站軌道一路玩到三義，短短一五·九公里、一九〇八年就通車的舊山線遺跡包含了七個隧道、三個斷橋。

雖然大安溪鐵橋與內社川橋不開放通行，依然可以站在橋頭俯視溪床壯麗，也可以站在隧道間看到當年防共匪的崗哨，欣賞藤蔓爬滿隧道口、山油麻花在鐵軌上搖曳的景致，大膽一點往洞內走去，還可以看到蝙蝠垂掛石洞。

沿途還可以從老司機當年開蒸汽火車，在難開的舊山線為了保住年終獎金的冒險趣事中，體驗前人那段顛簸難行的歲月。

記錄了張連昌由畫家變成台灣薩克斯風樂器製作先驅的傳奇。

老少都會吹薩克斯風

牆上一幅三〇年代的黑白照片是故事的開始。照片中張連昌和一群地方仕紳組了輕音樂團，不料一場大火燒了全團唯一的薩克斯風，張連昌卻把這些遇火拆解、約四百個零件的樂器，以他擅長的工筆畫一一描繪，再依圖製作了三年，終於做出第一把手工打造的薩克斯風。

繪圖真跡隨著時間逐漸剝落，卻難掩畫家當時細膩的筆觸。館內還有一對年過半百的薩克斯風，青龍雕刻盤踞銀白銅管的氣勢、以貝殼替代從前沒有的塑膠當按鍵，老師傅以藝術挹注樂器的用心總是吸引民眾凝神注視。

「既然來了，這裡的薩克斯風隨你挑，」張宗瑤大方讓民眾試吹。

他說，吹薩克斯風的時候嘴唇只要輕靠吹口，輕鬆吹就能自然吹出好音符。從新竹參觀順便小

試身手的遊客黃煥彬用力吹卻有點走調，放鬆後五線音階不到十分鐘就學會了。

張宗瑤則是彈指間就吹奏出一首英文老歌。后里許多六、七十歲的老師傅大都是張連昌當年開枝散葉的徒弟，個個會做也會吹，像六十幾歲的黃重雄最得意的「成名曲」就是文夏的「漂浪之女」。

老一輩很浪漫，張宗瑤的四個女兒去年在豐田（Toyota）汽車廣告中初試啼聲後，「后里四姊妹」的名聲便從此遠播。

她們常在週末即興演出，一曲在泰安舊車站演奏的「望春風」，聽得六十歲路人宋哲欽想起以前物資缺乏、打赤腳上學的艱苦日子。

泰安舊車站的趣談

令后里人悸動的不只有薩克斯風，還有民國八十七年舊山線停駛前、火車鳴聲不絕的泰安舊車站，現在已成為國內第一個由社區認養的縣定古蹟。



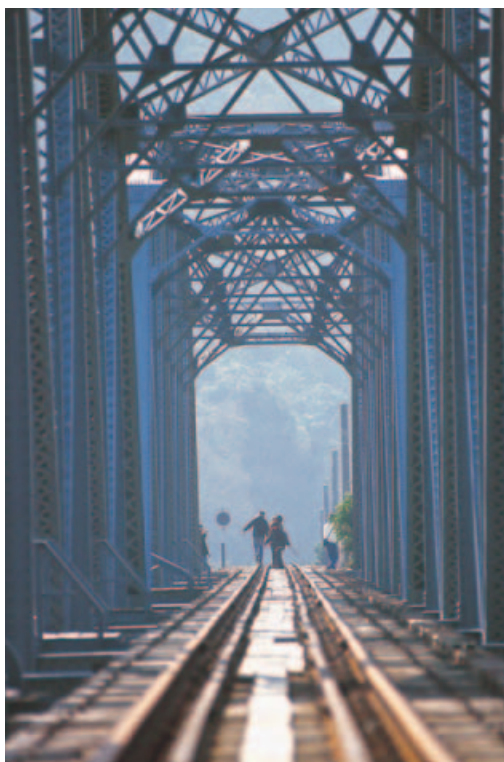
張連昌薩克斯風紀念館

地址：台中縣后里鄉公安路41號

電話：04-2558-7425

舊山線一日遊

請電劉坤秀先生：0919-843038



片葉子搓揉後，手上立刻爬滿了薄荷的香氣，「配上甜菊吃起來就有點像口香糖，」對香草植物頗有研究的賴森賢說。

其實不只是店家才有花草，小鎮上尋常人家的門前也可以看見

紅紫藍黃的小花在風中搖曳，就連道路旁的水溝，也清澈到水草叢生。

「是八角嶼山與後龍溪的好山好水，將人們拉來這裡努力、一圓人生創業生根的大夢。」這三

年推動小鎮觀光、白髮不少的賴森賢說。

年節時分，當車行路過苗栗台六線黃金小鎮，不妨停車改騎鐵馬，拜訪當地的好山好水與小鎮圓夢者賣力耕耘的果實。

活很遙遠。

其實它一點都不遠。

前進台中縣后里鄉，一路上劍蘭花香，這裡是台灣薩克斯風製作的發源地，全球約有三分之一的薩克斯風都是從后里製造、飄洋過海到世界各地。

若想了解更多后里與薩克斯風結緣一甲子的故事或吹玩這隻樂器，不妨假日走一趟后里，尋著管樂聲探訪「張連昌薩克斯風紀念館」。

走進全國唯一的薩克斯風紀念館，三十多坪一半仍是家庭式工廠，不時傳來第二代師傅張宗瑤試音樂器的響聲，另一半空間則

休閒 4

遊后里 吹玩薩克斯風

文／林芳儀 攝影／邱劍英

薩

克斯風樂聲驟然響起，往往讓人聽得人迷，卻又覺得這把金光閃閃的西洋樂器離生



整排阿勃勒樹金黃花串垂掛枝頭，村民看見此景就打趣地命名為黃金小鎮。

即便現在沒有阿勃勒樹的加持，冬季的小鎮卻別有看頭，觸眼可見芋頭嫩葉綿延、白鷺鷥飛走苗圃的傳統農家剪影，許多村民近年改種草莓後，每逢十一月到來年五月的盛產期，也替大地灑上點點鮮紅。

黃金小鎮吹起草莓風

「以前這邊種草莓的面積只有四、五十公頃，現在我家四周都被草莓包圍了。」苗栗縣黃金小鎮協進會發起人之一、也是鎮上「歡樂田園農場」創辦人賴森賢笑著說。

有別於大湖草莓以戶外栽種居多，走在黃金小鎮不到幾分鐘就有戶外與溫室草莓可供採鮮。

經營溫室草莓五年的彭音綾說，挑草莓不一定要鮮紅才能下手，只要整顆轉成粉紅色就行了，「電視報紙常秀出豔紅色的草莓，小心那可能含有過多的農

藥，」她提醒。

搶搭這股草莓風，小鎮村民也費盡巧思端出各式草莓餐點，像是歡樂田園的草莓大餐，新鮮的草莓醬不僅淋在時令蔬果上，也覆在美味的雞胸肉上，餐後一壺草莓茶，讓人齒間充滿茶果香氣。

若不想喝茶，也可以到小鎮另一端的「車枕竹堂」，坐在「以枕木為地、納修竹為天」的客家餐館中喝一杯草莓咖啡，用味蕾輕嚐咖啡豆和著鮮奶油與草莓醬的特殊口感。

沈醉於草莓食材，也別忘了學學當地村民「拈花惹草」的習性。

像彭音綾就在閒置田地灑些向日葵種子，不用特意照顧，幾十天後就化做一片太陽花海，總是吸引人群隱身花群，站在與向日



葵同高的泥土上，和這株圓臉黃花一起面向冬日暖陽，抖落一身的寒意。

從向日葵園回到館孝路上往福和路方向走，可不要忽略了角落邊「郁花園」溫室玫瑰園。花園主人李長生，原是彰化田尾人，黝黑瘦長的臉頰常開玩笑地跟來客說，「我種花沒幾年，幾十年而已。」

溫室玫瑰園滿室馨香

這位玫瑰達人的花園總是四季盛開著不同色系的玫瑰，一到五月的香水百合，「少年耶，情人節快到了，要不要挑一支回去呢？」李長生吐著舌頭俏皮地問。

帶著太太與孫女來花園踱步的張先生說，「開車經過時，因為漂亮，所以停了下來。」

讓遊客停下來可不只有玫瑰，還有賴森賢的「歡樂田園農場」，香草農園裡包括薰衣草、迷迭香、香茅等四十一種南歐植物競相吐芳，賴森賢隨意摘下一

黃金小鎮還有哪些好玩好吃？

宜興陶藝擂茶館

擂鉢裡，大豆與黑芝麻等十餘種穀類加上擂茶粉等著來客用力擂，擂成糊狀再淋上烘焙的烏龍茶，坐在如武林小說般的茶樓中品嚐香茶。

隘寮小棧

想體驗揉捏陶土或是機器拉坯的樂趣嗎？走一趟隘寮小棧，跟著陶土個人工作室老師把玩陶土，彷彿回到小時上黏土課的時光。



休閒 3

訪公館 玩賞黃金小鎮

文／林芳儀 攝影／劉國泰



過年圍爐吃飽後，不妨到鄉間騎單車，動動筋骨。騎累了，還可以走到一旁的果園採草莓，不遠處更有一大片薰衣草與向日葵，等著人群採擷聞香。不過在冬季一片大地蕭瑟的綠，還有這樣色調活潑的農田風光嗎？

不用懷疑，驅車前往苗栗公館鄉台六線十七到十九公里處，一個名叫「黃金小鎮」的地方，就會看到五顏六色的花草在北風中依舊挺立。黃金小鎮其實是由全長二·五公里的館孝路連接三個客家莊而成的觀光社區，由於夏季盛開的

駛到另一處景點翻車台，七十二歲的前翻車台女工白媽媽，已在一旁候客。

白媽媽身高不到五呎，嗓門倒很大。站在直徑七·五公尺、深十一公尺的翻車台礦倉旁，她說當年礦坑風光時，每天幾乎要倒入四百台煤車進入礦倉，再由柱子架高的輸送帶送到山腳下的洗

煤場。

如今礦坑已不見輸送帶與柱子，但也不難從白媽媽的話中拼湊當時輸送帶忙碌不停的景象。

蘆葦與榕樹隨著台車行駛退向身後，不一會兒「新平溪煤礦」礦坑口終於出現，它全長一千兩百八十三公尺，目前僅整理到一百二十公尺，預計今年元宵節前



開放。即便如此，許多人仍走向礦坑內，在幾盞鵝黃燈泡中串起從前礦工上工時的記憶。「這裡有些簡陋卻很真實。」當導遊十多年、多次帶民眾參觀博物館的陳群育說。

但要真正了解礦工工作的辛苦，就要聽聽礦長王武雄怎麼說。在以相思樹支撐、布滿真實煤礦的模擬坑道內，採煤四十年的王武雄指著右側不到一尺寬的煤層說，礦工就是爬到煤層上、在三十度高溫中挖煤，還要隨時提防地底冒出一氧化碳，不小心吸入就可能窒息。

模擬礦坑外，王武雄還帶著民眾經過櫃子上沾帶灰塵的礦工帽、礦工澡堂與礦工家屬居住的礦工寮，人去物在，這裡卻處處充滿回憶。「我印象最深的，還是小時候媽媽拉著我，在礦坑口望啊望，等著爸爸平安回來。」龔俊民說。

現在再也不會有人守在坑口急望家人歸來，而是台車載來一批批好奇的人群，走向礦坑，懷舊著煤礦歷史的軌跡。

怎麼去煤礦博物館？

地址：台北縣平溪鄉新寮村（十分寮）頂寮子5號

Tel：02-2495-8680

營業時間：週一至週日，

8：30AM～17：00PM



休閒 2

玩平溪 追憶黑金歲月

文／林芳儀 攝影／劉國泰

週

六午後，冬雨寒意瀟瀟的平溪十分車站，卻仍抵不住一波波火車送來的人潮。

下了車，十分小街斗大的「天燈」字樣似乎是人潮此行的主要目的，卻也有零星遊客往十分派出所方向，「台灣煤礦博物館」的木色招牌探去。

入館處買票，黝黑的洗煤廠矗立眼前，踩在煤炭鋪蓋的「黑金步道」上，黃色台車頭銜接的運煤車從遠處駛來請遊客入座，車輪摩擦鐵軌匡噹的聲音，讓人不禁追憶：「平溪，正是那黑金煤炭的故鄉。」

台灣煤礦博物館的前身就是新平溪煤礦，博物館創辦人、末任礦主龔詠滄，為了讓停產的礦坑再顯生機，七年前開始每天清晨五點坐車到平溪和幾位退休礦工清坑道、修鐵軌，在不破壞礦坑原貌的堅持下，全台唯一的煤礦文物博物館終於在四年前問世。

做小台車腳底按摩

走進從前是礦區辦公室的主要展覽區，可以看到各種鏽痕斑斑的採煤器具，來自海山煤礦的瓦斯自動警報器，礦區內通信用的手搖式電話機一搖還可以發出鈴聲，四周牆上還可以發現先總統蔣經國穿工作服巡視瑞三煤礦的珍貴史料照片。

靜態展示外，龔詠滄還與兒子龔俊民讓民國二十八年從日本進口、台灣最早的電氣化台車頭，以電池替代架空電線的方式動了起來，讓遊客邊搭乘邊參訪礦坑景點。

整趟煤車之旅約一、二公里，十五分鐘，來訪的民眾都是走完黑金步道後，再搭乘台車進入博

物館。

當小台車發動、牽動運煤車間鐵製接合器的瞬間，許多民眾不禁歡呼了起來，感受腳下輪子與鐵軌碰觸的輕微顛簸，「就好像腳底按摩一樣，」一位遊客打趣地形容。

「以前台車頭前掛了一個小天燈，還因此被日本鐵道迷戲稱為『獨眼小僧』，」指著高齡六十六歲的台車頭，現在仍舊生龍活虎的現任館長龔俊民語帶驕傲。

礦坑被挹注了新生命，用過往生命歷程延續礦坑活力的退休礦工與女工更是功不可沒。

像負責開台車載遊客的吳美霞就笑著說，「載煤載了十幾年，現在載人可要小心點，」當她行



進入竹園，與八里左岸遙遙相望的「黃金水岸自行車道」在觀音山的注視下顯得愜意。

一對外國夫妻租了一輛協力車，從紅樹林捷運站出發，「我們想看水筆仔，」台灣人太太興沖沖地說。

夫婦倆一前一後努力控制著車



(邱瑞金攝)

龍頭，直著身子保持平衡，歪歪斜斜的身影非常逗趣。

紅樹林自然保留區就在他們前方。優美的木造橋蜿蜒在水筆仔生長的沼澤溼地上，深入其中，有走入大自然綠色懷抱的感覺。

遠處，一位小男生按著單車的警鈴逐漸靠近，年輕的身軀與單車融合成一體。「我從蘆洲那裡騎過來，花了三個小時喔，」小朋友得意極了，騎淑女車的父母遠遠落後。

看著地圖，原來他是從「二重環狀自行車道」騎來。



這條約莫二十四公里的自行車道，位於都市旁近郊，車道旁分布不同主題的河濱公園。

往前騎過疏洪追風公園，「蘆堤公園」中風吹拂整片蘆葦叢搖擺的畫面，令人難忘。

一旁的「沼澤公園」，是台北城週邊觀賞溼地景觀的好地方。林惠忠透露，二月剛好是觀鳥期，可以邊騎單車邊看候鳥歸巢。

晴朗的午后不妨騎來沼澤公園，欣賞夕陽沉入城市建築中的美景，和淡水河邊觀落日有不同的風味。

如果騎得不過癮，想離台北城遠一點，不妨沿著大漢溪左岸的自行車道挑戰自己的體力。

從三重環保河濱公園出發，大概騎十六公里就可以到鶯歌。不但可以到著名的陶瓷博物館，還可以騎著單車在鶯歌的陶瓷老街悠閒地欣賞街上陶瓷做的小玩意。

如果，你不想每次都被包在車廂內，下次試試單車，體驗將台北城的高樓拋在腦後的快感！■

單車哪裡租？

自行車新文化基金會指出，如果擔心單車接駁麻煩，不妨到路線附近的租借站就近租車。

二重租借站：疏洪親水公園，疏洪12路路口。

蘆堤租借站：疏洪蘆堤公園，微風運河旁。

華江租借站：江子翠河口景觀公園，轉華江橋下。

八里租借站：八里渡船頭轉左岸會館方向，附近約300公尺。

城林租借站：城林橋下往土城方向。



(天下資料)

叫做 refugee syndrome (難民症候群)，「出身軍人世家的他笑說。

早些年，由於一雙兒女在美國的教育負擔重，加上年輕時身體好，拚勁十足，蔣德郎很少想到退休規劃這回事。但在企業承諾崩解、工作風險驟增的現今社會，他認為五十歲才做退休的準備真的太晚。

「十年前的企業文化注重人情，現在變太多了，一切電腦化、數據化、看財務報表，沒二話可說。凸顯出及早規劃退休的必要性，」蔣德郎說。

不過，他也提醒，退休規劃最忌急就章，必須按部就班。第一步是養成正確的投資觀念與生活習慣。

「台灣很多投資人可能不了解，自己是大池子裡面的



(呂恩賜攝)

小魚，」蔣德郎表示，他的投資哲學是不貪心，設好停損與停利點。「一定要以守為攻。一點點的錢要跟大的金融集團去對抗是不行的。」

看到當年輕人「有了今天沒有明天」的消費模式，蔣德郎很替他們發愁，「年輕活得太好，老大活得徒傷悲。」他自小生活不虞匱乏，卻保持儲蓄的好習慣，扣掉必要支出後的可運用收入後，能存下六到七成。

看不見的退休財

蔣德郎說，他其實不算儉省，也愛試好玩的、好吃的，「但花錢的時候，要找到有 value (價值) 的東西。」

蔣德郎說，他還有

一個看不見的退休財：嗜好與老朋友。蔣德郎固定打籃球，上健身房，拉丁舞跳得一級棒，愛與好友結伴上鋼琴酒吧唱英文歌曲，甚至舞台劇的經典名曲。他開心地說，現在時間多了，要好好練過去沒唱過的英文老歌。

蔣德郎環顧著辦公室，腳不自覺地隨著音樂數起拍子。看來，他已經等不及踏上退休後的豐富旅程。

專家建議

稅務規劃要清楚

紐約人壽經營企劃部協理 念玉英

現代人的平均壽命愈來愈高，根據美國的一項調查，如果一個人已經活到六十五歲，要再活到八十五歲的機會非常高。

因此針對退休族，第一，要考慮稅務，會不會留下龐大遺產稅，造成下一代的沈重負擔？稅務的規劃要想清楚。第二，手上的資金還是要投資，但建議比較穩定的工具，並考慮到流動性，能夠隨時提領，例如定存、貨幣型基金等。保險方面，醫療險的保障一定要足夠。

理財／退休

預約銀髮 豐富之旅

想要讓人生最後一個階段豐富精采，
如何留存支應生活所需的有形財富？
什麼是「看不見」的退休財？要如何準備？

文／周華欣

他旋開音響，一面聽著古典音樂，一面將先前沒收拾完的雜物裝入紙箱，「如釋重負，」他緩緩說道。

退休準備，多少錢才夠？

蔣德郎不必為錢煩心，專心開創人生第三春的祕訣，在於預先為退休準備。多少錢才算夠用？他引用金融業友人的精算，估計一位高階經理人退休時，可運用的資金至少要五千萬。每年如果提領六%做為開銷，剩餘的錢以年報酬率四%計息，約可支應二十年的生活所需。

不可否認，外商的高薪，幫助蔣德郎快速達成儲本防老的目標，「真正的賺錢還是要靠自己的專業，」他強調。專業之外，控制下檔風險的理財原則，才是幫助他保護工作果實、逐年積累財富的關鍵。

從五十歲開始，蔣德郎將可運用資金中的五到六成，放在債券與避險基金。投資債券著眼於領息，標的以低債信風險的美國政府機構債券為主。他也喜歡避險基金不畏市場漲跌的特性，根據標準差（standard deviation，數值愈大表示投資報酬率的波動愈劇烈），嚴選符合他個人風險承受度的避險基金。

另外一〇%的資產，蔣德郎做較高風險的投資，例如在上海、紐約購置房地產。剩下二成的資產則放在現金及短期的有價證券。

蔣德郎說，按照外國經驗，現金部位維持三到六個月供作緊急支用，已是綽綽有餘，但他這一部份至少有三年以上。「這

（邱劍英攝）



蔣德郎

退休理財的第一步：養成正確的投資觀與生活習慣。

一 月二十一日下午。年初才卸下蘇黎世集團台灣執行長的蔣德郎，高大挺拔的身形閃入位於敦化北路

的辦公室，迎接他的是一室的空盪與靜默。



(天下資料)

專家建議

穩健投資，不要中斷

台北富邦銀行白金理財中心主任 李潔足

一個小孩從幼稚園學齡階段到大學，如果不考慮留學，光是念公立學校，三百五十萬跑不掉，念私校的學費是公立兩倍。累積這樣的費用，其實不脫幾個方向：一個是用基金投資的方式，或者投資體質穩健、配發高現金股利的股票。重點是，不要中斷掉投資。一中斷，不但無法享受複利的效果，還有可能追高殺低。

孩子小的時後容易受傷，買保險時可偏重於意外險與醫療險，彌補全民健保保障的不足。此外，現在有許多投資型保單可供選擇，幾十萬就可以做了，能投資又能保險，達到雙重保障。

假使父母年紀輕，收入也比較拮据的話，建議先照顧小朋友的保障部份。

示，「我不做沒把握的事情。如果是很長期的規劃，我會以台幣資產為主。」

為子女預留財富固然重要，但林怡君認為，價值觀才是父母留給子女最珍貴的資產，「錯誤的價值觀是人生最大的負債，」她強調。

要惜物，也要惜情

前陣子，林怡君從日本帶回漂亮的凱蒂貓鉛筆，原以為女兒會開心，沒想到她竟一副漫不經心的模樣。這讓林怡君聯想到，她日前分贈吃不完的糕餅禮盒時，年輕的同事臉上「吃剩了才給我」的不耐。反倒是打掃大樓的清潔阿桑，千謝萬謝地收下糕點，叫她心頭一熱。

「年輕一代的心態太富裕了，未來當面對現實的考驗時，難以承受不順。我一直在思考，怎麼讓小孩子出社

會後，能有抗壓性，面對挫折？」

林怡君從培養對金錢的紀律做起，她嚴格控管兩個女兒的零用金。

除了惜物，林怡君還要女兒們懂得惜情，「不要忽視人情的珍貴，」林怡君說。她要求女兒們要有禮貌，說「請」、「說謝謝」，受惠於人時要表現感激。

培養獨特的技巧與才能，是另一個林怡君很努力灌輸女兒的觀念。她說，每次看到失業的窮人自殺，心中很難過，也很警惕。「這些人難道不努力嗎？他們是努力的，但在知識的經濟體系裡，努力是必要，但並非絕對。」

「將來的財富分配絕對是不患寡而患不均，少數人拿大部份的錢，剩下的人分那一點點的餅。你要選哪一邊？」林怡君問女兒的這個問題，大概也是許多人想問自己的問題。

理財／子女

價值觀， 給孩子的最佳資產

全天下的父母，都有一個平凡的願望，
希望寶貝孩子可以衣食無虞地安穩過一生，
預留財富固然重要，正確的價值觀更是珍貴的資產。

文／周華欣

財

富來去，人生無常，」這是新光投信投資理財處副總經理林怡君，十四年來服務高資產人士的心得。「很多大老闆身價上億，早期他們都不可一世，如今負債累累。金融市場、匯率、房地產變化太快，好多人都受了創傷。」

翻天覆地的變化難以掌握，但如同所有的父母，林怡君心中有個很平凡、很恆久的願望：為兩個寶貝女兒準備一筆錢，至少讓她們的衣食不虞匱乏。

七年前，她開始做定期額度的基金投資，額度每月一萬元。此外，她還買了終生醫療險，為孩子一輩子的醫療需求預作保障。「看了太多人雖然有儲蓄，最終仍被健康拖垮，」她說。

非常重視收入安全的林怡君，還買了年金保險，十五年、二十年後，女兒每年可領回固定金額，「現金源源流入，至少能支應基本的需求。」她還建議，可將部份資金投資體質健全、配息穩定的績優股，長年賺取股利收入。

雖然海外投資盛行，林怡君卻有她的獨特看法，不願將女兒的教養基金投資在外幣計價商品。

她解釋，對於富人，海外佈局的背後有節稅、資產分散、財產移轉等複雜考量，而且因為實力雄厚，能承受較高風險。但對於一般收入的家庭，只能靠時間累積資產，時間一拉長，匯差的風險隨之放大。

「這二十年間，台幣對美元匯率從一比四十掉到二十五，又從二五一路跑到三十五，變化好大。投資報酬率再高的工具，可能都比不過匯差的損失，」她表示。

（邱劍英攝）



林怡君

錯誤的價值觀，是父母
留給子女最大的負債。



(邱別英攝)

羅立群

人生最重要的理財，四十歲前一定要完成。

羅立群坦承，他設計的資產組合較適合資金雄厚、對新金融商品有相當認識的大戶。致於一般薪水族，他建議以固定收益為主，將資金的三成配置於已開發國家的股票型基金，七

成於美國、歐洲債信評等A級以上的政府債及公司債。最後，羅立群強調，理財要持之以恆，不要忽視錢滾錢的時間複利效果。他建議上班族「放下負債、立即存錢」，在三十歲前存到人生的一百萬，三十歲到四十歲的十年間再存兩百萬。若兩筆資金都以六%的年報酬率持續投資，六十五歲退休時，約可累積一千六百萬元的財富。

「人生最重要的理財，四十歲前一定要完成！要非常小心四十歲到五十歲的中年失業潮。當企業極大化、個人必然邊陲化，個人的重要性愈來愈低了，」羅立群的口氣透著極深的危機感。

當大多數的青年人仍在為築巢、成家的夢想掙扎，羅立群已累積千萬財產，散發著逼人的自信與傲氣。然而，他卻依然隨時處於備戰狀態，彷彿身邊滿是虎視眈眈的隱形對手。

羅立群建議年輕人，每一筆錢進來，除了三分之一撥為長期理財的準備、三分之一做日常開銷，剩餘的錢可拿來進修及買書。他自己大量閱讀財經企管書籍，除此之外，「還看一些增加……，」羅立群停下來，搜索著合適的字眼，「自己『質感』的書。」

圓形則代表保障部位，為他新貸的房貸提供避險。羅立群計劃今年申請總保額一百二十萬美元的保險，以防發生意外時，太太無力償付龐大的房貸。最外圍的正方形則是信託規劃，為下一代預留財富。

三角形代表的是長期投資部位。羅立群將可運用資金的三二%投資於國內股票與避險基金，二三%投資在債信評等AAA級的全球政府債，其餘資金放在定存單及外幣組合式存款。如此股、債、匯的資產組合，試圖創造六、七%的年報酬率。

對抗大通縮的第一步是及早做理財規劃，「在大通縮環境，要去賺錢會愈來愈難。」再則是設定理財組合。羅立群在紙上畫了一個三角形、外面包著一個圓，圓外還有正方形，解釋這叫做「三〇四」，是他個人資產配置的核心概念。

「你看看，美國的長期利率從一九九〇年的九%、九四年的八%、兩千年的七%，一路掉到現在四、二%左右，」羅立群表示，當長期利率走低，追逐短期價差的投資，必須被長期的理財活動取代。

勢仍難以避免。

專家建議

致富，從記帳開始

群益投信執行董事 陳忠慶

理財的第一步是先記帳，了解自己的開銷狀況，進而了解收支相抵後，可以存多少錢拿去投資。接下來，應該回到自己身上找答案，到底理財面我有什麼需求？

投資需求嚴格講起來分為兩種：收益及成長。譬如說，教育基金的理財需求會衍生成長型的投資需求，理當選擇成長型的投資工具，例如股票型基金。如果你規劃幾個月後一家出去玩，這時的你應該把一筆錢放在收益型工具，如定存，不應該投入股市。

對上班族來說，能花在理財上的時間與精力相對有限，當然做比較簡單的投資，譬如以定期定額的方式投資基金。

理財／青年

踏實， 才能累積人生 第一百萬

四

十歲、長相斯文白淨的普羅財經執行長羅立群，是個急性子的人。

他走路很快，半年要穿壞一雙鞋。他說話的速度也很快，旁人好心告訴訪客，「有時提醒他講慢些。」他是員工口中恐怖主義的老闆，「裁員關廠倒閉」六字時時如連珠砲般射出，提醒普羅大多數六年級生的年輕員工要繃緊神經，為公司奮力打拚。

但一談到理財，羅立群認為一點都急不得。「一般看

在未來的大環境下，累積財富要慢慢來，追逐短期價差的投資，應該轉成長期的理財規劃，而投資自我，也可以是另類的致富關鍵。

文／周華欣

到最大的敗筆，就是想要快速致富，」羅立群從賺取短線價差的投機客，如今變為財富管理顧問諮詢機構的負責人，訴說的是他用百萬學費換取的一課。

羅立群自輔大經濟系畢業後，曾經投資房地產、玩外匯、用信用交易操作股票，虧了三百萬，一直到三十一歲才擺脫負債人生。從此他痛定思痛，決心抗拒投機致富的誘惑，不再擴張信用，投資時更要嚴格執行停損。

一九九七年到二〇〇〇年間，他押對了台積電、微軟等股票，加上投資哥哥的公司賺進的獲利，身價暴漲。但搭上了財富特快車並沒讓他沖昏頭。「那只是命好，搭上投資時代的最後一班列車。未來的大環境不那麼容易了。」

羅立群強調，如今理好財的前提，是清楚認知社會的新現實：「大通縮下的小通膨」。

他解釋，隨著人口老化、消費力減弱，經濟發展將長期趨緩。此外，當科技化、效率化深入企業，亦將造成商品的供過於求。

人口高齡化、企業微利化兩者結合，將壓迫長期利率上揚空間，即使短期內物價有波動，通貨緊縮的長期趨





原創 先進 品味 易用

Aspire III 挑動您對家用電腦的渴望

一部真正滿足消費者需求的電腦

從外型設計到功能內涵，以原創的精髓，應用軟硬體技術，整合家電、影音娛樂、數位週邊功能

Aspire III 不只是電腦，更是數位影音中心



www.acer.com.tw

acer

不斷創新·因為用心

(邱劍英攝)



張凌雲

理專不是銀行訓練兩、三個月，就能管理客戶幾百萬的資產。

資型保單、連動債為例，都是複雜又有高風險的衍生性商品。

類似這種商品，身價已近二十億的天喜旅行社總裁郭正利是不投資的。「很多人找我做股票、投資這個那個的，我都不做，因為這些東西，我不專業嘛。我以前有個朋友，借錢給匯豐證券（已經倒閉），被倒了五千萬，」他說。

郭正利說，他的財富大多來自自己專精的旅行社業務，天喜每年的營收超過十四億台幣。

四、不要常換理專

財富管理銀行除了幫客人創造財富之外，能否替客戶保密也很重要。國泰世華銀理財產部業務副理周弘傑指出，他有個客戶，常在國外，之前透過某家美商銀行，投資基金。

後來，基金賠了錢，理專沒有通知這個客戶，而且，銀行還換了三個理專，處理客戶資產，罔顧客戶

權益。

「這樣等於三個人都知道客戶有多少錢，一點隱私權都沒有嘛，」周弘傑表示。

去年各大金融機構獲利頗豐，中信金、台新金、花旗的盈餘都突破百億。員工頻頻受獎及各類招待。

員工努力工作，獎勵他們無可厚非，然而，沒有客戶，員工又哪來的業績？

「銀行賺那麼多，有沒有分享給客戶？沒有。現在，銀行的做法是：我先賺飽再說，沒人想到給客戶long-term commitment（長期承諾）。說什麼『財富管理銀行』？根本就是『才不管你銀行』，」一位投顧主管指出。

懂得如何慎選銀行及理財專員，才不會讓辛苦賺來的錢愈理愈少。

專家建議

今年適合投資房地產嗎？

去年房地產的春天降臨，今年還能延續去年的熱潮嗎？

先看看一些數字。根據信義房屋的研究分析，去年建物移轉件數達到四十萬件，成長率為一六・五%，全台灣房價上漲一五%，房價與交易量都是七年來的高紀錄。

「這是低房價、低利率與低稅率三低效應的影響，」信義房屋企研室協理張欣民指出。

今年房地產景氣卻不如去年。張欣民認為，房價上升，會逐漸減少買氣，加上總體經濟環境不確定，今年房地產交易量可能只有五％到一〇％的成長率。

供過於求的現象也浮現。前兩年房地產景氣初露曙光時，業者紛紛推出預售屋建案，今年即將陸續完工。「如果沒有未來的增值潛力，就容易被套牢，」永慶房屋公關經理陳韻如提醒。

當房地產市場逐漸邁入成熟階段，消費者心態也改變，從投資回歸到居住實用面，成為新的推動力量。政大地政系教授張金鵬就認為，現在消費者只是要住一個房子，不再是投資。（洪震宇）

商銀行第一名，引起了國內銀行（中信銀、國泰世華銀、合作金庫等官股銀行）紛紛仿效，理財專員也幾乎成為時下最熱門行業。

然而，金融商品繁雜難懂，專業的理財專培養不易。銀行為了要趕快賺錢，招募一些二、三十歲的俊男美女，進來之後，沒訓練就上場，或者受訓一段時間，就匆匆披掛上陣。

「理專不是銀行訓練兩三個月，就可以上場管理客戶幾百萬的資產，」美林投資管理台灣區負責人張凌



雲指出。

為了了解理專是否有足夠專業水準，饒世湛建議，先問理專有幾張專業證照，再決定要不要把錢交付管理。以國泰世華銀為例，現有一百四十位理專，每人至少有五張證照（壽險、產險、投資型保單、理財規劃、信託）。

二、不要聽信理專，頻繁進出交易

客戶買或賣一項投資商品，不管賠錢或賺錢，銀行都收手續費，理專則是抽取佣金。

同時，銀行定下很高的業績目標，要求理專達成。即使行情不好，或是客戶賺了一點點錢，理專可能會不斷說服客人，買進賣出。

「有些理專講得很好聽，說是幫客戶獲利了結，再買進別的投資標的。其實，他們就是要賺手續費，客戶買賣次數愈多，理專賺得愈多，」一家大型美商投顧的高階主管指出。

三、不懂的商品，不投資

金融商品千變萬化，很多是這幾年才引進台灣，投資人根本不熟悉。

以財富管理銀行賣得很好的投



饒世湛

投資人要選擇具有專業、真正替客戶著想的理專。

（邱劍英攝）



(邱劍英攝)

理財／陷阱 別讓錢 愈變愈少

你有沒有將財富所託非人的慘痛經驗？
時下流行的「財富管理銀行」真能替你創造財富？
還是「才不管你銀行」？

文／洪淑珍

一九九〇年代後期，美國網路股漲勢如火如荼。當時在美國工作的國泰世華銀行個人金融執行長饒世湛聽從理財專員建議，投資兩萬美元（六十幾萬台幣），買了一支網路股。

二〇〇〇年底，饒世湛有天剛好有空，上網查那支網路股的股價，一看之下，「美金兩萬元只剩下四十分（不到十五元台幣）」，饒世湛說著說著，聲音拉高了一些，失望、生氣全寫在臉上。

饒世湛當初透過美國十大銀行之一的富國銀行（Wells Fargo）的理財專員買進網路股，一開始，股票績效不錯。過一陣子，富國銀行換了一個理財專員給饒世湛，口才棒，講起股市行情，頭頭是道。

可是，後來網路股泡沫破裂，股價重挫，卻連通電話都沒有。

「如果我自己疏忽，至少不會那麼火，但是整個過程，理專連問一下我要怎麼處理都沒有，一氣之下，我連銀行都不往來，把戶頭全部關掉。這種慘痛經驗，我可不希望發生在我們客戶身上，」饒世湛說。

類似的慘痛經驗，怎麼避免？自己辛苦賺來的錢，如何找對的人打理，才不會成為投資孤兒？

一、找具備專業水準的理專

過去幾年來，花旗銀行推出財富管理銀行，十萬美元以上的客戶，有專人打理理財需求。

這項模式很賺錢，花旗每年獲利都高居台灣外

CEFIRO

20萬車主的口碑見證
20萬公里耐久品質的堅持



V6引擎



Navi衛星導航



TOBE資訊影音
3C平台



電動後檔遮陽簾



後座首席中控台



HUD車速簡報
螢幕



為了豐富您的生活，實現更美好的用車環境，四年來裕隆汽車不斷投注心力，結合無數研發工程師的心血，成功建構完成TOBE服務平台與TOBE C-SC客服中心。同時更結合24顆全球衛星，透過NAVI智慧衛星導航、GPS全球衛星定位系統等多項先進科技，24小時全天候為您提供精確的道路指引、即時的路況提醒、迅速的緊急通報以及豐富的景點與生活資訊服務。

歡迎您現在進入體驗TOBE的豐富生活世界。

SWIFT the future



裕隆汽車股份有限公司

總公司：台北
總經銷：裕隆汽車
台北分公司：台北
桃園分公司：桃園
高雄分公司：高雄
台南分公司：台南
嘉義分公司：嘉義
屏東分公司：屏東
花蓮分公司：花蓮
台東分公司：台東
澎湖分公司：澎湖
金門分公司：金門
馬祖分公司：馬祖

服務專線：0800-088-888 網址：www.nissan.com.tw

誠隆 (02) 27622330
台北中山區八德路四段88-70號
七和 (02) 87711770
台北市民大道二段180號
裕隆 (02) 89115500
台北縣新店市中興路三段128號
光隆 (03) 3601111
桃園縣桃園市中山路1310號
永慶 (035) 327155
新竹縣新竹市經國路一段2號
裕新 (037) 337037
苗栗縣苗栗市統華路656號

裕民 (04) 22591710
台中市西區西門路1號
裕康 (04) 22470688
台中市北區松竹路二段8號

匯豐 (04) 7393000
彰化縣彰化市金馬路三段221號
福通 (06) 2919011
台南市南區中華西路一段79號

裕昌 (07) 3233331
高雄市三民區中華二路111號
吉隆 (09) 2800000
高雄縣鳳山市中山路238號

TLFeBOOK



陳允懋

投資人最好隨時都要持有五〇％現金，二五％放在保證收益的低風險產品，二五％放在股票基金。

（邱劍英攝）

的ING彰銀安泰投信全球高股息基金經理人劉益銘認為，股息愈多，代表公司體質愈好。

「財務品質好的公司才有能力發放高股利，」劉益銘表示。

不過美元持續看貶，投資美國企業也要考慮匯率問題。

趨勢&投資策略4：

美國經濟穩定成長，買進大型股

美國今年的經濟成長率在二・五～四％之間，比去年稍微減緩一點，但仍穩定成長。

「布希政府允許美元貶值，有助於改善龐大的經常帳和貿易赤字。另外，石油價格回跌，幫助整體經濟溫和成長，」金鼎投信美國基金經理人陳人壽說。

花旗台灣市場私人銀行總經理吳港生指出，美國大型績優股，都是不錯的標的。

在公司治理方面，相對歐洲、亞洲許多公司都由家

族掌控，美國企業的財務報表透明許多。

花旗私人銀行指出，安隆事件爆發後，美國證管會隨即於二〇〇二年，強制要求每家公司財報除了有會計師簽證之外，財務長（CFO）也要簽名負責，提高了財報的可信度。

趨勢&投資策略5：

嚴格控制風險，避免虧損擴大

雖然今年全球的經濟穩定成長，不過，只要是投資，就有風險，加上台灣投資人八成以上都是散戶，容易追高殺低。因此，事先設好停損點，投資標的不要集中在單一國家、產業、公司，才能避開風險，讓自己虧錢。

「投資人最好隨時都要持有五〇％現金，二五％放在保證收益的低風險產品，二五％放在股票基金，」瑞士銀行（UBS）台北分行執行副總裁陳允懋指出。

看看日本和台灣股市近年來的表現，就能了解為何風險控管、分散投資很重要。

幾年前，日經指數最高到過三萬八千點，現在不到一萬兩千點。台股也一樣，從一萬兩千多點下來，現在還在六千點左右震盪。

「投資一定會有犯錯的時候，尤其台灣股市變化太快，除非是固定高配息的股票，否則，我通常不做長期投資，」寶來證券經紀事業處總經理周筱玲分享她自己的投資經驗。

（周華欣協助採訪）



(劉國榮攝)

房價

和利率仍在十多年來的低檔，適合自住型買家。

子。蔣德郎說，買房子除了挑好的建設公司，地段也很重要，以他的房子為例，五分鐘車程就到達敦化南路，價錢兩千萬元左右，約為信義計劃區房價的三分之一。

自從政府實施低利房貸以來，很多人和蔣德郎一樣，都買了房子，給自己和家人較好的居住空間。

這幾個月來，低利率的環境卻有了變化，因為中央銀行已經連續調高利率三次，加重購屋者的房貸利息負擔。

不過，分析師認為，利率和房價水準仍然處在近年低檔，想換屋或第一次買屋自住的人，不妨考慮。

回顧一九九〇年至二〇〇三年，房地產長期不景氣的期間內，「台北房價下跌二〇%，台中、高雄跌五〇%。就算最近全台房價平均上漲一〇%到一五%，還是比以前來得低。至於利率，目前處於低檔，以後

要跌到這個程度，不太可能，」林淑娥說。

不過，建商大量推案，台灣景氣又沒有特別好轉，因此，購屋的時間點和地段變得很重要。

國泰建設開發部襄理章輝克預計，上半年房市可延續去年的買氣，持續緩步復甦。可是到了下半年，受到利率上升和市場供給增加影響，房市成交量將會萎縮，換句話說，買氣會下降。

永慶房屋公關經理陳韻如建議，如果要買屋，應該盡量找捷運站附近的個案，比較有增值潛力。

趨勢&投資策略3：美國企業持有的現金創新高，買進高股息股

全球股市在二〇〇〇年衝到最高點，這幾年下來，全球經濟衰退，企業獲利不易，股價下跌居多。既然股票的資本利得難賺，投資人便把焦點集中在美國和台灣有能力配發現金股息的公司，追求高於定存的報酬率。

花旗私人銀行投資策略師湯尼·史坦頓（Tony Stanton）來台訪問時指出，「高品質和高股息的公司是今年投資的兩大主軸」。

去年軟體業巨人微軟首次大手筆發放現金股利（每股三美元），帶動企業發放股息的風潮。今年預計將有更多公司跟進。

「美國企業手上握有的現金水位，來到歷史新高，表示發股息的公司會愈來愈多，」美林張凌雲說。

國內的情況也是一樣。去年整年操作績效名列前茅

高品質和高股息的公司
是今年投資的兩大主軸。

開說，第一季電子業的景氣相當好。

但依照分析師看法，情況可能沒有那麼理想。今年一、二季，電子業成長力道薄弱，從台積電、聯電、力晶、廣達、甚至聯發科等主要公司無一倖免，關鍵在於整個產業仍然超額供給，造成二、三線廠商活得很辛苦，地雷股頻頻引爆，一線業者也不好過。

台積電去年稅後純益創下九百二十三億的新高水準，不過，董事長張忠謀在一月底召開的法說會中表示，今年全球半導體產業會衰退二%。台積電本身情況也不佳，第一季出貨量、毛利率及產能利用率都將較上季減少。

其他廠商更是辛苦。「鴻海、廣達、仁寶，毛利都在六%以下，只好靠效率管理維持獲利。但去年第四季台幣遽升，匯損又把廠商毛利侵蝕掉了，」台北富邦銀行資深副總經理陳文郎指出。

摩根史坦利台北分公司董事總經理何資文建議，暫時避開電子股。至於內需股，何資文認為比較適合投資，因為台幣升值、失業率降低、土增稅永久減半等因素，都會增加內需產業（如水泥、電信服務和金融業）的需求。

投資標的選了，什麼時候進場，獲利機會比較大？瑞士信貸第一波士頓（CSFB）台灣區研究部主管林淑娥表示，MSCI（Morgan Stanley Capital International Inc.，摩根史坦利國際資本公司，所編的指數是機構投資人最常參考的績效標準）即將於五月調高台股在亞洲市場的權重，投資人不妨考慮在五月之前逢低買進。「台股股市屆時將成為MSCI

亞洲權值最大的市場，外資會加碼敲進台股，」林淑娥說。

中期看來，台灣股市仍將看好。

趨勢&投資策略2：

利率仍低，適合買房子自住

六十歲、才剛退休的前蘇黎世集團台灣執行長蔣德郎，幾個月前在永和福和橋附近買了近八十坪的新房



（邱劍英攝）

增加；可是台灣的廠商還在殺價競爭，毛利愈殺愈低，將來怎麼辦？」張凌雲說。

電子業佔台灣出口比重近三分之一，業者爭相削價搶單，侵蝕獲利，使得二〇〇五年經濟成長的力道比去年趨緩。

全球經濟體的老大哥美國，景氣成長也緩慢下來。

《BusinessWeek》最近的報導指出，美國經濟有五大風險：美元續貶、房地產泡沫化、油價的不確定性、全球經濟成長趨緩以及通貨膨脹。

通膨不僅影響美國經濟，也會壓抑台灣經濟。摩根史坦利（Morgan Stanley）、美林、中華經濟研究院等國內外機構都已預期，美國和台灣的央行今年會繼續調升利率水準，來打擊物價上漲而引發的通貨膨脹。

主計處資料顯示，去年消費者物價指數（CPI）為一〇一・一三，為二〇〇〇年來的最高點，表示人民的錢變薄了，購買力下降。

但是代表人民收入的平均薪資，卻一直介於四萬二千到四萬三千元，漲幅有限。

至於每三個人就有一人投入的台灣股市，表現更差。去年一月至今年一月底，台股平均報酬率竟然是負的〇・一八%，在全球主要六十個國家的股市當中，排名倒數第五（見表）。

展望今年，整體大環境充滿了「二低一高」（薪水低、投資報酬率低、物價高）的負面變數。「二低一高」的情況下，投資人如何聰明投資，從逆境中找尋獲利契機？股票、債券、房地產、共同基金……，該

台股表現不佳， 排名倒數第五

二〇〇四年一月至二〇〇五年一月底，
全球六十個主要股市漲幅排名

排名	指數	漲幅(%)
4	布拉格指數	66.01
10	雅加達綜合指數	51.29
11	墨西哥BOLSA指數	47.65
13	菲律賓綜合指數	39.67
34	吉隆坡綜合指數	15.24
36	韓國綜合指數	13.68
43	香港恆生指數	8.51
44	英國FTSE100指數	8.41
50	日經225指數	6.03
52	美國S&P500指數	5.63
54	那斯達克綜合指數	2.19
56	台灣加權指數	-0.18
57	香港中國企業股指數	-6.17

資料來源：富蘭克林投顧

趨勢&投資策略1：

避開電子，買入內需股

如何選擇？錢應該投資國內，還是國外？
專家建議，今年要國內外市場兼顧，掌握高配息股和大型龍頭股。他們建議要注意五大趨勢，慎選投資策略：遠離電子股、買房子自住、擁抱高現金股利、買進美國大型股，以及嚴格控管風險。

鴻海董事長郭台銘和廣達電腦總裁林百里一月份公



理財／趨勢

智慧投資， 活得自在

薪水低、投資報酬率低、物價高，
在大環境充滿了「二低一高」的負面變數下，
投資人如何聰明理財，
才能在逆境中找尋獲利契機？

文／洪淑珍

美 林投資管理台灣區負責人張凌雲最近和創投界的朋友碰面，一聊之下，發現台灣居然找不到值得投資的案子，連比較熱門的生化業、科技業都沒有。

「韓國一直快速成長，三星、LG的全球獲利大幅



（黃明堂攝）

台灣7-ELEVEN獨家授權、首次公開

每天 600 萬個感動的 創新行銷學

定價：320元
元月20日 感動上市



近卅年的台灣流通革命，有許多故事留下來，也有許多故事慢慢淡去，但裡面的感情，就像涓涓細流，雋永長流。舊的故事即使不再，還有很多新的故事已經寫下，而新的感動也同時正在發生，真誠，是7-Eleven創造感動的充分必要條件。

～統一流通次集團總經理 徐重仁

在台灣，統一流通次集團，每天服務600萬個人。

從1970年代，台灣有了第一家便利商店開始，我們的生活，隨之而變。

早上，買份報紙加御飯團；中午，買瓶飲料加便當；晚上，繳個電話費加閒逛。

你記得小時候，夏日午後常喝的思樂冰嗎？

你記得寒冷冬夜，熱騰騰的關東煮與茶葉蛋？

從平地到高山，從本島到離島，過去，7-ELEVEN改變消費的形式；現在，7-ELEVEN革新消費的面貌；未來，7-ELEVEN期望創造消費的感動。

本書由統一超商首次正式授權，《天下雜誌》副總編輯楊瑪利執筆，歷時一年親自參與7-ELEVEN各項活動及會議，貼身採訪集團重要幹部，深入探討集團企業文化與精神。除了有7-ELEVEN獨到的經營策略外，還有許多不為人知的動人故事。

新的感動正在發生，邀請你一起聽聽，曾經發生在7-ELEVEN的感動故事。

作者簡介

「記者的筆，就像是活在當下的歷史學家一樣珍貴，時時刻刻都在紀錄歷史，下筆必須慎重。」

～天下雜誌副總編輯 楊瑪利～

楊瑪利，現任天下雜誌副總編輯。台大外文系畢業。澳洲國立大學（ANU）環境管理碩士。現就讀政大EMBA。曾獲金鼎獎公共服務報導獎、吳舜文文教基金會雜誌報導獎首獎、花旗銀行新聞報導獎首獎等共八個獎項。

口碑推薦

徐重仁 統一超商總經理

賴東明 聯廣公司名譽董事長

許士軍 元智大學遠東管理講座教授

版社的經驗，讓他不僅完成夢想，花時間探索自我，也找到人生的平衡點。回到職場之後，伍臻祥更充滿活力，下班後繼續從事第二本小說的創作，甚至計劃遠赴新疆，籌備一齣電視電影的劇本題材。

「探索不一定有答案，但不能停止探索，否則人生就麻木了，」他語重心長地說。

面對外界眼花撩亂的選擇，回歸簡單生活，也是一種讓心靈自由的方式。

回歸簡單生活

傅佩榮認為，外在要追求單純而和諧的生活，例如食衣住行要有規律，內在則要堅定而豐富的心靈生活。「堅定是內心有一定的立場，怎麼安排生活，」他解釋，「豐富是讓內心世界多采多姿。」

童星出身、電視劇導演、被譽為是新生代導演旗手的鈕承澤，就是回歸簡單生活的例子。他過去曾是一

(邱劍英攝)



鈕承澤

偶像劇導演鈕承澤透過大量閱讀、每天上健身房運動、騎自行車上下班，讓自己回歸簡單生活。

個自我放逐的浪子，十年前轉型為導演之後，去年卻因為精心製作的偶像劇《求婚事務所》市場反應不如預期，隨之而來的名利破滅，讓他度過一段消極喪志的日子。

他每天喝酒，不接朋友電話，心情反而更消沉。有一天他突然振作起來，連爬好幾個月的山，還跟女友一起到印度，參加印度傳統醫療「阿育吠陀」的飲食、診療與簡樸生活方式調整身心。

那趟十七天的旅行生活中，他看了十本書，每天就是騎自行車與運動，吃簡單的食物與按摩，跟大自然與村民互動。回台灣之後，他開始每天健身運動，還跟失聯的朋友修復感情，每天騎自行車上下班，這兩年並計劃拍一部電影與兩部電視劇。

「人生最大挑戰是自己，只要不預設成功與貪圖隨之而來的名利，我就可以更專注創作，拍出讓觀眾感動的故事，」鈕承澤接著說，「相對於金錢與事業，只有健康是你怎麼付出，它就怎麼回報你。」

有人學跳舞、有人寫小說、有人拍電影，也有人只是沉浸在藝術鑑賞喜悅中。「每個人都應該要對自己有信心，」曾野綾子說，「因為對某個小團體來說，自己都是無可取代的靈魂人物，只要有一樣專長。」

「唯有在此情況下，人才有可能從愚蠢、貧窮、笨拙、低學歷與藥罐子等諸多偏見中得到解放，心情才能豁然開朗。發現人只要有一技之長就夠了，」曾野綾子說。

擺脫人云亦云的束縛，磨練自我，突顯個性，才能獲得心靈的自由與幸福。

面對外界眼花撩亂的選擇，
回歸簡單生活，
也是一種讓心靈自由的方式。



(邱瑞玉攝)

的午後，在內湖明基總部會議室坐滿一百多個年輕人，專注傾聽美學大師蔣勳的美學講座。蔣勳用感性陳緩的語調，鋪陳一張張數千年前古文物投影片的美術史故事，台下聽眾的心情也隨之神往與讚嘆。演講結束後，不少人圍繞著蔣勳詢問關於美學在味覺與視覺上的問題。

這是明基邀請蔣勳為工程師與工業設計人員舉辦為期一年、每月一次的美學講座，除了陶冶科技人的心靈，更希望能將美學概念融入產品設計與研發過程中。「這是長期的培養過程，」講座主持人、明基數位時尚設計中心總監王千睿說。

探索自我，重拾夢想

為人生開啟新方向，也是成為靈魂自由人的方式之一。台大哲學系教授傅佩榮觀察，不少人在中年以後，對於物質享受，或是賺大錢的追求，感覺上已經重複而乏味，會嘗試找尋新方向。

三十九歲的序曲公司台灣區總經理伍臻祥，就勇於重拾年少失落的夢想。他三十七歲那年離開浮沉多年的網路公司，存了一筆一年內不影響家庭生活的經費。每天送小孩去幼稚園後，就在咖啡廳打電腦，在三個月內，寫了一本結合兩岸三地與中國古歷史，與當紅的《達文西密碼》有異曲同工之妙的偵探驚悚小說——《失落的印記》。

這段與自己獨處的過程中，伍臻祥還念了台大EMBA，到上海蒐集小說資料，加上抱著書稿四處找出



(邱瑞金攝)



邱文仁

一〇四人力銀行行銷總監邱文仁學習熱情洋溢的佛朗明哥舞，讓她抒發情緒，維持體力與身材。

興趣。一〇四人力銀行行銷總監邱文仁就厭倦了自己只是一個行銷人與職場諮詢專家的角色，希望擴展生活樂趣與視野。

一年半前邱文仁下班後就去學熱情洋溢的佛朗明哥舞，每週至少一次，每次都運動一個半小時，這種運動讓她抒發情緒，維持體力與身材，公司尾牙還能上場表演。

她除了上英文課與台大高階人才班，並維持每天閱讀的習慣，還參加個人形象規劃的專業課程，讓自己對造型搭配更有心得。她將學習心得與職場趨勢觀察化為文字，成為十本書的暢銷作家。

邱文仁培養多元專長之後，讓她更有自信面對人生。

她以前曾經很在意他人眼光，甚至是盲目追求愛情，卻適得其反，反而失去自信，讓她陷入焦慮狀態。現在她的靈魂卻洋溢自信與熱情。「我不是一個成功的理財者，但不欠錢，還投資自己，」她說，「我喜歡多元樣貌的我。」

除了學習各種專長，藝術鑑賞也是培養興趣、探索自我的方式之一。艾倫·狄波頓認為，無論是小說、詩、戲劇、繪畫還是電影，都能以幽默或嚴肅的方式，引導我們理解自我的處境，對世界產生更睿智的理解。

美學興趣甚至可以化為競爭力。一月中旬陰雨綿綿

她在《靈魂自由人》一書中舉了一個小故事。她剛滿五十歲時，和一群朋友駕兩輛車，花四十天，開八千公里，橫越撒哈拉沙漠。這群朋友都具有不同的專長。曾野綾子本身是作家，還會做省時迅速的即興料理，也有攝影家、阿拉伯語專家、水電與機械專家。這群專家各自發揮所長，讓這趟旅行順利完成。例如阿拉伯語專家是嚮導，經驗豐富的攝影師懂得應付險境，水電專家能處理發電機，解決飲食問題，曾野綾子則做飯，也協同開車。

「這些人除了自己的專業之外，絕不會打腫臉充胖子，向別人炫耀自己的能耐。他們都有一顆靈活的心，懂得謙虛向人求教，努力開拓視野，充實自我，」曾野綾子在《靈魂自由人》一書中說。

培養多元興趣

培養專長與樂趣，正是突破社會現實的限制。除了職場代表的社會地位與頭銜，人生還有多元的面貌與

人世間充滿許多不如意的限制，
只有用智慧去勇敢面對現實，
才能追求自我的幸福，成為靈魂自由人。



(邱劍英攝)

伍臻祥

序曲公司台灣區總經理伍臻祥暫時離開職場探索自我，不僅成為小說家，也找到人生平衡。

即使想要靠理財致富，往往也抓不準投資時機。政大商學院副院長周行一在《不理財也發財！？》一書分析，從一九六七年到二〇〇一年的三十五年之間，台灣股市每年平均報酬率略高於二五%，然而在這一萬個股市交易日當中，投資人只要錯過股市行情最好的九十九天，報酬率就等於零，反而做白工。

曾經在金融業工作過，一〇四人力銀行行銷總監邱文仁體會很深。她過去只投資股票，沒時間操盤，被

分地位》中指出，人類社會正經歷前所未有的富裕，但是卻沒人感覺到前所未有的快樂？

「無論我們擁有多少財物，只要我們一再求取自己負擔不起的東西，就等於是愈來愈窮，」他在書中強調。

長期套牢。那一段日子，她事業與人生也遇到很多挫折。但是過了三十歲，她人生轉個彎，股票依舊低迷不振，卻重拾自信與快樂。

邱文仁實質財富沒有增加，但是心靈財富與自信卻穩健成長。她怎麼做到的？「自我投資，」她說。

面對不確定的未來，管理大師柯維也強調個人最能掌握的事情只有自我投資。「人生最高明的投資策略，莫過於在生理、心智、心靈、社會情感方面嚴格要求自己，」他在《與成功有約》一書中指出。

自我投資最終目的是追尋心靈上的自由。日本作家曾野綾子提出一個「靈魂自由人」的概念，她認為每個人都有先天的特質與優缺點，人世間更充滿許多不如意的限制，只有用智慧去勇敢面對現實，才能追求自我的幸福，成為靈魂自由人。

有人說，上帝唯一公平的地方是不論貧富，每個人都擁有一天二十四小時的時間。年收入一千萬的企管顧問找不到快樂，同樣是留美企管碩士、知名作家王文華最大的快樂，卻是週末在巷口買西瓜，回家在流理檯上邊切邊吃的幸福感。

如何成為一個靈魂自由人呢？

培養專長

曾野綾子建議，正視自己的缺點，並積極培養自我專長與興趣。

無論我們擁有多少財物，
只要我們一再求取自己負擔不起的東西，
就等於是愈來愈窮。





(天下資料)

一個擁有美國知名學府MBA學位、四十三歲的企管顧問，外表溫文儒雅，事業得意。他從小都是第一名畢業，年收入超過一千萬，交友圈都是財經名流，讓他懂得操作各種複雜的理財工具與股市資訊，最近還換了一台BMW名車。

但大環境的不確定，加上婚姻不幸福，讓他備受壓抑。他白天到處接案子，晚上玩到深夜才回家。「我們的世界裡沒有別的東西，只想賺更多錢，認識更年輕的女人，」談到自己的徬徨，不禁淚眼盈眶，失去平日優雅自信的神情。

三十九歲、雅虎集團旗下網路付費搜尋公司——序曲公司台灣區總經理伍臻祥也發現，不少平日看來意氣風發的朋友們，幾杯黃湯下肚之後，心情卻充滿無奈與壓抑。「哇！怎麼這麼不開心，有太多價值觀的扭曲，」他說。

弔詭的年代

這是一個弔詭的年代，金錢跟快樂並非成正比。英國哲學家兼作家的艾倫·狄波頓在他的新書《我愛身

2005
新春特輯

靈魂自由人

錢可以成為人的枷鎖，
也可以成為人追求靈魂自由的翅膀，
是枷鎖，是翅膀，全在一念之間。

——曾野綾子

文／洪震宇

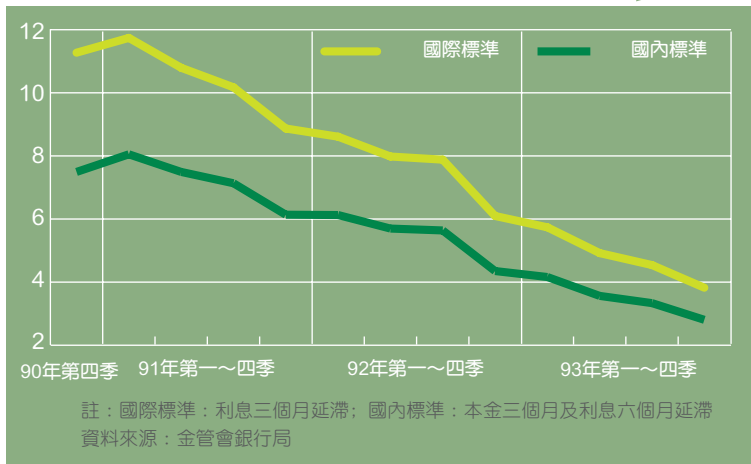
理財	智慧投資，活得自在	P.128
休閒	去山林拜訪春天	P.144
學習	主管充電與修練	P.70／P.76
身心	開啟健康年	P.178



(天下資料)



本國銀行逾放比例大幅下降（單位：%）



決心打破「打消呆帳，股價下跌」迷思的曾國烈，不顧反對聲浪，暫時把財團負責人、金融大老放在一邊。決定用透明化與目標管理的方法，要求銀行按季將不良放款在網站上揭露。逾放比例在五%以下的行庫，業務申請次日自動生效。比例若僅二・五%，則業務申請優先核准或自動生效。

習於「7-ELEVEN」工作時間的曾國烈，就在這段時間，太太身

體不適，檢查得知為乳癌第四期。從發現到去年過世前，一年十個月的時間，曾國烈沒有請過假，後期太太住院治療時，曾國烈幾乎以院為家。這期間，除了負責行程的祕書外，大多數同事都不知情。

「當時也不知道度不度得過，但是已經是過河卒子了，所有的批評就決定欣然接受，」國字臉的曾國烈，語調溫和地回憶著。

就在太太去世前，透明化政策出現效果。

已經民營化的第一銀行願意做領頭羊，率先打消巨額逾放。股價大幅回升，成功辦理現金增資。

資產負債表的品質，與打消不良放款的透明度，重要性遠遠超過損益表上的那一點盈餘。

曾國烈說，「投資人不是笨蛋，如果不打消呆帳，透明度不夠，會自動打折，還是會反映在股價。」

透明化的效果，遠較加速業務核准的紅蘿蔔來得有效。到二〇〇三年底，全體金融機構的逾放比例，就降到五%以下。

當時堅持「執行困難」的銀行，大多跟進。逾放比例的公布更由每季改為目前的每個月。去年一年逾

放比例持續下降，連按國際標準利息九十天延滯繳納的逾放比例，都降至三・八%，超前日本。

而且這些成績都是連著兩年立法院都對金融重建基金打回票的情況下達成。

政治敏感是挑戰

師範畢業，中央銀行特考及格，派到美國聯邦銀行研習、哈佛大學深造，曾國烈熟稔銀行法規、貨幣政策，在中央存保公司階段負責問題金融的處理，是金管會監理業務經驗最完整的首長。

「他的問題不是專業，而是政治的敏感度，」一位與曾國烈共事多年的財經首長私下表示。

兩年前金控法實施後，絕大部份的金控管理業務由銀行局負責。一位曾任金融局的財經首長說，當今金控負責人不是財團大老，就是直達天聽的政治金融家，利益牽連遠較地方金融來得更大。

專業不是問題，如何為專業與政治，尋求最佳謀合，將是歷經五位財政部長的曾國烈最大的挑戰。■



▲曾國烈熟稔銀行法規、貨幣政策，在中央存保公司階段負責問題金融的處理，是金管會監理業務經驗最完整的首長。

兩年的結果。

被同事們稱之為「超人」(每天工作時間超過十四小時，幾乎全年無休)的曾國烈，民國九十一年四月接任金融局(銀行局的前身)局長職位時，接下地雷股遺留下的爛攤

子——本國銀行逾放比例(本金三個月、利息六個月延滯)高達八、〇四%的歷史紀錄，逾放金額近一兆一千五百億。若按照國際銀行九十天利息延滯就算逾放的方式計算，當時逾放比例接近一二%，金額高達一兆六千多億，較一年的國家預算還高。

在國際評等機構因為台灣本國銀行逾放激增、將台灣的國家評等降級的時候，陳水扁總統公開提出「二五八」的金融改革支票。

也就是說曾國烈若要坐穩局長的位置，就得兌現總統的支票。兩年之內，本國銀行逾放比例降到五%以下；資本適足率(以銀行自有資本淨額除以其風險性資產總額的比率)達到八%(國際金融巴賽爾協定對資本適足率的規定)。換言之，全體銀行打消五千億呆帳的同時，還要辦理增資。

然而，台灣情形不比金融風暴受創的韓國，因為是IMF(國際貨幣基金)的會員國家，儘管受到IMF干預，但是韓國卻自IMF得到七百億美元的挹注，進行包括合併在內的金融改革。

在地雷股發生時，我國財政部將金融營業稅由5%降到2%來彌補金融機構呆帳，但杯水車薪，力道受限，成效不大。財政部另外計劃以一兆五百億金融重建基金(不良放款約一兆一千五百億)挹注，卻因財政赤字逼近三兆，遭到立法院的嚴厲杯葛。

曾經任職中央銀行、中央存保公司的曾國烈，深知資產品質對金融業的重要，而其中又以不良債權(收不回的呆帳)最是麻煩。決定集中全力，以降低呆帳為首要目標。

他開始先一家家談，曉以大義，但得到的答案是上市的民營銀行擔心打消呆帳，股價受影響，「很難跟股東交代」。有官股、還沒有民營化的行庫，又擔心立法院質詢。

不顧反對，決心打破迷思

「銀行只看EPS(每股稅後純益)會騙人，」曾國烈說。因為，銀行的資產比資本大太多，不只要看替股東賺了多少錢(ROE，股東權益報酬率)，更要看每一塊錢的資產賺了多少錢(ROA，資產報酬率)。

曾國烈大刀砍呆帳

由八・〇四％到二・七八％，本國銀行逾放比例兩年來的漂亮下降，不僅成為游錫堃內閣卸任前的重要政績，更成為標準普爾評斷台灣政治風險低於韓國的關鍵指標，被同事稱為「超人」的曾國烈，是如何完成這一樁「不可能的任務」？

今

年元月內閣總辭前最後一次
行政院例行記者會，前行政院長游錫堃將本國銀行逾放比例由

兩年前的八・〇四％降至去年底的二・七八％，視為任內的重要成績單。

不只行政院長引以為傲，去年大選前後，陳水扁總統也屢屢以不斷下降的銀行逾放比例做為政績。

政治上發揮效能，也及時反映在低迷多時的證券市場上。許多股價接近票面的金融股，也在逾放比例降低、標準普爾評等

回升後，大幅揚升。

元月中旬，標準普爾更以「台灣的外債支付能力，以及貨幣和財政紀錄優於南韓」，做為台灣政治風險低於南韓的重要指標之一。

專業斬荊棘

這張屢屢被政治人物拿來背書、甚至比日本金融機構改革還來得亮眼的成績單（日本主要銀行預計到今年三月逾放比例才能降到四％），很少有人知道是金管會銀行局局長曾國烈，在財團林立、政治靠山強硬的金融市場生態裡，以庖丁解牛的精神，用專業的大刀，默默耕耘



▲曾國烈用資產透明化策略，打破「打消呆帳，股價下跌」的迷思。

對管理的人來講，選擇**做什麼**很困難，
但選擇**放棄**更困難。



(邱劍英攝)

前三個月，他一台電腦都沒賣出去，但到了年底，他的目標達成率為一五〇%，還在亞太區的表彰大會拿了獎。

而對周偉焜來說，一九八八到一九九二年在台灣擔任區域總經理的日子，更是他深刻難忘的經驗。一九九〇年，IBM董事會第一次來亞洲開會，選二位亞洲區負責人到董事會報告，當時台灣不論業績或客戶滿意都做得最好，因此周偉焜當仁不讓，而另一人則是當時主管日本IBM的彭明盛。

「感覺很有成就感，當時人家說哪個國家做得最好，就是台灣，建立了一些基礎，現在人家經常說台灣做得很好，」周偉焜說。

和他名片上的深藍色徽章一樣，周偉焜是純正「深藍」血統的IBM人。在IBM工作至今第三十七個年頭，周偉焜對IBM從一而終。

「我已經從獵人頭公司的資料庫裏

除名了，」周偉焜笑著形容他不會再到其他公司工作的決心。

周偉焜坦承，唸書時他是很內向的人，只想做個好的工程師，從沒想過會坐在這接受雜誌採訪、上電視、沒想過來台、到澳洲。

雖然周偉焜看起來好像什麼都不太強求，然而，他的野心及毅力，才成就現在的地位。

野心加毅力

「他對工作很有熱情，每天一個會接著一個開，我們年輕人都累得吃不消了，但他看起來還是精力旺盛，」高璐華說。

事實上，從香港、台灣、澳洲，一直到一九九五年到了中國，周偉焜才找到適合他一展身手的舞台。「在香港時，我一天到晚說自己是條大魚，在小的池塘裏游泳，」歷經在台灣、澳洲，都還是被他嫌不是地方太小，就是人口太少。

最後IBM總部派他到北京，擔任IBM中國董事長，「這下沒得講了，地方夠大，人也夠多了，」周偉焜依然用著很諷刺的語氣說。

私生活方面，他也極有紀律。周

偉焜有套「五五五」原則，每星期運動五天，若是跑步就跑五英里，走路則是五公里。在他位於北京郊區的社區，他是有名的「瘋子」。

周偉焜每天早上固定五點四十五分準備出門運動，冬天的北京，天還未亮，他就摸著黑，拿著手電筒開始運動。「大家看到我，都說『瘋子來了！』因為除非零下十五度以下，我才不出門。」這在一般人眼中還是太嚴苛的標準。

年屆天命之年，退休、接班人，成了周偉焜現在最被關心的問題。

現在獵人頭公司又重新找上他。「他們問我什麼時候退休，退休後有什麼想法，要不要把我的名字再放回資料庫……，」周偉焜說。

然而，周偉焜認為，現在人的健康狀況，六十歲還不需要退休。「退休對我來講還早，」他說。

以區域來比較，中國在周偉焜的主導下，已是全球IBM分公司營收排名的前十大。周偉焜希望為中國IBM打下基礎，能在二十年後成為IBM全球最大的分公司，「希望二十年後，大家會記得二十年前有我這個人完成這個使命，」周偉焜期許。



(邱劍英攝)

▲臉上總是堆滿笑容的IBM大中華區董事長兼首席執行總裁周偉焜，期許能將中國IBM建立為二十年後IBM全球最大的分公司。

此，「把PC部門賣給聯想，從數字來講是項挑戰，」周偉焜說。

因為「過去當我們說要追求業務上的成長時，很自然的，大家就說『那我們多做一點PC吧！』」周偉焜堅定地說，「經過這次調整，是破釜沉舟，未來成功與否，只在於我們能不能開拓新的領域，沒有後路，目標更清晰，沒有含糊。」

新的領域，就是IBM執行長彭明盛(Samuel J. Palmisano)在兩年前演講上提過，「不斷提高附加價值、商業價值，以滿足客戶需要，甚至滿足客戶還沒看到的需要。」

因此，IBM全球二年前即以三十五億美元併購全球知名的顧問公司「適華庫寶」，就是期望為客戶提供商務及技術諮詢服務，例如商業流程委外服務，讓客戶變得更有競爭力。

產業走向成熟

以消費性產品公司P & G為例，IBM現在已經接下P & G全球的人事管理工作。

而合併案對中國而言，也是產業

走向成熟的里程碑。

過去中國的企業總以GE公司為標竿，希望成為多元化的公司，比較少公司選擇「專注」，思考自己的核心競爭能力。

但當產業變得更成熟後，「大家會更認真的去選擇希望在哪一個戰場，聯想公司就是其中一家，它現在決定了，就是要專注，就是要做PC，」周偉焜指出，台灣很多企業家也是慢慢才摸清楚，成功是要運用自己的競爭優勢，不論是做OEM、ODM或是發展自有品牌。

未來，「對管理的人來講，選擇做什麼很困難，但選擇放棄更困難，」周偉焜說。

但是這項不論是對IBM、對聯想，甚至是對中國的IT業而言，具有歷史意義的事，居然不在周偉焜最有成就感的事蹟之列。

說到成就感，他反而從三十年前講起。當年才二十八歲的周偉焜已經坐上IBM第三線、等級最高的經理位置，相當於一般公司的協理級，但當時的總經理勸他，「你才二十八歲，還年輕，不如試試去做銷售吧！」笑說自己很笨的周偉焜，居然答應重新從小業務做起。

周偉焜 超自律的「藍血人」

在IBM任職將近五分之二個世紀的周偉焜，是最純正的「藍血人」。他以破釜沉舟的決心，推動IBM與聯想的合併案。旺盛的企圖心與「瘋子」般的毅力，成就他今日地位。

IBM大中華區董事長兼首席執行總裁周偉焜的名片和一般IBM人不一樣。名片的左上角，印著深藍色徽章，上頭寫著「Quarter century club」，這是身為IBM員工的榮譽，代表在IBM工作超過四分之一世紀以上。

「在你還沒有拿到那資格時，希望趕快拿到，拿到之後就會希望時間過得慢一點，」周偉焜一口濃濃的廣東腔，參雜捲舌的京片子說，「因為做二十五年了，好玩的、美好的時光不多了嘛！」

中國湖南出生，香港長大的周偉

焜，十四年前曾擔任四年半的台灣IBM總經理，現在到中國擔任現職已經十年。所以他的普通話已相當流利，但聽他說話，還是得很用力。當他以緩慢的速度，一字一字試圖清楚咬字，泛紅但專注的眼神，讓人感受到他的誠懇。

「他講話不快，但做決定及處理事情時是很明快的，」在周偉焜身邊做過三個月特助的台灣IBM業務行銷處總監高璐華觀察。

周偉焜長駐北京，已經有段時間沒有出現在台灣的報章上，最近再度登上版面，卻是因為IBM的P

C部門和聯想合併。

這件合併案，周偉焜的角色舉足輕重。「我很積極對總部爭取做這件事，他們怎麼知道有聯想？怎麼知道要選聯想？IBM有很多不同選擇，但最後選擇和聯想合作，」周偉焜強調，「我只是看到中國的發展，思考怎麼把這地區放進IBM的核心策略裏。」

但對周偉焜而言，合併之後，挑戰才開始。整個大中華區（台灣、大陸、香港）的PC，是全球IBM中做得最成功的。在大中華區，PC佔IBM營收的三分之一，因



(天下資料)

▲侯貞雄：政府不應把環保放在其次，應與經濟並重。

果，大家的反應都是，「沒有聽到這件事情，不知道，」並且很驚訝地表示，「倒數第二，不可能這麼差吧！」就這樣結束了談話。

但是既然有這樣的評比，我們就必須去了解。台灣先天上有兩個不利的地方，一是人口密度高，二是五大評分項目中，有一項是國際管，因台灣本身就被排除在聯合國外，很多國際事務根本無法參與。

但我也認為，不能因台灣常被排除於國際公約之外，不是會員國，就置身事外，甚至心存僥倖。前不久經建會召開「京都議定書」溫室氣體減量會議，據了解當場就有一

股氣氛覺得，「台灣又不是會員國，把標準再搞清楚一點，再說吧。」但事實上，全球針對「京都議定書」已經很認真在對待了。

從歐盟今年正式實施廢電子產品的環保法規，到「京都議定書」，政府與企業界，都應該掌握國際環保的秩序，已經發展到什麼程度？因為這些事情都會影響到台灣的產業發展與貿易。

不會因為台灣不是會員國，就不會受到監督與制裁。例如，現在電子產品出口到歐盟，就必須不含鉛、鎘，否則就會被退貨。

而將來可能因為台灣溫室氣體、

障礙。

目前台灣政府的做法，看得出來仍是經濟發展重心，高於環境保護，先追求投資增加一些，環保問題放在其次地位。但是未來的國際社會，恐怕不會容許這樣子，一定要經濟與環保並重才可以。

重視環保，不代表就是犧牲經濟。例如「京都議定書」實施後，不代表產業就不用發展了。過去人們常認為，石化業與煉鋼業是高耗能、高污染的行業，政府不應繼續批准這種高污染行業的重大投資案。但若從設備更新、效率提升的觀點，在設廠時，注意「京都議定書」生效後可能帶來的後續影響，採用最有效率、排放最低及最新的製程與設備，並藉以淘汰老舊的製程與設備，則未必是壞事。

另外，政府也應思考提高環境永續方面的表現，包括結合民間力量，發展再生能源產業，例如廢棄物可能產出能源、開發風電產業等。廠商應將廢棄物處理的考量列入產品的设计和製造中，透過產品設計的改變與生產技術的改良，而避免污染、並減少資源的利用。■

二氧化碳的排放不符合國際期待而不能出口產品。儘管WTO正在排除國際間的關稅障礙，但是環保已經成為新的關稅

SI自行推估，但仍有九項還是沒有任何資料。

曹賜卿說，「環境引起的天災傷亡率」這個細項，台灣因為資料空在那裡，結果就被打成一百四十六的最後一名。但脫離國際社會太久的台灣是否能夠提供正確且能與國際接軌的資料，也不免令人憂心。

ESI在報告中說明他們的資料主要來自「聯合國」與「世界銀行」等管道。劉銘龍說，他很擔心台灣到底能不能提出相對應的資料，因為這幾年國內資料在建立時，不論

是單位與定義都忽略要與國際接軌，國際組織要尋找台灣的資料時，只好到「聯合國」、「世界銀行」去找。

「台灣從未查證聯合國等資料是否正確，那些統計資料是對是錯並無人管，」劉銘龍說，現在必須講求國際化，台灣在這方面是明顯落後。

對於這個問題，葉俊榮也深有同感。他指出，台灣或許在經濟類的資料已經做到國際化，但因為退出聯合國太久，其他很多統計資料均未能達到國際化，這是台灣最嚴重

的問題。葉俊榮說，ESI大量仰賴聯合國等資料，但聯合國內有許多是替代性資料，這些資料其實並未受到驗證。

因此葉俊榮強調，「國家永續發展委員會」將藉此機會，與環保署研究成立專責小組，並將仔細檢驗與比對聯合國的資料，以找出問題癥結所在。

永續台灣，非一蹴可及，在此次排名倒數的震撼之後，更重要的是須反省永續台灣的實質意涵。（陳名君協助採訪）

侯貞雄（全國工業總會理事長）：

採訪整理／楊瑪利

不是國際會員，也不能心存僥倖

世

界經濟論壇的環境永續指標報告出爐後，儘管台灣

倒數第二，但是與台灣生態環境表現息息相關的財經界，不管是財經部會官員或企業界領袖，都不太知道這個消息。不少官員與企業領袖都是在收到《天下雜誌》

採訪邀約時，才知道有這麼一件事。這顯示國內大眾視聽，似乎被紛紛擾擾的國內政治、社會議題所壟斷，而與國際接軌的重

大國際事務，卻乏人注意。本刊特別訪問全國工業總會理事長侯貞雄，採訪業界反應。

環境永續指標報告，台灣排名世界倒數第二，僅贏過北韓，這個報告國內好像根本沒有反應，我也是

你（《天下雜誌》記者）告訴我，我才知道的。你告訴我之後，這兩天，我也碰到很多政府官員與企業界人士，告訴他們這個報告的結

好，發展中國家反而配額更大。」

也因為這樣，當身兼「國家永續發展委員會」主任委員的前行政院長游錫堃在內閣總辭前，快速通過台塑集團在雲林的鋼鐵廠投資案，以及中油公司興建石化科技園區兩項重大投資案後，台灣的環境永續工程，也再一次受到重視。

於幼華認為，台灣應該嚴肅面對國際評比的結果，台灣有許多政策長程來看都是不永續，台灣內部的環境指標系統同樣顯示遠離永續，「如果把台灣地下水、地層下陷都算進去，台灣一定是最後一名，」於

幼華認為。

不過也有專家質疑，ESI的調查，研究架構本身就存有偏見。於幼華指出ESI是一傾向西方價值的調查；葉欣誠在統計分析後發現，這項調查對地狹人稠的國家普遍不利，亞洲國家更是明顯偏低。以環境負荷來看，排名在前的都是人口很少、土地面積很大的國家，他們的土地負荷自然較低。

王俊秀則指出東西文化差異的因素，他指出，西方觀點以密度低為適合人類的最佳狀態，但東方卻喜愛人口密度高的熱鬧生活，密度低

反而對東方人的生活不利。

「西方的密度研究在東方社會都是負面影響，用在西方就是正面，」王俊秀說。

數據統計與世界脫軌

除此之外，台灣在數據資料的明顯不足，也是構成排名不佳的因素之一。行政院環保署科技顧問室顧問曹賜卿指出，總計在七十六項評分項目中，六十個細項有台灣的資料，有十六項ESI未取得台灣方面的資料，因此有七項資料是由E

台灣在**經濟發展**與**環境品質**間的強烈落差，
值得新內閣進行更深層的思考。



(劉國泰攝)

中國大陸與其他若干亞洲國家。

當時「環境品質文教基金會」祕書長劉銘龍根據葉欣誠的發現，曾經與葉欣誠合開記者會公布結果，呼籲台灣社會重視這項國際研究。劉銘龍說，在記者會召開前，他們曾經要求ESI確認其中的數據資料，那時。ESI對台灣就有印象。

為了爭取與國際接軌，近幾年台灣學界、環保NGO團體、相關政府官員，都一直嘗試與ESI等相關學者聯繫，要求將台灣列入評比中。可能是因為各方的努力，今年台灣首度列入調查，在國家層次上並未受到矮化，不料卻出現「倒數第二」等令人發窘的調查結果。

水、土地、空氣落後國際

行政院研考會主委葉俊榮目前亦擔任「行政院國家永續發展委員會」執行長，他分析今年ESI的排名時談到，在被評比的五大面中，台灣在「國際參管」的排名固然不

好，但也有九十五名，「可見國際參管情況不佳，並非是台灣評比低的最主要原因，」葉俊榮認為是與水、土地、空氣有關等項目降低了台灣的分數。這是因為台灣先天存在許多經濟與社會壓力，使得環境壓力相對增大。

清華大學社會所教授王俊秀亦是「民間永續發展促進會」召集人，他認為台灣排名落後的結果並不令人意外，台灣有好幾個城市都市化太嚴重，許多措施常是治標而未治本，在政策做法上，本身就不永續。王俊秀說，環境永續也會受到政治影響。國內政治上不安定，幾年來政策跟著執政者變動，不可能永續，這對台灣的人民和土地都很不公平；兩岸不穩定也會導致部份民眾的「旅館心態」，這對環境保護影響都很大。

而在細項部份，台灣因為人口密度高，分數都偏低。在「降低空氣污染」方面，計算標準是以每平方公里五人以上之「揮發性有機物排放量」、「硫氧化物排放量」、「氮氧化物排放量」、「使用交通工具車輛數」來計算，在這個項目上，台灣是全球最後一名。

歸納來看，台灣在「環境體系」

大項排名最後一名，在「降低空氣污染」的細項上也是最後一名。同樣受到「京都議定書」關切的溫室氣體、二氧化碳排放問題，在台灣愈來愈嚴重。

「二氧化碳產生量一直跟著台灣的國民所得走，」台大環工所教授於幼華指出，二氧化碳問題非常嚴重，台灣一直做不到節約能源，企業界非常不環保，台灣許多企業都是耗能的產業，就連光鮮亮麗的電子新貴產業也是非常不環保，科學園區的上游都是重金屬工業。

據統計，台灣從一九九〇年到二〇〇三年，二氧化碳的總排放量，大幅增加一倍有餘，每人平均排放量，從一九九〇年的五・五七噸，成長到超過十一噸。台灣溫室氣體的總排放量，已佔全球一%，名列世界第三二位。

溫室氣體問題日益嚴重，但在部份台灣產業界，卻還瀰漫一種心態，認為台灣並非「京都議定書」會員國，因此可以不用理會這個國際公約，更讓台灣的環境永續亮起紅燈。最近代表台塑企業爭取雲林大煉鋼廠的集團顧問郭炎土就表示，「台灣不是會員國，人家根本不要我們加入，被劃在中國那邊更



▲台灣的經濟發展與環境保護二者間落差過大，受到「京都議定書」關切的二氧化碳，在台灣是個嚴重的課題。

教授葉欣誠說明「顧志耐曲線」，是環境經濟學中很重要的一條曲線，指的是當經濟發展到某個程度時，就會將資源轉移到環境問題上。即一個國家的經濟表現和環境表現，通常會呈正向關係。

台灣積極爭取加入ESI

從二〇〇〇年開始進行的ESI，開始將全球的環境永續現況進行國家排比。不管是CCT、還是ESI，都被認為是重要的國際指標，兩個數據間也被認定具有一定關係，台灣在CCT的排名已是世界領先地位，卻一直未能被列入ESI的評比。

部份台灣學者因此覺得這種情況相當可惜。葉欣誠等人基於學術研究立場，在二〇〇二年時，就曾在ESI工作小組的協助下，自行計算台灣的ESI分數，並進行排名。

根據葉欣誠比對的結果，台灣在二〇〇一年一二二個國家中，排名第五八，連新加坡都在台灣之後；二〇〇二年一四三個國家中，排名第一一九名，即使第二年較差，仍然領先南韓的一三六名。台灣排名雖然落後，但在這兩年台灣均超越

性指標」(ESI)的調查結果，卻讓民眾感到錯愕。台灣在經濟發展與環境品質間的強烈落差，值得此刻正忙於招兵點將的謝長廷新內閣進行更深層的思考。

多年來，部份環境經濟學家認為在經濟發展與環境保護之間，存在某種對應法則，即所謂的「顧志耐曲線」。

高雄師範大學環境教育研究所副

誰讓台灣吊車尾？

當伊索匹亞的排名都勝過台灣時，台灣的環境警報已徹底響起。在「全球競爭力」排行中，今年台灣排名世界第四；對照倒數第二的「環境永續」成績，極端矛盾的指數讓人錯愕。台灣為何落後？面對難堪的數字，台灣應該如何翻身，給自己一條永續的道路？



(黃明堂攝)

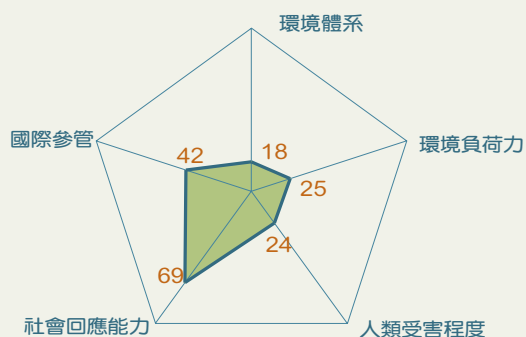
永

續台灣」叫得響亮。但「世界經濟論壇」日前公布全球「環境永續指標」調查報告，卻把台灣的環境永續力評比為全球倒數第二，「連非洲的伊索匹亞都比台灣好，」這份已經在網路上無遠弗屆的調查報告，一大早就急壞環保署官員。

台灣的情況非常弔詭。已成功建立富有形象的台灣，在「世界經濟論壇」的全球競爭力排行中，今年台灣排世界第四，僅次於芬蘭、美國、與瑞典，堪稱是世界重要的經濟力量。

「競爭力指標」(CCT)的全球排名一向令國人感到驕傲。但今年首次將台灣列入排名的「環境永續

表二 不平衡的表現
(台灣環境的平衡計分卡)



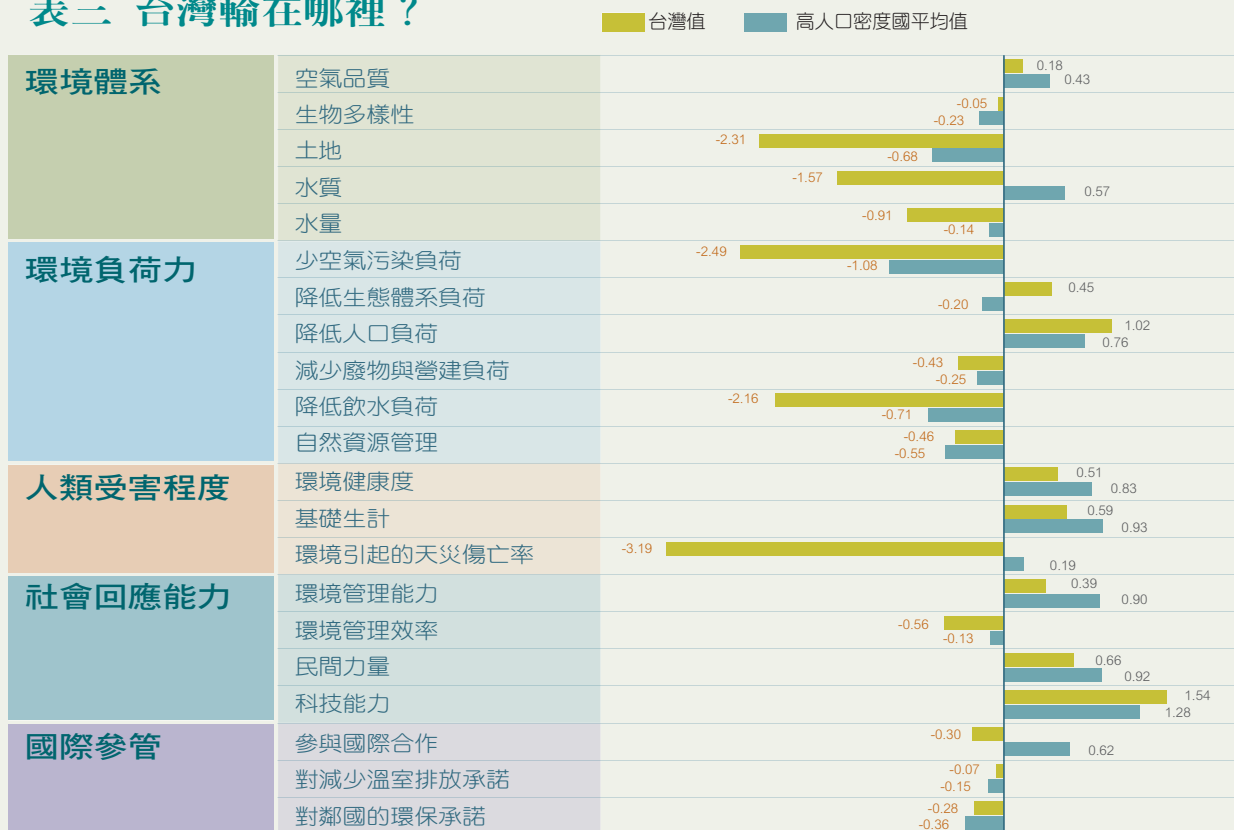
善，就是針對水量、水質的改善，並且增加跟國際組織的合作。

經過三年努力，南韓正向上提升到一二三名。中國則排名一三三。

「全世界都希望參與一些比自己更偉大的事，因為我們擔心自己給下一代留下什麼記憶，這是我希望下一代記得我的方式，」在世界流行搖滾界已經呼風喚雨、移山倒海的U2主唱波諾，在「世界經濟論壇」的討論中指出，他反而更希望自己在身後跟「改善非洲貧窮」之名掛在一起。

政府除了拚經濟，拚民主外，也需要考慮把台灣環境全球倒數第二的污名，重新改寫。

表三 台灣輸在哪裡？





台灣應嚴肅面對**國際評比**的結果，
有許多政策長程來看都是不永續，
國內自己的環境指標系統也是顯示遠離**永續**。

七個細項。

對照全球環境永續指數第一名的芬蘭、人口密度也相當高的日本，他們的五大面向，分數表現都相當平均，但是台灣的表現，卻相當不平衡。（見表二）

五大面向中，台灣的環境體系（system）排名為全世界最後一名。由於先天上台灣的人口密度高，加上資源匱乏，使得土地利用、生物多樣性、空氣品質、水質、水量等各項分數，表現都不佳。

第二大項與人口密度對比的「環境負荷力（stresses）」，台灣則是全世界倒數第二。這是衡量每單位個人使用的土地、所排放的二氧化碳、每公頃土地個人肥料、農藥消耗量、個人分配森林面積等。分數低與台灣人口密度高、產業發展密集、污染管制表現成效不佳等都相關。（見表二、台灣各項指標分數）

研究團隊也將同類型的人口密度高、環境負荷壓力也特別高的國家放在一起相比，以日本為首、台灣為尾，之間有義大利、印度、孟加拉、南韓等，雖然有的人口密度比台灣還高（如孟加拉），但環境表現仍然不錯。可見人口密度高，不一

定可以當成表現不佳的藉口。

原本嚴重的環境負荷壓力，加上颱風、土石流、地震所造成全球第一高的「環境引起的天災傷亡率」，讓台灣在第三大面向「人類受害程度」項目上分數也難看。排名世界第一一百二十四名。

面對惡劣的環境條件、人口壓力、國際孤立，台灣社會的回應能力算是表現最好的一個項目，排名第二。分數高與細項中衡量台灣政府的法規、執法、科學研究投資等細項，分數都表現不錯有關。但衡量到能源、與資源的使用效率時（eco efficiency），拿下嚴重的負分。

台灣的管理沒見到效果

最後一大面向的「國際參管」，台灣也表現平平，排第九五名。這是因為台灣缺乏參與國際組織的機會，因此在國際合作、降低全球溫室排放的承諾、對鄰近國家的環保承諾上，也都拿了負分。

「我們都知道台灣在『國際參管』的項目上很吃虧，」耶魯大學的艾司提承認。

「雖然公台灣政府想要努力，但是顯

然沒有見到效果，」艾司提在達弗市大排場的口號、宣言盛宴之後，安靜地說，「未來，私人部門（產業等）還需要更努力。」

在新任行政院長謝長廷宣布上任同時，國際上給台灣丟了這樣難堪的困境。

但環境永續指標的調查，並非完全沒有爭議，前幾年調查結果公布後，曾經引起許多國家的抗議。例如新加坡因為排名落後，新加坡政府曾經提出正式抗議，並表明自二〇〇二年起不再參加。

三年前，南韓在同樣的排行上拿了全球倒數第八。為了雪恥，南韓環境部仔細研究排名落後的原因，不僅邀請「環境永續指數」研究團隊的代表到首爾（漢城）去跟政府、產業、民間團體、學術界的代表見面，哥倫比亞大學調查負責人馬克·拉瑞（Marc Levy），還因此去了韓國兩次。韓國更派兩名專家到美國學習「環境永續指數」製作的方法。

之後，南韓政府也擬定一份策略計劃，目標就是改善南韓在幾項國際知名國際排名上的表現。其中針對「環境永續指數」排名所做的改

表一「環境永續指標」
(ESI) 全球排名

排名	國家	ESI分數
1	芬蘭	75.1
2	挪威	73.4
3	烏拉圭	71.8
4	瑞典	71.7
5	冰島	70.8
6	加拿大	64.4
7	瑞士	63.7
8	蓋亞那	62.9
9	阿根廷	62.7
10	奧地利	62.7
30	日本	57.3
31	德國	56.9
45	美國	52.9
122	南韓	43.0
133	中國	38.6
137	葉門	37.3
138	科威特	36.6
139	千里達	36.3
140	蘇丹	35.9
141	海地	34.8
142	烏茲別克斯坦	34.4
143	伊拉克	33.6
144	土庫曼	33.1
145	台灣	32.7
146	北韓	29.2

表一～三資料來源：

耶魯大學、哥倫比亞大學所著《2005環境永續指標：國家環境監督比較》研究報告，Jan 26, 2005



▲在瑞士召開的「世界經濟論壇」冠蓋雲集，一項由世界經濟論壇公布的环境永續指標排名，竟把台灣評比為世界倒數第二。

北韓。連貧窮的蘇丹、戰亂的伊拉克、全球耗油量最大的中國大陸，環境指數都比台灣好。（見表一）

「這些國家工業化的程度都不及台灣，他們不僅污染比台灣少，自然資源也比台灣多，」製作報告的美國耶魯大學「環境法律與政策中心」主任艾司提（Daniel Esty）

在瑞士達弗市接受《天下雜誌》的獨家專訪時指出，「台灣雖然有錢，但是對環境的關注上卻表現不怎麼樣。」

環境的平衡計分卡

世界經濟論壇在進行全世界競爭力排行調查多年後，自二千年開始推動環境永續調查。跟著平衡計分卡的觀念，由耶魯大學、哥倫比亞大學發展的環境永續指標，用五個面向來比較各國的環境面貌：衡量自然環境是否良好的「環境體系（system）」，與人口密度對比的「環境負荷力（stress）」，衡量人民受害程度的「人類受害程度（human vulnerability）」，檢驗公私部門「回應環境挑戰能力的「社會回應能力（social & institutional capacity）」，及接受國際監督的程度「國際參管（global stewardship）」。

每五個面向下，又有三到六個指標（indicators），合起來共二十一個指標，這二十一個指標的分數比重一樣。每樣指標下，又有多樣細項（variables），合起來共六十

永續台灣，全球倒數第二

一月二十七日的「世界經濟論壇」給了台灣一個驚嚇。

論壇公布的「環境永續指標」全球排行，台灣在全球一四六個國家中，竟然排名倒數第二。

「怎麼可能！」是多數人聽到成績的反應。

面對公諸於世的事實，令人不禁要問，「台灣怎麼了？」



（法新社提供）

白

雪之外，
這裡簡直

是世界名牌的展場。一月二十七
日在瑞士的

Davos（達弗

市），「世界經
濟論壇」討論非

洲貧窮的會場，

一字排開的是全

球最有錢、有權

的領導人：微軟

創辦人蓋茲、U

2主唱波諾、英

國首相布萊爾、

美國前總統柯林

頓，還有南非總統穆貝其、奈及利亞總統歐巴桑秋。

經歷許多大場面的蓋茲也帶著自覺，對隔壁的布萊爾快速閃過一笑。

在全球領袖都整裝肅容，把自己最好的一面呈現給世界的時候，台灣的形象卻大受打擊。大會開場前，台灣就已經被定位為全球一四六個國家中，環境倒數第二差的地方，排名第一四五。

二〇〇五年世界經濟論壇公布的「環境永續指標」（ESI，Environmental Sustainability Index）全球排行中，台灣只領先被布希總統稱為是流氓國家代表的

坐・臥・伸・展
無拘無束，就像在家一樣



進入華航新商務艙—**尊爵華夏艙** 全新挑高客艙空間，每張椅距寬達 60 吋，最能滿足您在漫長旅程中想放鬆舒展的渴望。除了寬敞，艙內採用真皮座椅、多段式電動調控系統及 Airbag 可充氣座墊，讓您或坐、或臥、或伸展，都能感受到百分之百的舒適與放鬆。當然，再加上尊爵華夏艙為您提供的個人電視及 AVOD 娛樂系統，你的一趟空中之旅，不僅舒適，絕對完美！





半世紀與襪子為伍的社頭，能度過沒襪子的未來嗎？

暨大唐勘查，那裡是全世界最大的襪子產地。一年生產九十億雙襪子，佔了世界三分之一襪子產量。

他回憶，那根本是「放大很多倍的社頭」，而且人人領的薪資不到社頭人的四分之一，「太恐怖了，」他說。

在人類一百多年的工業歷史，紡織業可以說是一把脫貧之鑰，哪個國家能拿下它，經濟起飛指日可待。

奧地利經濟學家能彼得曾經稱十九世紀英國的崛起，「幾乎完全可歸功於一個單一產業（紡織）。」

甚至明治時代的日本，也緊跟英國之後，在一九三〇年代成為世界成衣最大出口國。接下來是二次世界戰後的香港、台灣、南韓，都靠著紡織業踏出工業化的第一步。

現在這把鑰匙交到了中國手中。

根據一份WTO對於後紡織配額時代的評估報告，配額取消後，大陸出口到美國的紡織品市佔率，將從一六%遽增到五〇%。台灣的佔有率將從現有的四%降到幾乎消失。

「終究是沒有明天，不用再懷疑，」陳介玄說。

其實，社頭的織襪業能在面臨大陸廉價人力挑戰下存活，除了配額

的限制留下喘息空間外，鄉人自豪的「外包」文化，看在工運人士眼裡，卻是「高度的剝削文化」。

這是社頭鄉的黑暗面。「家庭即工廠」其實意味著全年無休，絕大部份的代工家庭，只有在農曆過年時停機四天。

而以村中老弱婦孺做代工的方式，更將工資壓到遠低於勞基法最低工資的水準。翻一打襪子兩元的價格，已經十多年不變，社頭鄉人自行吸收成本，為織襪業換取多一點光陰。

而且，這現象遍及整個台灣西部。

根據民間勞工團體天主教敬仁勞工中心的調查，發現從台南將軍、北門等的鹽分地帶，北到桃園這些過去紡織成衣業的群聚地，近年來都出現「家庭代工所」死灰復燃的特異現象。

情況與社頭相近，大型紡織廠倒閉、外移時，原來的員工就接起訂單，將機台搬到自家，領起遠較過去微薄的薪資，在無勞健保的狀況下工作，「自己無限加班，以自我剝削的方式增加利潤。」

敬仁勞工中心主任蔡志杰分析，

也有部份中年婦女是重操舊業。她們因為家計陷入困境，又搬出縫紉機接單，「反正她們只會做這個。」

而在社頭，「襪子」不僅是養家活口的生財工具，已經是生活的一部份了。

在稻田旁邊的「定型廠」中，十個男、女工人忙碌地將襪子套進鋁板，準備送到鍋爐以高壓快速燙平。

人群中，動作特別緩慢的是頭髮斑白，六十多歲的邱蕭雅。

儘管七年前的脊椎突節手術讓她現在背上還裝個支撐鐵架。但十多年來，她仍是早上天天到附近的家庭工廠報到。一天賺上五百多元。

邱蕭雅其實不缺這個錢。她當選過社頭鄉的模範母親，三個兒子，一個是醫療檢驗師，一個當老師，一個在念博士。她工作，是因為兒女都不住社頭，一個人守著空蕩蕩的家，不如和其他女工聊天。「來這裡跟她們有伴，卡緊過日，」她笑著說。

問起社頭人，未來如果不做襪子，要怎麼辦？

二十來歲就投入織襪生意的蕭銘棋沈思一下回答，「不知道，沒想過ㄟ。」



社頭鄉的襪子節，幼稚園小朋友穿著鄉內特產「絲襪」改製成的衣服，辦起選美。

全球成本最低的成衣製造商。」

因此，早該外移殆盡的紡織成衣業，依舊得以在台灣苟延殘喘。根據統計，台灣紡織業雇用二十一萬

人口。

但隨著二〇〇五年元旦的鐘聲響起，現在社頭的織襪業已經到了生死存亡的真正最後關頭。

位在高鐵高架橋下的捷盈實業辦公室裡，合作經營的蕭家三兄弟神情凝重。

「他們說（報價）沒有競爭力啦！」老二總經理蕭銘棋丟出一雙釘在打樣單上的飾鍛帶的粉紅色童襪。

原來，捷盈最大客戶之一，美國最大童裝連鎖店 The Children's Place 駁回捷盈的報價。這張三千打的訂單說不大，但現在已經變得舉足輕重。

「我這張單一定要接，」他對擔任廠長的四弟蕭政易說。

捷盈是典型的接單公司。要降價接單就得整個供應鏈一起降價，這牽扯到十多家大小家庭工廠，「大家縮衣節食，大家都有工作，」他說。大家都要工作更努力，但是收入卻減少。紡織配額取消的衝擊，已經悄悄開始。

過年前該是最忙碌的旺季，現在出貨卻是異常的清冷。從二〇〇四年第四季開始，捷盈的訂單較過去少了超過一半。寄出去美國報價的樣品，「中獎率」愈來愈低，從過去的五成降到一成，甚至全軍覆沒。

這樣前所未有的困境，讓捷盈進入第三年的虧損。去年營收還不到六千萬，而民國八六年的高峰點卻可達一億二千萬。（當時的社頭鄉滿街雙B，蕭銘棋便在那時買了一台白色BMW。）

大陸的衝擊，九十億雙襪子

主要關鍵之一，是捷盈失去一家曾佔了一半營收的歐洲大客戶，「他叫我去大陸，我不去，」蕭銘棋說。

其實蕭銘棋曾經到過浙江省的諸

妻檔，」一位同鄉的業者忍不住插嘴。

這是社頭鄉能在上一波產業出走潮中倖存的一大關鍵。靠著違背傳統產業常識的「逆向行駛」，社頭的織襪廠以小型化、家庭化來降低成本。

根據台灣師範大學研究生劉寶齡的研究，從一九八〇後期開始，社頭的中大型織襪廠紛紛將製襪機台出讓、外包。造就了上百家如簡國益一般的「夫妻檔」機台廠的出現。

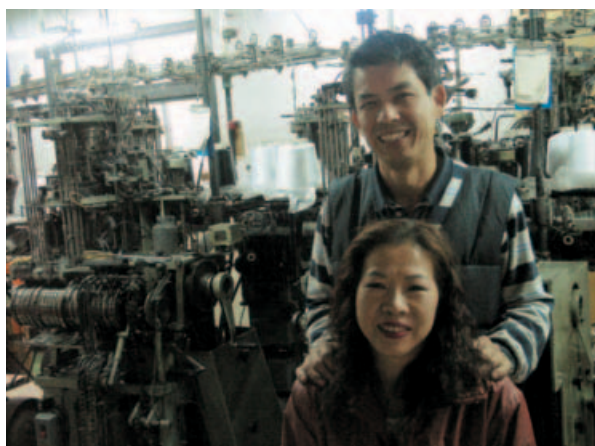
根據社頭鄉工商課的調查，五人以下的小型廠家佔總織襪廠的比例，從民國七五年的三二％升到民國八七年的五三％。而且社頭九〇％都是三十人以下小廠。

另一個把織襪業留在社頭的理由，是台灣領先大陸的研發能力。

因為，襪子已成為時尚流行的主要配件之一，符合「少量多樣」的台灣傳統產業強項。

「有太多的種類、材質、季節變化，有太多的東西有發展空間，」長期研究中部中小企業群聚的東海社會系教授陳介文解釋。

例如，琨蒂絲絲襪副總經理魏平政（鄉長五子）露出詭異的笑容，



拿出公司最新的產品型錄。

曄！這根本是限制級的情趣內衣。裡頭魔鬼身材的金髮模特兒，穿著各色連身絲襪，或在「敏感部位」做出各式開口，憑著老師傅多年經驗設計出的特殊花紋，要做出「欲蓋彌彰」、「若隱若現」的效果都行。

這類型高單價的「特殊絲襪」主要銷往歐洲，一打可以賣到一千元台幣以上，是一般絲襪的二到三倍，這是琨蒂絲競爭力的所在。

「協助客戶開發，現在是唯一一條路，」魏平政說。其他廠家也紛紛開發特殊材質的襪子，例如，另一

社頭鄉的競爭力全靠「夫妻檔」撐起的家庭工廠。

間小廠開發出強調健康訴求的竹纖維，價格但只要日本的一半。

然而儘管社頭的業者做過這麼多的努力、嘗

試，但面對中國的超低價競爭時，依舊束手無策。

這兩年來琨蒂絲的產能利用率已經只剩下六成。因為美國已經在二〇〇二年取消包含絲襪在內的化纖產品的紡織配額，結果大陸外銷美國的數量每年成長二倍。

「他報的價格比我進紗（原料）還便宜，」魏平穎（鄉長四子）不可思議的說。

他們說沒有競爭力

在過去，全球配額制度使得紡織業的全球化程度相對落後。

在麥肯錫全球研究機構最近公布的報告裡，根據麥肯錫獨創的「全球化程度指標」，成衣業為七七％，遠不如消費電子業的一一八％。報告中分析，歐美各國的多種纖維協定（MFA）「扭曲貿易」，「不利



社頭鄉像顆「活化石」一般，忠實保存著「客廳即工廠」的台灣發展史。

目給遊客的女鄉長魏陳春惠，都來自主導台灣絲襪業的社頭魏氏家族。獨家配方的「鄉長米苔目」還是她指揮廠內女工煮出來的。

經過民國八〇年代紡織業大規模的關廠、出走後，台灣還有「襪子鄉」存在？

但擁有四萬五千人口的社頭鄉，卻像顆「活化石」，還始終忠實保留著台灣經濟起飛時期，「客廳即工廠」的歷史畫面。

馬路邊，年輕的媳婦、白髮老婆婆，一同坐在戶外騎樓的折疊桌邊，熟練的手工翻著一雙雙襪子。幾大塑膠袋顏色鮮豔的各式襪子還擺在一旁等著。

她們做的是最不需技術的手工：將襪子從反面翻到正面，再用別針固定。一天下來，手腳再俐落的年輕人，能賺到四百元算不錯了。

「賺此老人工啦！」阿婆有點害羞地說。

直到現在，整個社頭鄉還像一個大工廠，紡紗、編織、車線、定型、包裝都在

鄉裡各處完成，隨時有小發財車在狹窄的巷道穿梭，配送平完成品。

夫妻檔機台廠是關鍵

高度的垂直分工，連棉襪製程最重要的機械編織過程，都可以在一般人家完成。

例如，在一棟社頭鄉最具特色的「多護龍」三合院民居，後院加蓋的平房裡，二十五部俗稱「機台」的電腦自動織襪機嗡嗡作響，這裡一天可全自動織出四百打襪子。

今年五十五歲的簡國益，十多年前辭去北部電子廠的工作，返鄉買機台開始做起「代工」生意。

夫妻倆幾乎總在忙進忙出。最重要的機台維修看顧，由兩夫妻輪流負責。他每天半夜二點起床與他太太交班，白天他也得自己開車運送棉紗原料，甚至幫七十多歲的父親運送採收的芭樂給中盤商。

簡太太看守機台時不會閒著，旁邊也堆著數十袋襪子，便在電視邊熟練地翻起襪子。遇到訪客，她殷勤泡茶時，隨手抓來擦水漬的「抹布」，也是條色彩鮮豔的棉襪。

「台灣的競爭力都是靠著這樣的夫

鄉的 襪子掙扎

和

煦的冬陽下，鄉間的寧靜被頻頻的喇叭聲打破。彰化八卦山腳下一條通往社頭鄉的兩線道路，竟然塞了將近一公里的車潮。

社頭鄉正舉辦一年一度的襪子節，寬闊的社頭果菜市場堆了滿坑滿谷的絲襪、童襪、運動襪……。

近二十家商家齊聲叫賣。「一雙

全球化帶來的產業外移、工作外流，通常是個痛苦、但也相對緩慢的過程。但這回的全球化重擊，卻在一瞬間發生。

一月一日起，全世界紡織配額的解除，將讓中國大陸短時間內，席捲世界過半的紡織品市場。

《Newsweek》稱之為：「人類史上規模最大的產業調整。」

這個前所未有的經驗，會為彰化縣社頭鄉，甚至台灣，帶來什麼衝擊？

文・攝影／陳良榕



「這都是我們社頭自己做的，」旁邊招牌大字寫著「襪子的故鄉」。

小小的社頭鄉擠了兩百多家織襪廠，佔了全台灣的六五%。據鄉公所估計，全鄉有一千五百戶人家從事織襪業。

甚至連一旁忙著分送熱騰騰米苔

興的豪宅物業管理公司、保全公司的「異業結合」，以及以群聚來達到服務的經濟規模，「這些人是企業家，腦筋算得很精，自己去養，不划算，」周素卿解釋。

幾乎所有業者都表示，生活在多災多難的台北市，富豪們最看重的還是「安全」。例如就住在信義富邦的台灣科技首富郭台銘，第一次走進台北一〇一大樓時，開口問的就是：「地震會不會倒？火災怎麼辦？」

城堡：既炫耀又能保有隱私

也因此「媲美台北一〇一」的抗震能力，自然是豪宅的基本訴求。比較誇張的業者，甚至還設計出即使台北停水停電後，整棟社區依舊可正常運作十四天的備援系統。

富邦集團自己經營的物業管理公司，甚至請來總統府退下來的保全人員，在座車開入時，會像保護總統一樣，在座車兩旁緩步慢跑。（但住戶反映，保全人員太多，反而容易失去隱私性。）

「最值錢的其實就是隱私，」遠企物業管理總經理張建榮直言。

既「炫耀」又保有「隱私」，忍不住讓人想起中世紀歐洲的城堡，高聳的能讓農民一眼望見，卻又有厚實城牆、護城河環繞的安全感，讓人無法一窺裡頭的奢華生活。

而的確，「城堡」一詞，其實幾乎是所有豪宅業者共同強調的意象。例如，當許東隆介紹到帝寶能俯瞰仁愛綠陰的高闊視野，加上高科技監視設備滴水不漏的防護時，也忍不住加一句「基本上就是城堡的設計。」

但即使豪宅真擁有城堡的安全與奢華，台北與世界同步的高房

價能為新富們換得到與世界同步的生活品質嗎？

一位藝文界人士曾應邀到一個豪宅作客，裡頭的高級家具都是手工特別訂做，連牆上裝飾的皮革和馬賽克磁磚，都是從義大利請來的高手匠師手工拼貼，奢華度讓這位藝文人士大開眼界，「完全像電影裡看到的一樣。」

但步出豪宅，外頭台北雜亂的環境卻讓他深有感觸，「花這麼多錢，買到什麼呢？」

或許只是一種關在城堡裡的炫耀。



（楊煥世攝）

宏盛建設總經理許東隆打造出台灣史上規模最大的豪宅案。

幾乎與豪宅劃上等號的名建築師黃永洪，目睹台灣品味階級的形成。



（黃明堂攝）

會中心，這是模仿梵諦岡聖彼得教堂設計。

許東隆指著宴會廳旁粗大的羅馬石柱頂頭的「柱頭花」，義大利大理石材、在大陸細雕出繁複裝飾，一顆造價六十萬，「一顆就可買一輛小轎車，」他強調。

「所謂豪宅，其實就是用錢堆出來的，」旁邊一位銷售經理忍不住補充一句。

由社會學家來看，這股奢華風其實來自新富階級形成時，伴隨的「炫耀式消費」。

這名詞是一百多年前的美國經濟學家魏布倫所創，簡單來講就是：「漂亮而不貴的東西，算不上漂亮。」

魏布倫生活在十九世紀末期，當時因為工業革命加上大西洋貿易，造就英美一群新興的「新富階級」，他們開始致力模仿舊世界貴族的生活，卻形成更誇張炫耀的消費。

同樣的事情，也發生在二十一世紀的台北。

擁有二十多年設計豪宅經驗的著名建築師黃永洪觀察，豪宅消費者可分成兩種類型。一種是走遍世界，品味與全球同步，「對於東西

的好壞，清楚的不得了」的品味階層，主要以世家子弟為主。

一種是「很怕人家說他是暴發戶」的典型「新富」。「（喝紅酒）很努力去記酒名，你知道他很努力，又對自己的品味沒有自信，要找很多朋友去印證，」黃永洪說。

複製王公貴族的生活

前年，台北市長馬英九曾經因為被發現接受富邦集團董事長蔡明忠邀宴，到過四次富邦的「招待所」，而引起政壇軒然大波。

其實事後發現，所謂的「招待所」就是信義區首席豪宅，信義富邦國際館頂樓的宴會廳。

信義富邦是富邦集團第一個豪宅作品，因為吸引郭台銘、林百里等人入住，再加上預售初期就被搶購一空，從此成為房地產界所稱「第三代豪宅」的分水嶺。

與過去台北富豪住慣的陽明山別墅、東區大坪數公寓不同，信義富邦仿造五星級飯店的方式，將最高的十三、四樓設計為宴會廳，在當時成為創舉。「把客戶請回來，外面可能不安全，」參與規劃的曾俊

盛說。

蔡明忠認為，當時信義富邦提供的創新服務，是熱賣的主因，「我們提供的 life style，是超過他現在的，他才願意花錢。」

現在的豪宅愈來愈向五星級飯店看齊，不但游泳池、三溫暖、宴會廳，幾乎已成為新豪宅的標準配備。甚至廚房、佣人房一路連到貨梯的「主僕分道」動線設計，已是必備品。

要提供鉅細靡遺的服務，第三代豪宅的另一特徵，就是管理人員特別多，甚至有時達到住戶員工比為二比一。也因此，豪宅的管理費也是一個指標，最高可到一坪二五〇元，代表一個月需要一、二萬元。

「這也是一種地位象徵啊！他可以跟人家說，我住的是一坪要二百元的社區，」一位豪宅建築師說。

這形成一個以豪宅社群，來提供五星級飯店服務的新趨勢。「就像以前歐洲的王公生活，他在複製這種生活形態，」台大地理系教授周素卿說，她正研究信義計劃區的豪宅社群。

想過貴族般的生活，又不能真養出一群僕役、警衛，靠的是近年新



(黃明堂攝)

信義區最頂級的豪宅「信義富邦」，將陽明山的翠綠叢林複製到庭院裡。

緩緩降下，頭頂的比利時BARCO三槍投影機，射出彩色細膩的瑞奇馬汀演唱會實況。

另一位金融大亨「家裡也有一台BARCO，但他的是八系列，我們是九系列，差到一百萬，」大衛的女朋友忍不住補充。

其他會被富人拿來比較的，還有種種「勞斯萊斯」等級的家電，例如

原本外觀的美國Sub-Zero冰箱、德國Almilmob百萬廚具組，長得像藝術品的丹麥B&O音響。

頂級消費火力旺

與近年台灣白領階級財富縮水的趨勢相反，台灣的頂級消費卻始終火力旺盛。

例如，去年在台灣推出的德國福斯最新豪華轎車Phaeton，最高售價達五百萬，竟在三個月內就賣出兩百台。讓福斯總部喜出望外，還派出亞太總裁來台主持第兩百台的售出典禮。

新光A9、一〇一購物中心的愛馬仕、Tiffany等精品店裡，標價數十萬的提包、鑽戒，都創下令世界咋舌的銷售額。

愛馬仕近年每年都以二、三成速度高速成長。大中華區總經理程家鳳便表示，由於台灣新富動輒訂做整套皮沙發、水晶吊燈等百萬元級商品，驚人的購買力讓法國總公司總裁都對台灣市場另眼相看。

現在不管是BENZ、愛馬仕等高級精品，或是理財、房地產，都看準這層金字塔尖端的消費人口，設置專人服侍，「其實我們服務的都是同一群人，」信泓浚說。

動輒上億的豪宅，當然是「奢侈品」之代表。

炫耀式消費

宏盛帝寶的中庭，未來會有護城河，圍繞著一棟已見雛形的圓頂宴



(劉國泰攝)



(黃明堂攝)



(黃明堂攝)

台北各角落，同時燃起頂級消費奢華風。

走在信義計劃區豪宅圍繞的巷道中，一位資深豪宅銷售員熟練地攤開雙手，「你會覺得這裡是台灣嗎？」她說。

的確。隨著今年旗艦建築——台北一〇一大樓完工，信義計劃區已經整個煥然一新，告別幾年前高樓和大片菜園夾雜的後現代模樣。

在這塊任何設計都得經過嚴格審查的特定區，一棟棟嶄新的企業總部和百貨大樓、人車分離的寬敞大道將台北市鐵皮屋、霓虹招牌夾雜的混亂街景擋在外頭。

一切看來都是寬敞、整齊——這在台灣是難得的奢侈。

自然，信義計劃區也成為台灣新興的豪宅群聚地，其中以有林百里、郭台銘入住的信義富邦最知名。有人甚至稱為「豪宅村」。預計二〇〇五年其間將有四到六個預售案出現，將有近三百戶。

富人圖像：誰是這群人？

預售屋處處可見，例如由名建築師黃永洪設計的「慕夏四季」，白色極簡風格的預售屋，甚至造價上億。

但今年最令人矚目的豪宅案，該是秋天就要開始交屋的宏盛帝寶（就蓋在劉泰英被控賤賣國民黨黨產的仁愛路前中廣土地上）。

位在仁愛路上的龐大建築群，甚至連在建國高架橋上都會感受到壓迫感。帝寶是台北市史上最大豪宅案，以一六八戶、總計超過兩百億（比信義區所有新案相加還多）的銷售金額創下紀錄。而且每戶從一六〇到二六〇坪不等，售價均超過一億台幣。

這麼貴，這麼多戶，誰買得起？「台灣的有錢人真的是比你我想像中的多，」儘管不願透露實際銷售狀況，宏盛建設總經理許東隆仍以讚嘆的口氣說明。

根據信義房屋的調查，北台灣大約有六千五百人具備豪宅消費能力，而以較嚴苛的豪宅標準檢視，市場上一百坪、一坪七十萬以上的「真豪宅」，只有一千五百戶。「還很有空間，」負責信義房屋副品牌「信義豪宅」的協理信泓浚說。

而且隨著近年科技業榮景不再，以傳統產業為主的「台商」已成為購買主力。「過去科技業佔到六成，現在倒過來，傳統產業佔到六

成，」海悅廣告副總經理曾俊盛說，海悅是台灣最大的豪宅代銷公司之一。

許東隆也驚訝於傳統產業的購買力，「他們都做那種很小的東西，然後在美國佔有很大的市場，一買就是好幾戶。」

另一種買家，則是企業家第二代。從事豪宅銷售經驗有十年的信泓浚表示，隨著企業家第二代逐漸成家立業，年輕買家從過去的一成，增加到兩成。

大衛便屬於一有新豪宅案，代銷公司第一個打電話找的豪宅客。「我們一直都在買，」他說。任何人到過大衛的招待所，總會對裝潢的大廳則衛留下深刻印象。

「勞斯萊斯」級家電

國外請來的設計師，用全黑石材造出的冷硬「禪」風格中，突然迸出一個螢光粉紅色的廁所，裡頭是義大利設計品牌Alessi的馬桶和洗手台。

大衛在遙控器的觸控螢幕上按按，以和紙造出霧面效果的玻璃簾幕無聲移去，一百三十吋的大螢幕



(黃明堂攝)

從豪宅望出去，面對的常是台北雜亂的市容。

不來的鉅款——而且這筆錢不用納稅。

國際期貨買賣是高報酬但也高風險的行業，但大衛是箇中好手。不久前，幫他在東京操盤的「朋友」認為日幣對美金應該會跌到一〇五元。但大衛覺得最多到一〇二元。最後證明他是對的。

大衛也和時下年輕人一般，愛過數位生活——不過等級高很多。他皮包裡放著一台最新的新力PSP掌中電玩（台灣還沒上市）外，信義區的豪宅家中還「養了」四隻新力電子狗AIBO。

信義新貴 有錢、敢花錢

「（玩期貨）壓力很大，所以要娛樂一下，」他半開玩笑地說。

當然，最酷的還是美國帶回來的智慧型滑板車Segway。這是矽谷

最熱門的科技玩具，幾年前在媒體大出風頭，登上《時代雜誌》封面。

Segway高速電腦加上五個陀螺儀的穩定性果然驚人，大衛騎著它從高樓住家一路進電梯、大廳到屋外廣場都不用下車。有回他一路騎到台北一〇一，結果引起路人圍觀，「太招搖了，」他苦笑，再也不敢騎去了。

走下車，他腳下的尖頭克里斯汀迪奧皮鞋，鞋面的碎鑽閃閃發光。

有錢、敢花錢、而且享受與國際同步，大衛正是典型的「信義新貴」。

這些被豪宅業者、精品店瞄準的對象，共同點是洋化、多金，有的是附近上班的外商主管，許多是企業家第二代，甚至在國外受過教育。

你可能在一〇一購物中心遇到不少這種人。例如中午別著外商公司識別證的青年主管，在頂級超市Jason's Market Place挑選一瓶罕見的蘇格蘭Laphroaig威士忌。

或是像大衛那樣，定期去五樓的佳姿健身房，晚上則在地下一樓的Mint夜店（就是麥可喬登去的那間）和朋友喝著紅酒聊天，偶而打電話到芝加哥指揮交易。

「又要玩又要工作，很累耶，」大衛小有埋怨。

城堡裡的炫耀

認 識「大衛」的人，都知道下午三點之前不要打電話給他。

那時他還沒起床——不是因為生活糜爛。大衛的生理時鐘對準的是台北時間晚上八點開盤的芝加哥商品交易所。

今年三十出頭，留著一頭長髮，

全球化，
造就了金字塔頂端的極少數贏家。
他們彷彿中世紀「貴族」，
身處造價上億的「城堡」，
內有百萬廚具、音響，處處「頂級」。

和中低階級財富不斷縮水的情況相反，
他們帶動台灣頂級「精品」消費熱潮。
高聳的豪宅和低矮的公寓就在一巷之隔，
形成鮮明而諷刺的對比。

文／陳良榕

穿著前衛的大衛是某位金融世家第二代。他的「工作」和許多沙烏地王室、英國貴族子弟類似，但在台灣卻不常見。

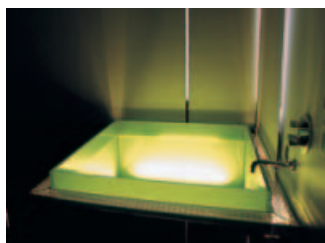
他可說是全球化的贏家之一，國際上有將近二十兆美金隨時流動的「熱錢」，大衛是其中一位熱錢玩家。

在日本早稻田大學唸書時，大衛

就開始用家族的錢透過專業經紀人在芝加哥和東京交易所買賣石油、大豆、麵粉等期貨。

熱錢玩家大衛

他不方便透露「賭本」多少——但據估計是一筆上班族十輩子都賺



(黃明堂攝)



(黃明堂攝)



英國首相布萊爾和南韓總統盧武鉉，都勇於面對難題，以具體政策縮小貧富差距。

（法新社提供）

稅，你必須要有所付出，才能活在一個比較安詳的社會，你必須要有所付出，才能去補償那些全球化的失利者，「中研院人社中心研究員瞿宛文帶著理想的說。」

但在全球的金流、人流中，富人有太多方式擺脫當地政府的束縛，累積、享受財富，卻不用承擔義務。

例如，一位外商投資銀行的高階主管表示，他有一位金字塔尖端的客戶每個月淨收入達一百萬美金以上，但因為該客戶的公司都設在維京群島等避稅天堂，前陣子國稅局竟然通知他退稅。害該客戶很不好意思，趕快把退稅的錢捐給慈濟。

全球化的衝擊，舉世皆然

的確，世界大多數國家，包括英、美、日都因為全球化的衝擊，而貧富差距擴大，也讓許多國家束手無策。

但世界有兩個常被拿來與陳水扁類比的國家領導人，卻勇於承擔責任。

他們是英國首相布萊爾、南韓總統盧武鉉。兩個人都是反對運動出身的律師，在五十歲上下的壯年爬上

顛峰時，都背負著「改革」的使命。四個月前，工黨的布萊爾在他連任第三任首相的典禮宣布，這個任期主要任務是「增加社會流動性」，讓「每個人都享受到富裕」。

他採取近乎激烈的強硬措施，要求劍橋等一流大學保留名額給公立學校畢業的學生，希望能藉此增加階級流動的機會，而在英國引起保守勢力的強大反彈。

而另一位反對運動出身的律師總統——南韓的盧武鉉，上任兩年間，一直以「拉近城鄉差距」為己任，甚至提出遷都建議（國會未通過），以大幅補貼去年通車的韓國高鐵，以低廉通勤票誘使民眾搬出漢城。

在柯林頓時代擔任美國勞工部長的瑞奇（Robert Reich），曾經撰文：「其他國家的實際情形和美國的歷史，都顯示國家所得不均的程度，會隨著政府做的選擇而擴大或縮小。」

國家不僅是經濟單位，也是社會單位，如果出現可能使國家陷於分裂的經濟力量，只要這個國的政府選擇與他對抗，就絕對能辦得到。只要這個國家的政府有決心。」

大

家都知道，全球化對台灣經濟影響很大，但到底有多大？從兩個看來很相近的經濟數字可以看得出來。

GNP（國民生產毛額）和GDP（國內生產毛額）。兩者的差別在於，GNP列入台灣境外的投資與所得，GDP則無。

而在台灣，兩者的差距，正史無前例地擴大。

二〇〇四年結算，台灣的GNP近十兆六千億元，而GDP卻僅十兆二千餘億元。兩者差距達三千五百餘億元，較四年前成長一·五倍，創下新高。

這代表在全球化的浪潮下如魚得水的台商，與台灣其他人的差距，正愈拉愈大。

但如果將焦點縮小，鎖定兩塊地方，面積只有一·五平方公里的臺北市信義計劃區，和遠在彰化八卦山麓，人口四萬五千人的社頭鄉。

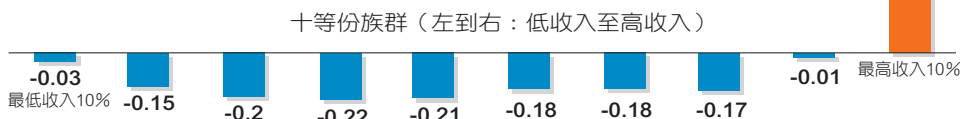
以兩個區塊的對照，全球化的「贏家」與「輸家」，一目了然。

隨著世界第一高樓的落成，台灣最國際化的信義區，甚至整個台北市，出現數量空前的豪宅銷售，每戶動輒上億的驚人高價。在全球化

1.34

在全球化衝擊下，台灣貧者愈貧、富者愈富

所得分配比例變化（89年與92年比較）



資料來源：劉憶如委員會辦公室

的遊戲中獲利的金字塔階層，支撐起炫目的奢華。

全球化 富者愈富

最富者更富的事實，也反映在數字上。以立委劉憶如根據主計處資

料的研究，如果將台灣民眾依所得分成十等分，後九〇%，在最近五年間所得均微幅減少；而最富的前一〇%所得增加一·三四%（見圖）。

而在彰化，三十年來保持著「客廳即工廠」遺風的社頭鄉，卻成為新一波全球衝擊下受害的代表。

社頭曾靠著鄉民強韌的生命力，度過民國八〇年代的紡織業出走潮。但這回今年全球紡織配額的取消，使得社頭直接面臨中國大陸的廉價競爭，對於過去幾年間在虧損邊緣掙扎的織機家庭，很可能是壓垮駱駝的最後一根羽毛。

享受財富 不承擔義務

全台灣紡織業還雇用二十一萬人，面臨風雨欲來的新失業潮，四十歲到六五歲的中年失業，最令人擔憂。「真正麻煩是中間的，」台大地理系教授周素卿說。這部份人大半輩子都在做同樣工作，轉業將有極大瓶頸。

學者認為，面對全球化衝擊，政府必須準備好一個整體的解決方案，「你要跟那些新富說，你要付

全球化下 夢想與失落



(黃明堂攝)



(楊煥世攝)




(黃明堂攝)



(陳良榕攝)

(邱劍英攝)



全球化，
一個耀眼時髦的學術名詞，
拉回現實，
卻是一齣辛酸與歡樂交織的悲喜劇。

浙江的諸暨大唐，一年生產三十億雙襪子，
讓襪子鄉社頭一千五百戶製襪家庭，
在失業邊緣掙扎。

靠著從全球累積來的財富，
住在台北億萬豪宅的貴族，
正恣意享受、炫耀。

資本主義全球化，
讓台灣逐漸貧富拉大，階級分明。

這是個迫切的危機。

文／陳良榕

新的溫床。當創新的障礙是技術障礙或基本的經濟問題時，政府的干預行動比較難以把產業推向創新的溫床。

國家六大「破壞之輪」

在經過上述四個分析步驟後，《創新者的修練》擴大面向，展及「國家創新能力」分析。

企業可以據此評估若要拓展海外市場，怎麼觀察一個國家有沒有讓企業發動破壞性创新的條件。

克里斯汀生將之稱為「破壞之輪」，有六個條件：

一、彈性的人才市場。鼓勵創業精神與冒險，人才能自由流動。

二、願意幫助破壞性機會的資本市場。通常，鼓勵舉債融資的資本市場會阻礙破壞之輪，因為破壞性機會一開始是小規模且難以預測，而銀行的融資多半要求事業需有高度可預測性及穩定的現金流量。這種欠缺彈性的風格，不可能

容忍以實驗、即興創作模式的破壞性事業。

三、不受到束縛的產品市場，提供了充分的創新動機與能力。其中尤其重要的是通路。如果廠商能找到、或創造创新的通路，對破壞性創新將如虎添翼。

四、支援的基礎建設。譬如稅賦政策是鼓勵創業的；或有為破壞性流程提供「潤滑劑」的媒介，如訓練與教育、市場研究、證明與鑑定等周邊機制完整。

五、充滿活力的產業動能。市場導向的互動與競爭將有助於刺激新事業模式。

六、保護智慧財產權的研發環境。

這些因素共同互動作用，促成一個有利於破壞性创新的環境。舉例而言，日本勞動市場欠缺流動性，箱制公司中擁有破壞性創新構想的經理人。

當經理人不能自由離開原來的公司時，就不會有懷抱創新構想的創業家尋找資金，亦即沒有冒險的資本基礎建設可供融資破壞性事業，

缺乏新的破壞性事業，就會限制了經濟的成長。

《創新者的修練》一書還點名台灣，認為「台灣的經濟散發出熊彼得學派的資本主義風格」。很少台灣的企業試圖對強力的全球性競爭者發動全面性攻擊，而是每年有數千家新公司形成，許多新公司採行的策略是瞄準破壞性市場。例如台積電避免和英特爾等領先在位者進行硬碰硬的競爭戰役，它一開始製造的是相對較簡單的微處理器。

「不過，台灣雖做對了許多工作，仍然相當脆弱，因為它還未創造出新市場的破壞引擎，」克里斯汀生指出。

要創造出新市場的破壞引擎，台灣還有長遠的路要走。而好的創新理論，可幫企業分辨什麼是訊號，什麼是雜音，讓企業家靜下心來，洞悉哪些公司在為他們的破壞播種，哪些公司在為未來的成長播種。

這是一本台灣企業家，及有企圖心的政治人物，應靜心細讀，刺激思考的一本書。



台灣雖做對了許多工作，仍然相當脆弱，
因為它還未創造出新市場的**破壞引擎**。

字，還要看投資者的價值觀。他們對獲利有沒有耐心？投資者的境況會不會反而迫使破壞性創新事業追求快速成長而揠苗助長？投資者的價值觀必須和新進者需要相匹配。

第二種情況是：新進者創造了在在位者重疊的價值網絡，最後被在位者成功「收編」了。

譬如，行動電話發明時，美國長途電話龍頭 AT&T 曾經認為全世界沒有幾個人會需要這個東西，因而錯失了切入市場的先機，平白讓行動通訊業者坐大。

然而，新進的行動通訊業者，過於急著把自己與傳統電話市場相互串接，結果這一行為，等於為傳統電話業者架起了一座

反攻的橋樑，使得在位者可以利用它豐沛的資源優勢，去吸納新興市場，將它併入版圖。

價值網絡包含上游供應商、下游市場通路，以及其他相關與輔助產品的供給者。若新進者選擇在在位者既有的價值網絡中競爭，在位者就有資源優勢，因為如果要正面決鬥，新進者往往很吃虧。

第三種情況是：在位者已經成為反制破壞的黑帶高手，發展出應付破壞的能力。

《創新者的修練》特別提到英特爾，認為它「向來展現和破壞性創新纏鬥的獨特能力，它本身已經贏得黑帶級資格」。

例如當超微公司（AMD）和新瑞仕（Cyrix）以入門級電腦的低價處理器攻取市佔率時，英特爾在以色列創設了一個獨立的事業組織，推出 Celeron 晶片，從低階市場阻截破壞者的攻擊。

英特爾能反制成功，是因為它明白「讓獨立事業組織創造自己價值主張」的重要性。如果英特爾將本

身的既有流程加諸這個獨立事業，新事業反而可能無法生存下去。

破壞性創新之所以能擊倒在位者，是因為在位者的流程與價值主張無法同時應付破壞性創新和維持性創新。但是，在位者若依循四個步驟，還是可能在內部建立起創新引擎，反制新進者。這四個步驟是：

- 一、儘早開始。
- 二、任命高階主管，領導創新構想的形成及資源分配流程。
- 三、成立一支團隊及流程，以形成創新構想。
- 四、訓練員工辨識破壞性創新構想。

分析步驟四：

檢視創新與非市場因素（如政府的管制）之間的關係。

當創新的障礙是市場不平衡（導致廠商不願進入市場）或法令障礙（束縛了廠商進入市場的能力）時，政府的干預行動可以把產業推向創



在位者的流程與價值主張
通常無法同時應付**破壞性創新**和**維持性創新**。

在二〇〇六年，能否爭取尚未消費的顧客，值得關注。

分析步驟

二：

如何評估競爭戰役？
「攻擊者」與「在位者」間的肉搏戰，誰可能獲勝？怎樣預測？

一、詮釋錄影帶故事。

就像要預測職業拳擊賽決賽中誰會贏，可以比較兩位選手的身高、體重、過去賽事紀錄等，這些「錄影帶故事」

可以讓你了解雙方長處與弱點。

分析企業的競爭戰役時，也是同樣的道理。可以檢視廠商的資源（他們擁有的東西）、流程（他們如何執行工作），和價值主張（他們想做什麼），以進行評估。

二、檢視競爭者的利劍與護盾。
破壞性創新常常發生在「不對稱」的情況下。

當甲公司想做某事，乙公司不想做時，形成「動機的不對稱」；當甲公司的長處正是乙公司的弱點時，則是「技能的不對稱」。

攻擊者利用不對稱性動機的掩護（護盾）進軍市場，在位者事後回顧時才會發現他們錯失了價值連城的商機。一開始，在位者可能覺得破壞性市場的規模太小未注意。

其實，在位者往往也看到了新進者所看到的技術，但是，他們的流程與價值主張常使他們把這項技術「硬塞」（cram）進他們最大的、最顯要的市場中。

舉例來說，柯達公司一開始就察覺到數位技術很可能在一九九〇年

代中期對其核心事業構成威脅，於是投資了二十多億美元在研發上，但該公司認為它所面臨的挑戰是：「我們該如何使數位技術好到足以取代我們的核心市場：軟片？」

柯達因此錯失了數位技術所帶來的破壞性成長機會，最後，在柯達推出非常低成本的數位相機後，才建立了強大市佔率，但是，早已經白砸了二十多億美元在改善其原有的相機性能上。

分析步驟三：

戰局中如何做策略選擇？如何把局勢扳向對自己有利？

看起來像「破壞性創新」的新進者，也有積龜的時候。

第一種情況是：因為新進者做了錯誤的準備工作。

準備工作包括人才招募決策、決策流程，及資金來源。譬如，資金來源好壞，不能只看投資者的名

分析步驟一：

如何辨識產業中的變化跡象？有沒有跡象顯示有企業正在利用變化機會？

一、觀察有沒有人正在爭取過度滿足的顧客。

《創新者的修練》以半導體業為例，指出半導體業一而再、再而三地兌現三十五年前就「預言」的「摩爾定律」：一片晶圓面積可容納的電晶體數目，每隔十八到二十四個月便會增加一倍，而成本不變。到了今天，「晶片性能真的是好過頭了。」

於是市場就出現了過度滿足的顧客，這創造了新的競爭基礎。廠商不再以產品的性能為競爭關鍵，而是改為：有能力在顧客需要時，提供他們所需要的東西。換句話說，就是產品的便利性。

譬如矽谷的天砂卡公司(Tensilica)，讓工程師們在網站上量身打造他們想要的晶片系統，工

程師可以自行組合智慧財產區塊(intellectual property blocks)，例如為醫療界創造出最通用的手持器材，就是成功例子。

另一個例子，則是和台灣命脈相繫的晶圓代工製造。

半導體的製造是全世界所知最複雜的製造流程，涉及四百多個不連接的步驟。目前的問題是：製程速度不夠快。

在產品生命週期愈來愈短、顧客需要量身定製的市場上，花上兩個月才能交貨的晶圓廠已經不敷需求了，克里斯汀生認為，想成為贏家的廠商必須做到在短期內交貨。未來，想成功競爭的晶圓廠必須設法以類似於豐田汽車公司的生產制度，做到「即時生產」。

二、有沒有人瞄準最低階的顧客群，發動低階市場的破壞性創新？

特別在已經規格化的產業，最容易形成。戴爾電腦的崛起就是例子，因為個人電腦十分規格化。

三、有沒有人悄悄打開尚未消費的新市場？

當波音公司和空中巴士陷入高階市場拉鋸戰時，兩個較小的飛機製造公司加拿大龐巴迪集團、巴西航空工業，已靜悄悄地創造了一個新市場。

他們選擇不侵犯波音公司和空中巴士的地盤，一九九二年，龐巴迪集團推出加拿大航空區間噴射客機，就此創造了區間噴射客機市場。一架飛機只有三十個座位，最遠只能飛五百海哩，大約是華府到亞特蘭大市的距離。

爆炸性的成長顯示出，區間航空是噴射客機的尚未消費者。大型在位者對這些新興市場不感興趣。並且，波音和空中巴士的成本結構與能力是在建造大型、複雜的飛機，而巴西航空工業等已經發展出以具成本效益方式建造小型與中程飛機的獨特能力。從一九九八年到二〇〇三年，巴西航空工業的每股盈餘平均每年提高二〇%。

二〇〇四年，航空業更出現了「空中計程車」的新營運構思。以六人座的小型飛機，提供點對點的空中交通服務。這個模式正式展開將

山，因為在位者的心思、資源都放在維持性創新，對破壞性創新有難以言喻的包袱。這就是「創新者的兩難」。

這兩本書出版後，給了我打開新市場的中小型企業無比的信心，但「在位者型」的龍頭廠商則有點悶。為大型企業提供顧問

服務的 Accenture 台灣區總裁黎小萍，去年聽完克里斯汀生來台的演說後便問，「那到底龍頭企業該怎麼破解？有沒有清楚的反制策略？」

一年後的今天，續集《創新者的修練》來勢洶洶，就是要解答這些心頭疑問。並且更深入地以

實際產業為證，討論在位者與後起新秀之間的肉搏戰役。

看似破壞性的創新可能大大成功，但也可能胎死腹中。為什麼？克里斯汀生有四階段理論架構可供分析。請看以下摘要與實例。



2005
新春特輯

不斷「破壞」，才能永遠「在位」

文／官振萱

創新者的修練

當

華碩董事長施崇棠一口氣讀完《創新者的修練》

時，驚道，「竟不知窗外天邊已現魚肚！」

到底是什麼樣的書，可以讓企業家讀到不知東方既白？

從各章拋出的議題，又附以深入解答，就知這本書的引人入勝：

半導體業的摩爾定律可以適用到什麼時候？哪類廠商能攫取成長機會？哪類廠商會式微？

怎樣的創新會使航空業徹底洗牌？如何用創新理論預測電信業？創新理論又可否用在保健業、教育業？

政府可採取哪些總體政策鼓勵

創新？企業又如何在海外市場爭取尚未消費的顧客？

哈佛大學商學院教授克里斯汀生，在出版《創新者的兩難》、《創新者的解答》之後，已被公認是最有系統研究創新的理論家。他研究了一百多種產業或產品的創新，把它們分類成「維持性創新」與「破壞性創新」。

破壞性創新才是主角，它具有強大的殺傷力，往往改寫整個產業的命運。不論是創造更低成本的事業模式，以爭取被過度服務的顧客；或是創造出新市場，爭取尚未消費的顧客，都強力威脅原本的「在位者」。證據顯示，在位者多半會哀怨地拱手讓出江



《創新者的修練》

作者：克里斯汀生
(Clayton M. Christensen)

安東尼 (Scott D. Anthony)

羅斯 (Erik A. Roth)

譯者：李芳齡

出版社：《天下雜誌》

出版時間：2005年1月25日

範圍的第一步，就是要做好情緒上的準備，才能體驗、表達、探索每個人習慣隱藏在角色與常規背後的各種情感癥結。

整個課程的進行，就看每個參加者願意挑戰自我到什麼程度而定。每個人都有學習、探索的能力，也都有責任決定自我探索的深度。因此，如果你的目標是要培養可持久、有意義的領導能力，就必須為自己的學習負起責任，也就是說，你必須明確說出自己的期望與擔憂。授課講師所提供的，是學習的架構與機會，但只有學員自己才能決定，要學什麼、學多少、用什麼速度學習。

為自己的學習負責

光是負責任的學習還不夠，無拘無束的自由感、採取主動的意願、探索的勇氣，以及擁抱意外發現的開放心態，都是提升學習效果的關鍵要素。

過程之中會有懷疑、勉強和防禦的心理出現，但這些反應都是自然的，只要你真心願意深入探索自己行為的背後根源，你會從這樣的課

程裡，獲得意義深遠的學習，成功地提升領導力。

現在，再來回答你在開課前的疑問，答案可以歸納成四個建議：

- 一、認真把握這個難得的機會；
 - 二、全心全力參與課程；
 - 三、去探索，去驚訝，去獲得深刻的個人情感體驗；
 - 四、反省、整合這些體驗，讓自己对領導的工作產生更深入了解。
- 還要提醒你，努力培養更敏銳的內在羅盤，包括察覺某些看不見的社會運作型態、掌握自己與他人微妙關係的敏感度，以及信任直覺的勇氣。最後，你將能做出更有把握的決策，成為更有效而負責的領導人。■

（譯自 I M D

《Perspectives for Managers》，No.

113, Oct.

2004, 原文

"Getting the

Most Out of Your Leadership Program")



斷培養、磨練。

二、領導不是

高層的專利。並

非只有國家總理或

企業CEO等位居要

津的人，才有權力領導。

從店頭第一線到公司董事

會，組織的每個階層都需

要領導的展現。

三、領導不是套用流

行。有些人把領導當成時

尚，流行什麼理論就做什么。

事實上，真正的領導

是一種情緒能量的動態交

流，用來幫助組織達成任

務。想要有效、負責地領

導，一定要能夠掌握組織

的社會與心理層面，特別

是要了解不同的團隊、個

人，甚至領導人自己，究

竟如何運作。

四、真正的領導都從

小型團體開始。別以為在

一年一度的大會上發表演講，才是

領導。社會與企業組織裡，有許多

以四到十二人為單位的小型團體，

每天都在鍛鍊領導。它們才是最基

本的決策單位。



領導很難教得來，
但領導的潛能卻可以培養——透過經驗與反省，
會比研讀和模仿更有效。

五、領導光靠傳授，很

難見效。領導很難教得

來，但領導的潛能卻可以

培養——透過經驗與反

省，會比研讀和模仿更有

效。技術性與策略性的技

能可以從他人（例如講師

或成功範例人物）身上學

得，然而，最有用的行為

技能，通常都是從整合自

己與其他人的經驗而獲得

的。

六、領導不能只靠理性

的作為。許多隱性、不自

覺的因素，深深影響著個

人與團體的行為，領導人

必須學習發現、了解與因

應這些因素，才能避免被

它們干擾，甚至控制。

七、領導不單只是變

革。近年來很流行把領導

與變革，劃上等號。但歷

史已證明，儘管有些變革

創造了正面效果，有些卻帶來災

難。睿智的領導人必須能夠分辨，

哪些要求改變的壓力其實反而有害

組織或社會。有效而負責的領導，

不只要興變革，也要整穩定。

八、領導不必然都是好的。領導

的力量亦正亦邪——可以建立組

織、創造和平、繁榮社會，也可以

摧毀機構、引發戰爭或滅亡國家。

所以凡是最優秀的領導人培育課

程，都把培養有效又有責任感

(effective and responsible)的

領導人，當成第一要務。

你想接受多少挑戰？

想要從這樣的課程中，獲得最多

學習效果，就看你是否真誠

(authenticity，真實說出自己當下

的想法與感受)、投入

(investment，用真心來學習)、承

諾(commitment，日後時時謹

守)、願不願意承擔情感上的風險

(emotional risk-taking，勇於走

出心理上的安逸範圍)。你的行為表

現得愈自然、隨性，就會有愈多經

驗可以反省學習。

授課講師丟給新學員的第一個問

題，通常是：你想接受多少挑戰？

很多人都以為，這個問題問的是體

力的挑戰——高空彈跳、峭壁緣繩

下降之類的活動，事實上，他們面

對的挑戰是心理的。走出個人安逸



● 探險家型：這種人具有學習的天性，喜歡嘗試與發現新事物，而且會積極整合各種探索經驗。問題是他們在課堂上的探索熱情，有時可能遭遇其他學員，甚至講師的抗拒，產生格格不入的困境。

不管你當初抱著哪種心態來上課，隨著課程的進展，心態都會有所轉變，例如，囚犯型的人一旦克服了起初的多疑，有可能變成最好的學員；反過來換成觀光客與乖學生，一旦要他們收起派對氣氛、擱置大師理論，這些人的熱情可能頓時冷卻，甚至開始抗拒，不願觸碰自己的真實經驗。

其實，多元的成員組合，才能帶來最好的學習效果；上課的人心態度互異，正好反映了組織的實際現況。

領導人培訓課程的最重要任務，是提供學員深入了解領導、鍛鍊領導能力的機會。在這裡，你會學到如何領導別人、如何追隨別人、如何團隊運作。你會更加了解自己的習性與動機、對人際關係的管理風格，也會更了解團體內外部複雜的組成與互動關係。

那麼，該用什麼方法來學？光是

靠個案研究、閱讀、聽課和問卷調查是不夠的。

透過個人經驗來學習

想要學好領導，要靠不斷的練習、投入，還要有自我檢視的意願，也就是說，必須透過你的個人經驗來學習——不是要你累積知識或做完交代的功課，而是要你不畏艱難，勇於探索自己和別人的行為。

現代企管學說有一種根深柢固的「評估心態」(assessment mentality)，只見各種能力模型滿天飛，大家言必稱管理績效衡量——從績效評估、績效檢討到績效給薪。因此，許多企業主管和管理學教授也用同樣心態看待領導人培訓，仰賴認知理性的模型來評估行為，提出各式各樣方法來改進績效。



講師與學員要合力建立一種好奇的文化，
讓課程變成可以「玩玩看」、可以大膽實驗、
不怕被人評估的學習環境。

然而，經驗導向的領導人培訓課程，最主要目的是培育 (development) 而非評估，所以，講師與學員的共同任務，就是要合力建立一種好奇（而非評斷）的文化，創造一個可以探索領導與合作的安全空間，讓課程變成一個允許大家對不熟悉、不舒服的事物感到好奇，可以「玩玩看」、可以大膽實驗、不怕被人評估的學習環境。

領導八個基本認知

課程一開始，應該先澄清大家對領導最常見的錯誤假設，建立領導的基本認知：

一、**領導不是天生的**。人類基因體計劃解開的基因密碼裡，已經證明沒有所謂的領導基因。沒有人是天生的領導者，天生特質與早期經驗雖然很重要，但人類的領導能力，終其一生，都可以不

2005
新春特輯

主管充電

譯／吳怡靜

如何學做領導人

領導是可以學習的嗎？
過年之後，你想要去上課進修嗎？
在決定去充電之前，請先準備好
你的心態……



你是哪一種學生？

通常，會來參加領導人培訓課程的人，心態上可分為五種類型：

- **囚犯**型：他們是不情不願的徵召入伍族，受訓的原

你一定常聽人說，參加領導人專案培訓課程，是一種緊湊、特殊又收穫良多的寶貴經驗。所以你決定排除萬難，百忙中抽空報名參加。

但開課在即，你卻忽然躊躇起來：「我真的想去嗎？去了到底要做什么？領導這東西學得來嗎？我該怎麼做才能學到最多？」

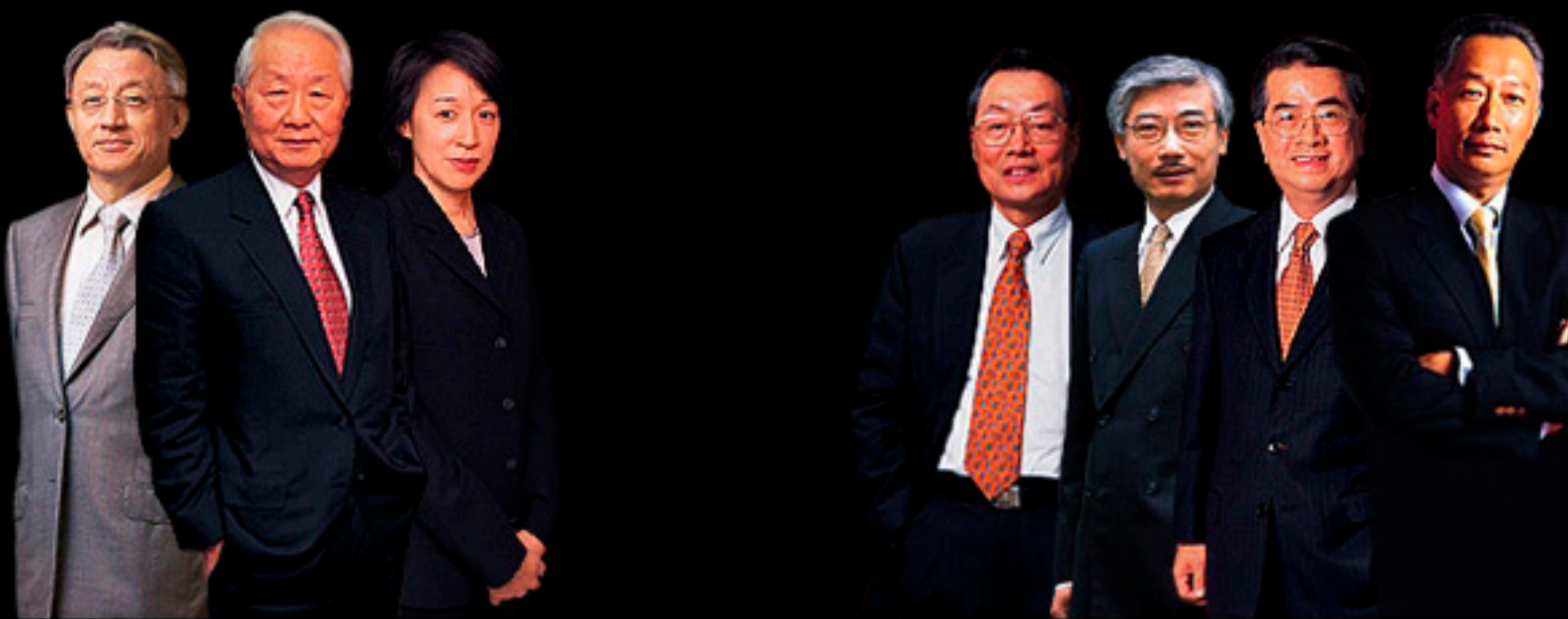
想如願充電又滿腹疑惑的聰明主管，請先加選下面這堂必修課。

因不是「上面派我來的」，就是為了升官晉級的壓力硬著頭皮來進修。熱情指數，大概跟即將去給牙醫挖掉蛀牙的人差不多。

● **觀光客型**：這種人存心來度假，把受訓當成難得的休息機會。他們對學習的期待往往偏低，對社交的期望卻可能不小。這類學生喜歡清新空氣、佳餚美食和愉快的上課，最不樂見派對氣氛出現任何干擾。

● **消費者型**：這種人要求服務。他們一旦花了錢就毫不客氣，把培訓機構當成供應商：「給我下週一早上立即可用的領導撇步！」他們最喜歡問卷、理論和一張張的重點整理，有工具箱之類的話更好；最不習慣讓自己過份投入學習。

● **乖學生型**：他們是最興致勃勃的參與者，像粉絲追求偶像般，擁抱各種商業暢銷書與管理大師，而且急著想把學來的概念全盤拷貝，但這種移植，反而可能妨礙他們認真思索個人實際經驗的能力。





▲迪士尼能為珠三角帶來更美好的前景？

說明了中國長三角的興起，與珠三角的衰退。

珠三角地區的整合被《亞洲週刊》形容成是「一場內耗」。

珠三角的中山，九十多公里範圍內就蓋了五座機場，之間卻沒有公路連結。連結香港與珠三角的港珠澳大橋，因為深圳、香港、廣州搶奪區域龍頭，拖延多年才達成共識。

去年啟動的「泛珠江流域九（省）加二（港澳）」整合機制，也被認為喊口號的成

分居多。
不同於珠三角各地方水火不容的競爭，長三角週邊城市卻展開「互融行動」，發起「路橋運動」。北邊的江蘇和南邊的浙江，都積極建設公路橋樑和上海接軌。

接軌，使得長三角從上海對內地輻射的能力，遠比珠三角深且廣，沿海與內陸發展較平均，也帶動內

需市場的繁榮。

根據統計，改革開放前，長三角區域內所得差異是全中國十大區域最大的，但是開放後逐年縮小；華南地區（廣東、廣西、福建、海南）區域內所得差異卻在開放後大幅攀升，顯示珠三角沿海區域高速成長，並未帶動內陸發展。

開放二十多年的珠三角，早期輕易就吸引到外資、勞工，迅速累積了大量財富，「殊不知外資、勞工，都是外地來的，要走，隨時可以走，」劉開明說。

中國投資版圖明顯北移

廣東籍的劉開明認為，珠三角地方政府除了提供和任何區域都一樣的減稅優惠，並沒有做其他的事情；像是建設更緊密的交通網、更好的基礎建設，替工人子女負擔部份學費、保險等來營造一個良好的投資環境，「使得外來的資本、勞工對珠三角缺乏認同，」劉開明說，「缺乏認同，就不會投資、不會消費。」

珠三角的治安近年持續惡化。根據海基會統計，單單東莞、深圳兩

地台商申請的人身安全案件，就佔所有人身安全案件的四成。

相較之下，位在長三角的崑山，地方幾乎是二十四小時服務，「沒想到最高效率的企業型政府，出現在最保守的共產體制下，」經常赴中國做田野調查的政大國關中心研究員陳德昇相當驚訝。

長三角和珠三角的興衰，使得包括台商在內的外資，在中國投資版圖明顯北移：從珠三角轉移到長三角，最近因為長三角缺電，更朝環渤海地區挺進。

「這裡是中國第三個亮點，」劉開明說。根據電電公會每年出版的大陸地區投資環境與風險調查，二〇〇二年開始，環渤海地區的青島首度成為最受推薦的投資地點之一，位在珠三角的東莞則連續三年名列不推薦名單中。

但是長三角和珠三角仍具有位置優勢：雖然環渤海地區對內擁有僅次於長三角的第二大內銷市場，但是和海外主要市場美國或歐洲的距離仍相對較遠。

珠三角能否抓住迪士尼帶來的機會做內部重整，長三角能否持續保持領先，值得拭目以待。

迪士尼引爆上海、香港競爭

文／孫珮瑜

珠三角吸引外資的金額及產值已在二〇〇三年敗給長三角，兩個區域的激烈競爭，隨著上海積極爭取迪士尼樂園，再次引發濃濃的煙硝味。

香

港迪士尼即將在今年開幕，預計每年將吸引五百六十萬來自大陸和海外的觀光客。

與香港南北競爭的上海不甘示弱，也向迪士尼公司積極爭取建設另一樂園，引起香港的緊張。

事實上，珠三角的聲勢在近幾年已經被後來居上的長三角趕過，迪士尼的開幕不過是再給珠三角一次機會。

珠三角是中國最早開放、外商最早抵達的地區，人均所得超過一萬五千人民幣，至今仍是中國最富裕的地區。

「東西南北中，發財到廣東，」這句順口溜已經成為過去式。中共最新的數據顯示，二〇〇三年長三角在吸引外資金額和產值，首度超越長期衛冕的珠三角。

農村湧入城市的上億勞工，更選

擇基本工資較高、機會較多的長三角為落腳地，使得珠三角去年開始引爆勞工荒。

「資本不到，人不來，」深圳社會觀察中心劉開明博士說。

一直以來被認為各擁「內銷市場」、「外銷工廠」功能的長三角和珠三角，情勢也突然轉變。去年上半年，蟬連十二年出口冠軍的深圳，居然被上海一舉超越。

中國經濟從「世界工廠」逐漸轉型成為「世界市場」，的確推動位在中國市場正中央的長三角成長。但許多觀察家認為，長三角和珠三角兩大區域內地方政府的競合，更決定了區域發展的興衰。

互融創造雙贏，內耗終將失敗，

(法新社提供)



▲香港迪士尼即將在今年九月開幕，與香港南北競爭的上海，也頻頻向迪士尼招手，引起香港的緊張。



(蕭世英攝)

▲少子化不僅影響消費人口，更將動搖供給的一方，生產現場將發生人手不足的現象。

位於九州

熊本縣坂本

村，五十年前

縣政府為了發

電建造的荒瀨

水庫，是日本

全國第一個被

「拆除」的水

庫。原因是今

後三十年九州

人口將減少一

成。拆除費用

至少要花四十

七億日圓，如

果要顧及對周

圍環境的破壞程度，費用將更水漲

船高。

東京都的動脈——首都高速公

路，存在不可忽視的危機。長期以

來，首都高速公路公團（負責團體）

並未將巨額的維修費用編入長期計

劃中，換句話說，沒有財源是可用

於維修支撐道路的橋樑和隧道。

預估超過一兆日圓的維修費用從

何處來？公團理事長橋本鋼太郎表

示，可將通行費收入從目前一年二

千六百億日圓，「增加到三千六百

億日圓」，但面臨人口減少的趨勢，

「增加四成的收入似乎緣木求魚，」

《日本經濟新聞》報導。

人口密集的東京都如此，遑論人

口原本就呈現流失狀態的地方。連

接本州和四國的瀨戶大橋，二〇〇

三年每天平均車流量是一萬四千

輛，不到最初預期的三分之一，不

談今後人口減少的影響，負責的本

州四國聯絡橋公團就背負兩兆一千

億日圓的借款。

總管日本國土規劃的國土交通省

預測，二〇五〇年地方圈的人口減

少到三分之二，人口稀少的總面積

達二十二萬平方公里，等於出現與

九州面積相當的地區，可能有不少

地區不能供應下水道、學校、消防

和醫療服務。

人口集中居住成趨勢

《日本經濟新聞》觀察，地方政府

縮小對人口稀少地區的資源分配，

敦促人口集中居住，將成為今後不

可避免的趨勢。

一到冬天就嚴重積雪的東北都市

青森市，過去十年因為人口向郊外

擴散，市政府花在除雪的費用膨脹

了三倍，達十一億日圓，為了刪減

花在郊外的除雪費用，市政府提出

Compact City（緊湊型城市）構

想，敦促市民儘量往市中心集中。

在Compact City構想的規劃

下，連預定在二〇一〇年啟用的東

北新幹線新青森站，由於被劃分為

郊外，所以車站周圍禁止新蓋商業

大樓或旅館。

而二〇〇三年新生兒數為零的長

野縣平谷村，正積極建設「平谷兒

童之家」，接受不喜歡與外界接觸、

整天窩在房間裡的青少年，希望吸

收年輕人口，讓村子返老還童。

群馬縣太田市則規定男性職員

「必須取得育兒假」，「也許有點太

晚了，但等到人口真正愈來愈少才

來傷腦筋就沒輒了，」市長清水聖

義表示。

過去十年，超過二千個國小、國

中與高中相繼廢校，不少地方政府

開始活用舊有校舍，例如新力P S

2電玩遊樂器的電視廣告創意人小

島淳平，就在東京世田谷區的國中

校舍開設事務所，宮城縣的網地島

則將小學校舍改為「網小醫院」。

日本政府和企业，如何因應人口

減少的挑戰，包括台灣在內，全球

各國都在注視。



▲日本有史以來首度出現人口減少的現象，更是先進國家中，第一個人口減少的國家。

(天下資料)

略，東武鐵道將車站業務外包給子公司，車站員工連車站內的廣告業務都要負責，JR西日本則轉向非鐵路事業（如經營車站商業大樓）尋求活路，東急急行電鐵的車站員工中，四成（二百八十五名）已經

取得「服務看護士」的資格，準備服務只增不減的高齡乘客。
「五十歲以上來店客層從十年前的二二%，上升到二〇〇三年的二二%，」一項7-ELEVEN的調查讓象徵年輕文化的便利超商，轉向

瞄準高齡消費群，

7-ELEVEN推出低卡路里和少量包裝的商品，全家便利超商（Family Mart）則以四十~五十歲的男性為對象，推出材料豐富的「高級便當」。

樂器大廠山葉開

設的音樂教室（二歲到小學生），學生人數從九〇年的六十五萬人，減少到現在的四十二萬人，相反地，分布在全國一千八百個據點的「大人音樂班」學生人數卻穩定增加，目前已有十萬人，平均年齡是三十四歲，不少

人是下班後順道「樂在其中」一下才回家，對沒帶樂器的人，山葉教室還提供出租服務。

去年豐田汽車的調查人員，訪問東京都內主要婦產科，查詢出生人數的預估數字，結果讓社長張富士夫下令「製造小型高級車」，因為少子化趨勢下，將有更多的高齡人口手握方向盤。

少子化不僅影響消費人口，更將動搖供給的一方。

根據日本政府的推估，日本勞動人口在二〇二五年前將減少四七〇萬人，其中十五~二十九歲年齡層，將減少三一〇萬人，生產現場將發生人手不足的現象。

神奈川縣橫須賀市的日產汽車工廠，正在改造生產線，讓高齡者或女性作業員，不必過度彎腰或長時間蹲在地上，也能輕鬆作業。

政府思維模式必須轉換

對政府來說，人口增加時代的思維模式——「總會有需要的時候」，不再管用，甚至，必須轉換為「如何砍掉社會資本」，前土木學會會長丹保憲仁表示。

日本如何因應少子化危機

日本正以最快的速度，同時邁向高齡化和少子化，人口總數將在明年達到頂峰後，開始下降，成為先進國家中第一個人口減少的國家，政府和企業如何因應？

二〇〇四年，對德島縣木澤村，這個寧靜的山村來說，

強烈颱風造成的災害、村立國中因學生人數減少而廢校等，都是列入「村史」的大事件。

但更令後世難以忘記的，恐怕是這個村子寫下了「嬰兒出生數為零」的紀錄。

聽不到嬰兒呱呱墜地哭聲的日本地方政府，二〇〇二年只有一個，二〇〇三年有三個，二〇〇四年將不單只有木澤村一個，少子化的腳步聲確實已在日本各地響起。

二〇〇三年日本的出生率創下最低紀錄的一・二九（育齡婦女平均生育的子女數），讓政府官員吃驚不已，因為日本政府一直以「二〇〇

七年出生率將滑落至一・三一，之後將停留在「一・三九」的數據，來規劃各種制度，就連剛出爐的年金改革法也不例外。

《日本經濟新聞》指出，如果將日本比擬為人口一百人的小島，現在高齡人口為十九人，小孩子有十四人，依據政府最保守的估計，二〇五〇年人口將減少到七十二人，高齡者增加到二十八人，小孩子只剩下一六個人。

從明治政府成立以來，日本政府向來以「人口增加」為前提，打造經濟和社會的結構，但日本的人口在明年到達頂峰後，將開始減少——除了戰爭和飢荒，有史以來首度出現人口減少的現象，更是先進國

家中，第一個人口減少的國家。人口減少的趨勢，正促使日本企業與政府開始大轉向。

企業競爭舞台縮小

對企業界來說，人口減少意味著企業競爭的舞台愈來愈小，日本企業如何因應？

日本十六家主要鐵路公司的運輸人口，從一九九一年的一〇一億人，減少到二〇〇三年的九十一億人，十多年來市場足足縮小了一〇%，固然受到不景氣的影響，但《東洋經濟週刊》認為「通勤、通學的人口減少，才是主要原因。」

各家鐵路公司紛紛打出因應策



▲義大利小型的家庭紡織工廠，難敵開發中國家工廠大量生產的低價競爭。

(法新社提供)

小孩，也能得到補助。

另外，義大利政府還希望多吸引移民，一起打拚未來。自一九九五年以來，義大利的生育率稍微上揚，人口學者就認為其中有五分之

一來自移民的貢獻。

可惜義大利人對於移民有不同的看法。

例如，政治上的北方聯盟就反對移民。

中部的羅馬，也對日益增加的黃臉孔感到不安。《華盛頓郵報》報導，羅馬市政府已經明文限制中國人在某些區域集中，他們不喜歡做生意方式與義大利人不同的中國人、中文招牌聚集，「羅馬不要中國城。」

除了人的問題，也要解決錢的難題。面臨財政壓力，義大利政府已經決定要削減開支，其中主要集中在健保、福利與公務員薪酬。

歐洲的中國

產業界的改革更是迫切。「過去我們就像是歐洲的中國，」在碧耶拉經營喀什米爾毛料公司的皮雅森薩坦言，義大利在一九五〇、六〇年代接收法國、英國的紡織相關產業，變成歐盟的低成本供應商，「現在應該再把這個角色交給別人。」

所以義大利人現在更全力衝刺品

牌。知名的Ermenegildo Zegna男裝與歷史近三百年的喀什米爾羊毛公司Fratelli Piacenza就漸漸把生產移往中國等地，全力營造品牌形象與行銷，希望把商標中的「義大利製造」變成「義大利創造」。

或者，在義大利做出更高級的產品。羊毛公司Botto Paola就漸漸把一部份外包的工作收回來自己做，例如精密的染色製程，以提高產品的品質，至於簡單的工作就外包到中國等地。不少絲綢公司，現在自己也只做聚酯織物，因為其中有比較大的創新空間。

義大利商人深知，他們最大的競爭力是設計能力。Fratelli Piacenza在二〇〇一～二〇〇三年改變了七成的生產線，加入新的混紡組合、染色技術與纖維，以迎戰開發中國家的競爭。如果不是因為遭逢這些壓力，這樣的改變得花上十年。

《華爾街日報》總結，因為有不斷創新的動力與設計的活力，義大利企業相信，不管是凡賽斯的洋裝、古馳的手提包、還是大理石的水槽，賣的都是「義大利」這個商標。

在**米蘭的時尚展**中，向來驕傲的義大利人

竟然要像**開發中國家**一樣，

強調工廠的管理較佳、比較重視環保、勞工有人權，來**跟中國搶生意**。

精緻手工的產程中。

這當然難敵開發中國家工廠大量生產的低價競爭。

除了價格，近幾年開發中國家的品質還大幅改進，跟義大利的差距愈來愈小。

有一回北美男飾零售商Men's Wearhouse向義大利服飾商克羅蒂下單時談到，中國願意以一半的價錢成交。克羅蒂回答，「我們做不到，你要，就向他們去訂吧！」他萬萬沒想到，訂單從此一去不回頭，「他們竟然真的去了！」

影響所及，連一八七六年就創立的著名羊毛公司Botto Poldi都得展開有史以來的第一次裁員。

現在，碧耶拉的工作機會一年可以流失到八%，讓當地失業率足足上升一個百分點。

義大利的窘境，當然不只是在這個具有代表性的產業。

先進國家最糟的人口條件

整個義大利經濟體，都遭遇結構性的難題。

從政府開始，就面臨財政赤字的壓力。義大利的財政赤字去年就超

過歐盟穩定與成長協定的上限三%，為了刺激經濟，它繼續降稅，今年會逼近四%。

整體而言，義大利政府負債已經累積到GDP的一〇六%。標準普爾公司不得不降低它的信用評級，因為同一個評等的各國政府，這個比例的中位數只有四八%。

「這不是世界第三大經濟國，很難處理這世界第三大政府負債，」前財政部長特瑞蒙帝去年黯然下臺。

目前義大利政府權力傾軋，對於如何減稅與處理赤字的爭論紛擾不休，《經濟學人》預估，今年義大利會在選舉中出現政治危機。

往未來看，義大利還有嚴重的人口問題。目前歐盟擔心的相關危機，義大利幾乎都是首當其衝。

義大利的生育率，在歐美先進國家中最低。

人口老化問題也最嚴重。義大利六十五歲以上人口佔二〇%，六十四歲人口比例居歐美主要國家之冠，而且在二〇五〇年以前，六十五歲以上人口還會再成長四四%。

偏偏義大利又是這些先進國家中最重視休閒，不想多工作的國家。

二〇〇〇年時，在五十、六十四

歲人口中，義大利只有四成的人在「退休是神聖的權利」，一名受訪者告訴《華爾街日報》。

《經濟學人》預估，從現在到二〇五〇年，義大利工作年齡的人口會縮水超過三成，屆時是一個上班族要養兩個老人！

整體而言，「義大利在受評等國家中，有最差的人口條件，」標準普爾警告。

再來一次「文藝復興」

義大利政府與企業都努力要像文藝復興一樣，重新擦亮義大利的招牌。

義大利政府深知，國家出問題，人是關鍵。

只是，要義大利人多工作一些，似乎不那麼容易。去年，上百萬義大利人在各大城市走上街頭，抗議政府希望大家晚點退休的退休金改革，最後還演變成抗議政府經濟政策無能的大示威。

於是政府只好希望能增加國內人口。他們以現金補助國人生育第二個以上的孩子，即使是領養別人的



▲擁有輝煌歷史的義大利，國際競爭力已掉到第四十七名，儼然已淪為「未來的輸家」。

（法新社提供）

比中的國際競爭力掉到第四十七名，上百萬義大利人走上街頭向政府要「承諾中的經濟奇蹟」。

《經濟學人》不禁感嘆，義大利儼然是「未來的輸家」。

擁有輝煌歷史的義大利，何以淪

落至此？

《華爾街日報》把義大利產業面的問題歸咎於它們不夠現代化。

例如，義大利最知名的產業是紡織、服飾與皮革，歐洲就有一半的紡織業落腳義大利。但這些服飾、

製鞋多屬於低科技的製造業，近幾年來遭逢開發中國家的挑戰。

偏偏義大利人又極依賴這些產業。義大利北部的碧耶拉，就是靠著上千家紡織公司維持它三分之一人口的就業與繁榮。

而且，它們的生產方式幾乎百年來如一日。義大利多數工廠都是中小型、員工在一百人以下的家庭工廠，集中在一些小鎮。他們重視手工，認為那能帶來品質。如果現在還有人在阿爾卑斯山下，用湍急的溶雪冰水清洗毛料，也不令人意外。

在義大利嚴峻的勞工法令下，雇主不能隨便遷廠、解雇員工，許多義大利人就世代代沉浸在

義大利 需要再次「文藝復興」

熱情、浪漫又自信的義大利人，開始收起笑容？！

貧窮蔓延，國家競爭力掉到第四十七名，

還把全球第六大經濟體的寶座讓給中國。

在開發中國家的逼迫、競爭下，義大利需要再一次「文藝復興」。

一 向熱情浪漫的義大利人，近幾年眼神難掩一抹落寞。

許多令義大利人自信暢談的金字招牌，逐一染上塵埃。

曾經縱橫各國街頭的飛雅特汽車，進入二十一世紀以來沒有賺過錢，還揹了一身債。飛雅特之前已經引入美國通用汽車的股份，但是一直振作不起來。義大利政府實在不敢就此關掉這個象徵義大利產業標竿的公司，但又不能違反歐盟規定金援紓困，今年可能要把逾百年光榮、被稱為義大利甘迺迪家族的光榮、被稱為義大利甘迺迪家族的義大利血統，讓渡給美國人。

產業光譜的另一端，義大利食品巨擘帕拉瑪也陷入醜聞疑雲，公司

高層像台灣的博達一樣做假帳。這家產品暢銷全球，在三十多個國家都有工廠的乳製品權威最近想重新上市，卻是困難重重，而且許多股權已經轉到美國的大銀行手中。

這還不是個案。米蘭股市最大要角ENI能源集團也傳出做假帳、貪污腐化等醜聞，打擊國際投資人對義大利股市與企業的信心。

再看看讓所有義大利人無限自豪的高級服飾與精品。面臨開發中國家崛起的絲綢、毛料等紡織工藝，許多義大利工廠業績萎縮，工人失業。在米蘭的時尚展中，向來驕傲的義大利人竟然要像開發中國家一樣，強調工廠的管理較佳、比較重

視環保、勞工有人權，來跟中國搶生意。

今許多消費者趨之若鶩的普拉達名品，在光鮮的商標背後，老闆也急著砍債，賣掉一些副牌，承擔旗下數個品牌的虧損。

還我經濟奇蹟

另外，義大利總體經濟結構出問題。去年零售業業績多半停滯不前，一八％國民生活在貧窮線以下或接近貧窮，政府財政赤字上攀，政府債信在歐元區第一個被評等機構降級，還把全球第六大經濟體的寶座讓給中國，在世界經濟論壇評

的任內擔任中央辦公廳主任的溫家寶卻避嫌沒有參加，而「六四」的得益者如江澤民、李鵬以及他們的親信如曾慶紅、羅幹等當然也不會參加。

中共道德的致命一擊

一些支持趙的「異見人士」均被擋於告別儀式外。天安門廣場與八寶山公墓前公安密佈，如臨大敵。大批群眾被阻攔在公墓之外。

新華社隨後的報導，指趙紫陽「為黨和人民的事業做過有益的貢獻。在一九八九年春夏之交的政治風波中犯了嚴重錯誤。」

趙紫陽喪禮的安排，及新華社的報導，只是有限度地照顧了各級幹部的意願，以及經歷過趙紫陽時代的人民的情緒，但更多地體現了現在掌權者及雖已退休卻仍有影響力的「控制者」的利益。後者是「六四」的得益者江澤民、李鵬。趙的喪禮及評價，是他們及他們的親信曾慶紅、黃

菊、羅幹所做的主導。胡錦濤、溫家寶不是「六四」的直接得益者，但也是間接得益者。若沒有「六四」，接班人未必輪到他們。他們遷就了江、李的意見，抹煞了事實。

在八九年十三屆四中全會上，趙紫陽對李鵬指控他「支持動亂」、「分裂黨」，作出了自我辯護的發言。發言沒有受到與會者反駁。

中央事後組成專案小組，對趙進行調查，也查不出有「支持動

亂」和「分裂黨」的證據。趙的案子不了了之，但他一直被軟禁至死。

趙已蓋棺，中共卻堅持一個「莫須有」的論定。這是由控制現在的人控制過去而捏造的一段歷史。中國共產黨從此失信於千萬黨員，也使十三億人民不再相信執政的中國共產黨有任何公道。趙的去世，及死後的評價爭議，是中國共產黨給予自己的道德上的致命一擊！

（作者為香港知名政論家）

中

共前總書記趙紫陽於一月十七日病逝。據中共慣

例，喪事通常會在一週內舉行，但趙的喪事拖了十多天，直到一月二十九日才舉行遺體送別式，新華社發了一個簡短的報導，但他的遺體火化後，骨灰究竟是否放在「黨和國家領導人」的墓室中，則還沒有定局。骨灰暫放在趙家中。

為何原因？原因就出在中共一黨專政的專權政治體制上。如果是民主體制，一個人已離開政治舞台十多年，又已經去世了，還有什麼可爭的？但在專權政治下，一個人如果參加了專政黨的黨組織，又擔任過最高層的職務，他就不僅是生前，而且在死後，也不屬於自己，而是屬於組織的。由於沒有公平選舉的機

李怡



趙紫陽蓋棺，「莫須有」論定

中共前總書記趙紫陽被軟禁至死，然而仍以「莫須有」罪名蓋棺論定。對他的評價爭議，將使中共面臨道德上的致命一擊……。

制，對一個人的歷史、對他的評價、他的政治待遇，都與現實政治中的掌權者的利益息息相關。

二十世紀四十年代英國作家喬治·歐威爾在他的政治小說《一九八四》中寫道：「誰能夠控制過去，就能夠控制將來；而誰能夠控制現在，就能夠控制過去。」

對一個以控制為主而不是以服務為主的政治體制，這的確是極為深刻的觀察。

趙紫陽在文革結束前一年，即一九七五年，被鄧小平派往四川進行農村改革。他大刀闊斧地在農村推行自由化，把農村從破產邊緣挽救回來，四川人交口稱頌：「要吃糧，找（趙）紫陽」。

文革後他歷任國務院總理，在胡耀邦下台後又擔任總書記。

「六四」前因主張用疏導方式而不是鎮壓方式解決學運，而被李鵬陷害，並被鄧小平以「支持動

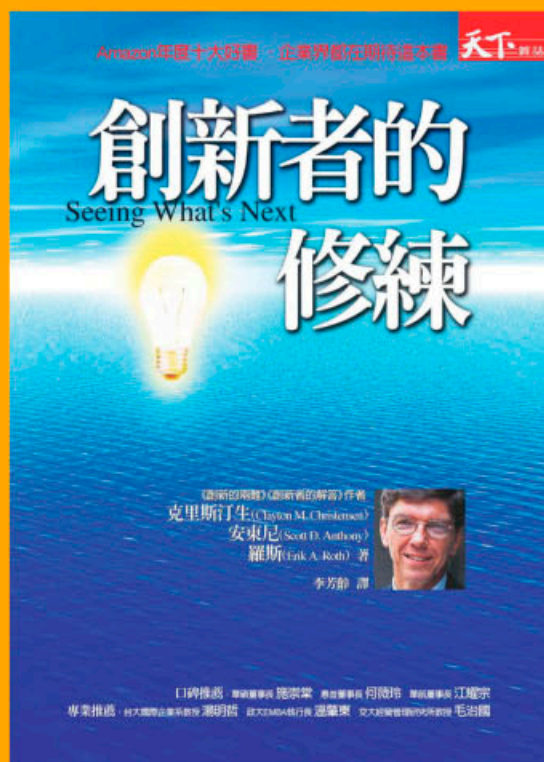
亂」、「分裂黨」的名義革除職務，接著遭軟禁十多年，直至去世。

趙紫陽去世後，中共一些元老如萬里、田紀雲、胡績偉等，要求中央給予趙一個公正的評價，為他舉行追悼會，骨灰安放在領導人一級的墓室。中共中央最先的反應是，堅持八九年六月中共十三屆四中全會上，關於趙紫陽犯「嚴重錯誤」的結論。其後，由於各國領袖對趙的褒揚，民情的強烈反應，加上趙的子女表示不能接受這結論，於是中央決定在八寶山革命公墓為趙紫陽舉行遺體送別儀式，但「不開追悼會」。

一月二十九日的告別儀式，有政協主席賈慶林等中央領導人參加。但與趙有密切關係、曾在趙

2005企業界最期待的一本書

創新的下一步 在哪裡？



作者：美國當代最具影響力的創新大師 克雷頓·克里斯汀生
及安東尼·羅斯等

譯者：李芳齡

定價：450元

創新大師「克里斯汀生」繼《創新的兩難》、《創新者的解答》後，最重量級最受矚目的創新第三部曲：《創新者的修練》。

重量級好評—亞馬遜年度十大好書

★口碑推薦—華碩董事長 施崇棠
惠普董事長 何薇玲
華航董事長 江耀宗

★專業推薦—台大國際企業系教授 湯明哲
政大EMBA執行長 溫肇東
交大經營管理學教授 毛治國

◆像魔法水晶球一樣

商場競爭嚴酷，創新不一定帶來企業持續成長，唯有破壞性創新才能確保成長引擎不熄火。本書像具有魔法的水晶球，透過理論教你如何透視產業變化跡象。

◆透過破壞性創新，洞見產業趨勢

本書濃縮破壞式創新的理論菁華與圖解，再加上抽絲剝繭的案例精解，將理論與實務融會貫通，透析五大產業：包括教育業、航空業、半導體業、電信業、醫療保健業等如何運用破壞性創新理論，洞見未來！

◆門外漢也看的出重要洞察

創新的2005年，從修練開始！《創新者的修練》是擬定策略時的重量級智慧夥伴，即使是「門外漢」也能在導引下看出重要洞察。

同步閱讀《創新者的解答》

- 獲《哈佛商業評論》推崇深具「突破性觀念」
- 獲《紐約時報》喻為九〇年代最好的財經企管書
- 獲選為美國《Business Week》年度十大財經管理好書
- 獲【93年度經濟部金書獎】經營環境與策略管理類
- 獲選誠品2004年度暢銷書
- 獲選為金石堂2004年度暢銷書
- 獲選為博客來2004「年度百大」



作者：克里斯汀生
譯者：李芳齡、李田樹
定價：400元

天下雜誌出版

客戶服務專線：(02) 2662-0332

天下網路書店給你優質好書：www.cwbook.com.tw

過

去八年台灣的經濟幾乎停滯不前，不過幾年，就被韓國超過，問題到底出在那裡？為什麼台灣不能延續以往成功的經驗？

問題在於國際產業的競爭生態改變，而國內的產業結構不適合新的競爭生態。

中小企業難以和國際大廠競爭

產業組織學（Industrial Organization）中有所謂的結構——行為——績效（Structure-Conduct-Performance）命題，意指產業結構決定廠商的行為，廠商的行為再決定產業績效，產業績效不佳的源頭是產業結構。台灣經濟發展的結果似乎驗證這個命題。



湯明哲

台灣經濟的結構問題

台灣經濟為何停滯不前？
當國際產業競爭生態改變，
以中小企業為主的台灣產業結構，
已不再符合競爭法則……。

台灣過去的經濟發展是以中小企業為主，而且中小企業以外銷、代工為主要經營模式，除了極少數外，大企業都是以內銷為主。

換言之，在國際市場上競爭的都是中小企業，當世界市場國際化的程度加速，市場集中度增加，能夠在全球市場上生存的都是大型國際公司時，我國企業的競爭力立即下降。

在汽車業、製藥業、金融業、

石油業、零售業、通訊業、資訊業，甚至個人清潔用品業，購併盛行，大者愈大，我國的中小企業無法在國際市場上和這些公司競爭。

再以產業而言，在經濟規模巨大的產業，我國反其道而行，以DRAM為例，韓國有全世界佔第一、第二的DRAM廠家，日本、歐洲、美國都只有一家DRAM廠家，我國卻有四家，如何實現經濟規模？面板業有五家，

汽車業有五家以上，金融業更是滿地開花，如何能在世界市場上競爭？

企業規模大才能自創品牌，才會冒險投入研發，才有可能擺脫代工的宿命。也不會到大陸投資後，一去不回。韓國的現代汽車、三星、LG，經過十多年的研發，行銷全球，才有現在成功，足為殷鑑。

我國過去的產業政策是政府選定目標產業，投入補貼，稅捐減免，口號響亮，但在現在的國際競爭生態下，不改變國內的產業結構，無法在國際市場上競爭。

新政府上任，經濟政策應該改弦易轍，不要再以補貼為主，而應鼓勵企業合併，改變產業中的結構為主軸，創造產業中的龍頭。

（本文作者為台大國企系教授）

民

進黨執政以來，已任命了四位閣揆，更換了許多部會首長，這和國民黨時代部會首長好像是終身職的情況成為強烈對比，兩種做法也各有其利弊。人員更換頻繁時的一個重要缺點，就是政策不連續，這是新內閣亟需避免的一個問題。

新的人員對既有的政策難免有些不同意見，有時候對既有政策的原因和細節上之重點也不夠了解，新的人也很可能希望自己能有一個重大政策留在歷史上，因此難免會想提出一堆自己的重大政策。

然而我國已有太多像國建六年計劃或亞太營運中心這一類未能完成的計劃，人民對大計劃和口號已不具信心，民進黨執政以來提出的知識經濟等方案，以及經發會各黨派所達成的許多共識也



陳博志

新內閣的施政重點在哪裡？

內閣的更換不是政黨輪替，
新內閣若能落實執行既有的各項方案，
就會是很有貢獻的內閣……。

都符合當前的情勢而仍未完成，內閣的更換又不是政黨輪替，因此新內閣最好不要再推什麼重大的政策和口號，能落實執行既有的各項方案，就會是很有貢獻的內閣。

既有方案裏面有些新人員很不贊成的部份，事實上有困難的部

份，以及立法院強烈反對的部份，都可以先不執行。

新內閣可做的三件事

即使如此，既有方案之中該做的事情仍然非常多，其中有些可能需和在野黨再協商，但有更多

是行政院再多注意督導就可以達成，而且會對經濟有很大的幫助。

新內閣若想要有更多新意，仍有三件事情可以來做。第一是**新十大建設**社會上仍有一些爭議，新內閣可藉詳細規劃來消除爭議，而使計劃更完善。第二是兩年半前的大溪會議曾提出南北雙核心的構想，台灣智庫也對此提出詳細的發展策略，但新十大建設及其他政府計劃仍未落實這些策略。謝院長來自南部，應可對藉**南北雙核心或北中南三核心**來帶動全面經濟發展的策略給予更多重視。第三是我們的財政收入偏低太多，一定需要**加稅**，而今年經濟上應是加稅而不太會傷害到人民及企業的好時機，謝內閣應可伺機推動。

（作者為台灣智庫董事長）

強

尼卡森死了，從報上看到這個消息時，有點惆悵，他最紅的時候正是我最辛苦的時候，窮學生壓力大，功課多，實驗又做不完，每天拖著沈重腳步回家，惟一期待的就是半夜十一點半他的節目，一邊吃泡麵一邊跟著他笑。

他的節目做得很好，不低俗，我記得他訪問過一個可以把別人講的話倒著講，而且是連字母順序也倒的人，（如God就變成dog），原來那人家很窮，沒有玩具也沒電視，父母親便發明了這個遊戲，每天玩，自然熟能生巧。

我那天聽了很有感觸，因為那時對人腦的運作已見曙光，知道後天重複的動作可以改變先天的某些設定，先天基因固然決定大腦結構，但是後天經驗決定神經迴路，因此，同卵雙胞胎雖然基因相同，但是後天經驗不同，看法就會不同。這個訪問使我對後天如何影響先天（即教育的力量）

洪蘭



教養， 能把「璞玉」 雕成「國璽」

環境的需求已證明

可使動物發展出完全不同的視覺注意。

孩子的成長也一樣，

後天環境得為他們的成長結果

負起責任……。

產生興趣，發現環境的需求可以影響基因。

有一個實驗將日本彌猴一出生就交給紅毛猿帶，紅毛猿的嬰兒則給日本彌猴帶，然後看看這些小猴子是喜歡生母的臉還是養母的臉。結果發現日本彌猴會凝視養母的臉，而紅毛猿則會凝視牠從未見過的母親的臉。原來日本彌猴生長在島上，有水相隔，沒有別種猴子，看到的都是自家

人；而紅毛猿長在物種非常茂盛的蘇門達臘，必須要能辨識敵友。環境的需求使他們發展出完全不同的視覺注意。

環境可以影響先天基因

另一個研究也發現作窩在沙灘的海鷗，很能辨識自己的蛋，如果別的海鷗的蛋放進牠的窩，牠一看到便立刻用喙把它推出

去；但是築巢在懸崖上的海鷗，因為不必耽心混淆，即使把乒乓球放進牠的巢牠也照孵。這些研究讓我們看到先天與後天的交互作用，環境可以作用到基因上。

最近很流行一本《優秀是教出來》的書，孩子的確要教才會優秀。孩子是塊璞玉，我們是雕刻師，如果玉質很好，如和氏璧，那麼它是國璽；如果玉質不純，但是雕工用心，把綠色雕成菜葉，赭色雕成蟲子，也可以收藏在故宮。

所以今天發生中輟生殺人事件，家庭、學校、社會都有責任。端正社會風氣是你我的責任，它已不再是「瓦上霜」，它是直接影響你進出的「門前雪」。（作者為中央大學認知與神經科學研究所所長）

註：強尼卡森為主持美國國家廣播公司招牌節目「今夜秀」（Tonight Show）將近三十年的老牌脫口秀節目主持人。

熱情，是最有力的通行證

X-TRAIL *TANGO* 熾/熱/登/場



冒險 就從這刻開始

 ADVENTURE

SHIFT_the future



裕隆日產汽車股份有限公司

關係企業：
格上租車
LION中古車收購店
裕融企業
新安產物保險
租賃專線：0800-222-568
服務專線：0800-878-787
服務專線：0800-797-797
服務專線：0800-050-119

服務專線：0800-088-888 網址：www.nissan.com.tw

誠隆 (02) 27622330
台北市松山區八德路四段68-70號
七和 (02) 87711770
台北市市民大道三段180號

裕信 (02) 89115000
台北縣新店市中興路三段128號
元隆 (03) 3601111
桃園縣桃園市中山路1310號

永慶 (035) 327135
新竹縣新竹市經國路一段2號
裕新 (037) 337037
苗栗縣苗栗市國華路658號

裕民 (04) 22591719
台中市西屯區市政路1號
裕唐 (04) 22470688
台中市北屯區松竹路三段8號

匯聯 (04) 7293000
彰化縣彰化市金馬路三段221號
國通 (06) 2915011
台南市南區中華西路一段79號

裕昌 (07) 3232331
高雄市三民區中華二路111號
吉隆 (07) 3232331
高雄縣鳳山市中山西路236號

北市無線網路開跑

統一為何跨界電信版圖？

「你是不是走錯地方，怎麼會跑到這裡來？」統一企業總裁林蒼生在參加台北市無線寬頻網路啟用記者會時，一位朋友這麼問他。

的確，雖然在場許多科技廠商林蒼生都不認得。但統一集團旗下的安源資訊（林蒼生擔任董事長）卻標下台北市政府的「無線網路城市」計劃。

團竟然要和中華電信正面競爭？「會間接衝擊到電信業者（的語音收入）」，安源資訊總經理郭俊男解釋。

可以deliver（遞送）自己的東西，例如線上購物，」郭俊男說。

但對於一般市民而言，最關心的還是，當全台北市都覆蓋在無線寬頻下時，除了打電話較省錢、上網較方便外，還有沒有其他好處？

以首爾（漢城）的經驗來看，其實很有機會。

現在首爾領先世界的第三代無線寬頻服務（cdma2000），結合三星、LG業者的先進手機，讓韓國年輕人可以自由自在地在手機上看電視節目、下載電影，甚至有根據你的所在位置，告訴你附近熱門餐廳、名店的定位延伸服務。

而一年後，台北將具備類似首爾的條件——方便的無線網路、高科技手機和口袋麥可麥可的電信營運者。

萬事具備，只欠東風了。

撼動電信龍頭

因為，無線寬頻的使用會使得全台灣已有一百萬人註冊的網路電話——「Skype」如虎添翼。

如果再加上惠普、多普達等品牌的雙網手機（可同時使用GSM和WLAN兩種網路），不只可以隨處撥打，甚至可以直接越洋通話、降低費用，再度衝擊了業界龍頭中華電信，以及台灣大哥大、遠傳等。

可是，以食品製造起家的統一集團為何要跨足電信領域？

擴充通路是最大考量。統一集團在掌握實體通路如統一超商、統一速達之外，還想擁有虛擬通路。「這是創造一個平台，以後



（黃明堂攝）

▲當台北市長馬英九、台灣惠普董事長何薇玲、統一企業總裁林蒼生、PC HOME集團董事長詹宏志（左起）四人合作，也掀起電信跨業競爭的序曲。

安源未來將投資二十億，在今年底讓台北市九〇%的地區都覆蓋上無線區域網路，民眾可以隨處任意上網。而安源可得到整個系統的營運服務權。

這意味著一個令人意外的結果：統一集

漢城為何叫「首爾」？

文／孫珮瑜

台

灣和韓國近來不約而同針對中國大陸吹起「正名」

風，「去中國化」意味濃厚。

台灣國營事業名稱被要求從「中國」改為「台灣」；六百年前韓國首都從漢陽改名為漢城，最近要求華文世界將其中文譯名，改為與英文 Seoul 發音相近的「首爾」，去掉充滿中國味的「漢」字。

「正名」經常是敢怒不敢言，有名無實，但又足以興起波瀾的迂迴策略。

去年一場歷史爭論揭開韓國首都正名序幕。中、韓為西元前三十七年，在中韓邊境建國的高句麗，究竟屬中、屬韓爭論不休。雙方在意的顯然不是兩千年前王國究竟屬於誰，而是未來中韓邊界劃分問題。

最近又為逃至中國的北韓難民，被中國以非法移民的身份無條件遣返，讓一向同情北韓同胞

的韓國人心生不滿。一月中旬，一群赴中國為北韓難民請願的韓國國會議員，記者會現場遭中共公安斷電制止。月底，漢城市政

府就宣布「首爾」為新的中文譯名。

《朝鮮日報》用「傲慢中國，卑屈韓國」為題，強烈抗議中國的

無禮。隔週的漫畫中，帶著紅星帽子的中共氣焰高張地甩頭盤手，稱

一旁個子矮小的韓國人「漢城」。

小小的名字

仍足以引起大

國的不安。中

國媒體一方面

批評韓國民族

主義無限擴張，一方面不

斷報導中韓共

同抗日的歷史，包括中國

最近決定保留

韓國在日本統治時期，在上海成立的韓國臨時政府舊大樓。

今年正好是「日韓友誼年」，一百八十場文化、運動和學術的交流將在日韓展開。曾被日本殖民而仇日情緒高張的韓國，從三年前日韓合辦世界盃足球賽開始，逐漸放下仇恨情緒。

專攻韓國外交的政大外交系教授劉德海分析，中、日兩國亞洲爭霸，競相拉攏同盟，中國不想見到日韓攜手入日作。

然而，韓國的「去中國化」仍是有名無實。與台灣的情況相同，韓國的經濟也一面倒向中國，面臨產業掏空的窘境。中國不僅是韓國最大貿易夥伴，韓國對中國的投資金額，去年首度超越日本，僅次於台灣。

而中國也大可展現大國風度，畢竟，數年前，北京要求英文拼音從 Peking 更名 Beijing，也得



(楊煥世攝)

▲韓國首都六百年前從漢陽改名為漢城，今年正式「去中國化」，稱為首爾。

駛人員訓練好了嗎？聯外交通運具是否各就各位？高鐵通車後帶來的城鄉重分配，台灣又做好準備了嗎？

包機開啟兩岸轉機

另一個留下紀錄的，是兩岸相隔五十六年後，第一次春節包機直航。如果說，高鐵是串連島內一日生活圈的交通動脈，直航則是跨越兩岸一日生活圈的另一條大動脈。

一月二十九日早上四點半，天還沒亮，東莞市台商投資企業協會會長郭山輝就到廣州花都機場，準備搭第一班春節包機返回台灣。

「我要寫歷史的記錄者，」從台中到大陸做家俱生意十四年，平常郭山輝從大陸回台灣要一天。這次不用轉機，他只花了一小時又二十六分鐘。

中國南方航空副總經理，同時也是首航台灣的總機師郝建華在抵達中正機場時，還特別搖下機



（邱劍英攝）

▲兩岸之間會不會有「轉機」？如果答案肯定，這樣以後台商返台就真的不用轉機。

窗打招呼。「這是兩岸人民的大好事，好事大家做，把好事做好，大家都喜歡，」郝建華有些興奮地回答。

兩岸航空業走向「競合」

這是兩岸首次「雙向、對飛、不中停」的包機。雖然這讓人等待超過了半個世紀，但總算為兩岸交流往前跨了一大步。一位台灣航空業者私下形容，三通的過程就像在等待過馬路，這一次的春節包機直航就像從紅燈變黃

燈，「大家都準備好了，只是在等綠燈亮啦！」

雖然三通何時來臨，還不能確定，但兩岸航空業的競賽卻即將開始。根據報載，就在一月二十九日當天，大陸官方對外宣布六家首航台灣的大陸籍航空公司，向美國波音公司訂購總價七十二億美元，六十架波音客機。

留著小平頭，在台灣航空業者眼裡「強勢，非常能幹」的中國上海航空董事長周赤，認為未來兩岸航空業間是「競合」關係。他說，兩岸業者的確有很多競

爭，但主要還是合作，「要創造雙贏。」

復興航空董事長范志強則分析，兩岸之間各有優勢。台灣航空公司在服務、運作經驗上略勝一籌，但大陸航空公司在人事、房租等營運成本卻比台灣低廉。

也有台灣的業者表示，大陸航空公司算是公營身分，「他們有實力，要低價競爭也做得到。」

拎著一個公事包，回來台灣不到兩個小時，郭山輝又準備登機，去廣州繼續打拚。他期待，這次春節包機直航是兩岸之間的轉機，這樣未來他回家就真的不需要再轉機。「因為台灣已經浪費太多時間了，」郭山輝語帶惋惜地說。

二月初春，隨著高鐵試車、春節包機直航的啟動，為台灣社會帶來新年新希望。但這兩條載負著台灣經濟，生活的兩大交通動脈，究竟何時能夠順利暢通？台灣民眾心中可能有許多期待，也有些疑慮。

高鐵與直航 啓動歷史新局

未

來回顧歷史，二〇〇五年一月的最後一個星期，將是台灣交通史上別具意義的一週。

首先是高鐵試車。一月二十七

日，南台灣艷陽高照，高鐵在台

南車站舉行盛大的試車典禮。從

民國七十九年，行政院核定成立

高速鐵路工程籌備處，等了十五

年，台灣迎接西部走廊一日生活

圈的日子似乎不遠。

記者會上，面對中外媒體對高

鐵行車安全和籌資不順等疑慮，

台灣高鐵公司董事長殷琪不改其

色，「我們有我們的壓力，但我

不會輕易動

搖，必須要有

信心」。就連

高鐵公司的主

管們也是異口

同聲，整場下

來最常給的回

答不外乎「沒

有問題」、「

不會發生」。

雖然試車只

以三十公里的

速度緩緩前

進，但在場觀

禮的來賓之一

東和鋼鐵董事

長侯貞雄回憶

自己看到列車

進站的剎那，「感動得快哭了。」

身為高鐵「中型」大股東之一

的侯貞雄，談起高鐵近日連串的

風風雨雨，他嘆了一口氣，「很

遺憾，從來沒能鼓勵，都是負面

報導。」他覺得討論高鐵要單純

一點，畢竟這是全民的事，也是

要對歷史交代的事。

順利的話，今年十月高鐵就要

通車。此其時也，對高鐵的討論

應該拉高一點。

鐵道文化協會會長鄭銘彰在

《聯合報》民意論壇投書指出，日

本第一條新幹線在一九六二年開

始密集試車，耗時兩年為的就是

要收集各種試驗數據，發現問題

而找出解決之道。「說試車是一

種找碴的過程，其實一點也不為

過，」他寫道。

但擺在台灣高鐵面前只剩下八

個月的時間，誰應該來為全民針

對高鐵嚴格找碴？

另外，負責廣大乘客安全的駕



(黃明堂攝)

▲高鐵試車典禮的啟動，象徵台灣迎接西部走廊一日生活圈的日子似乎不遠。

文／吳昭怡

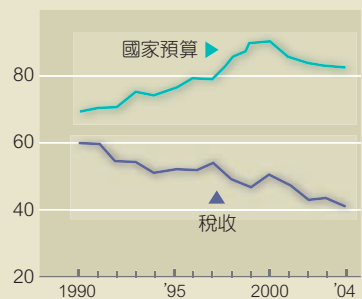
日本經濟殺手重現

加稅手段為經濟帶來威脅

日本政府因為財政入不敷出日趨嚴重，打算加稅，各方擔心此舉將影響日本好不容易才稍有起色的經濟。

入不敷出

日本財政缺口日益擴大（單位：兆日圓）



資料來源：日本財務省

八年前，日本政府也是以為經濟已漸好轉而決定將消費稅從3%提升到5%，不料消費者因此緊縮支出，反而讓經濟急轉直下，各方大加撻伐當時加稅的政策，認為加稅是經濟殺手。

而今日本賦稅收入不斷下滑，即使小泉內閣竭力縮減支出也挽回不了頹勢，加稅儼然是必要之惡。雖然日本政府還沒有決定加稅的幅度，但美林證券的經濟學家預估，日本民眾的可支配所得將因此減少二個百分點。

中國官員搶喝洋墨水

把西方資本主義經驗搬回

經濟急速起飛的中國，要如何讓政府體制更專業、破除貪污腐敗惡習，並取得大眾的信任？方法之一，是到資本主義源起的西方取經。

中國每年都派數千名中、高階官員出國留洋，學習西方政府管理制度與政策決策模式。他們的足跡遍布美、加、日、新、法、澳等名校，例如美國的哈佛大學。另外，他們也參觀不少西方政府組織，了解不同機構運作的模式。

近幾年，為了配合中國政情的轉變，他們主要在學習如何讓經濟能永續成長，減緩社會衝突，並漸進、順利地轉變為市場經濟。

出國取經

中國官員出國留學學什麼？

中國官員在美國雪城大學修業課程

校內課程

- * 美國政府與社會服務
- * 智庫及其在美國政策制定中的角色
- * 非政府組織的角色
- * 紐約州的商業遊說
- * 議會與公共政策制定

校外觀摩

- * 紐約州議會籌款委員會
- * 美國政府責任辦公室
- * 美國聯邦準備理事會
- * 智庫機構策略與國際研究中心

資料來源：《華爾街日報》

美國的永恆吸引力

美元慘兮兮，投資人仍搶進

去年美元的表現不佳，股市報酬也遠落後於同樣是重要金融中心的日本與英國，但是美國卻持續吸引外國投資人，國際流入美國購買股票與債券的資金創下十年最高。

信心不減

每年外資投資美國股票與債券淨投資額



註：2004年數字為1~11月份總合

資料來源：美國財政部

顯然全球對於美國經濟還是信心滿滿。相較於歐洲與日本經濟，美國經濟成長率的確比較高，加上大家認為較利商的布希勝選，投資人普遍看好美國資產的報酬率。尤其去年年底美元稍微回穩、甚至小幅升值，更讓各方資金加速流入美國。

即使對經濟成長率比美國高的亞洲投資人，美股、美債也具有吸引力。像南韓就因為本身的經濟前景模糊，導致許多大銀行與投資人把錢投入美國資產。

匯阻升，帶動外匯存底水漲船高。二〇〇四年中，外資大舉撤離亞洲股市，連帶減輕央行的買匯壓力，存底的累增速度因而減緩。

然而，最值得注意的並非資本帳，而是經常帳數字。亞洲的經常帳盈餘於過去五年相當穩定，一年的餘額約四千五百億美元，佔亞洲GDP的5%。這意味著，只要經常帳盈餘的長期趨勢不變，即使沒有任何的私人資本流入或流出亞洲，亞洲央行每月仍需買進四百億美元。

值得注意的是，以上推論都出自一個基本假設：亞洲今年仍有意維持固定匯率。假使亞洲央行讓貨幣升值，根據經濟理論，因進口增加、外銷減少，經常帳盈餘將會下滑，換句話說，能減輕央行干預匯市的壓力。

對此，UBS提出

區域內的央行管理匯價時，

幾乎都與美元掛勾，

意味著當他們賣出美元，

本國貨幣必然升值。

兩個角度的觀察：第一，不可否認，亞洲貨幣緩步升值的態勢已定，但不可能發生幣值驟升一〇%、二〇%的情況。在大部份的亞洲區域，經濟還未強健到能分擔匯率驟變的壓力，而且，今年亞洲各國的出口動能普遍趨緩，將使得大幅度調整匯率的可能性降至極低。

第二，就算亞洲大幅放寬匯率的浮動空間，經常帳盈餘的調整絕非一朝一夕能夠完成。可能要花上數年，貿易活動才能完全反映真實幣值。

獨鍾美元的兩大原因

綜合以上討論，不管今年亞洲貨幣的走勢為何，亞洲仍將繼續累積外匯存底。但問題來了：為什麼外匯存底以美元計價？為何亞洲央行不降低美元資產、轉進歐元

與日圓資產，或是黃金或其他大宗物資？

理論上，他們可以這樣做。但實務上，他們並未這樣做。

其實，外匯存底的管理以穩定為主，資產報酬率的極大化並非央行的目標。在維持資產的安全性與流動性的考量下，外匯存底的投資標的必須排除部份大宗物資、股票、大部份的公司債，以及新興市場的政府債等，而以美國、歐洲及日本的公債為主。三者之中，又屬美國公債的數量最大、流動性也最佳，因此，別說分散亞洲目前二、四兆外匯存底的資產組合，光是管理一年四千五百億美元的新增存底，很難不把資產配置在美國公債。

另一個原因在於，區域內的央行管理匯價時，幾乎都與美元掛勾，意味著當他們賣出美元，本國貨幣必然升值。對向來積極維持出口競爭力的亞洲各國，讓貨幣升值不是件容易做到的事。（作者為瑞銀證券亞洲研究主管，周華欣譯）



安德森

為什麼 亞洲央行 不賣美元？

在美國金融資產中，
亞洲掌握三分之一。
然而當美元持續下跌，
為什麼亞洲並未出現美元拋售潮？

最大的美元資產持有者為各國央行，而亞洲央行是有名的保守，在穩定匯率的政策下，不管市況如何都不願出售美元。展望未來，亞洲央行集體棄守釘住美元的「準固定」(quasi-fixed)匯率的機會，更是微乎其微，就算他們要出脫美元，那還能買什麼呢？

外匯存底持續增長

首先，讓我們從外匯存底的消長談起。二〇〇三年底，亞洲央行大舉買入美元，但到了隔年夏天，央行的買匯量急速萎縮，外匯存底的成長幅度極微。然而，二〇〇四年下半年起，央行再度購入美元，第四季外匯存底以每月四百億美元的速度增長。

局勢為何發生大逆轉？這也許是非常態的單一事件。如果同時觀察亞洲資本帳與外匯存底的變化，不難發現，亞洲央行十二個月前積極干預匯市，之後卻急速縮手，主要是受到外資往亞洲匯流的影響。二〇〇三年下半年資金湧入亞洲，各國央行被迫買

美

國的經常帳赤字不斷攀升，外國投資人還願意借錢給美國多久？如果有一天，投資人大賣美元，引發美元、美債崩盤危機，你可能會以為，亞洲是帶頭下殺的兇手。

畢竟，亞洲投資人長期擔任美國的金主，去年底持有一・二兆美元的美國公債，及至少一兆美元的商品如公司債、機構債券、股票、定存單等。外資持有的美國金融資產中，亞洲就佔了三分之一以上。

過去三年裡，美國的淨資金流入四

成來自亞洲，去年的比例幾乎達到五成。換句話說，如果有誰大舉出脫美元，眾人猜疑的目光不免指向亞洲。但亞洲真的會賣美元嗎？瑞銀(UBS)發佈的亞洲總體經濟展望指出，「美元不會出現拋售潮」將是主要趨勢之一。這並不是說美元不會下跌，事實上，我們相信，美元的疲弱走勢不變。但就算美元與美債今年遭逢沈重賣壓，也不會是由亞洲帶頭出脫。

為什麼？幾個原因可供參考。亞洲

追求幸福 反求諸己

過年了，選擇什麼樣的禮物給自己？最好的禮物可能是正面、積極、有樂趣、能發人省思的書與雜誌。

日本作家曾野綾子在她的《靈魂自由人》一書中指出，每個人都有先天的特質與優缺點，人世間更充滿許多不如意的限制，只有用智慧去勇敢面對現實，才能追求自我的幸福，成為靈魂自由人。

在新的一年，如何做一個快樂的自由人？本期《天下雜誌》的封面故事特別策劃了一個新春的自我期許——做個靈魂自由人。如何做一個快樂的、心理上完全沒有負擔、勇於做自己的、人，可能必須要先轉而追求心靈層次上的樂趣，多想想自己要的是什麼？如多讀一些有益的書與雜誌，多看些好的藝術品與電影、多欣賞一些大自然美景等這些只能放在口袋裡、只能放在心裡的「無形寶物」。（頁一一八）

要立命要先安身。安身要先做好充足的財務規劃、切忌財愈理愈少。努力工作之餘，適度的財務規劃是必要

的。（頁一二八）

本期另有一篇精彩的文章——〈義大利需要再次「文藝復興」〉。（頁五四）

義大利的貧窮蔓延，國家競爭力掉到第四十七名，還把全球第六大經濟體的寶座讓給中國。上百萬義大利人走上街頭向政府要「承諾中的經濟奇蹟」。

義大利小鎮紡織服飾品訂單遭中國搶走，讓人聯想起台灣的小鎮——彰化縣社頭鄉的襪子工業。記者陳良榕特別走訪了社頭鄉三趟，探訪當地客廳即工廠、至今猶存的現況。（頁八二）

另一方面他又探訪台北市信義計劃區的豪宅。兩相對比之下，令人不勝唏噓。

在台北市溫州街的公寓住了幾十年的行政院衛生署技監蕭美玲就很感嘆，不知何時開始她住家附近新蓋的房子都至少六、七十萬一坪。做了一輩子公務員，也是醫學教授太太的她感嘆究竟是誰買得起這些豪宅？「台

灣的有錢人多到你不能想像，」一名豪宅銷售員說。

彰化社頭鄉的現象猶如義大利失業率升高的小鎮。誰該來關注台灣鄉鎮漸失的競爭力？誰要讓台灣能有進一步全面升級的力道？

要有全面升級的力道，還是要對豪宅以外的台灣山河有更深度的關懷。在經濟競爭力下降的同時，台灣遭世界經濟論壇的環境永續指標報告評比為倒數第二名，在全球一四六個國家當中，僅高過被布希總統稱為流氓國家的北韓。（頁一〇〇）

在該報告當中，台灣的環境負荷壓力沈重。台灣的人口密度高，加上資源匱乏、災難頻傳，使得台灣的土地利用、生物多樣性、空氣品質、水質等普遍表現不佳。

這樣在環境上的落後表現值得更進一步的關切與探索。該探索的是如何全面地提升台灣的環境競爭力。

要追求全面的幸福，要從環境改善開始，無論是自然或心靈的環境。■



台南企業 精緻新生

■ 台南企業 精緻新生

從貴刊三、四期封面故事報導中，讀到傳統成衣產業在台灣的存活之路——本土老廠、精緻新生——令人動容，也樂見有企業家，願意如此透明地分享，讓讀者有機會欣賞其內心世界。貴刊的忠實報導，值得肯定。

台南企業能在台灣土地上活到這個時代，原來是有那麼多的辛酸和絕地求生的本領，真的是一場「殘酷的戰爭，包裹在美麗的外衣」底下，而且是非常艱困地活著。我不禁要問問這精緻的老店，你們新生的動力從何而來？

傳統產業在台灣真的不容易生存下去。在政府大力推動電腦產業，做為前瞻政策的當年，「夕陽工業」一詞就誕生在台灣媒體上了。生化科技與通信產品風起雲湧的此刻，未來的生存使得我們更容易看到「時間滯延」的效果，壓力下的傳統產業在台灣變成是高失業率的一群。當年推前瞻政策時，有沒有想到需要建立一個沒有後顧之憂的此刻？或只是放手讓傳統產業自求多福？

傳統產業精緻化，不僅e化而已，除了

靠企業本身的努力，也需要政策制定及社會共識。如果沒有獎勵政策，來提升精緻化的能力，則會失去國際競爭力。如果沒有社會共識，企業以生根台灣為傲，進而協助老企業新生，而只期待留在台灣的企業自求多福或絕地求生，那下一波產業將會繼續出走。

台北 吳錫昌

■ 訊息個人化 服務更加值

拜讀《天下雜誌》三、五期，觀察每個企業，當中不難發現有許多創新的服務，但消費者還是不能夠滿足。現代的企業總提供很多不同的服務，將市場分眾再分眾，但分眾的過程中，販賣的產品是分眾了，但消費者得到的訊息，卻是弔詭的多元，令人不知所措，反而沒有從中享受更佳的服務品質。

原子化的社會，講究個人品味及個人需求，但我們接收到的訊息卻是那麼的雜亂，反而使消費者困窘於選擇上。筆者建議服務業可將訊息個人化，例如，在我收到的資訊中，都是以我個人消費習慣為主的資訊，一方面能夠真正服務消費者，另一方面企業也能有效的傳達資訊，是製造雙贏的不錯方法。

高雄 張立勳

CommonWealth—Taiwan's leading magazine

「天下」取名自「天下為公」
表示大家對一個美好社會的嚮往與追求。
封面題字取自 國父墨寶。

中華民國70年6月1日創刊

94年2月15日出版

董事長／發行人兼總編集／殷允芃
總編輯／莊素玉
資深副總編輯／楊瑪利
資深撰述／刁曼達、吳怡靜、洪淑珍、何琦瑜、鄭一青（特約）

召集人／官振堂、李雪莉
記者／陳良榕、吳昭怡、施君蘭、陳名君、蔡明洵、黃靖萱、孫珮瑜、周華欣、林芳儀

後製主編／陳世斌
文稿編輯／秦嘉猷、洪家寧、戴相文
攝影召集人／楊煥世
攝影記者／劉國泰、黃明堂
編輯助理／張惠萱

美術指導／李男
美術編輯召集人／符思佳
美術設計主任／黃慧文

網際網路部副理／熊健美
主任／謝淑靜
資深軟體工程師／胡江林
資深美術編輯／林世宗
企劃編輯／呂正芳
行銷企劃／梁毅之

數位內容資深編輯／周珊汶
編輯／李明芳、廖弘弘
調查中心經理／許榮發
研究員／陳宏印、朱瑞虹

天下雜誌出版
總編輯兼總監／蕭富元
主編／吳曉珍、王謹如
編輯／黃安妮、傅叔良
行銷經理／蔡美倫
企劃主任／陳春玲

總管理處總經理／金玉梅
資深經理／方惠珠
發行人特助／鄭宜媛
公共事務經理／王聖鳳
主任／邱聿君

知識總監／陳亦珍
專案企劃／林慧珊
人力資源經理／蔡明明
副理／羅育玲
總機行政／陳秀瑜

廣告總監／葉雲
經理／王櫻德
主任／程培智、鄧惠升
專員／張英琪、黃瓊玉、徐雅娟、林平康、吳郁、王懿萱、陳筱筠、林家興

企劃主任／劉培惠、洪雅惠
業務助理／黃淑怡、江安慧
行銷副總經理／趙琰
企劃經理／黃正宜
副理／張桂娟、陳曉華、吳永賢
專員／周雅欣、黃靖惠
行政／徐昭鈴、陳惠敏
客服中心副理／廖雅麗
專員／游美芬、吳巧玲、鄭旭玲、劉佩宜

教育基金會秘書長／羅麗莉
網站編輯／黃立欣

製管暨採購副總經理／陳銘松
印務副理／黃淑萍
印務／姜權峰
發行副理／盧盛銘
主任／蔡崇業
發行人／林柏年、徐大鵬
資訊科技部副理／魏美麗
主任／張嘉坤
工程師／劉啟尉、蕭豐明

財務部經理／郭琇文
主任／張和珊、孫嫻嫻
會計／陳俊伯、張毓茹、張雅鈴、陳怡婷

總主筆／吳迎春 海外特派員／楊艾俐
資深主筆／林照真
副主編／陳雅慧

資深記者／洪震宇、楊淑娟（駐加特約）
研究編輯／孫曉萍（駐日特約）
編輯委員／周慧菁、蕭錦綿

執行編輯／柯漢諭
攝影攝影記者／邱劍英
資料研究／呂世芬

特約資深美編／廖秀彬
美術編輯／陳尉君、李金玲、江蕙如
美術設計／楊鎮成、黃育麟

資深專員／許秀娟
軟體工程師／陳安蓉
美術編輯／周淑玟
網站編輯／馬佳豪

產品企劃／趙志泰
軟體工程師／游雅其

副主任兼版權專員／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔良
行銷副理／蘇子修
企劃／秦郁淳、劉曉芳

海外業務副總／魏朝瑞
經理／張瑛玲
發行人秘書／曹美麗

專員／林茜儀

專員／彭曉珍

副理／楊世芳
副主任／劉麗蓉
業務／周佩孚

企劃／廖慧中

業務經理／蔡美倫
副主任／徐奇嵐、曾嘉翊、夏志遠
企劃／林怡廷、潘守鳳、黃瑋君

客戶服務／劉雅芝、許桂梧、陳麒妃、顏君倫
白幸甲

執行主任／江美滿

印務主任／林耿弘
物料管理／陳澤斌

專員／鄭梅雀

資深工程師／吳羽佳

專員／吳美玲、邱敏英
出納／郭嘉恩

發行所／天下雜誌股份有限公司 台北市104南京東路二段139號11樓
11F, No.139, Sec. 2, Nanking E. Rd., Taipei, Taiwan 104 R.O.C.

電話／(02)2507-8627 讀者服務專線／(02)2662-0332

傳真機／(02)2507-9011 傳真訂購專線／(02)2662-6048

發行組／(02)2664-5266 郵箱／台北郵政46-110號

電銷中心／(02)2509-2800 網址／<http://www.cw.com.tw>

書香花園（直營門市）／台北市104建國北路二段6巷11號／(02)2506-1635

行政院新聞局出版事業登記證／局版台誌第2746號

中華郵政台北誌字第443號執照登記為雜誌交寄 ISSN 10152784 Printed in Taiwan

印刷廠／科樂印務股份有限公司 裝訂廠／台灣設計股份有限公司

用紙／永豐餘銅版紙、UPM雜誌紙 製版廠／彰峰資訊印像股份有限公司

零售經銷商／聚欣圖書有限公司 新莊市五工五路2號 電話／(02)89902588

零售／每本180元 全年／3,200元 國內掛號／每年另加郵費480元

國外訂閱／中國大陸 航空：一年5,200元（US\$173） 紐約：718-746-8889

亞洲地區（含港澳）水陸：一年3,520元（US\$117） 航空：一年4,890元（US\$163）

歐美地區 水陸：一年3,520元（US\$117） 航空：一年5,320元（US\$177）

國外訂閱，可用外幣支票、匯票或信用卡，逕寄本社辦理 國外掛號／每年另加36美元

國外經銷處／北美總經理：世界日報、世界書局 紐約：718-746-8889

香港經銷：Global Map & Press：852-2785-8638 秋海樂：852-2541-5435

大陸經銷：上海精育商務諮詢有限公司：800-820-0950

中國圖書進出口上海公司：021-6258-7394

北京普羅文化發展有限公司：800-810-1774

台灣直銷代理／聯創：(02)29451910 漢星：(06)2759561

學生代理／玉龍山圖書公司 (02)29348235

CommonWealth ISSN 10152784 is published semi-monthly

for US\$156 per year by: CommonWealth Magazine Co.,

11F, No.139, Sec. 2, Nanking E. Rd., Taipei, Taiwan 104 R.O.C.

Second class postage rates is pending at Flushing, N.Y. And at Monterey Park, CA

Postmaster: Send address changes to U.S. Distributor:

W. J. Bookstore Inc., 141-07 20 Ave., Whitestone, NY 11357 Chinese DailyNews Book Dept.,

1230, Monterey Pass Road, Monterey Park, CA 91754

法律顧問／台英國際商務法律事務所、羅明通律師

版權所有，本刊圖文非經同意不得轉載或公開播送

天下雜誌©2004 CommonWealth Magazine All Rights reserved.

[www.CW.com.tw](http://www.cw.com.tw)

天下網站 · 無限延伸你的閱讀

台灣7-ELEVEN 創新行銷學

台灣7-ELEVEN首次公開，
每天600萬個感動的創新行銷學！

這本書為統一超商首次正式授權，
除了有7-ELEVEN獨到的經營策略外，
還有許多不為人知的動人故事。

新的感動正在發生，邀請你一起聽聽，
曾經發生在7-ELEVEN的感動故事。



<http://www.cw.com.tw/7-11.htm>

天下雜誌群電子雜誌

<http://www.cwbook.com.tw/reader/emagazine/>

讓征戰全球的台商成吉思汗、
讓旅居海外的華人讀者，不必久候郵寄，
即時與世界接軌、與台灣同步。
透過專屬閱讀軟體，不僅可以自由縮放字體大小，
還可以劃重點、做眉批，體驗數位閱讀樂趣。
不用煩惱書架的空間、不用擔心保存不易，
電子雜誌讓天下的智慧儲存在您電腦中歷久彌新。

最有深度華文財經資料庫

<http://www.cwk.com.tw/>

【天下知識庫】包含天下雜誌自1981年創刊至今，共23年300期，
前瞻、專業、深度的國內、外財經報導，
完整記錄台灣經濟起飛、企業崛起的故事，見
證社會變遷、文化發展的歷史。
透過【天下知識庫】的線上服務，
能立即將天下雜誌觀念前瞻、
分析深入的報導完整呈現給您，
讓您能即時、深入地掌握產業脈動、經濟發展。

天下雜誌訂戶，上網登錄VIP會員，獨享五大數位加值服務
www.cw.com.tw/vip



一千大企業查詢

最權威的數字，最深入的解讀，
透過1000大企業線上查詢，
完全掌握台灣產業脈動。



我的資料庫

自由存取網站文章，隨時瀏覽，
建立屬於您個人的數位資料庫。



數位觀點

數位影音講座，如臨現場聆聽
大師智慧，提供更豐富多元的數位觀點。



PDA行動閱讀

每月精選文章，供您下載至PDA，
享受行動閱讀的無窮樂趣。



Web研討會精選課程

最新、最實用的資訊，針對企業人量身訂做，
讓您隨時補充知識活水，強化競爭指數。

全球化下 夢想與失落

文／陳良榕



數字說話

184 國際評比
日本擠進外資前十大
文／施君蘭

186 經濟指標
聯合國稱二〇〇五年全球經濟仍看好
文／施君蘭

專欄

48 新內閣的施政重點在哪裡？
文／陳博志

50 台灣經濟的結構問題
文／湯明哲

52 趙紫陽蓋棺，「莫須有」論定
文／李怡

人文反思

劉必稼的《石頭夢》

168 胡台麗 用影像感動族群
文／林照真

172 親愛的安德烈 5

陽光照亮你的路
文／龍應台

理上往來

46 教養，能把「璞玉」雕成「國璽」
文／洪蘭

編者的話

26 追求幸福 反求諸己
文／莊素玉

浙江的諸暨大唐，一年生產三十億雙襪子，讓襪子鄉社頭，一千五百戶製襪家庭，在失業邊緣掙扎。靠著從全球累積來的財富，住在台北億萬豪宅的貴族，正恣意享受、炫耀。資本主義全球化，讓台灣逐漸貧富拉大，階級分明。這是個迫切的危機。

86 城堡裡的炫耀
文／陳良榕

92 襪子鄉的掙扎
文／陳良榕



76

克里斯汀生 新著：創新者的修練

國際專欄

32 為什麼亞洲央行不賣美元？
文／安德森

經濟趨勢

36 日本經濟殺手重現
文／楊淑娟

全球視野

54 義大利 需要再次「文藝復興」
文／楊淑娟

58 日本如何因應少子化危機
文／孫曉萍

新聞短波

38 高鐵與直航 啟動歷史新局
文／吳昭怡

43 漢城為何叫「首爾」？
文／孫珮瑜

44 統一為何跨界電信版圖？
文／陳良榕・蔡明洵

跨越兩岸

67 迪士尼引爆上海、香港競爭
文／孫珮瑜

新聞追蹤

永續危機——國際評比

100 永續台灣，全球倒數第二
文／宋東

永續危機——追本究因

104 誰讓台灣吊車尾？
文／林照真



108 侯貞雄（全國工業總會理事長）：
不是國際會員，也不能心存僥倖

採訪整理／楊瑪利

人物

110 周偉焜 超自律的「藍血人」
文／黃靖萱

金融街

113 金管會銀行局局長 曾國烈大刀砍呆帳
文／刁曼蓮

競爭優勢

156 工研院 為台灣開專利新地圖
文／黃靖萱

創新服務

162 保全業變臉
文／蔡明洵

166 停歌找唱片

佳佳 販售絕版回憶
文／洪震宇

封面故事 Cover Story 118



封面設計：符思佳

2005
新春特輯

I：心靈富足

靈魂自由人

文／洪震宇

錢可以成為人的枷鎖，也可以成為人追求靈魂自由的翅膀，
是枷鎖，是翅膀，全在一念之間。
——曾野綾子

靈魂自由人II：理財

理財／趨勢

128 智慧投資，活得自在

文／洪淑珍

理財／陷阱

134 別讓錢愈變愈少

文／洪淑珍

理財／青年

138 踏實，才能累積人生第一百萬

文／周華欣

理財／子女

140 價值觀，給孩子的最佳資產

文／周華欣

理財／退休

142 預約銀髮豐富之旅

文／周華欣

靈魂自由人III：休閒

144 去山林，拜訪春天

文／黃亦筠・林芳儀

管理天下

主管充電

70 如何學做領導人

譯／吳怡靜

天下書介

不斷「破壞」，才能永遠「在位」

76 創新者的修練

文／官振堂

個人視窗

178 為自己和家人開啟健康年

文／陳名君



從今天起 讀天下雜誌，不用等郵差！

<http://www.cw.com.tw/buy.htm>



5分鐘立即下載天下雜誌電子版，為您打造無國界、無重量、無時間限制的閱讀體驗！

即時下載

電子雜誌不需久候郵寄，
無國界讓資訊與世界同軌無時差

知識加值

電子雜誌提供縮放閱讀、
畫眉批、做筆記的數位閱讀樂趣

永久典藏

電子雜誌不佔書架空間，
讓知識與智慧歷久彌新長久保存



立即訂閱