

天下

半月刊

雜誌 觀念領先
CommonWealth

2005年4月1日



殷琪：我從沒把高鐵
當自己的事業
p.174

點食成金

吃出台灣競爭力

台灣飲食文化創新能力驚人
有可能繼科技產業之後
成為台灣競逐全球的一支奇兵

華爾街分析師的告白
如何停止CEO陣亡
新光三越父子金三角，開店高速度
學歷大貶值，博士為何流浪？



320

上網看天下（位址<http://www.CW.com.tw>）

TLFeBOOK

性別決定經濟發展

兩性平權10年有成，仍須努力

從三十年前第一場在墨西哥城辦的世界女性大會至今，兩性平權已愈來愈成為國家經濟發展不可忽視的指標。

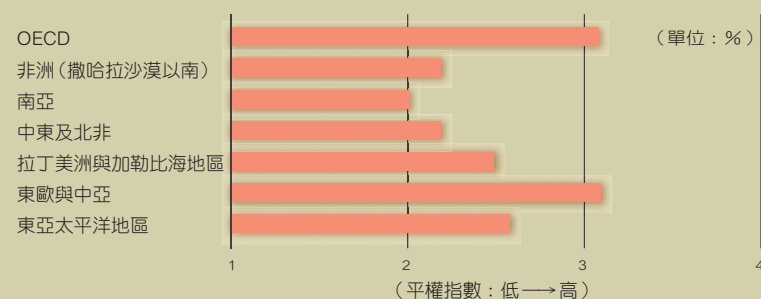
世界銀行今年公布最新的全球女性報告指出，過去十年，大家對兩性平權之於經濟發展及減少貧窮的影響認知提升，全球女性（含未成年女孩）壽命大幅提高，國際對改善女性處境的承諾也愈來愈具體。

進步表現在幾方面。比方說，低所得國家的兩性受教差距比十年前縮小5個百分點，從18%降到13%。2001年，南亞女性的平均壽命第一次超過男性。女性勞參率大幅提高，職場地位

提升，在國際場合中，女性議題也成為關注焦點。

但一切都還有挑戰。報告指出，女性權益在不同國家相差很大，許多健康、醫療、暴力、教育與勞工市場層面，女性都還是被剝削的對象。女性在職場或參政仍處劣勢，得到的資源也遠比不上男性。

全球兩性平權指數（1-4）



資料來源：世界銀行

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	
	第四季	2004年	2005年			3月9日	一年前	3月9日	月變動(%)
澳洲	1.5	2.9	3.2	4.2 (Q3)	2.2 (Q4)	5.8	5.6	4223	1.4
英國	2.8	2.5	2.4	0.1 (1月)	3.9 (1月)	4.9	4.2	4996.1	0.1
法國	2.1	1.9	2.1	2.9 (1月)	-0.7 (1月)	—	—	2818.6	2.4
德國	1.5	1.1	1.6	3.5 (1月)	-0.1 (1月)	—	—	4375.6	0.5
日本	0.6	1.4	1.8	1.1 (1月)	-1 (12月)	0.02	0.03	11966.7	4.3
荷蘭	1.3	1.2	1.7	-0.5 (1月)	— (12月)	—	—	376.3	2.1
美國	3.9	3.7	3.2	4 (1月)	4.9 (12月)	2.8	1	10805.6	1.3
歐元地區	1.6	1.6	1.9	1 (12月)	-0.6 (1月)	2.1	2.1	942.1	1.1

註：股價指數部份，歐元地區採FTSE Ebloc100指數，日本採日經指數，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

全球年度最佳機場

香港打敗新加坡

全球48個機場，哪個最讓旅客覺得賓至如歸？

英國獨立航空業調查機構 Skytrax Research 顯示，香港機場擊敗了首爾、新加坡、吉隆坡獲選為全球最佳機場，致勝原因是職員態度有禮、環境舒適、效率卓越。

飛行也是幸福的開始

排名	機場所在地
1	香港
2	新加坡
3	阿姆斯特丹
4	首爾
5	吉隆坡
6	杜拜
7	哥本哈根
8	雪梨
9	關西
10	慕尼黑

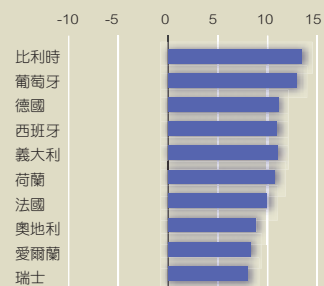
資料來源：Skytrax Research

在接受評比的48機場中，參賽機場每季至少須取回300份旅客問卷，旅客就整體滿足感、機場設施、職員服務、排隊時間、海關服務水準，依他們當天在機場的體驗評分。

香港新機場已連續第四年獲選為最傑出機場，在寬敞程度、機場大樓指示清晰程度、天然日光與外觀、接駁運輸網絡方面，都深得讚許。

誰的手頭最寬鬆？

家庭可支配所得比例，2005年預估值（單位：%）



資料來源：OECD

比利時人最有閒錢

家戶可支配所得最高

養家大不易，但全球家庭手頭最寬鬆的應是比利時人。

根據OECD統計，在OECD會員國中，家戶可支配所得比率最高的前三國是比利時、葡萄牙與德國。比利時家戶可支配所得比率約13%，賺100可有13元的餘裕。葡萄牙表現也不錯，比率約12.5%。排名前十的全是歐洲國家。

這份排名直到第17名美國為止，家戶可支配所得比率都是正向，丹麥、澳洲與紐西蘭分別排18～20名，可支配所得比率跌破零。

誰是法國最偉大的人？

政治人物只一人入榜

法國電視觀眾正在全民動員，百中選十，評選他們心目中最偉大的法國人。

雖然最終結果還未出爐，但確定的前十名「偉人」中，政治人物只有戴高樂上榜，拿破崙位列第16。

名單中也看得出法國人浪漫的「國格」。除了政治人物特少，有五位是藝文界名人，居禮夫人雖是女性，也因為具科學影響力入榜。唯一還健在的是九十二歲的牧師阿布·皮埃爾，他曾幫助猶太人逃脫納粹魔掌。

本次投票先由一個民意調查機構列出百人名單，提交給法國參議院後，參議院開會挑出十名候選人，透過法國直播節目公布入圍名單。

公眾可透過網路、電話、手機簡訊，把自己心目中的

人選告知指定統計機構。在接下來兩個星期，電視台也將陸續播放入圍者的相關紀錄片，長度為每人半小時，做為投票參考。

法國十大偉人（不分名次）

職位	身分
1 戴高樂	第五共和國開國總統
2 居禮夫人	科學家
3 巴斯德	科學家
4 高路士	喜劇演員
5 布爾維爾	演員
6 雨果	作家
7 莫理哀	作家
8 埃迪特·皮亞夫	法國香頌歌手
9 伊夫·庫斯托	水中探險家
10 阿布·皮埃爾	牧師

資料來源：法國《新聞晚報》



(邱奕麟)

▲「當每一個員工心情感覺特別好，他對顧客服務的熱忱也會相對提升，」張重彥指出。

質服務還是最重要的。在汽車業，「銷售」和「售後服務」一向都是分開的，因為大家一直認為這是兩個分野，sales 就是販賣，after service 就是做服務，而且是要有技術背景。所以在公司的組織裡面一定分開，這邊是營

業單位的市場，當初我們就透過很多的廣告還有名人，來做為我們提升品牌知名度的廣告。像麥克喬丹，還有比爾蓋茲這些名人，在美國他們真的都用 LEXUS，而且還是第一代的，LS400 一開始他們就買，可以說對我們有很大的幫助，所以用這種名人來提升品牌的做法是非常有效且短時間就可達成。但除了形象之外，建立一個非常周全的售後服務體系，來提供超越顧客期待的高品

質服務，然後那邊是售後服務單位。但是我們在 LEXUS 發現了一點，我們把 sales 和 after service 結合在一個部門裡面。

把決策過程壓縮到最短

這種做法最主要就是想把決策的過程壓縮到最短。顧客如果在服務方面有什麼問題，這些主管可以馬上處理。如果一個技術出身的人在處理車子時，他可能常常用技術本位去判斷，到底這事情是不是我們的責任，還是顧客的責任？但是以營業員的話，他比較會站在顧客的立場去考量，所以這就是為什麼我們把這兩個單位結合起來。

此外就是我們在流程的創新，在服務和販賣流程方面，我們做了跟 TOYOTA 相當大的區別。以往高級車顧客最不滿意的，就是車子交了以後就沒有人要理他們，所以我們就設置了很多流程，譬如在新車交車說明的時候，我們會特別指派一個專屬的服務人員跟顧客認識，就是以後如果在維修技術方面的問題，你可以找這個服務專員。

為了鼓勵顧客進到我們的服務廠

來服務，我們也特別實施了免費進場安全檢查，車子到服務廠來之後，首先跟你做十六項的免費安全檢查，而且每一次到我們服務廠維修以後，我們一定會提供免費的洗車，不只是車外，連車子裡面也一并清理。

在服務要求完美，還有一個最重大的著眼點就是 ES (Employee Satisfaction)，就是我們公司員工的滿意，這樣我們才有立場要求 CS (Customer Satisfaction)，也就是顧客滿意。

畢竟如果自己員工對自己工作的環境都不滿意的話，要求他去做到顧客滿意，可能會很困難。所以在良好的工作環境之下，當每一個員工心情感覺特別好，他對顧客服務的熱忱也會相對提升。所以從我們的服務專員笑容滿面，可以看出來，這必然是 ES 很高才會這樣。我們十年前在這方面的投資可以說是汽車業裡面一個很大的創舉，而且這種投資也相當地驚人。

換句話說，你必須把你的業務人員當成你的顧客，如果你是企劃人員而有這樣的想法，你的企劃案一定會成功。

和泰汽車總經理張重彥：

讓員工滿意，才能讓顧客滿意

和泰汽車如何在以歐洲車為主的高級車市場中，

讓LEXUS這個日本品牌從無到佔有一席之地？

他們又是如何實踐「專注完美、近乎苛求」的品牌形象與服務？

和

泰能夠在汽車業屹立了五十八年之久，最主要的中心思想就是「顧客第一主義」。什麼叫做「顧客第一主義」，其實就是顧客導向。

我們所有的思考完全以顧客為導向，是我們思考的主要方向，因此我們一切都是從顧客開始。在顧客第一主義的中心思想之下，和泰也發展出了「專業」、「超越」、「創新」的公司經營理念。

其實一個車種的成功，不能單靠單一的因素，譬如說LEXUS的車種是高品質沒有錯，但是如果沒有很好的行銷企劃能力、還有價格的競爭力，可能也沒有辦法完成。所以我一

直在強調一個車種，乃至一個品牌的成功，它是一個總合力的發生。

以當初TOYOTA這個品牌的image（形象），如果真要打進高級車的話，可能很不容易。因此，豐田就創立了一個叫做LEXUS的品牌，它是Luxury（稀珍之物）加上Excellence（傑出），用這一句把它濃縮成為LEXUS。最主要的考量，是用「品質」跟「完美」來做為豐田開發高級車最主要的一個方向。

一開始，LEXUS品牌的形象就設定在「專注完美、近乎苛求」，原文是The relentless pursuit of perfection，我們的廣告代理商上

奇幫我們翻譯成「專注完美、近乎苛求」，真是翻得太好了。

之所以這樣設定，是為了要有別於市場上已有的其他高級車種等競爭對手。BENZ走的是非常尊貴的，非常高級的「形象」；BMW訴求的是它的「性能」；VOLVO講究的是「安全」。當這些空間都被三大品牌所佔據，LEXUS的空間在哪裡？

當初我們就思考了很久，最後就以「高品質」、「完美」來做品牌的訴求。但講到完美，當然不只是商品的完美，在服務也要完美。

我們就用這個角度來切入台灣高



來水里住特色民宿

◆ 采荷莊

有特別的水上蓮花屋，老闆何信海常用嘹亮的聲音對著自家池中的鴨子叫，「人家周瑜水上練兵，我是水上練鴨，」他打趣地說。此外，種類繁多的昆蟲及植物也是學校進行生態教學的好地方。

地址：南投縣水里鄉頂崁村頂崁巷42號

電話：(049) 2776419、

(049) 2770205

◆ 藝之森

有特別的檳榔樹屋。此外，園內有別緻的漂流木餐廳及居高臨下的怡園餐廳，晚上在餐廳用餐可以鳥瞰整個水里夜景。

地址：南投縣水里鄉頂崁村頂崁巷160號

電話：(049) 2778271、

(049) 2778475

蛇窯和沐陶窯 怎麼去？

◆ 蛇窯陶藝文化園區

地址：南投縣水里鄉頂崁村頂崁巷41號

電話：(049) 2770967

◆ 沐陶窯

地址：南投縣水里鄉頂崁村圳頭巷15號

電話：(049) 2776315



「我不喜歡很平的東西，」陳文期說。只見用針刺出如珊瑚凹凸不平的壺面，看上去好像沒什麼玄機，但熱水倒入壺中後，水蒸氣如同乾冰般從微細針孔冒出，雲霧繚繞，「來沐陶窯一定要請陳文期示範他發明並拿到專利的「冰煙壺」。」

車子沿台十六線彎上小坡，千迴百轉後才看見沐陶窯低調的招牌，「找到的就來，隨緣吧，」沐陶窯的主人陳文期說。



就連沐陶窯的後院也和主人的喜好一致，高低差營造出三個山泉水池，風吹過還聽得見潺潺水聲。

幾個走進來的客人，一來就很熟練地選擇庭院的榻榻米雅座。其實，不少熟客是為了陳太太那一杯好喝的伴山咖啡。「咖啡是我在玩啦，」陳太太客氣地說。

剛端上桌的咖啡，濃濃的奶泡上灑著五顏六色的水果皮。「我要種草皮的那種」，客人一時叫不出名字，就這麼為陳太太的咖啡命名。

二坪山 清涼賞風景

二坪山的名號在水里可是響噹噹。這

座每天望著水里的小山丘向來有「小陽明山」的稱號，沿著山路蜿蜒了一陣，路旁出現台電發電廠員工整潔的宿舍區，當地居民最喜歡來這裡運動、散步。

如果你就這樣下了二坪山，水里人可會驚訝地掉了下巴。許多當地人上山的醉翁之意不在酒，而是百吃不厭的「二坪冰」。

一打聽之下知道二坪冰原本是台電員工福利社用山泉水製給員工的冰品，沒想到大受歡迎，最後台電乾脆開放大家都可以來買，

「紅了三十年了喔，」山下騎車的阿公說。不妨在水里嚐嚐，將味道記起帶回家。

個人視窗

文／黃亦筠
攝影／邱劍英

玩陶、吃冰

樂在水里。

水里除了梅子名號響亮，
當地的蛇窯、沐陶窯的暖意
和二坪山的冰品，
更讓你恣意享受著山間水旁的
冷暖風情。



多只有水里可以賞玩
的東西正等著下了火
車的你。

說到賞陶、玩陶，
多半大家都先想到鶯
歌與著名的陶器博物

館。如果讓水里人聽到，一定不以為然地要你看看他們家鄉的「蛇窯」。

果真，才走進蛇窯，身形蜿蜒如蛇的傳統柴燒窯，散發一股身為鎮窯之寶的氣勢。

一定要逛逛蛇窯的文物館。裡頭展示著二次大戰時的防空缸，大戰開打前夕，蛇窯因為製造防空缸成為軍事重鎮，員工可以不用當兵，「當時一堆人想到蛇窯工作，」窯主林國隆說著這段軼事。

一旁一顆神奇的紫灰結晶，是窯內高溫燒出的窯汗形成，來蛇窯不妨進來摸摸結晶時產生的磁場祈福。

沐陶窯 溫暖品咖啡

如果你想要避開觀光客聚集的地方，自在感受水里陶藝之美，不妨試試「沐陶窯」。

出 水里車站從小坡向下望，市中心人車川流。

不愧是集集支線最大站，沿途大街小巷間的老藥局、理髮店、小旅社林立，充滿鄉土劇中六、七〇年代的氣氛，也流露水里昔日「小台北」的繁華光景。

水里除了梅子名號響亮，還有很

減鹽，你可以怎麼做？

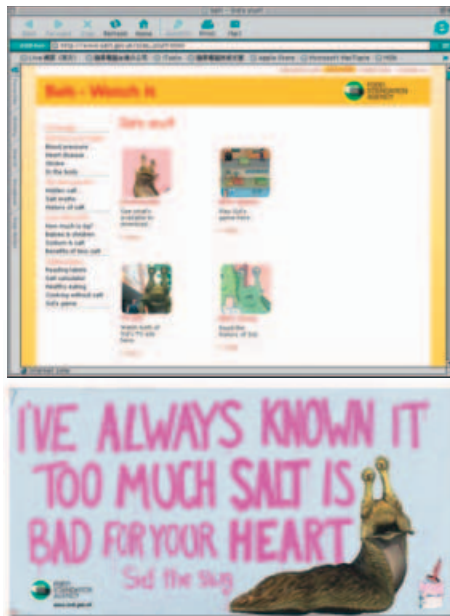
衛生署建議，台灣民眾一天的鈉攝取量為2400毫克，約相當於6克鹽或2.5克的鈉，與世界衛生組織、英國政府的標準同步。

但目前台灣的成人每日攝取鹽平均9~10克，有些人一天吃進10~15克卻不自知。

以下幾招助你避免身體泡在鹽水裡：

- 注意食品的含鹽量。由於台灣也隨手可得各種加工食品與點心，所以學會閱讀包裝上的營養標示，是你的基本求生常識。
- 少吃醃製品、少喝湯、少吃泡麵。國泰醫院營養組組長李蕙蓉說，湯料平均含有60%的鹽，喝愈多湯就是吃進愈多鹽，她常只撈湯料吃。一個99克的烏龍杯麵含有7.8克鹽，已經超過一天的鹽量。中華民國營養學會常務理事張仙平吃速食麵，就不放調味包。
- 烹飪時，少用點鹽，而多利用蔬菜本身的強烈風味。例如青椒、蕃茄、洋蔥、香菇、九層塔，和清淡的食物一起烹煮。蕃茄炒蛋就是好例子。
- 菜上桌後，避免隨手把鹽罐拿來一灑。煮魚、海鮮時，可以擠些檸檬汁，不必用鹽就可增加美味。
- 愛用「生辣椒加醬油」的人，請改用「生辣椒加白醋」，減少鹽分攝取，又兼顧美味。
- 小心烹調時用的醬料，特別是醬油，有些含鹽量很高。
- 吃足夠的蔬果，至少一日五份。

中央研究院生物醫學所研究員潘文涵說，人的口味是可以一步步減淡的，一旦養成清淡口味，說不定你吃鹹的反而不習慣呢。



▲減鹽運動代言人希德擁有專屬網佔，提供與鹽相關的健康資訊。

(amount per serving)、點心類堅果類食品要看「每一百克」(per 100g)所含的鹽量或鈉量。食品包裝通常標示「鈉含量」，而非「鹽含量」，只要把鈉含量乘以二·五，就是含鹽量。

標示上如果每一百克含一·二五

克以上的鹽，或〇·五克以上的鈉，意謂「太多了！」；如果每一百克含〇·二五克以下的鹽或〇·一克以下的鈉，算少鹽；如果每一百克含〇·二五~一·二五克的鹽（亦即〇·一克~〇·五克的鈉），鹽分適量。

另外並安排多位名廚現身說法，提供不用鹽烹調的祕訣。

不用鹽，無損食材美味

一位名廚說，「消費者和廚師們都應該了解，不用鹽，無損於（食物的）香氣和美味。鹽只是用來彌補拙劣的烹飪技巧跟較差的食材。」

除了善用網路資源外，食品標準局也結合外部資源，包括英國心臟

基金會、中風協會等單位動起來配合宣傳，例如跟英國心臟基金會合作一份傳單，介紹鹽與心臟病的關聯、食物中所含的鹽分、所需的鹽量等。

食品標準局製作了每套三十人份的校園宣傳組合，包括印有「我愛希德」字樣的T恤、徽章、希德減鹽運動傳單，以及鹽如何危及心臟健康的傳單，免費提供給對這個活動有興趣的學校。

許多食品業者已陸續加入減鹽運動的行列，一些零售業者和廠商，現在也標示產品的含鹽量。

雖然目前看來，減鹽運動仍待持續擴大，不過，見識了食品標準局活潑熱情的宣導方式，成功似乎指日可待。

要健康， 少放鹽

誰說政令宣導只能冰冷地唱高調？
且看英國食品標準局如何善用創意，
不只讓全民與一隻蛞蝓陷入熱戀，
更讓英國人熱情投身減鹽運動中！

文／黃惠鈴

去

年九月十三日起，有一隻叫「希德」(Sid)的巨大蛞蝓，開始入侵英國各地，許多人為了健康，紛紛和牠做朋友。

這是英國食品標準局(FSA)耗費四百萬英鎊(約二・三三億台幣)的「蛞蝓希德與鹽」大型健康活動，以多媒體的行銷概念，讓「希德」出現在電視、全國各地的海報、平面雜誌報紙的廣告，並為這個活動成立專屬網站(www.salt.gov.uk)。鼓吹每日攝取鹽不超過六克(約一

茶匙)，希望在三〇一〇年前達成目標。

蛞蝓是一種長得像蝸牛，但沒有殼的腹足綱軟體動物。在蛞蝓身上灑鹽，會讓牠溶解成一灘水，失去生命。英國食品標準局委請廣告公司設計「希德」當代言人，提醒大眾吃了太多鹽，會增加高血壓、心臟病跟中風的風險。在一張張印著「希德」的海報上，寫著：「太多鹽有害你的心臟」(Too much salt is bad for your heart)。以幽默的方式宣導。

這麼大費周章，是因為英國人實在吃進太多鹽了。

大量的研究已證明，高血壓、動脈硬化、冠動脈心臟病、中風，甚至胃癌，都與吃鹽過多有關。但如果減少飲食中的鹽分攝取，在四週內就能降低血壓。

專屬網站除了提供鹽與高血壓、

心臟病

之間的

健康資

訊外，

還教導

民眾如何

學會辨識食

品營養標示

的含鹽

(或鈉)

量。因為，

根據調查，有

七五%的鹽分攝取

來自於加工食品。

如何辨識「含鹽量」？

食品標準局指導民眾，如果買半調理食品，要看「每份的量」



▲插圖為www.salt.gov.uk網佔提供

挑選「平衡型基金」的3不：

1. 不迷信短期績效
2. 不選資歷短的經理人、常常跳槽的基金
3. 不挑持股周轉率過高的基金

好。

正因台灣的股市波動不定，股、債互補的功效又有限，投資人不妨考慮「絕對報酬」概念的平衡型基金。

絕對報酬的基金結合股票、債券、衍生性金融商品等工具，靈活運用各種交易策略，將風險控制到一定程度，同時追求一定報酬。去年國內投信發行了三支絕對報酬概念的平衡型基金，今年預計有更多跟進。

股、債互補功效有限

投資人還需認清，由於台灣的債券市場結構不健全，國內平衡型基金雖打著「股、債平衡配置」賣點，未必能幫助分散投資風險。

投資專家指出，按照先進市場的經驗，股票表現差時，債券表現就強。然而，本地債券市場的交易量小，價格僵化，當股市下跌時，債券的價格不一定會好。

「要定時檢視投資內容，平衡型基金的彈性大，一不小心，風險甚至比一般基金還大，」詹祖光提醒。

一般基金

的績效評比，多採取「相對指標」概念——只要「當市場漲，基金漲得比參考指標多」、「當市場跌，基金跌得比參考指標跌少」，就算成功。但是，平衡型基金採取「絕對指標」概念，不論市場是好、是壞，都得交出一定報酬率。

「絕對報酬符合台股前資產管理的趨勢：減少與市場的連動性，並保持穩定績效，」新光投信策略平衡基金經理人吳漢彬指出。

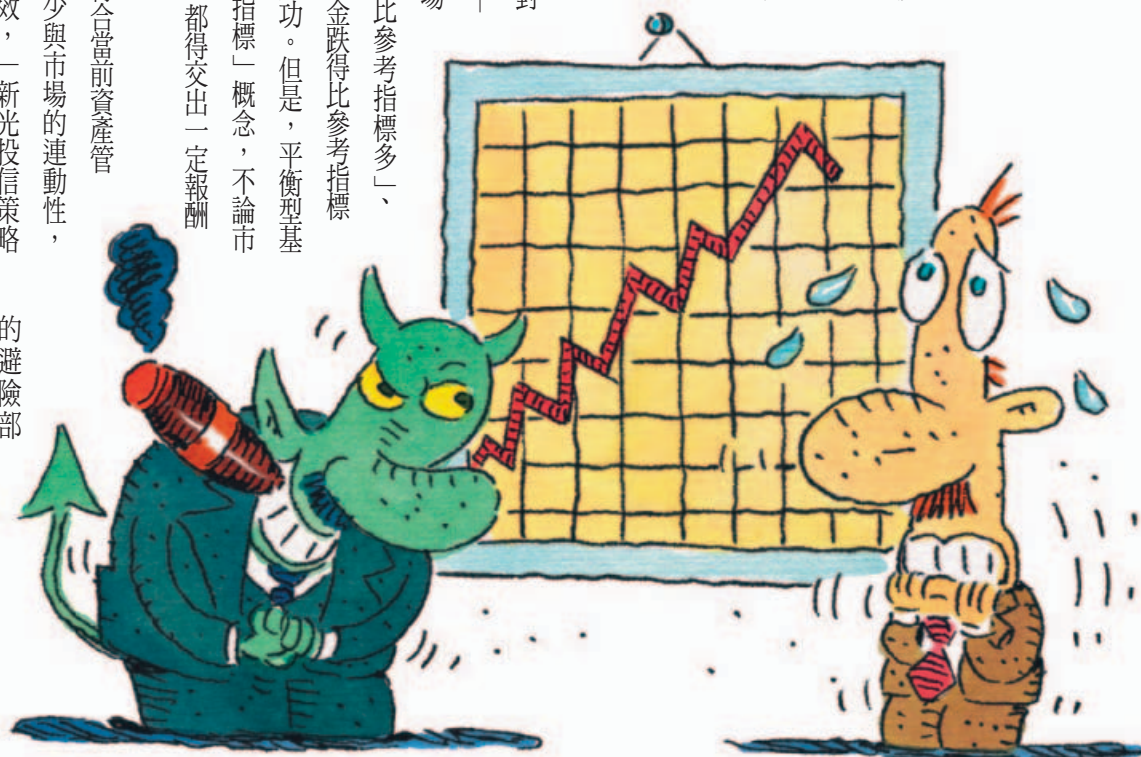
要如何挑選絕對報酬概念的基金？

吳漢彬表示，首先，基金成立以來報酬率大於零，是最基本的要求。其次，「暴露市場的風險要降到很低，」吳漢彬建議，可參考基金

的避險部

位以及貝他值（ β ）。貝他值顯示基金報酬相較於大盤指數的波動性，故該值愈小愈好。

在投資的不確定時代，平衡型基金提供一條出路。但投資人也要注意看不到的風險。



平衡型基金 為何不平衡？

打著「追求長期資本利得」、
「兼顧穩定收益」訴求的平衡型基金，
真能如所願的「進可攻、退可守」嗎？
平衡型基金，真能平衡嗎？



文／周華欣

對

於共同基金投資人，投資高風險的股票型基金不放心的，哪兒才是資金的大堂？

很多人選擇了平衡型基金。去年大選後股市連番重挫，年中又爆發債券型基金贖回風暴，外逃的資金源源流入平衡型基金。去年整體平衡型基金成長五百三十七億，較前

年增加四四%，總規模達一千七百六十億。前十名規模成長最多的共同基金中，就有四檔為平衡型基金。

平衡型基金能贏得眾多投資人的喜愛，答案在「平衡」二字。平衡型基金的投資，分散於股票與債券，依景氣循環，調整股、債比例，因此才叫平衡。景氣看好時多佈局股票，景氣衰退時拉高債券部位，「進可攻、退可守」的投資策略，是對抗不確定年代的不錯選擇。

然而，打著「追求長期資本利得」、「兼顧穩定收益」訴求的平衡型基金，真的平衡嗎？

去年近四成呈現虧損

平衡型基金以穩健至上，但以去年四％的大盤報酬率來看，成立滿一年以上的五十四支國內平衡型基金裡，高達二十支的報酬率出現負數，表現令人失望。

「平衡型基金的獲利關鍵，在於經理人選股與判斷市況的能力。該賺的時候沒賺到，該守的時後沒守住，還是會虧錢，」連續兩年獲得傑出基金經理人獎的摩根富林明JF平衡基金經理人詹祖光說。他建

議，挑基金前，需多了解經理人的長期績效與操作風格。

平衡型基金有持股上限（三〇％、五〇％、到七〇％不等），讓它的表現難以超越大盤，但相對地，股市下跌時，能發揮抗跌效果。

根據摩根富林明投顧統計，去年在股市最高、最低點的五個月間，加權指數下挫二三％，國內平衡型基金同期的平均跌幅為九％，抗跌的效果頗佳。

不過，細看個別基金表現，也有六支基金跌幅超過二〇％，很難跟公開說明書上「分散風險」、「追求基金安全」的方針聯想在一起。

一位基金經理人就曾接到投資人電話，忿忿不平質問，「既然有七成持股上限，怎麼還跌得這麼重？」他解釋，所謂的持股上限比率，指的是某一段時間內，股票部位佔基金總資產的「平均數」。這代表在結算日終了前，持股的彈性很大，如果經理人的作風積極，持股拉到八成、九成都有可能。但是，重押後，一旦看錯走勢，投資人也會受傷慘重。

平衡型基金的內容橫跨股票、債券與貨幣，使得基金的資產配置格

～ 顧客永遠是宏碁最重視的！～

acer

不斷創新・因為用心
TLFeBOOK

讓有燃眉之急的家庭，
能夠有**勇氣**，繼續生活下去。

——土城市市長盧嘉辰



(黃明堂攝)

但在民國九十年行政院主計處因資源浪費、負擔過重等疑慮，行文糾正地方不得自訂福利項目，部份鄉鎮市因而叫停。

此外，由於地方財政日益惡化，鄉市就算想多做點事，卻是有心無力。「有錢卡做，無錢嘜做。時間上沒有接起來，」台南縣關廟鄉鄉公所的一位課員說。

土城也感受到財務吃緊的壓力。市民保險的預算財源——公庫存款孳息，開辦當初曾高達三千七百萬元，支應保費支出綽綽有餘。但隨著利率走低，去年的公庫利息只剩五百一十萬元。

「福利措施是易放難收，一日做了很難喊卡，」盧嘉辰坦承，「不過窮則變，變則通，要能夠轉換應付。」

儘管公庫孳息大幅失血，近三年的保險預算卻維持六千萬元的高水準，相當於土城市歲出的5%，祕訣在於自有財源的籌措有方。

「我們首先要自助，人助，才能天助，」盧嘉辰表示。土城一方面樽節支出，另一方面開發新財源，譬如與民間共同開發地產、將公辦停車場交付民營等，確保市民服務能穩定不輟。

不但努力籌措財源，土城更一步改善市民保險的內容。自從三年前採取「最有利標」的招標方式後，業者素質與保險品質大幅提升，也免除一般最低標「賺了價差，賠上服務」的弊病。

土城市市公所主任祕書黃崇文解釋，早年的市民保險以最低標進行採購，各業者競相殺價下，預算省了不少，但保險公司的理賠變得很挑剔，「該賠的不賠，民怨連連，市公所還得代民眾打官司，」黃崇文苦笑地回憶。

盧嘉辰上任後，改革招標制度，每年延攬專家學者，根據投標業者的背景、口碑、承保內容、理賠經驗，以及建議創意事項等，挑選最合適的業者。

未來

堅持理念與企業共揚善心

在土城市公所、保險業者的參與下，激盪出較其他鄉鎮市更細緻、富人情味的設計。

不似其他地方採齊頭式給付，土城中壯年居民的保險保障，是青少年與老人的一倍，以反映該族群的

經濟責任。倘若服務地方的市民在值勤時發生不幸，土城還提供額外支給，譬如義警、義消、義交的保額增加一百萬元，環保義工增加五十萬元。

有感於軍中事故頻傳，服役中的兩千五百位土城子弟兵，每人還另有八十萬元的保障。「尊重不用嘴巴講，要用實際行動，」盧嘉辰表示。

國內產險龍頭——富邦產險承做數個鄉市的團體傷害險，過去三年也是土城最有利標的得標者。富邦產險總經理陳燦煌說，市民保險的理賠風險高，土城的金額又大，當初投標時有些猶疑。但規劃過程中，土城追求照顧市民的用心，最終贏了富邦的肯定與尊敬。

「其他人希望用最低保費追求最大保障，至於是否有照顧的附加價值，不是重點。他們只知道，編個預算、買個保險就能交代。」陳燦煌觀察，「理念跟土城的很不一樣。」

富邦去年捐款三百五十五萬元，贊助土城辦「桐花祭」、規劃獨居老人的送餐、成立學童獎學金等，陳燦煌笑說，土城的用心，是富邦配合的最大動力。



▲不只是土城，從台北縣、台中縣到嘉南平原，粗估有二十多個鄉鎮市，已為設籍的居民提供團體傷害保險。

民代表林仁龍，發現車禍受害人的家屬常因肇事者逃逸、或無法舉證過失，生活陷入困境，因而提議市公所開辦傷害險。當時並無預算，林仁龍靈機一動，建議保費可由公庫存款孳息支付，順利解決財源問題。

源起

要讓市民勇敢活下去

土城市民保險的內容逐年升級，納保對象從開辦時的二十歲到六十五歲，擴大到出生十五日以上的市民。最高保額從最初的五十萬元，增加到現今的一百三十萬元（特殊身分者另有額外保障）。九年間，理賠金額超過兩億元。

「讓有燃眉之急的家庭，能夠有勇氣，繼續生活下去。幫市民投保，代表市公所尊重生命的意義，」土城市市長盧嘉辰表示。

不只是土城，從台北縣、台中縣到嘉南平原，粗估有二十多個鄉鎮市，已為設籍的居民提供團體傷害保險。

在全球化、勞動力移動的衝擊下，失業成為常態，貧窮問題惡化，愈來愈多的人處於社會保護網

之外。而市民傷害保險就像一層看不見的安全網，托住遭受不幸而墜落困境的民眾。

「必須減輕人民的痛苦指數，」基隆市社會局長曾煥卿表示。近幾年由於基隆港港務萎縮，中高齡的失業問題惡化，經濟風險遽增，

基隆市在去年推出市民保險，依自然或意外死亡可領二萬元到十萬元的理賠，目的在提供急難救助。

在嘉義縣新港鄉，鄉公所窮到連職員的薪水都發不出來，但八十八年起開辦，每人最高理賠十五萬的鄉民意外險卻未曾中斷。「鄉長的理念與政策啦，」民政課課長吳振東表示。

中正大學社會福利系副教授吳明儒分析，勞、軍、公教保需特定身分，民間的傷害險在年齡、職業上有承保限制，相較之下，市民保險雖然保額小，但涵蓋範圍廣，最有機會照顧到弱勢族群。

危機

地方財政日漸有心無力

市民保險的立意雖好，但開辦的過程波折不斷。土城市民保險在八十五年底上路後，各地紛紛跟進，

市民保險

守護急難家庭

三千個日子來，土城市民傷害保險與三五〇個家庭，一同度過生命難關。理賠金額至今已超過兩億，隨著地方財政日益惡化，土城市公所如何還能做到服務不斷，贏得市民、保險業者的信心？

「我以為撐不過去了，」四十歲的石小姐回憶一年來的煎熬，楞楞地瞪著前方。她的眼神呆滯，不是因為悲傷，而是五年前視網膜發生病變，從此雙目失明。浮腫、暗沈的臉龐，則刻畫著長年洗腎留下的傷害。

去年四月，石小姐的先生被誤打成重殘，內臟大半損壞，只能靠灌食維生，石家的生活頓失依靠。石小姐說，每月領取的低收入戶補助與慈善捐款只有一萬多元，不夠支付她與獨子每月的生活費。她的房貸利息已經拖欠三年，最近銀行下了通牒，再不繳就要拍賣房子。

六百萬，要跟上級討論。一直拖，知道我沒有能力打官司。」

當社會救助出現缺口、商業保險又失靈時，該怎麼辦？

多虧土城市提供了免費的市民團體傷害保險。石小姐說，市公所去年底撥下的一百五十萬元保險金，足夠她扶養孩子到高中，打工幫助家裏為止。「真感謝市民保險。窮困的人家禁不起任何意外，」石小姐話中透著滿滿感激。

石小姐不是特例。自民國八十五年十一月，土城推動市民保險以來，已幫助三百五十個家庭，度過難關。

九年前，經營修車廠的土城市市



(黃明堂攝)



(曾千何攝)

◀ 嚴格的先前審核與後續的評估制度，才是讓知識的量變帶來質變的關鍵。

法。世新大學教務長賴鼎銘描述，「就是一篇大論文切成三篇，投到三個期刊，衝二篇的點數。」

從研究經費的補助，到國科會施行有年的學術傑出人員獎，幾乎都用量來衡量。

「看的是論文有幾篇、著作有幾本，」廖俊臣直率點出國科會長期偏重量化的迷思。

以國科會去年補助的兩萬個案子為例，其中台灣與跨國機構聯合發表的論文不到一〇%，廖俊臣說，「這個數字真的太少了。」

台灣研究者習於單打獨鬥，缺少與國際的資訊流通，也是使台灣論文影響力低的原因之一。

「許多文章是乏人問津，沒人參考，」台大化工系教授李篤中說。李篤中雖然才進入學術圈十年，已累積了三百多篇SCI論文，但他

認為，除了數量，論文是否被該領域專家引用、研究人員有沒有被邀請參與該領域最權威的會議，才是真正卓越的指標。

缺乏管理 資源被浪費

除了量的迷思，缺乏管理也進一步讓資源浪費、學術無法卓越。

去年，國科會給大學院校的研究經費一三九億元中，約七成給國立大學，佔大學比例近七成的私校，拿的經費不到三成。許多教授觀察，經費由大戶掌握，分配扭曲。

而大學固有正教授、副教授、助理教授、講師、博士生層層不平等權力壓榨結構，也出現學霸轉包，接案後卻交由別人執行的景況。

「我們常被老師捉去寫國科會報告，國科會幾乎不做實質內容審查，我們就去作文造句、做剪貼，」一位在學博士點出理工學生習已為常的生活與研究詭譎。

除了研究品質創意及影響力不足外，若從產業角度，科學研究與業界所需的技術連結也偏低。

經濟部技術處長黃重球指出，台

灣平均每件專利被引用的篇數僅有〇・二四篇，遠低於歐美國家，也落後南韓的〇・七七篇。

亡羊補牢 開始建立追蹤制度

國科會也意識到長期缺乏後續追蹤制度的危險，副主委廖俊臣說，「是該算總帳的時候，未來三百五十萬以上的計劃都要追蹤；沒做到成效，明年不再給。」他宣誓要改革現有有錢無責的研究模式。

產學界對學術研究的期待，是要學界創造研發的能量。

黃重球認為，過去台灣的研發是單一領域、單打獨鬥，研發的能量到了盡頭，「跨領域的對話與激盪，還有長期的投資才能有原創性的技術與產品，」他說。

研究模式的變革將是關鍵。除了重視跨領域、跨國界的研究合作，國科會也計劃拉長研究時程，培養更多長期的研發團隊。

台灣要脫離學術幼稚症，國科會似乎有了方向，現在缺的，是改革的魄力與執行力。

終結「論文剪貼工廠」

國科會如何解救台灣學術？

近日爆發存廢爭議的國科會，
每年投注兩百億元給大學與研究機構做研究，
但成堆的研究論文轉化為什麼？
為何台灣論文的質量不成比例？

文／李雪莉

台

灣處於一種學術幼稚期，每年生產大量論文，卻未同樣帶來質變以及給企業足夠的技術應用。

從國際期刊論文蒐錄最多的 I S I 機構的數字來看，一九九三到二

〇〇三的十年間，台灣論文發表總數近十萬篇，在全球一四九個國家中，排名二十一，但平均每篇論文被引用數卻排至九十六名。

與論文總數落後台灣的北歐國家芬蘭（排名二十四）相比，芬蘭論文被引用數卻很高，排名二十一。

「台灣論文的質量不成比例，」許多專家不約而同批評。

堆了一堆報告，品質又差，到底台灣的學術研究，出了什麼問題？

目前大學研發資金，幾乎來自國科會等政府機構，尤以國科會經費為主。為了加強大學的研發能量，十年來，國科會已投注一千三百億元於專案計劃。去年國科會專案研究經費將近兩百億元，約是十年前的四倍。

不過，這種大筆投資，換來的卻是學術與產業界諸多批評。

一位曾在國會工作的公立大學博士生，曾仔細看過國科會發包出去的論文，「很多結案報告都很垃圾，」他語氣中摻雜憤怒與無奈。

近日來，國科會爆發存廢爭議，包括中研院長李遠哲在內的四十四名院士，罕見地發動連署搶救國科會。然而，國科會本身的監督機制

似乎出現問題。

就連來到國科會快兩年的副主委、清大化學系教授廖俊臣都不諱言，國家丟了很多錢，卻沒有追蹤經費運用的成效。

用國家經費，生產出洋洋灑灑的論文，但沒建立完善的前期審核與後續評估機制，效能不彰。

審核上，國科會研究案的平均通過率超過五〇%，生物與自然領域更接近六五%。通過率比美國國家科學基金會的一〇%至二〇%高出許多。

量化迷思 研究被切割

評估研究成果，則過度量化。

大約十五年前，國科會引進國際學術指標 SCI 與 SSCI（社會科學與自然科學引用文獻索引），讓學術的衡量有了依據。

原本立意良善、引導台灣學術走向國際的做法，在國科會與教育部以「量」定「案」（用期刊數量決定研究案的爭取）的情形，反造成國際期刊過度症。

「切割論文」是「衡量」的典型做

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 CSC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。

SHIFT 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

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
裕隆 (037) 337037
苗栗縣苗栗市鎮基路656號
裕民 (04) 22591710
台中市西區西門路1號
裕慶 (04) 22470688
台中市北區松竹路二段8號

匯豐 (04) 7263000
彰化縣彰化市金馬路三段221號
國通 (06) 2919011
台南市南區中華西路一段79號

裕昌 (07) 3233331
高雄市三民區中興二路111號
裕昌 (07) 3233331
高雄縣鳳山市中山西路236號

TLFeBOOK

表二：博士生快速成長

單位：人數
資料來源：教育部



博士間也出現土、洋大戰。

土洋大戰 博士為五斗米折腰

台大化工系教授李篤中十四年前遇上台大直升博士的制度，於是留在台灣直攻博士，當時他覺得土洋博士沒什麼差別。

李篤中畢業後應徵教職，卻在審查時被批評「沒國際觀，沒有外國人脈網絡。」李篤中說，「當時真的很難過。」

不論土洋博士，依照目前各大學生產博士的速度來看，博士前景在未來幾年會更糟。台灣生育率逐年下降，到了二〇一六年，

大學學齡人口會少去三成，教師需求將銳減，「專才盲流」不是危言聳聽的口號。（見前頁表一）

面對博士學位貶值、看不見前景的窘境，這群從二

十多歲跨入三十年頭的青壯年，也經常處於物質與精神無法平衡的狀態。

三十歲念博士的人通常是娶妻、生子的年齡，生活負擔大。

目前教育部每個月給博士生的獎助學金只有五千元，少數學生可以領到一萬兩千元。

理工學生若跟著教授多接幾個國科會計劃，打工、拚命投期刊，每月還有八千到一萬兩千元研究費。

相反地，美國博士生每學期若擔任教學或研究助教，不但學費減免，每月約有九百到一千兩百元美金（約三萬六千新台幣）薪水。

做為企業與社會的研發前鋒，博士生就學與就業的困境是無法迴避的問題。

曾就讀台大國企所、拿到美國普渡大學管理博士的陳威如，目前是知名法國INSEAD商學院新加坡分校的助理教授。三十四歲，曾接受兩種不同體系的博士教育的他，點出台灣培育高教人才的盲點。

許多人對於博士生涯沒有長遠規劃，多半順勢而為，但陳威如認為「博士教育是個人與社會的長期投資，是非常務實的問題。」

他指出，在美國，學校招收的博

士生少，而老師指導博士生十分慎重。若未能好好培育學生，讓學生畢業後有好的出路，對學校與老師的聲譽都是負面影響。但台灣學校招收的博士生人數多，對於是否有足夠的師資教學及學生未來的出路，思考較少。

總量控管 減少浮濫招生

以INSEAD新加坡分校為例，校內有三十幾位策略管理教授，但每年招收的博士生不超過兩位；相較下，某大學國企所十八位專職教授卻有九十四位博士。

除了總量控管博士名額，提升博士素質、將全球納入就業市場，可能是重要解方。

像李篤中雖然是土博士，但他自掏腰包，主動參與國際會議、發表論文，不但順利拿到台大教職，獲頒為十大傑出青年，他的指導學生還遍及日本、新加坡、中國大陸。李篤中覺得，「市場不是個人能改變的，只有把自己變強。」

把人才推銷到世界舞台，是博士貶值後，自己能努力的方向。 ■



(邱瑞金攝)

▲ 博士專才只有成為產學界創新、研發的領航者，才能為國家長遠的競爭力扎根。

讀博士，以後教職難求，又沒有民間企業的好待遇，「一位電機碩士直言他不攻讀博士的原因。」

走進台大電資學院，佈告欄上張貼著台積電、聯發科、工研院國防役需求的招生名單。以聯發科為例，這幾年聯發科國防役核定名額約三十人，卻有來自台、清、交等名校學生的八百多封履歷，其中以碩士生居多。

頂尖的人不願選擇博士之途，而辛苦取得博士學位的人才，則找不到發揮的舞台。

三十歲，學生氣息濃厚的文亞南是台大電機所博一生，曾在碩士畢業後進入華寶與威盛研發單位工作。文亞南最終選擇回學術界，原因是，產業界研發能量不足，無法也不願吸納博士做前端研究。「很難想像四百多人的研發部門裡只有三位博士，」他說。

事實上，國內電子業的工作幾乎用不到博士級人才。交大資工所博士蔡慶鴻觀察，一流大廠的工程師，做的是監控作業流程，「跟線上作業員沒兩樣」。

而經濟部技術處處長黃重球估計，目前產業裡博士研究人員只有

一〇%，博士集中在大學系統裡。

進退兩難 業界、學界胃納量均不足

政府與企業一直喊著要從「製造」走向「研發」，但實際觀察這群邁入專才研究的博士生，他們進退維谷：博士過剩、學歷貶值、業界沒有足夠胃納量，連學界也成窄門。

台灣目前的助教授、副教授、正教授僅有兩萬七千名，而在學博士生就有兩萬兩千名，這還未包括自海外留學回來競逐的博士。

學術界如今是一個蘿蔔一個坑。大學與研究單位裡緩慢的淘汰機制，無法促成人才活水的流動。

教職不但一位難求，而且進入門檻日益嚴苛。

中山大學網頁上明白揭示對新進教師的要求，要取得助教授資格，博士學位並不足夠，必須有兩年博士後研究、教學經驗，或有國際期刊論文的發表。

甚至，有些系所還要求教師具備中、英文以外的語言能力；政大廣電系就希望新聘教師有在非英語國家的教學經驗。

博士為何流浪？

《天下》318期〈兩萬名學術長工〉一文獲得廣大迴響。但學術長工不只是助理教授、副教授、正教授而已，有更多的碩、博士生更是學術與產業研發的先鋒部隊。高級人力的博士其實有著嚴重的焦慮……。

文／李雪莉

接

過交通大學寄來的信，才從某知名公立大學博士班畢業

的志斌（化名），心撲通通地敲著，

他輕開信封，但一張薄紙上只淡淡

印著「競爭者眾，三十九位，我們

很遺憾不能用你，謝謝！」

簡短的拒絕信，讓原本信心十足

的他慌了。「被拒絕的沒有頭緒，沒說你哪裡不符資格，連改進自己的機會都沒有，」語氣中帶帶無奈。

志斌只是眾多尚在待業的博士之一。另一位私校的中文系博士去年六月畢業，投遞十幾封的履歷，從中文系、歷史系，甚至政治系，他不放過任何機會，按學校要求編寫不同的授課大綱。但努力的嘗試換回的，同樣是學校沈默的回應。

人文領域的博士如此，理工學院教職同樣一位難求。一名台大教授描述，想進台大理學院，四十名搶一名，有些甚至一、兩百人申請。

台灣的高等教育乍看下進入了黃金時期，欣欣向榮，但博士生找不到工作的情況卻處處上演，形成「專才盲流」。

兩萬多名博士生的前景，進入從未有的尷尬。

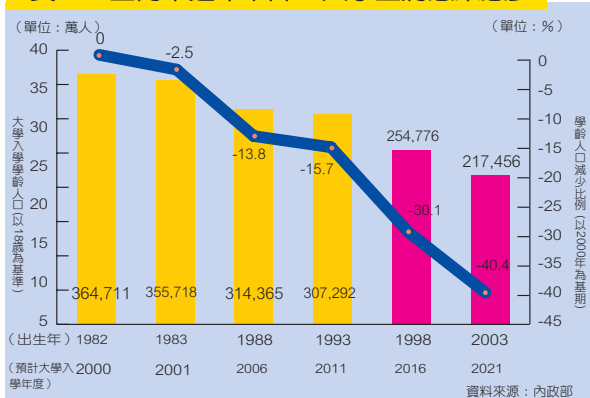
培育過剩

重量不重質的苦果

高等教育近幾年培育出的碩士與博士高級人才，數量驚人。

台灣每年就讀碩士的人口已超過十二萬，博士班的人數約兩萬兩千

表一：生育率逐年下降，大學生將愈來愈少



人，這個數字比過去五十五年的博士總數多。（見表二）

高級人力的品質並沒有隨數量增加而提升。此外，近年擴大辦理的國防役，更進一步降低優秀人才攻讀博士的誘因。

國防役其實行之有年，有二十五年的歷史，直到行政院在一九九九年讓國防科技役男在軍方科研單位外，還能進入民間機構服役，而且名額不斷增加，從四〇〇增加為六〇〇。去年，釋出給民間企業的國防役男超過三千三百名。

「眼前兩條路，一是服一年十個月的兵役，那多浪費生命啊。或是攻



(黃明堂攝)

▲一位銀行局官員稱譽，陳冲用Turbo（渦輪）引擎功能，帶動合庫八十年老機器。

方金融，背負許多不良資產。源自地方合會七千名抱持公營事業心態的員工，面對競爭激烈的金融市場，更是挑戰。接任合庫一星期，陳就啟動民營化的腳步。

消除員工疑慮

他先與公會對話，透過全省各地的說明會，傳達民營化對合庫競爭力的重要性，以及未來發展的願景。並且公開表示由於合庫規模太大，應該成立自己的金控，不適宜被購併，消除「民營化即財團化」的員工疑慮。

一向認為民營化精神應是效率提升、不宜以政府股權低於五〇%為

標準，陳冲更深知人才是金融業的根本，不但從合庫內部拔擢人才，同時開辦「高階主管培訓班」，選定風險控制、財富管理等專才進行培訓。

一切自己動手，不花大筆銀子聘請外國顧問或投資銀行做民營化方案，是這次合庫民營化另一特色。

多年銀行監理與各式問題金融機構處理，再加上證交所兩年的資本市場經驗，陳冲很快就抓住合庫民營化的重點。「合庫的問題自己最清楚，與其找一個不了解我們的顧問公司，給一個遙不可及的結論，還不如自己動手，」一位與他共事多年的合庫主管表示。去年十一月，就在銀行局打消呆帳成果顯現，金融股價回升的時候，合庫先以兩千萬股、約一%的股票上市。公開競標的結果，出現超額承購；再加上合庫流通在外的股票少，上市後股價由十六·七四元一路上漲。

合庫有四成多的股票是由信合社、農漁會等社團法人持股，另外超過六成的股份為財政部持股。換言之，合庫按照預定時程將財政部手中近一三%、三億零四百多萬股規劃釋出，即可完成法定民營化。

就在今年三月公股行庫到國外招商的同時，合庫按照《公營事業營

移轉民營條例》的規定，訂出二二·七元的員工認股價格。員工若願意鎖兩年及三年而不出售，可依承銷價格分別打九折、八折，鼓勵員工長期持有。

員工釋股才推出，就出現超額認購一千二百多萬股，還要向行政院申請增加釋股。若依員工繳款期限三月三十日為準，官股持有比例將於四月一日降至四八%，正式完成民營化。「這幾個月來，員工非常清楚公司未來的發展；也了解民營化後對合庫的經營有鬆綁的效果。很多員工都是辦理三年、二十四個月薪資上限的申購數量，」一位合庫的行員表示。

沒有發生員工抗爭，也無賤賣國產，更沒有圖利財團的傳聞，更創下八個月內從上市到民營化的最短紀錄。董事長陳冲縝密的規劃與準備萬全，最是關鍵。合庫這部「引擎老舊的機器，虧了有他這種turbo（渦輪）式動能的領導，才能拉得動，」一位銀行局官員表示。

民營化眼看在即，做事一刻不肯放鬆的陳冲已經為未來開始佈局，利用到國外招商的時機，謀劃如何引進國際金融專業，讓合庫這家八十年老店再創春天。

陳冲讓合庫再見春天？

陳冲，素有金融風暴終結者之稱。

領導合庫民營化，沒有發生員工抗爭，也無賤賣國產，更沒有圖利財團的傳聞，

他如何成功地讓合庫這家八十年老店再創春天？

不

見員工街頭抗議，沒有財團併吞傳聞，更不見釋股時機不佳賣不出去的冗長陣痛，合作金庫銀行董事長陳冲在上任不到八個月的時間內，順利地完成合庫上市到民營化的艱鉅工程。

去年七月一日由證交所董事長轉戰合作金庫，陳冲上任的同時就挑起在五個月內（二〇〇四年十二月前），完成民營化的政策任務。當時資產兩兆（僅次於台灣銀行兩兆四千萬元），分支機構超過一百八十餘家、為國內上市櫃金融機構規模最大的合庫，連掛牌上市都不見蹤影。

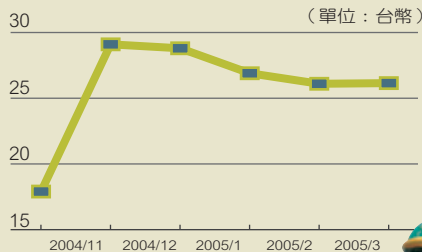
再加上去年大選後股市不見起色，六月間又出現「博達事件」，儘管陳水扁總統公開表示今年底公股

金融機構家數減半，但是沒有人看好像合庫這樣資產龐大的國營行庫，能夠按時完成民營化。

擔任過金融局長、保險司長、素有金融風暴終結者之稱的陳冲，向以金融管理業務嫺熟著稱。政黨輪替後，許多財金首長紛紛因政治色彩遭到替換。陳冲接替林鐘雄擔任證交所董事長，是極少數因專業凌駕政治而留任的財金首長。

在交易所任內，陳冲在不到一年的時間內，整合交易市場資訊，成功推出「台灣五十」——台灣指數股票型基金（ETF）。將台灣前五十大上市公司成功地加值整合推向國際，也為小額投資人充斥的市場，增加優良投資工具，為扁政府

合庫上市後股價表現亮眼



註：1.數據為每日收盤價
2.合庫於2004年11月17日上市
資料來源：台灣證券交易所

的金融市場國際化，跨出一大步。

行過必留下足跡，是陳冲行事的風格。在長官、部屬口中公認為「聰明又用功」的陳冲，在去年合庫交接典禮的時候，就表示自己在證交所兩年的經歷，剛好可以協助合庫民營化的任務。

「太難了，合庫背的包袱太重，」一位合庫的資深金融主管表示。他指出，合庫由於承接體質不佳的地



（黃明堂攝）



許仁壽強調，無論郵政販賣的商品為何，最終的價值定須建立在「**信賴**」的基礎上。



(楊煥世攝)

長表示擔憂。

倘若中華郵政民營化，民間業者能否擔下郵政的政策性任務亦是問號。中華郵政局扛民眾用郵需要，此外，其轉存央行及民間銀行的兩兆多資金，不僅是重要的穩定貨幣市場工具，更是台灣高鐵、台電發電廠、晶圓廠到花蓮海洋公園等重大建設的背後金主。

「這此都沒解決之前，把郵政推到民營化上，這是不對的，」交通部常務次長張家祝強調。這還牽涉到原本國營事業維護的公共利益能否保障、以及能否迴避財團化等燙手難題。在交通部長林陵三宣布，郵政沒有民營化時間表之後，郵政的未來又墜入不確定中。

在民營化之前，中華郵政仍受國營事業預算、用人、採購等束縛，讓中華郵政總深陷決策牛步化的困境。中華郵政工會理事長蔡兩全舉規劃中的老人安養中心建案為例，一個投資案得通過交通部、經建會、行政院院同意，最後還得編預算送入立法院，「等到王永慶的養生村營運三年，我們恐怕都過不了。就算經營之神都沒辦法。」

也因此繁瑣的法規限制下，郵政始終無法掙脫枷鎖，提出更具市場競爭力的策略。

台北郵局經理陳賜得舉函件郵務為例，無論遞送地區偏遠與否，中華郵政只能選擇單一資費，難以反應處理成本與市場價格。民間業者不但無視郵政的函件專營權，以低價競爭，並將不具經濟效益的偏遠地區交由郵局遞送。面對競爭的中華郵政，只能無奈地接受郵務連年賠錢十來億，也造成近七〇%的據點虧損的現實。

此外，資金運用的限制多，資金消化不了反成利息負擔。龐大的儲匯資金有近八成轉存銀行，付儲戶的利息加上處理成本約為一・七%，但轉存利率也接近此數，「白忙一場」儲匯處處長周武雄一臉苦笑。

人才不足，一大隱憂

人才不足，亦是郵政當前極需解決的課題。行政院近年實施員額凍結，郵政員工愈聘愈少，以掌控兆元資金運用的人員數為例，去年僅有五十人，儘管最近擴充到七十二

人，但相較大型金控旗下投資相關部門，還不及其三分之一。類似情況，也發生在其他部門內。

業務日趨多元化後，更突顯人才來源不足的窘境。過去透過郵政特考錄取的員工皆屬於商學、法律、行政三科，因此在物流、金融、風險管理等未來開展業務的人才上，面臨青黃不接的問題。

「它（中華郵政）能像我們一樣，比照外商水準的給薪嗎？被法規綁死，就請不到好的人。請不到好的人，就會投資錯誤！」新竹貨運執行副總經理陳榮泉表示。

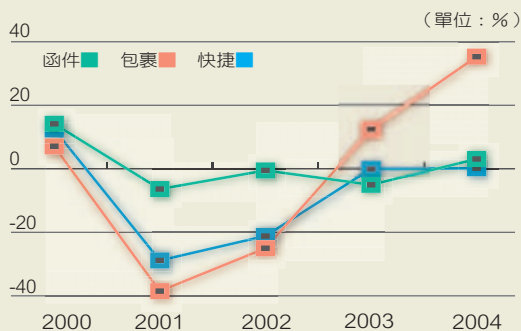
中華郵政就像被繩索重重縛住的巨人，亟欲掙脫，又被外界投以疑懼的眼神。但郵政的老員工都清楚，如果業務不開放、投資限制不鬆綁，郵政的未來岌岌可危。

但在郵政員工堆滿笑容的臉上，你依然感受到一種相信郵政價值的力量。三月五日中午，三重局的壽險業務感恩餐會上，正舉辦優秀員工表揚。相較大企業送名車、大紅包獎勵業績的豪氣，郵政同仁依序上台領下鑰匙鍊、郵政娃娃或數千元獎金。他們的笑顏依然燦爛。■



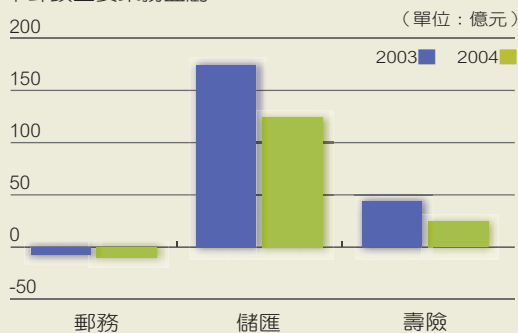
表一 各類郵件投寄量，谷底翻揚

各類郵件投遞量成長率



表二 郵務依舊虧損，靠儲匯、壽險賺錢

中華郵政主要業務盈虧



資料來源：中華郵政、交通部

就是據點多，否則我們什麼都不怕，「身為競爭者之一的彰化銀行副總經理謝昭男道出心中擔憂。

龐大的資產規模，也使郵政擁有足夠的銀彈攻堅。中華郵政長期吸納基層小額資金，儲金結存總戶數成長至兩千六百萬戶，壽險有效契約數為兩百二十八萬件，兩者累積的可運用資金高達三兆九千億元，約為民間最大金控公司國泰金控總資產的一·六倍。

然而，對中華郵政而言，透過一世紀與民眾建立起的「信賴感」，才

是郵政最珍貴的無形資產。

服務板橋郵局二十多年的經辦員許淑真，語調輕柔，碰到陌生人時頭低低垂著，看不出她長年蟬聯壽險業績冠軍的氣勢，光在去年就拉了價值六億兩千萬元的新保額。

「大家相處好，服務比較久，比較熟，」害羞的她，艱難地吐出幾句解釋成功之道。

郵局的老招牌與螞蟻雄兵式的動員一旦結合，蘊藏的動能更是驚人。

去年三月起，中華郵政陸續成立二十七個銷售中心，代銷一百五十餘項商品的營業額達九十億元，挹注中華郵政手續費一億八千萬元，較前年成長兩倍之多。

「賣到

有些郵局帶著司機去高雄工廠自己裝箱，」代理科科長郭素娥指的是最熱銷的保濕面膜。

許仁壽強調，無論郵政販賣的商品為何，最終的價值定須建立在「信賴」的基礎上。他舉他寄以厚望的基金代銷為例，一定嚴選固定收益或保本的商品，絕不推股票型基金等風險較大的商品，「不可以讓郵局的可靠破產。」

「很多人批評我的員工年齡大，但在鄉下，比起年輕貌美、三個月後不知跑去哪裡的銀行員，我相信他們非常容易獲得認同，」許仁壽繼續解釋，「重點是如何善用年長員工的優勢，而非放大缺點。」

但在走向成為服務業巨人的路途上，郵政依然面臨一連串的挑战。

民營化的難題

民營化進程表搖擺不定，但業務卻又不斷擴大，如何定位郵政的未來角色，已成為員工最關切的課題。「要民營化又不敢民營化的這段期間，中華郵政一直轉、一直變，我在想，最後會不會失控？或變出一個很畸形的東西？」一位處



你知道吗？

4 中華郵政在壽險市場的排名第4，
保費收入僅次於國泰、南山與新光

45 中華郵政員工的平均年齡45，
但高齡化是一大隱憂

12,148 中華郵政服務二十年以上的人數共12148，
相當全體的一半，因此向心力特高

11,283,905 中華郵政流通的金融卡數共11283905張，
是第二大發卡機構——彰化銀行的三倍

資料來源：中華郵政、銀行局

經理參與
的業務報上，業績
最差的末三名不但被逐一點
名，有時還須起立報告緣由。「如
坐針氈，」一位經理形容。

兩年前上任的首任民間徵選董事

長許仁壽，正是一切轉折的推手。前額光潔、眼角略微下垂的許仁壽，走路時背脊總微微拱起。自比為總醫師來醫治郵政巨人，他帶點自嘲地說，「任何人有這樣承擔的時候，都會駝背。」

曾任金鼎證券總經理、信利證券董事長、證交所副總經理等職的許仁壽是法鼓山聖嚴法師的弟子，原打算下半人生潛心向佛、獻身公益。但懷著「廣種福田」的心願，毅然接下重任。

許仁壽有計劃地步步抓出病灶。首先，他單槍匹馬上任穩定軍心，並巡迴全省與工會理事長們面對面開會，贏得工會全力支持。

同時，每次返回台北途中，他也會要求司機開下交流道，沿途訪查各地支局。他總是抽一個等候牌，默默在一旁觀察每個服務細節，最後才表示身分，與主管討論改進之處。很快地，原本「翹著長腳等著顧客上門」的局長，都了解「主動出擊」的重要。

在員工眼中，許仁壽非常體恤基層的辛勞，但郵政的內部主管都見識到許仁壽的嚴厲。

「董事長吃素唸佛，看起來好像很

慈悲，其實嘴上未必留情，」一位經理觀察，「過去一件簽呈往往蓋了好多章，卻不了了之，這點他最忌諱。他要求，責任中心局提出的疑難雜症，總公司得在一星期內答覆，否則視同認可！」

許仁壽最念茲在茲的，其實只是思維的改變。

「這麼大的企業如果沒有價值觀，我就好像一顆丟到大海的石子，很快地消融，」許仁壽希望郵政人勇於任事，改變有多少資源、做多少事的被動心態。「先思考你要 *to do* 什麼（期待創造些什麼），再來談 *how to do*（要透過何種方法實現），最後才看 *to have*（需要什麼的資源）。」

但面對充滿競爭的未來，郵政為什麼有信心能繳出一個百年的代表作？

通路據點，是最大的優勢

延伸至台灣各角落的通路據點，是最大的優勢。相較擁有國內分行數最多、一百八十一點的華南銀行，中華郵政一千三百一十四個郵局數是六倍餘的規模。（中華郵政）



「這麼大的企業如果沒有**價值觀**，我就會像一顆丟到大海的石子，很快地消融掉，」中華郵政董事長許仁壽說。

八億元的獲利，每股盈餘約三塊半，絲毫不遜民間大型金融機構。

但是，中華郵政卻不只滿足於現狀，如今還朝向拓展金融商品線的目標邁進。「我有很美的夢：透過不佔空間、容易管理的金融商品，發揮通路最高的附加價值，」許仁壽表示。

譬如，中華郵政已向央行申請辦理簡易外匯買賣與旅行支票贖回，年底將可上路。此外，今夏開始，郵局就可像民間銀行一般，主動推銷共同基金。

「希望從這裡慢慢走向外匯存款，再進入進出口押匯，最終提供全方位外匯業務……，從代銷基金可走到指定用途信託，未來還可作保管銀行，業務將愈趨完整，」儲匯處處長周武雄流利地數著。

更令人關注的是，假

使簡易壽險法修正案在本會期過關，將放寬三千億壽險資金的投資範圍，如經核准，中華郵政即可投資銀行、票券、信用卡、期貨、證券等保險相關事業。

對於集郵、儲、壽三業於一身，早有「類金控」態勢的中華郵政，隨著投資限制鬆綁、新種商品開放，正一步步發揮它深不可測的影響力。

為什麼徒顯老邁的郵政巨人，突然動了起來？

二〇〇三年，中華郵政由原本的官署機構——郵政總局改制為公司，這是巨人翻身的轉捩點。

為落實企業化經營，中華郵政裁撤中央集權式的北中南三區管理局，改制為以縣市為主的二十三個責任中心局，形成地方各自競爭的態勢。由於中心局的盈虧攸關員工福利待遇，「不努力都不行，」徐鎮之說。

無所懼的拚戰力量

經理們不但要拚裡子，更要拚面子。公司化後，績效評鑑以十九項精確標準為基礎，每兩個月各中心

百歲綠巨人再展新活力

兩年前來自民間遴選的董事長許仁壽，一系列改革讓中華郵政整個動起來！但他是否能甩脫民營化時程不明、員工年齡偏高等重重挑戰，讓百歲綠巨人青春再現？

三 月五日寒流來襲，冷風颼颼。才八點半，經理徐鎮之

就大步走入三重郵局禮堂，主持新推出的傷害險與代售商品說明會。

「我們去年業績評等第一，今年維持下去沒問題！」他敞著大嗓門為台下兩百多人打氣，鬥志高昂，看不出來他年中就要退休。

往下走到三重郵局營業廳，緊鄰的銷售中心明亮寬敞，顧客一走入，銷售員江寶珠立刻遞上一杯漢方四物茶，結帳時，又俐落地往購物袋裡塞了數片試用的面膜，熱情一如熟識的老友。

「我們轉變很多，顧客都說，覺得好像來百貨公司一樣，」江寶珠笑

說。

中華郵政，這位一〇九歲的高齡巨人近年重展活力，令人眼睛一亮。「成為接近民眾、更與社區結合的服務業者，」中華郵政董事長許仁壽說。

它變得更親切了。郵票上出現了哈利波特的笑臉，郵政博物館開始巡迴各地展出，帶給偏遠地區小朋友賞郵的快樂。

服務變得更殷勤了。中華郵政如今不僅提供寄件人指定時間及無限次數的包裹投遞服務，還可親自上門收件。下班後，郵局員工還分組演練標準話術。「有問必答、答必中肯……絕對不要與顧客爭辯，以

免傷了和氣，」

教材中的淺顯敘述，字字敘述著服務業應對的技巧與禮貌。

發揮通路最高附加價值

業務上，中華郵政也顯得更為積極，在折扣促銷的策略奏效下，二〇〇一以來持續衰退的函件收寄量於去年由負翻正，以三・二%的成長率贏了場漂亮的仗，包裹收寄量更創下成長三・五%的佳績。

「我們已經從谷底回升了，」許仁壽在最近的郵政節慶祝大會上表示，台下一片髮際花白的員工展露笑顏。中華郵政去年繳出一百三十



郭台銘最大的敵人來了

文／黃靖萱

偉創力爭取為台商代工

世界第一大電子專業代工廠偉創力來了！

它和台灣的ODM廠商交手，會是競爭，還是合作？

三月十七日，在全球三十二國有生產據點、全球第一

大電子專業代工廠（EMS）偉創力（Flextronics），揚著「合作的旗幟，向台灣宣告「我來了」。

因為跨入ODM（設計代工），被認為是台灣ODM廠頭號競爭者的偉創力，極力想扭轉對立關係。

「我們和台灣ODM廠商，是朋友，不是敵人，」偉創力新任台灣區總經理董國華再三強調。

這也是偉創力首次在台灣任命總經理，凸顯在台灣企圖心。

「過去偉創力對台灣沒有策略，只是視為零組件供應商，」偉創力亞洲區行銷總監Valerie Kurniawan帶著濃濃的新加坡英語說，「現在台灣對偉創力是供應也是需求。」

在美國掛牌上市的新加坡大廠偉創力，以EMS市佔率一五%領先鴻海的一〇%，預計二〇〇五年營收達一六四億美元（會計年度三月制，到二〇〇五年三月）。

▲偉創力台灣區總經理董國華強調，「我們和台灣ODM廠商是朋友，不是敵人。」

去年，偉創力曾透過貿協來台舉行採購說明會，惹得鴻海董事長郭台銘大發雷霆，大罵，「拿我繳稅的錢，去找我的競爭對手來。」

事隔一年，偉創力又來了。這次是要拉近和台商更進一層的關係。偉創力打的算盤是，台灣專心做高附加價值的設計部份，而低階的製造就交由偉創力。

以液晶電視為例，歐洲有關稅限制，要規避關稅，必須在歐洲有生產據點。「為什麼不利用偉創力在歐洲現成的生產據點、產能及物流運籌？」董國華說。

找台灣合作，也是偉創力被鴻海給逼急了。鴻海二〇〇四年的合併營收超過一七〇億美元，追上偉創力，奪下EMS廠的龍頭寶座。

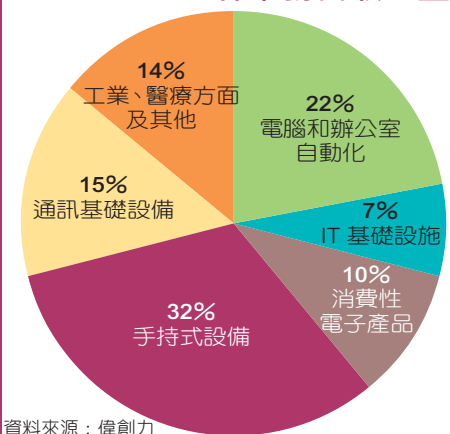
現在，偉創力卻強調和台灣ODM廠商不是競爭，是合作。台灣廠商怕的是隻披著羊皮的狼。

台灣廠商害怕偉創力不會安份地只做製造，「台灣廠商最後被大野狼反噬一口，會連骨頭都不剩，」一位台灣ODM廠商擔心。

心。

EMS霸主偉創力

各業務營收比重





這座金獎，除了展現**台灣設計**的實力，也呼應**科技業轉型**的時代潮流。

（黃明堂攝）

了，做不到」或是「我不要做這麼累的」，華碩今天不要說得獎，連把東西做出來都有困難。

工業設計部主任李政宜形容，就像一碗拉麵，大骨湯已經熬好，麵也拉好了，設計就像那一點蔥花，讓產品有對了的感覺。

李政宜到法國念書時，他的教授對他說，「我很看好台灣，台灣很有希望。」

聽完，李政宜卻毫無感覺，「這種話我聽多了，台灣到底哪裡有競爭力？」李政宜質疑。

教授笑著說，「台灣可以做出一台筆記型電腦，歐洲可做不到。」

這次「W」能獲得評審青睞，主因在於材質特殊。華碩採用腳踏車的碳纖維，而這個材質能應用到筆記型電腦，歸功於台灣另一個獨特優勢，「自行車王國」的累積。巨大材質研發獨步全球，加上「科技島」IT製造能力，打下華人第一座金獎的基礎。

行銷力不能跟上，是華碩下一步的挑戰。華碩在自有品牌路

上，已從品質往設計跨了一大步，能否從設計再往行銷通路，直達消費者，仍有待考驗。

行銷，是下一步挑戰

「得獎的產品是不是熱賣的產品才是重點。如果得獎而不熱賣，那得獎的意義也就不大了，」宏碁副總經理翁建仁指出，

華碩行銷的資源不足。明基一年有四十二億的品牌行銷費用，華碩的行銷部門一年預算不到二十億，甚至連比技嘉、微星都少很多。「行銷得拿到刀口做，還是要崇本務實，」全國品牌行銷中心總監韓德行解釋。

人才培育似乎還在起步階段。華碩行銷部去年只有十人，今年才增加到三十人。三月二十一日，韓德行幫行銷部新進同仁，上了整個下午的課，課程就叫「行銷該注意的事」。

新的挑戰在於最終端消費者的需求。日益擴大的數位家庭市場跟辦公室環境不一樣，需要更友善親切的使用環境。為了配合消費者的需求，電腦的造型色彩和人體工學，要重新考量，「這也是為什麼我們需要

擴充設計部門，培植設計人才的原因，」童子賢強調。

未來，在數位家庭的戰場，設計力將超越產品力，成為致勝關鍵。

美林證券投資副總裁曾省吾形容，數位家庭就是場木馬屠城記，誰能造出那隻木馬，把它送到每戶家裡，就能掌握所有產品平台。

木馬是什麼？長怎樣？所有廠商都在猜。但這之前，別放棄任何一個可能的樣子。

為此，華碩在水平整合方面，二〇〇四年跨足手機，推出兩款自有品牌的機型，今年預計推出超過十款新機種，預計下半年推出自有品牌液晶電視。

在這些產品上，華碩幾乎都是後進者。在主機板項目上，華碩用工程師的毅力勝出，在筆記型電腦方面，華碩不能靠著過去累積的產力，及新興的設計力突圍，考驗才要開始。「得獎只是一個開始，接下去才是挑戰，怎麼leading？華碩要帶領什麼樣的潮流？」蕭銘楷說。

那隻木馬會不會由台灣廠商製造出來，是一場關乎存亡的戰役，外形能不能被消費者笑納，將是進不進得了家門的重要入場券。

華碩很要求品質，所以在設計的產品上，相對的也比較願意投入。」

設計要熟諳消費者內心。蕭銘楷有許多設計師朋友，他們希望可以有一台筆記型電腦，像蘋果和新力一樣，在星巴克拿出來時，很cool，不會丟臉。

發想設計之初，蕭銘楷想到的

而是有自己的姿態，蕭銘楷形容。

另一個想法則是，筆記型電腦的主角，不是電腦本身，而是使用電腦的人。蕭銘楷希望可以盡量將電腦簡化，讓使用者專心用電腦思考，「最好感覺不到電腦」蕭銘楷形容。

極簡成為蕭銘楷設計的主軸。鍵盤平台上，所有的功能鍵都移到右



(邱劍英攝)

▲華碩設計師蕭銘楷認為，未來的電腦介面，重要的是讓消費者不覺得自己很笨，簡單反而可以更珍貴。

是，他最喜歡的丹麥設計師的作品，一張流線型的椅子。「筆記型電腦不是只有打開跟闔上的樣子，

方側邊。螢幕與底座的相交處，沒有任何空隙，視覺上更簡潔明亮。

這個簡單的要求，卻大大考驗機

構工程師的應變能力。因為沒有相交的扣件，機構工程師必須想出另類方法，讓螢幕和鍵盤可以關起來，卻又不能增加外觀的複雜。

負責ㄟ」（華碩榮獲三金獎作品）

內部機構設計的研發處機構及工業設計部經理羅建生，利用磁鐵解決這個問題，卻又面臨緊接而來的狀況：鑲在螢幕後方的磁鐵，可能會讓使用者的磁卡消磁。

為此，羅建生特地到信用卡製造公司，了解信用卡的製造過程，多大的磁力會讓信用卡消磁等。

最後羅建生想到，把磁鐵外圍用金屬罩罩起來，可能可以減少磁力的影響。但卻不是每種材質，都有很好的效果。羅建生試了二十多種金屬，從銅、鋁、鎂、鐵開始，慢慢歸類，最後終於讓羅建生找到，原本用來做車架的「高碳鋼」，可以阻絕消磁問題。

台灣擁有獨特優勢

在設計力的背後，有強大的產品力支撐。因為參加过的作品，一定都是能量產的產品。如果今天協力廠的老闆說一句，「這個太難

華碩借設計變炫

素有「設計界奧斯卡」之稱的iF大獎歷史中，台灣第一次奪下金獎，在兩千多件作品裡，筆記型電腦金獎由華碩、蘋果、愛普生同時得獎，這樣世界級的設計實力，華碩是怎麼辦到的？

三

月一日的中午，德國漢諾威電腦展的會館內，擠滿兩百多位來自全球的設計大師，等待三大設計獎之一的iF設計獎頒發。

「電腦愈做愈輕、愈薄，來自台灣的華碩利用先進特殊材質，減輕電腦一五%重量，」主持人的介紹引來全場驚呼。

戴著不規則藍框眼鏡的華碩設計師蕭銘楷，拉掉口譯的耳機，快步走上前台領獎。這是iF五十二年的歷史中，台灣第一次奪下設計金獎。在兩千三百二十二件作品中，筆記型電腦金獎由華碩、蘋果、愛普生同時得獎。

巧妙的是，華碩是幫蘋果代工的廠商，當代工與設計源頭的廠商同時得獎，「代表台灣有直接向設計

源頭挑戰的實力，」設計推廣中心執行長張光民表示。

這座金獎，除了展現台灣設計實力，也呼應科技業轉型的時代潮流。

品牌，不能沒有設計

近年，因應3C整合的形勢，許多電腦大廠在設計部門上面加重投資。電腦從純粹的生產工具，經過十年的演變，整合了無線通訊、影像、音效，可以做為數位相機，或是iPod個人數位音樂的平台，促使華碩在設計上必須做更大幅投資。

「因為產品的多樣化，跟十年前都有很大不同，品牌不能沒有設計，這就是華碩要走的路，」華碩副董事長童子賢強調。

七年前，華碩成立工業設計部時，只有一位黃華郁小姐來報到。

三年前，也還只有五、六人。現在在已經升為經理的黃華郁下面，有四十五位設計師，當中一半的留學生及五位外籍設計師，背景來自法、義、英、美、日、德。「每次看他們在那辯得面紅耳赤，我也常常去跟他們辯，把我對消費者需求的觀察，跟他們討論。」童子賢笑著說。

這次拿下大獎的設計師蕭銘楷，也是前年才加入華碩的生力軍。在紐約普雷特藝術學院修完工業設計學位，蕭銘楷再到丹麥念完家具設計學分，才回到台灣華碩任職。

到「崇本務實」、「堅韌磐石」的華碩工作，跟設計師的個性不會不合嗎？蕭銘楷笑著搖頭說，「就是

兩兄弟都有浪漫的特質，

表現在希望新光三越成為**人性、人文**的展場，而不只是一個賣場。

會和法雅克、春水堂合作，也是基於提升百貨內人文水準。

在法國，法雅克是文化國寶，結合文化、3C科技和書籍的複合式文化經營。而春水堂發跡於台中，是富有中國書香、詩意的人文茶館。

兩兄弟分別把法雅客和春水堂引進新光三越，帶來新的人文精緻風貌。但，兄弟兩人不只富有理想性，也同樣精打細算。

理性與感性緊密結合

兩人理性與感性的結合，讓新光三越有別於其他百貨公司的面貌。

比如說，引進法雅客一方面感性提升新光三越水準，另外也希望藉法雅克的「中性特質」吸引男性顧客。現在，新光三越男女顧客比從三比七變成四比六，一部份是歸功於法雅克。

而讓新光三越空間大，感性訴求是希望讓每個人購物愉快。但同時背後也有理性的訴求：讓客人全家出動，同時停留時間可以久一點。

以台中店來說，客人滯留率就是台北南西店的三倍。「顧客在百貨公司的時間一拉長，也變成他生活的

一部份。而對每一個商家來說，就更有機會做到生意，」吳昕達補充。

空間大，更可以吸引家庭客層。所以，新光三越也不斷舉辦適合全家參加的大型展覽和活動。

一位任職於公家機關的王小姐表示，因為新光三越的展覽是常態、固定的，所以只要一到新光三越，就會和家人前來，看看最近又展出什麼了。「尤其展覽館旁還有沙發可以休息，休息夠了又繼續逛，」王小姐說。

對新光三越來說，腳步也沒有停止。「一年一店的計劃是沒有上限的，」吳昕陽說。

二〇〇四年十月底，吳東興再次帶著兩個兒子參加第十三家新光三越A4館的動土典禮。

當天風大、氣溫也驟降。不過，對吳家三父子來說，儘管環境改變，原定計劃也依然不變：今年中秋節A4館要如期開幕。

吳東興的堅持造就新光三越，但他的堅持也曾讓最親密、得力的兒子起過反彈。

提到父親，一向話多的吳昕陽噤聲了幾秒。他回憶，以前提出的企劃案總被父親打回票，當時無法諒

解，總覺得別人的企劃案可以通過，自己的為什麼卻不行？

一直到多年後，當吳昕陽經歷了許多事，也獨當一面成為主管，才體會到自己的不足，以及父親當初的決定是對的。

「一個領導者不可能完美。但當他有九〇%的決定是對的，就真的很厲害了，」吳昕陽話裡透露出對父親的敬仰。

半年前，吳東興在日本三越公司的支持下將棒子交給兩個兒子，分別升任總經理、執行副總經理，正式主導新光三越經營方向。

拓展版圖，西進大陸

當然，老爸也沒閒著，依然四處巡視，也把「圈地王」的天賦運用到四川成都，企圖再到幅員廣大的中國大陸創造商圈。

西進政策是新光三越下一個十年的最大挑戰。新光三越能不能如期運作、這完美三人搭檔能不能順利出擊？似乎也檢視出了台灣能不能將服務業成功經驗推行海外。

新光三越仍然沉默、持續地往前看。



(劉國泰攝)

父親 吳東興

年齡：66歲

星座：獅子座

學經歷：東吳大學外文系

新光人壽，新光百貨

1991年第一家新光三越百貨設立後，至今擔任新光三越董事長



(劉國泰攝)

長子 吳昕達

年齡：37歲

星座：牡羊座

學經歷：南加大建築學士、碩士

加州大學洛杉磯分校企管碩士

新光三越執行副總經理

現任新光三越總經理



(黃明堂攝)

次子 吳昕陽

年齡：36歲

星座：牡羊座

學經歷：紐約大學金融及國際

經濟雙學士、日本早稻田大學

國際貿易碩士

現任新光三越執行副總經理

貨忠孝店。

「投入成本很大，只能成功不許失敗，」回想四年前自己獨當一面經營台中店，吳昕陽有感而發說。

因此，他從最早的建物設計就參與其中。觀察到台中腹地大，卻沒有許多大眾交通工具可以運用。所以，台中店的停車場不只大，還改為不同進同出的創新模式，以便利顧客進出。「民眾對百貨公司的第一印象是停車場，而不是賣場，」他解釋。

除了空間，吳昕陽在籌劃台中店時就不斷在商品結構上做修正，以

的聰明人。

新光三越從創立，到二〇〇四年正式由兩兄弟接班以來，盡是父親傳承下來的風格。他們同樣重視細節、急性子，看在旁人眼裡，都形容父子二人真的是「像極了」。

百貨內，充滿人文味

不過就像吳東興說過的，新光三越第一個十年是量的擴大，第二個十年是質的提升。而兩兄弟一個接受歐美思維、一個深受日本影響，兩人吸納了國際視野，目前不只攜

因應中部、以家庭為主的顧客。一直到開幕後，

至今無論是在建築體、甚至是商品上都不需要有大改變，證明了當初的眼光。

同為兩兄弟好友、鼎華酒店總經理潘思亮就形容，弟弟吳昕陽是一個很精明、很會「算」

手打造「質感」新光三越，更試圖為台灣百貨找出新方向。

兩兄弟都有浪漫的特質，表現在他們希望新光三越成為人性、人文的「展場」，而不只是一個賣場。

吳昕陽回憶，他和哥哥在中學時都不想念書，整天就是畫畫（他們畫的是油畫）。雖說目前無法完成藝術家的夢想，但回到自家百貨工作，或多或少也讓新光三越增添了些許浪漫的理想性。

首先，是吳昕達加入設計團隊，他的目的就是讓新光三越「變大」，變成一個寬敞、舒服又明亮的空間。

例如台南店，幾乎就是三家百貨公司併在一起。偌大的空間，同時也把樓層挑高，減少了假日時人群擁擠的不舒服感。甚至在室內設有噴水池、大型水晶吊燈，活脫脫就是一家五星級飯店。

「我們希望看到的是看到停車場都是滿的，但是你看不到人，這就是很舒服的空間，」吳昕達說。

而對人文活動的重視，從爸爸吳東興就開始重視。新光三越第一家店（南京西路店）一樓的獅子，是知名雕塑家楊英風的作品。「這是高感度的國際百貨，」吳東興曾驕傲地說。

一年開一店的速度，一直是新光三越最為人稱道的紀錄， 也是能順利搶下百貨龍頭寶座的主因。

三越日籍總經理天野治郎身邊，學習經營百貨賣場，也一度到日本三越百貨實習，從基層做起。

用專業驅動執行力

兩兄弟似乎都在父親有意栽培下，結合兩人專長，讓新光三越在業界以準時、執行力高著稱。特別是一年開一店的速度，一直是新光三越最為人稱道紀錄，也是能順利搶下百貨龍頭寶座的主因。

能有這樣的效率，一方面來自於父親吳東興說到做到、從不推延的個性，另一方面則歸功於兩兄弟都是專業出生。

一般來說，一間百貨公司從設計

到開幕，大約需要花三到五年的時間。「這種速度在業界很少見，」一直和新光三越合作的理成營造營建案負責人陳旻勇說。

為什麼能夠這麼快？「這跟董事長的要求有很大的關係，」洪炳棟點出。因此，員工知道老董事長一言九鼎，也都會如期全力完成。

而對廠商來說，新光三越的「信譽」也由此產生。台灣萊雅化妝品香水事業部總經理陳敏慧表示，業界只要一聽到新光三越說什麼時候開幕，大家就知道何時要把貨準備好，也節省許多成本。

除了吳東興的嚴謹要求，吳家兩兄弟都備有專才，也是讓執行力能落實的原因。

陳旻勇就說，吳昕達因為本身學建築，可以看到很多關鍵點，便能快速解決。

比如在A9館開幕前，吳昕達發覺館外香堤大道有一株樹的位置不對。拿出原圖比對，發現園藝公司把樹洞的位置開錯，因此吳昕達馬上要求重新做過。

雖然很累，但營造公司卻讚許，吳昕達懂建築，有問題可以馬上決策。這讓配合的承包商可以快速應變、掌握工程進度。

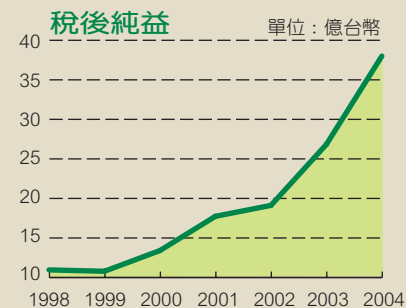
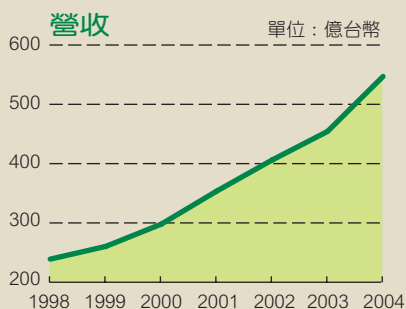
吳昕達營造硬體外觀，吳昕陽則發揮經營專才，負責招商。

當初新光三越在台中要開發大型、類似購物中心的新型態百貨，吳昕陽便一手主導、擔任台中店店

長。沒想到，才短短三個月，他便讓還佇立在「荒地」上的台中店營收由紅轉黑，第一年就賺錢。

目前，新光三越台中店也是全台灣單點營收第二名的百貨公司，僅次於太平洋SOGO百

新光三越 營收獲利年年成長



資料來源：新光三越



(黃明堂攝)



(黃明堂攝)

▲對新光三越來說，第一個十年是「量」的擴大，第二個十年就是「質」的提升。
未來，這個台灣百貨霸主要朝向「高感度國際百貨」邁進。

下完了大注，吳東興還有兩張王牌：他的兩個兒子，總經理吳昕達、執行副總經理吳昕陽。

兩張王牌

一位新光三越合作廠商就直指，爸爸（吳東興）很厲害，但是他買完地就不知道怎麼辦了，這時候就是兒子接手。

的確，吳東興上了槍膛，而兩個兒子則是幫父親扣下板機。

吳家兩兄弟都繼承了父親的性情，低調、保守，卻也充滿堅定意志力。

新光集團內部員工就曾透露，

在這些吳家「昕」字輩中，新光三越的兩兄弟是目前公認最有能力、也最努力的企業第三代。

但他們幾乎不出席社交場合，也鮮少接受媒體拍照、採訪。甚至在結婚前還得像一般較嚴謹的家庭，和父親一起下班、一同準時回家吃晚飯。

兄弟兩人都在美國讀中學，之後則分別走上不同領域。

哥哥吳昕達幾乎就是爸爸的翻版。不僅外貌、穿著神似爸爸吳東興，個性也沉默、甚至有些「冷」。也曾有員工形容吳昕達公事公辦的態度近似於「無情」。

他在美國先後拿到建築、企管雙碩士。在新光三越成立六年後，才進入店內工作，最先擔任父親的特別助理。之後，則負責店的開發、規劃，控管總體財務。

弟弟吳昕陽，在公司人稱「小副總」。「小副總」長相也神似父親，不過比父親更為高壯，個性活潑、說話急躁快速。

在紐約大學拿到金融及國際經濟雙學士，之後前往日本早稻田大學進修國際貿易。他比哥哥早三年進入新光三越工作，最早待在前新光



(劉國泰攝)



(劉國泰攝)



(黃明堂攝)

▲父親吳東興（中）憑著敏銳眼光開發商圈，而大兒子吳昕達（左）及二兒子吳昕陽（右）則在父親上了槍膛後，順勢接手經營，真正扣下板機。

雖然離市區約有十五分鐘車程，可以吸納中部鄰近六縣市的消費者。台中店成立後，七期重劃區也順勢開發，成為另一繁榮的交通樞紐。

而台北市信義商圈現在是北台灣鎂光燈焦點。前華納威秀總經理周美惠難以想像，當初這裡都是墳墓、交通不便，卻只用短短五年就帶動起龐大繁榮的商圈。

吳東興似乎是有預知能力的「圈地王」，他幫新光三越下大注、搶先機。例如他在七年前就看中信義區四塊地，先後都比市價還便宜的價格買進。而今年年中即將開店的A4館，地價甚至還不到七年前的

一半。

吳東興的眼光來自理性推論。當初看著台北商業發展動線推演，從鄰近淡水河的萬華、西門町、中正區、忠孝商圈發展下來，吳東興順勢把手上的棋子下在信義計劃區。

而台中地圖一攤開，七期重劃區有中彰快速道路、有中部六縣市消費者，吳東興更是不放過。

不過，百密還是有一疏，桃園新光三越的地點就略嫌偏遠，業績也不甚理想，至今都是吳東興心裡的遺憾。

吳東興父子 開店高速度

在《天下》二〇〇五年一千大企業調查中，新光三越營收、獲利都是同業第一。以準時、高執行力著稱，吳東興父子致力打造高質感百貨，一年開一店，綿密火力業界少見，他們是怎麼辦到的？

不

到六點、天色一暗，信義計劃區內四家新光三越同時打

上紅白色霓虹光。一致的色調、一致的光亮連成一氣，襯出台北夜空的壯闊美感，也彷彿說明了新光三越雄霸一方的氣勢。

新光三越，台灣百貨業霸主。

根據《天下雜誌》二〇〇五年一千大企業調查，新光三越總營收五百四十八億，稅後純益三十八億，皆為同業第一。

看著新光三越如今的輝煌，很難想像它們是從「荒地」開始。

一九九七年新光三越A11館要在信義區開幕時，附近都是田地。還有台中店成立時，同樣也是菜園、田地包圍在旁。連外國廠商來台中店參

觀時，都無法相信這裡可以開店。

「那不如開幕活動就辦釣青蛙比賽好了，」總公司販促部經理洪炳棟想到新店總開在田地旁，同事曾這麼開玩笑說。

底下員工竊竊私語，連董事長吳東興做新光三越A11館最後視察，也不由得信心動搖。「走的時候，連一台計程車都攔了老半天，看到附近暗暗的，心裡都會怕，」吳東興曾這麼笑著說。

吳東興，台北圈地王

今年六十六歲的吳東興頭髮已花白。他總是身穿素色簡單西裝，說起話來平靜緩慢，有幾分「古意」

的味道。

最早，吳東興是在新光人壽從事土地鑑價的工作。一九七四年，參與新光百貨籌備，之後進入新光百貨。

因為早期曾到日本留學，間接促成他引進日本三越系統來台，一九九一年正式設立新光三越百貨。

吳東興是一手建立起新光三越的人。怕是會怕，但吳東興對於自己的決定比誰都堅定。事後也證明，當初被視為「可笑」的開店模式，卻成為先鋒，在全台各地屢屢開發出百貨商圈。

新光三越第一家店，設立在台北南京西路。緊接著衣蝶一館、S館開幕，和附近林立商家連成一氣。台中店是新光三越第七家分店，

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！

定特定對象，有待我們繼續努力，但不能公開講。

經常我覺得，高鐵被拿來做一個象徵的工具。它是一個有象徵性的符號，有事沒事來給你打一巴掌。我真的講很中肯的。

問：這七年來，心情有什麼轉折？

答：我比較cynical（嘲諷冷漠）。不過cynical不一定是對我們自己，是對環境cynical。

從前父親跟我說要關心這個高鐵計劃，我很實際地跟他講，我是對政府的計劃沒什麼興趣。到最後我竟然和政府成為伙伴關係。所以我怎麼會從一個實際的人，變成一個這麼濫情的人？哈哈。

我現在雖然比較cynical，該做的事還是要做，只是有些事情我會變得比較冷。

問：外界傳言，未來高鐵工程結束後，你會一走了之？

答：基本上我認為，這個公司未



（劉國泰攝）

經常我覺得，**高鐵**被拿來做一個**象徵性的符號**，有事沒事來給你打一巴掌。

來要營運的CEO，一定是專業人士的。因為高鐵公司的股東不是家族性，所以沒有這樣的考量，說今天誰要出來做董事長。

我們在高鐵公司的承諾是非常長的，今天即使我不做董事長，我還是在董事會裡，不可能一走了之。原始發起的投資是死死地綁在這裡，我們（大陸工程）在裡頭也是一個百分之七點多的股東，七十二億不是小數字。大陸工程也是個上市公司，所以這些事情不是一兩句話就可以交代。

我會說，有這樣的問題，是台灣社會並不深入了解狀況。

況。今天誰做董事長就覺得那是他的事業。我從來沒有把高鐵公司當

做自己的事業。它現在是我一個專業工作，但絕對不是我的事業。

問：你對高鐵有什麼期待？

答：現階段就期待把它好好完成。

我對高鐵公司的期望更多。因為這是台灣第一個由民間BOT來做交通運輸工具。過去幾年我們也在思考，高鐵要做成什麼樣的公司？我心裡其實滿欣賞是香港地鐵，他們很開放，有創意，又很有紀律。

我們也希望高鐵公司董事會是一個真正在做事的董事會，所以在三年多前，我們花了一年時間在做公司治理。一年之後，五大原始股東都退出一席董事出來，交給三位獨立董事。

如果說有什麼期待，是對這間公司的期待，因為這個計劃都已經快完成了，希望興建完能夠好好營運。

明年六月，新竹車站會做一個town center（市鎮中心），這個公司在未來會有多樣化的業務。所以我對高鐵公司的期待比較高，不管是从經營階層或是董事會。

（楊文俐、楊瑪利、吳昭怡採訪，吳昭怡整理）



把合約書翻出來一條一條的談，或是告訴大家當時投標的過程。

尤其是機電部份，那是一個很長很長的过程，高鐵公司有其責任和義務，是不能對外表達的。不過這個部份也經常讓外界感覺「你為什麼不講」，那其實我們是因為不能講。

問：現在要怎麼重建信心？

答：這些疑慮跟安全是沒有關係

的，所以我們繼續努力在和日本JR溝通。大家都有他的挫折，當然在過程中我們會很生氣，想翻桌子。不過，過程中也學會了忍，那個忍會不會忍過頭？絕對不會。因為以我的個性，我常常會想翻桌子，但是我後面有很好的專業人員，會告訴我該怎麼來進行這個工作。

二十六項差異，現在我們已經解決了二十二項，基本上現在只剩四項，基本上那都是跟安全沒有關係的。

現在我要講到另一個情節，政府和銀行團，現在說什麼通車前六個月政府要履勘。其實從高鐵動工的第一天我們就在做了，一開始我們就定期向交通部報告，銀行要能撥款給我們，一定經過驗證流程。

根據當時政府與高鐵公司簽約，我們要出錢找third party（第三方），他要來驗證我們的工作。高鐵工作得不到他們的驗證，就無法拿到銀行的貸款來付錢。

這個觀念說起來，是一個很西方的觀念。全世界來說，能夠做這種認證的以歐洲為多，香港地鐵做認證也是找歐洲做。我們當時找上英

國勞氏集團，他要來確認在每一個土建興建過程，每個milestone（里程碑）要達到，我們才能向銀行貸款去付錢。包括設計過程，他都要看。

問：安全絕對是沒有問題的？

答：那當然不是不能有問題的。

問：面對這麼多壓力，會不會晚上睡不著？

答：我還好唉。因為我想，我從來沒有認為這個工作會這麼簡單。

因為我本身在營造產業，工作的對象其實是人和狀況，人跟狀況永遠是很強的爆發力。每個工程都是一個新的狀況，人跟人之間又有不同的化學效應。可能我是比較習慣。

問：談談資金問題？

答：高鐵開始募資有五年的時間，這段時間對任何一個企業都有考驗。一來，競爭太強。二來全球不景氣，加上產業結構改變、政黨輪替。其實台灣這幾年就是個信心的問題。

這幾年不要講別人，連我們過去積極投資別人的行為都停止掉，大家都回過頭來守住自己。

我們現在在努力中，私募都有一

專訪殷琪：

我從來 沒有把高鐵 當自己的事業

（黃明堂攝）

教授邱文彥以日本新幹線為例，當時蓋新幹線是希望區域均衡發展，結果鄉村的人跑得比誰都快，反而造成都會區域集中化。

韓國也有類似經驗。去年美國《新聞週刊》報導高鐵對南韓的影響，描繪當高鐵列車駛離擁擠市區直奔郊外，立刻看到一望無際的農田和杳無人跡的鄉間小鎮。

一條高鐵，彷彿穿越了兩個南韓。報導指出，這條花了十二年時間，耗資一百二十億美元才建成的高鐵就像時間機器，讓時間倒流回

貧窮過去，讓人們看到城鄉發展的失衡。

南韓的專家認為，蓋了高鐵反而無助於疏導首爾（漢城）的壅塞，只是把壅塞面積再擴大，讓大首爾的形狀從圓形，變成橢圓形。

看來一條高鐵要成功地發揮整體效益，不能只依賴民間力量，還需要中央、地方政府合力實現。

鐵道情報總編輯洪致文說，討論高鐵其實不該只聚焦在「高鐵公司」，重要的是它會對台灣帶來什麼改變，台灣又做好準備了嗎？

問：對高鐵而言，現在最大的顧慮是什麼？

答：我想，關於高鐵的議題相當的多。最近對台灣高鐵一個比較大的報導，就是怎麼會把日本JR東海，這個並不是和高鐵公司簽約對象所提出來問題，炒作成對高鐵安全的全的質疑。這是讓我們很挫折的地方。

從過完年後，台灣高鐵一直想怎麼樣能和外界溝通。因為高鐵的議

不過像地震和台灣中部地層日益下陷影響行車安全，新市鎮開發、城鄉差距的問題也還沒見政府有任何因應策略。這麼多需要政府公權力介入的問題懸而未解，「十月通車之後又怎麼樣呢？」洪致文說。

台灣高鐵不僅肩負讓生活便利的功用，同時也是改變社會結構的骨幹。「高鐵的挑戰即將展開，現在應該是多一點鼓勵，少一點責難，」台灣鐵道文化協會理事長鄭銘彰在《聯合報》民意論壇這麼寫道。 ■

題經常是屬於比較有時間性的，有時候一個標題就很嚇人。因為我們有很多法人和自然人的股東，大家一定會被媒體拋出來的議題帶著走。所以高鐵公司從現在開始，會直接和股東溝通，這是我們過去覺得比較困難的地方。

我們希望有一段安靜的時間，讓我們去做這些話題的釐清。

公司在跟別人簽合約的時候，其實都有一些保密條款。我們不可能

國家	路線	起始營運年	里程（公里）
台灣高鐵	台北—高雄	2005	345
日本新幹線	東海道等5線	1964	97-554
韓國KTX	首爾—釜山 大田—光洲	2004	410
美國ACELA	波士頓—華盛頓區1線	2000	736
法國TGV	巴黎—里昂（東南線）等5線	1981	102-410
德國ICE	曼海姆—斯圖加特等3線	1988	99-326
西班牙AVE	馬德里—塞維利亞1線	1992	471-605
義大利ETR	羅馬—佛羅倫斯1線	1976	77-262

資料來源：台灣高鐵公司／鐵道情報

表三：世界高鐵比一比

到最低。」

而這也會是條不好走的路。

高鐵五大原始發起股東之一的富邦金控董事長蔡明忠也曾曾在媒體表示，「真正的困難是在軌道和機電系統整合，是從第一天試車之後才開始。這會比集資還困難。」

培養自主營運能力

通車在即，高鐵公司是否為營運做好準備？「很多事都是現在進行式，都在掌握之中，」林鵬良說。

在人員訓練部份，二〇〇三年底高鐵公司就陸續派送一五五位種子人員，包括行控中心、列車駕駛、列車長和維修人員赴日受訓。未來這些種子人員們都將是營運的主要幹部。

就以列車駕駛為例，先在日本上四個月關於鐵路知識的基本課程。他們目前在台灣跟著日籍、法籍教官在制定營運規章，未來還要接受模擬機和實際上線操作的訓練。預計今年九月試運轉前，會取得列車駕駛執照。

根據林鵬良表示，初期通車從早上六點到晚上十二點，每天南北雙向發車一七六班。但為了確保安

全，初期通車即使三十九位列車駕駛已經拿到執照，也不會讓他們單獨上車。

所以高鐵公司並不排除在初期，找有高速鐵路運轉經驗的日籍或其他外籍列車駕駛來開車，讓三十九位種子人員在旁邊做邊學。「先當助教，再當教官，」曾任職長榮海運、空運營運部門的林鵬良說，高鐵公司希望能循序漸進，建立起自主營運能力。

但要培養起自主營運能力，將是一個漫長又辛苦的挑战。

一位台鐵主管提醒，鐵路從業人員的優劣不在學歷高低，而是要熟悉細節，有確實執行能力。因為台灣高鐵注重自動化的系統設計，「反而人員要更有經驗，臨危不亂。」否則太依賴設備，把人的能力忽視，發生問題系統會攤掉。

台北捷運從無到有，培養本土化營運經驗的過程，就是活生生的例子。

台北捷運公司副總經理張煥光認為，在初期營運準備上向國外取經有其必要，但經驗和制度無法全部移植，否則會水土不服，「只有真正內化了，才是自己的東西。」

需要政府公權力

台灣高鐵從兩千年開始動工，不過五年多的時間即將完成。這條長達三百公里的高速鐵路，將會引爆什麼連鎖效應？

翻開民國七十六年行政院的高速鐵路可行性研究案，裡頭提到高鐵不只是個用來解決西部交通壅塞的交通工具，更重要的是它對國土規劃、經濟都有「品質提升」的含意。

毛治國就舉例，八〇年代中山高速公路建立完成，原本南北交通往來的時間從一天縮短成四小時，這也促成北、中、南三大都會生活圈的形成。而台灣南北的社經資源，也因為有這一波結構性的整合，才奠定了往後台灣經濟奇蹟的基礎。

台灣高鐵站區開發顧問、富邦建設副董事長薛昭信說，因為速度改變了城市，台灣西部走廊會整合成一個「super region」（超級區域），成為全球經濟體系的一環。尤其是台中，因為居於樞紐地帶，未來發展更值得期待。

不過高鐵帶來的連鎖反應，也非常正面。

中山大學海洋環境及工程學系副



(黃明堂攝)

▲ 台灣高鐵董事長殷琪說，「安全是不可能妥協的。」

時間。」

日本國土交通省審議官洞駿在今年初接受《朝日新聞》採訪表示，考量到未來新幹線向海外輸出時，勢必會碰到系統整合的問題。如何結合當地風土文化背景來設計，已是將來新幹線技術輸出所應克服的一項課題。

不過也有人擔心，現在的高鐵公司就和當年台北捷運的心態一樣，一出手就想做到「全世界最好的」，結果卻付出了極大的代價。

在《捷運白皮書——4，444億的教訓》一書中就提到，當時負責設計施工的捷運創意特多，凡是新的東西都有興趣，像木柵線的四車營運就是國內首次引進的技術或觀念。

一位鐵道專家認為，高鐵公司求好心切固然重要，但卻可能忽略鐵路系統「不是要最新，而是要最穩定。」

目前高鐵公司仍然預定今年十月底通車，但距今只有七個月，這樣試車來得及嗎？台灣高鐵公司營運處副總經理林鵬良語帶保留地回應，「殷董事長常說，安全、可靠最重要，我們從來不做倉促的事。」

《朝日新聞》曾經採訪當年參與新幹線設計工作的台灣高鐵顧問島隆，他回憶日本新幹線在開業後，以一年時間慢慢地做營運調適。對鐵路來說，適應與調整肯定是必要的。

島隆認為，現在台灣高鐵在這般困難的條件下進行工程，「應該戒之『求快而不求好』的心態。」

此時，高鐵真正的挑戰才要開始。因為維繫安全的層次不只在硬體系統，還有在軟體，也就是「人」。而這也是個沒有終點的準備。

「人的知識水準才是讓系統發揮力量的關鍵，」成功大學交通管理科學系教授李泊綱說。

曾任台北捷運局總工程司、高鐵局副局長和高雄捷運局長的周禮良表示，他很樂見現在大眾對高鐵工程存有很多「問號」，「但不代表危險。」

周禮良說，現在硬體進步到有些車甚至是無人駕駛也能營運，反而試車和人員訓練才是目前的重點，「現在很多都是硬體OK，營運OK，然後你有多少把握？人為失誤到底有多少？萬分之一？億分之一？十億分之一？都要盡量把它降

隨著這次台日系統差異的話題浮上檯面，其實撥開這些技術和觀念爭議的背後，藏了很多「情緒問題」。

置，因為日本著重對人的紀律和態度，訓練列車駕駛在開車過程絕對不能睡著。

一位台灣高鐵合作廠商就明白點出，「這是文化差異的問題。」

相較之下，台灣高鐵要求的設計理念重視設備自動化與彈性，而日本新幹線就強調人與穩定度。

「二十六項差異不會影響行車安全，大多數是增加安全考量，」台灣高鐵公司維修處資深副總經理譚尹衡解釋，「用科技減少人為錯誤，即使失效了仍然安全 (fail safe)。」

交通大學經營管理所教授毛治國對這樣的觀念也表示贊同，「在現代管理，沒有一個人是不能被取代的。」

「安全無慮之後，才能通車，」高鐵路局長何煥軒在採訪時不斷強調，加上還有交通部的履勘在做安全的最後一道把關，如果沒有通過政府履勘，高鐵也無法通車。

增加安全考量

隨著這次台日系統差異的話題浮上檯面，其實撥開這些技術和觀念

爭議的背後，藏了很多「情緒問題」。

殷琪坦言，其實在高鐵計劃的過程裡「有非常非常多的情緒。」「技術性的東西，我們可以一個一個的解釋，不過這個……，」很多時候，殷琪是有口難言。

時間點是個元素。一位高鐵公司主管就說，因為這是日本新幹線初次向海外輸出，對自己的技術很有信心，但台灣也希望有主控權。不過，今天如果換做是在韓國、中國，都會發生這種認知不同的狀況。「我們只是躬逢其盛，」他有點苦笑著說。

被行政院長謝長廷交付要解決高鐵介面問題的新任交通部政務次長周禮良剛從日本回國，他說其實對於新幹線初次輸出，日方並沒有把它當生意看。JR輸出技術也是求好心切，就好像自「的baby」一樣，「如果照顧方法不一樣，他們會生氣。」

例如在這次的工程裡，依據政府

表二：台灣高鐵合作關係圖示



與高鐵公司的合約規定，在每一個工作流程都要經過獨立查核檢驗認證機構 (I V & V) 的認證。

而這家來自英國的勞氏集團做完認證後，要向高鐵局報告，高鐵公司才能向銀行申請貸款。但是日本新幹線營運了四十年，從來也沒有這種需要別人檢驗的經驗。

三月初的記者會上，高鐵路局長何煥軒回答為何至今高鐵機電系統還完成不到一半時說，「日本第一次輸出國外，他們沒想到還要經過 I V & V 的驗檢，這些過程花了很多



（劉國泰攝）

的。」

安全不可能妥協

所謂二十六項差異，就是在原先日本新幹線的系統上加上二十六項要求，因為有前後四十年的時間差異和地理、社會環境的不同。

穿著一襲深藍色的合身套裝，殷琪坐在灰色沙發上平靜地說，「我們今天引進700T，T就代表台灣，有台灣的規範和需求存在。」

一直以來，高鐵公司在決定核心機電系統的過程就備受討論。原本高鐵公司是找上由法國、德國合組的歐鐵聯盟做為合作伙伴，但最後

卻轉向採用日本新幹線。

台灣地震頻繁就是一個考量。

根據《朝日新聞》報導，因為一九九九年台灣發生九二一大地震，輿論的關心也轉向了「地震對策較完備的日本新幹線」，最後終於讓報價上也比較便宜的日本聯盟獲得逆轉勝利。

一位曾經參與採購過程的專業人士也表示，「光是從歐鐵轉向採購日本新幹線，就省下了兩百多億。」

但為什麼台灣高鐵沒有百分之百照單接收，移轉日本新幹線系統？

掌握主控權，希望能養成自立的能力，是高鐵公司在長期營運上的基本思考。

殷琪回憶高鐵計劃進行之初，當時全世界只有德國、法國和日本能提供系統。因為市場壟斷，不管和誰簽約，供應商都有一定的強勢態度。但如果台灣高鐵沒有掌握主控權，未來的五十年、一百年，營運和維修技術還是操之在別人手上。「對高鐵公司的現在與未來，對整個國家，這是必須要做的事，」她說。

這種注重自主權，希望保有獨立能力的營運風格也反映在用人多元，不受限。例如高鐵營運的參考系統是來自日本，但是營運部門裡不只有日籍，還有法籍、美籍和澳洲顧問。高鐵公司兩千多位員工，有四分之一是外籍人士。

台日雙方在營運上觀念不同，也是造成系統差異的原因之一。

就拿JR東海顧問舉出的二十六項差異之一「駕駛警示裝置」來說，台灣高鐵為了增加安全保障，避免列車駕駛在開車過程睡著，所以特別增加這個裝置。

如果列車駕駛沒有在一段時間內握住加速桿，駕駛艙內就會發出警報聲。如果列車駕駛還是沒醒來，就改由中央系統來自動控制列車。但在日本新幹線卻沒有這樣的裝

表一：高鐵小檔案

2000年動工，從台北到高雄，總長345公里 南港、台北、板橋、桃園、新竹、苗栗、台中、彰化、雲林、嘉義、台南和高雄，共12個站

東芝、三井物產、三菱商事、丸紅及住友商事共七家商社合組的台灣新幹線株式會社（TSC）簽約，拉開了台日合作的新頁。

TSC是台灣高鐵在此次合作案裡唯一的簽約廠商。負責承攬製造車輛、號誌、電力、通信的核心機電系統、營運及人員訓練與後續介面整合、測試的工作。在營運和人員訓練上，TSC則與曾有經營日本新幹線經驗的JR東海合作，由JR東海來做台灣高鐵專案的營運技術支援。

由於這是日本新幹線營運四十年來第一次對海外輸出，成功與否也備受世界矚目。日本《朝日新聞》甚至用了「試金石」來形容這個合作案，因為台灣高鐵將是日本新幹線前進中國大陸及印度等地的跳板。

不過隨著通車在即，這樣的合作關係似乎起了點溝通問題。

去年，JR東海顧問田中

宏昌在日本鐵道技術協會的期刊指出，台灣高鐵700T列車的基本架構與新幹線系統700相同。但是高鐵公司對功能與技術的需求參考歐洲系統，同時也找來歐美人士擔任技術顧問，造成台灣高鐵的要求與有四十年歷史的日本新幹線在核心機電系統，有二十六項差異。

高鐵公司將這樣的組合稱為Best Mix（最好的混合）。田中宏昌因此提醒，「對於台灣高鐵及承商，如何整合系統將是重要課題。」

田中宏昌的說法，在台灣媒體誇大報導下，引爆社會大眾對高鐵的安全疑慮。一夕之間，「歐日混血」變成台灣高鐵的代名詞，就連網路上也流傳著「這樣危險的高鐵，你敢坐嗎？」的文章。

目前根據高鐵公司表示，與新幹線核心機電系統上的二十六項差異，經過協議多已解決，剩下四項尚未解決。但是現在高鐵到底安不安全，已經成了台灣人最想知道的答案。

「系統上根本沒有歐日混血這件事，」台灣高鐵公司董事長殷琪在接受《天下雜誌》專訪時，語氣堅定地表示，「安全是不可能妥協

通車在即

高鐵爭議的背後

高鐵會不會安全，被媒體炒得震天價響。

為什麼會有這些爭議？

通車在即，不只高鐵公司，由地方到中央的政府，
都準備好了嗎？

文／吳昭怡

預估總經費4,621億

一天營運18個小時，南北雙向共176班

預計一天運量14.8萬人次，初估北高線票價1,200元，需時90分鐘

家

住台北，在高雄中山大學海洋環境及工程學系擔任副教授的邱文彥很

期待高鐵的來臨。

每星期他都要當空中飛人來回北高兩地，一個月花在通動費用就要兩萬塊。如果改搭高鐵，通動時間不會相差太多，但是費用至少能省下三分之一到一半。

隨著今年十月底高鐵預定通車的日子愈來愈近，邱文彥的心中是，既期待又怕受傷害。

每次去日本，邱文彥都很驚訝新幹線是如何在為日本人民的生活品質加分。西裝筆挺的商務人士無須為了趕時間而弄得蓬頭垢面，還能優雅、舒服地享受通動之樂，在車上專心地閱讀。

只是至今他還不太清楚要怎麼搭乘高鐵，進到時速高達三百公里的高鐵列車裡，能不能任意走動？到了高鐵左營站下車，他又該怎麼接駁到中山大學？

「可惜到現在還看不太出來，高鐵會對台灣人的生活



（黃明堂攝）

▲ 高鐵公司兩千名員工，有四分之一是外籍專家。

造成什麼影響，」邱文彥的心中對高鐵仍有許多問號。

不過這個時候，讓邱文彥最關心的還是高鐵的安全問題。

他認為，高鐵能否牽動台灣居住空間、社會與經濟再次改變的基本關鍵就在「安全」。所以邱文彥其實不太在意高鐵「十月會不會通車」，反倒是「高鐵有沒有做好準備。」邱文彥說出了諸多台灣民眾心底的疑問。

沒有歐日混血這件事

時間倒回一九九九年，台灣高鐵公司與日本川崎重工、三菱重工、



「當你品嚐一杯義大利LAVAZZA咖啡的時候，全球有兩萬人正與你同步舉杯，喝著濃濃的義大利咖啡，」義大利最大咖啡集團LAVAZZA台灣總代理公司總經理歐陽鑫說。

二十世紀初義大利人剛研發出所謂的義式咖啡，當時僅有二％的烘焙咖啡市佔率，二十世紀末期逐漸成為主流，到本世紀還是以每年一〇％以上的速度在成長。

義大利把飲食的力量發揮到極致，是怎麼做到的？最艱困的環境淬煉出最高深的技藝。《義大利咖啡實驗室》作者蔡瑞麟推測，或許因為義大利不曾佔據生產咖啡的殖民地，想以先進的技術，彌補他們進口咖啡的高成本和低品質，因而研發出一套喝咖啡的知識系統。咖啡文化更帶動了包括咖啡器具的整個咖啡產業，外銷全球，獨領風騷。

咖啡機製造技術不斷突破

義大利是回教世界將咖啡傳入歐洲的首站。今天境內烘焙業者就達到三千家，咖啡機製造商超過一千五百

家，咖啡商間競爭激烈。從咖啡豆的調選烘焙，咖啡機萃取技術，到新咖啡飲品的調製，不斷創新突破，使得這套系統更加完善，產業鍊也逐漸形成。

二十世紀初期義大利人研發出高壓萃取法後，百年來廠商不斷競相改良，從蒸氣加壓到幫浦加壓。這樣的萃取方式正好符合了現代人快速、方便、健康、美味的需求。

比起美式滴濾式、雙瓶虹吸式的萃取方式，義式萃取法能在最短的時間，高壓把咖啡的香味完全萃取出來，由於萃取的時間短，有礙健康的咖啡因含量降低。

到最近幾年，最新研發出不需自行研磨填壓咖啡粉的「傻瓜膠囊機」，只要放進一個膠囊，按下鈕，一杯義大利濃縮咖啡變得更唾手可得，更確定了義大利咖啡市場上主流的地位。

「這樣的高壓萃取技術，台灣學不來，從前一試做就爆炸，」歐陽鑫說。

經高壓萃取出的義式濃縮咖啡口味變幻多端，市場接受度很高。可以以一定比例和配方加入牛奶、焦糖、巧克力或鮮奶油，調製出各種花式咖啡，像是卡布奇諾、拿鐵、焦糖瑪其朵、摩卡等，都是義式咖啡的延伸。LAVAZZA就要求各國代理商，每年至少研發出三種咖啡的新喝法。

義大利最大咖啡烘焙商之一的意利（illy）咖啡，擁有一間咖啡學院，除了收學生，推廣義大利咖啡文化之外，還要研發更新的調豆、萃取和保存的技術。

從烘焙、機器，到口味等不斷研發改良，義大利人將外來的咖啡文化發揚光大。這令不少人想到台灣茶葉，是不是有一天也可以像義大利咖啡一樣，建構出一套知識系統流行的飲料文化，行銷國際。



他山之石

文／孫珮瑜 攝影／楊煥世

義大利

不產咖啡的咖啡王國

相信嗎，研發出espresso、卡布奇諾的義大利，卻是一個不產咖啡的國家。從烘培、機器的改良，義大利人竟能用創意熬生意，讓咖啡出產國反過來學習。

義

大利咖啡可能是現在全世界最流行的食材。

「當你品嚐一杯義大利LAVAZZA咖啡的時候，全球有兩萬人正與你同步舉杯，喝著濃濃的義大利咖啡，」義大利最大咖啡集團LAVAZZA台灣總代理公司總經理歐陽鑫說。

全世界最紅的兩家飲食連鎖店，也都大力促銷義大利咖啡。

獨特的喝咖啡文化

星巴克創辦人蕭茲，一九八三年在米蘭首次接觸義大利咖啡，驚為天人，回到美國將義式咖啡文化發揚光大，現在星巴克全球年營業額達到五十三億美元。

原本只賣美式咖啡的麥當勞，四年前也屈於義大利咖



(LAVAZZA提供)

Why Espresso?

Espresso何以風靡世界？在咖啡萃取原理上，Espresso以空壓的原理加上手臂的力道，使熱水瞬間通過已研磨的咖啡粉，因壓力和阻力的平衡，每粒咖啡粉都可受到熱水平均的對待，增強熱水對咖啡粉的萃取效率，因此咖啡內的油脂、果酸、香氣瞬間散發，成為精華匯集，也是Espresso芳香的原因。

啡熱潮，不得不賣起義式咖啡。然而很少人知道，義大利其實不產咖啡。也不像英、法、德、西、葡等歐洲國家，佔領過任何生產咖啡的殖民地。

但是義大利人卻創造出一套獨特的喝咖啡文化，從咖啡豆的調選，烘培，沖煮方式，喝法，咖啡杯的設計，到餐廳氣氛，系統化並且國際化。連老美也得靠著複製這套系統，才能大做生意。

所謂的義式咖啡，是混合咖啡豆經過九大氣壓，經二十五秒內高壓萃取而出，不到四十毫升的濃縮咖啡(espresso)。



泰國要做「世界廚房」的美夢，要靠海外有「泰餐大使」之稱的泰餐廚師們來實現。
(圖左為台北泰軒餐廳總經理薛樂山，右為泰籍主廚仙婁)

作的泰籍廚師也現身示範。兩位來台灣念研究所的泰國學生，穿起鮮豔的泰國傳統服飾，有些生硬卻認真地表演泰國傳統舞蹈。

全國上下推廣泰餐

為了推廣泰餐，包括金融、商務、教育、外交等政府部門和民間攜手合作。泰國金融局首先帶頭在國外協助佈點，帶領國內銀行，釋出低利貸款，鼓勵海外泰國人開設泰國餐廳。

商務部，則扮演連接國內外泰國餐飲業者的橋樑，打通泰國食物到海外的關節。除了替有意開泰國餐廳的外國人，尋覓泰國國內餐飲業者合作，商務部也鼓勵所有的海外泰國餐廳，採用泰國出口的食材、餐具、廚房設備。

根據泰國媒體的估計，海外泰國餐廳採用的食材和設備，高達七成直接由泰國出口，估計每年可達近三十億美元。另外，要做「世界廚房」就不分宗教種族。在商務部的輔導下，泰國食品業者近年開始生產符合猶太教、伊斯蘭教徒飲食標準的食品，也打開廣大的美國猶太教徒與中東市場。

市場打開後，教育部就擔起培訓人才的後盾。廚師被泰國媒體喻為「泰餐大使」。教育部除了和餐飲學校密

切合作，並規定擁有一定資格的廚師，才能出國服務。

廚師必須學會最傳統的五道泰國菜作法：酸辣蝦湯、紅咖哩、涼拌、炒河粉、鳳梨炒飯，討喜的甜點也是必備技能。另外，泰國料理最大特色之一，是擺盤中精細複雜的蔬果雕化，是廚師出國前一定要學會的。

出國前廚師還要學習文化和語言課程。「我們不希望文化隔閡，影響海外泰國廚師的事業前途，」泰國商務部駐台代表蘇錦棠說。

用認證維繫全球品質

目前「量」逐漸達到原定目標，泰國政府開始要求「質」。因為泰國菜受重視的程度逐漸追上中、日、義、法等料理，但是價格一直無法「平起平坐」。

泰國媒體就氣憤地報導，一些中國人或是越南人，在海外開的泰國餐廳，都不是正統的泰國菜。

泰國政府的駐外單位，因此扮演起品質的監督者，建立海外泰餐廳的認證制度。要得到泰國政府的認證資格，海外的泰國餐廳必須要經營滿兩年，符合衛生條件、道地菜色，還必須擁有至少兩名的泰國廚師。

「從前要口味道地，現在還要環境優雅，」和泰國餐飲集團合資成立「泰軒」餐廳的總經理薛樂山說。目前台灣兩百家的泰國餐廳，只有十九家拿到認證。

泰國料理使用大量羅勒、檸檬草等健康香料，正好搭上二十一世紀的健康飲食風潮，加上政府的力推與把關，泰國飲食在全球不紅也難。

而泰國政府對餐飲有系統的扶植，就像韓國藉輔導影劇掀起「韓流」一樣，其實給急欲向海外發聲的台灣許多可急起直追的寶貴啟示。



他山之石

文／孫珮瑜 攝影／楊煥世

泰國要做「世界廚房」

餐飲業在泰國可不只是填飽肚子的行業。泰國料理做為國家計劃性輸出的產業，全世界的泰國餐廳在今年已達七千家，在泰國政府的力推，讓料理成為最帶勁的國際競爭力。

頭

戴白色廚師帽、身穿一身雪白廚師服的仙煙，在泰國老家十歲就進廚房跟媽媽學作菜。現在仙煙已經是擁有二十一年經驗的資深師傅，目前在台灣的泰國餐廳擔任主廚。

「現在在泰國當廚師，有很多機會可以出國，」仙煙用英語說。

泰國政府近年致力在世界各地推廣泰國料理，五年前打出「泰國——世界廚房（Thailand——Kitchen to the World）」的口號，歐美立刻吹起泰國風。

飲食出口比液晶產品還賺

馬來西亞文化觀察家馮久玲曾指出，泰國是第一個有計劃地輸出飲食文化的亞洲國家。

海外泰國餐廳數量從一九九〇年的五百家，二〇〇〇年達到五千家，今年的統計已經達到七千家，距離泰國政府二〇〇八年全球八千家泰國餐廳的目標將提前打

破。

泰國食品及相關產業的出口，也從五年前的六十億美元，到去年突破百億美元大關，金額比台灣出口前三名的液晶裝置產品還要高。

老外廚師也因為燒得一手好泰國菜，聲名大噪。大衛湯普生在家鄉澳洲開泰國餐廳，被澳洲最大報讚為「全世界最好吃的泰國菜」，成為家喻戶曉的明星廚師，後來大衛到英國開泰國餐廳，英國媒體也大篇幅報導，現在英國有超過六百家泰國餐廳。

《Business Week》指出美國當紅的三大異國文化，是「騷沙舞、足球，和泰國料理」。

五年前泰國逐漸步出一九九七年金融風暴的打擊，擁有商業背景的新總理戴克辛，看準農業立國的泰國，在餐飲外銷方面大有潛力，喊出「世界廚房」的目標，泰國全國上上下下動員起來。

三月中在台北舉辦的泰國美食節，泰國經貿辦事處、商務部、觀光局，所有的駐台單位統統出動，在台灣工



高雄餐飲學院 學生除了學做菜，還有三五%時間學習人文素養。



更大，」容校長說。

強調跟國際接軌，也是這所學校的一大特色。

在高雄餐旅學院，有一項所有學生都期待的活動，就是出國畢業旅行，看世界上最好的休閒服務業。

為了這趟畢業旅行，老師跟學生必須花一學期共同研究路線，討論出最想去參觀學習些什麼。例如如果是旅館科系，最想去哪個休閒旅遊設施，而餐飲科系，則可以規劃去吃哪些民族風味餐或體驗一次米其林餐廳。

能文能武還要充滿熱忱

每位學生回國後，則要撰寫心得報告，加深學習的效果。曾有學生分享到德國知名啤酒館參觀，前一刻看到服務生，端著重重的啤酒跑來跑去，滿臉笑容，下一刻就看到他上台熱歌熱舞，剎那間對餐飲文化似乎有了新的體會，「要能文能武，又充滿熱忱。」

餐旅學校招生才剛十年，畢業生還不多，要驗收這所學校對產業的實質貢獻，仍需一段時間。不過，當休閒、餐飲產業已經是當紅趨勢時，政府對這個領域的重視，其實仍嫌不足。

教育部每年對高雄餐旅學院的補助，是全國高教中倒數第二。

要真正邁向飲食王國的目標，台灣需要更有計劃地訓練規劃、營運、創作的人才。飲食人才的養成，則需要政府更多的投入。



新世代廚師

文／楊瑪利 攝影／楊煥世

先學美學，再學做菜

會煮菜不稀奇，能有美感和創意的廚師才能帶動產業的進步。

高雄餐旅學院系統化育才，在做菜以外，殷殷傳授著人文素養的需要與必要。

「在

人文的基礎上，走向專業化、國際化、企業化，」高雄餐旅學院校長容繼業，十年前參與這

所學校的籌備，半年前當上校長，而這是他當上校長後的治校願景。

回顧百年來台灣飲食文化的發展，儘管全大陸與全世界的飲食都已匯集到台灣，但是過去廚師的養成，都是學徒制。新進弟子入行後，就進廚房跟師父學。廚師教育水準大多偏低，創新與突破因此比較困難。

「只知道怎麼做菜，但不知道為什麼要這樣做，不知道 know why，就很難創新，」高雄餐旅學院教師蘇國珪分析。

新世代廚師不能只會煮菜

直到十年前國內第一所專門的餐旅學校成立後，才真正系統化與制度化地訓練未來廚藝人才。

高雄餐旅學院，目前共有三個廚藝相關科系——中餐、西餐、烘焙，學生的訓練，可說全方位。

「新一代廚師，不能只躲在伙房中煮菜。還會會說一口好菜，表達菜的故事，有品味，才能擺出菜的美感，還要懂音樂，才知道吃什麼菜，配什麼音樂，」容繼業校長說。而為了達到新世代廚師的要求，全校四千多位學生的學習規劃，並非天天學做菜，而是有三五%時間，必須花在通識課程，包括美學，音樂藝術，人文，外語，電腦等。另外還有五%時間，必須學習基本的管理課程，包括成本管控、衛生管理等。

一星期二堂美學課程，讓學生了解色彩學與世界藝術史。一星期四堂英文課程，則為學生未來國際化奠定基礎。強調人文素養，為人處世的基本禮貌，也都是服務業的基本要求。

「多學二道菜，跟少學一道菜，差別不大。但是不懂得對人微笑，尊重人，欣賞美的事物，對未來影響才

天下網站 您的數位知識夥伴

閱讀的方式，由您選擇

學習的時間，由您決定

天下網站無限延伸您的閱讀



www.cw.com.tw



金牌主廚期待台灣米其林

在新天地餐廳旗下的Sunfish創作料理店的廚房，有巨大的看板，畫著幾位亞洲料理鐵人，包括日本的神田川俊郎、坂井宏行，中國的周富德等。居中最顯目的，是新天地餐廳廚師——吳文智，以束馬尾的造型，讓人多看幾眼。

這是Sunfish經營者歐敏雄為了激勵吳文智成為料理鐵人而設。之後吳文智不負眾望在這兩年拿到十面國際美食比賽獎牌。

三十七歲的吳文智，被列入新天地「十大名廚」。他在這兩年拿到最重要的獎項，莫過於二〇〇三中華美食展的金牌獎，以及二〇〇四新加坡國際中餐筵席爭霸賽金牌。在新加坡參加的是團體賽，五人一組。

在第一輪比賽，評審認為有台灣味，欠缺國際觀，分數稍差。吳文智等人於是推翻在台灣推演的菜色，重新設計一套菜色，終於打敗佔上風的地主國等隊伍。

擅長做法式料理的吳文智，四年前開始學做中餐。中西融會的結果，使他體會新天地訴求「色、香、味、器、形」的奧妙，除了重視口味，也把西餐的重視器皿和整體呈現概念加入中餐。

吳文智和三位廚師曾去法國米其林三星餐廳吃兩個套餐，花了三萬多台幣。從被要求脫下羽絨外套，換上西裝等服務細節，讓他印象深刻，「的確值那個價！」他感嘆地說，「國外名廚有很多支持」，例如服裝、餐具、廚房等的設計和外場服務，集合所有資源把名廚的價值彰顯，才能以名廚做號召，生意反而好做，但「台灣廚師即使很厲害，仍得靠自己。」



至於日本，春水堂將配合新光三越的計劃進入。美國市場則預計朝長線經營方向進行。劉漢介希望第一代先打好基礎，再由第二代在大陸打拚。

相較於春水堂在台灣，一些日本觀光團的行程，是包車從台北到台中，目的是到無為草堂喝一泡茶，以及到自由路二十三號買老字號的太陽餅。

以綠意、水池，以及字畫、台灣藝術品等傳遞老莊無為思想，無為草堂建築採中式和日式混合，茶則以高山烏龍茶做號召。有日本觀光客在台灣觀光情報網站提到，除了訝異中、日式建築自然的結合，坐在窗邊飲用清香的杉林溪烏龍茶，轉頭看到蝸牛在枝葉上奮力爬著，也自有一番妙趣。

無為草堂：不輕言開分店

北、中、南開了二十間店，成立十六年的無為草堂，始終堅持不輕易開分店。

無為草堂的茶葉去年透過日本雜誌的網站販售，進軍日本。

日本女生 Midori 非常喜歡無為草堂，透過各種方式，留在這裡工作、學習，準備回東京開一間這樣的店。總經理涂英民因而表示將與 Midori 合作開日本分店，加以擴展。

要靠美食把台灣推出去，是老字号在潮來潮往的市場立足後，另一個迎接未來的大挑戰。



新天地餐廳（左上）、春水堂（右）和無為草堂（左下）等台中老字號飲食招牌，擁有自己特色或經營方式，得以在潮來潮往的餐飲市場佔一席之地。

歐風咖哩、Sunfish和風創作料理、Mola Mola和風洋膳創意菜和石山日本料理，總共八個營業點，由一百八十多個各有專長的廚師不斷研發新菜單。

餐廳的經營核心在料理，這點新天地從上到下都很重

視。即使身為總裁，歐敏卿常在凌晨二、四點到魚市場，尋找新食材。主導開拓新類型店面的新天地常務董事歐敏雄則帶廚師出國考察，以落實「料理無國界」。

從主廚到助理廚師，每兩個月有學科考試，每四個月有術科考試，以確保不斷精進。年初新天地餐廳推出年菜時，以旗下「十大名廚」做號召，其中好幾個名廚都在大型美食比賽拿過獎牌。

因為「貨鮮、味美、價公道」，即使原是梧棲一家小店，仍吸引沿海加工業的中小企業主，把外國客戶帶到新天地。現在大陸客來台灣必到日月潭、阿里山，經過台中，則會前往新天地吃海鮮。「每個禮拜都至少有一個大陸書記到我們這裡，」許景明說，「走入國際市場，目前是自己掌控時程。」

台北是新天地走向國際化的前哨站。歐敏雄說，今年會將「纏」轉型成更簡單、單價低的咖哩店，和Sunfish兩個品牌一起往台北推，未來這些店都可能到國外推展經營。至於台北的婚宴市場，董事長歐敏輝透露新契機，「新天地絕對不會缺席。」

春水堂：珍奶始祖年年創新

以創新研發出名的台中老字號招牌，還有春水堂。二十年前在四維街與府後街口開賣泡沫紅茶，接著四年後發明珍珠奶茶，春水堂在茶館林立的台中，不但保有領先地位，也計劃向外開拓。

做為泡沫紅茶和珍珠奶茶的始祖，卻從不申請專利，春水堂總經理劉漢介說，「如果當初申請專利，現在就不會那麼多人知道泡沫紅茶或珍珠奶茶。」

春水堂有三十多名員工從事研發創新，由十八年前珍



台中老字號

文／陳姿羽 攝影／黃明堂

創意，再造老店生命力

一樣是喝茶，二十二年前，春水堂卻在台中發明了珍珠奶茶，一舉將紅茶大變身。料理在台中被創意充分的加值，一種食材也能變化出萬種商機。

台

中向來是台灣許多飲食創意的發源地，過去以泡沫紅茶、啤酒屋、庭園咖啡等帶動風潮。最新的流行是以高價打造 Lounge Bar 樣貌的平價複合式茶館。以水舞饌崇德店為例，投資四十萬，產品則多在兩百元以下。經營者之一游道生坦言，「餐飲是很競爭的行業，滿辛苦的。」

在這不斷百花爭鳴的市場，許多餐館可能紅極一時，轉眼褪流行。但仍有老字號餐廳和茶館，因為自成一格的料理、管理方式或創新研發，始終在這市場佔有一席之地。

春寒料峭的三月週日，在精明一街逛街的人少了許多，倒是處於重劃區的新天地餐廳北區店陸續湧出吃完喜宴的客人，人氣熱絡。

這家目前台灣最大的餐廳，主要做宴會餐，最早在漁港梧棲用四張竹桌做海鮮小本生意。新天地餐廳總經理許景明估計，約三成的中部人會選擇在新天地結婚。

新天地：用武林密笈練功

今年滿六十歲的新天地餐廳，由第二代領軍，歐敏卿、歐敏輝和歐敏雄三兄弟原本各管一家店。四年多前從製造業找來專業經理人許景明，做了上百本標準作業書（SOP），連每道菜要用什麼盤飾、作業時間等，都清楚標明。

過去廚師被挖角，難免帶來困擾，現在則分成砧部、蒸部、炒部、冷盤以及點心等區塊作業。就算主廚的離職，都不會影響品質。用第二產業模式（指製造業、供應業等）管理第三產業（交通運輸、飯店餐飲業等），許景明說，「非常有效！」

這套管理，讓其他同業矚目，就連大陸餐廳都來取經，新天地大方地交流。許景明說，「不是讀一百遍武林密笈，就能變武功高強的，必須苦練才行！」

新天地餐廳練功多年，現在產生副品牌，包括纏日式



陳飛龍開餐廳出名到海外，連泰國盤谷銀行總行都邀請他去開餐館。

斯、娶俄羅斯太太的奧地利設計師設計。店內色彩用的是俄羅斯傳統的紅色與綠。店內掛畫、擺飾品，均是從俄羅斯買回來的。主廚也從俄羅斯聘請來。

為了營造客人獨特的體驗，文化研究與重現，其實是不可少的。最近正在努力籌備江浙菜館的南僑，就派出廚師團，到江浙菜發源地上海、蘇州一帶，吃遍二十多

家餐廳，務必要找到最道地的江浙口味。認真的廚師，還找古書上對江浙菜的描繪，想辦法還原江浙菜的真實面貌。

「一定要讓人家覺得這是真正的江浙菜才可以，」這是陳飛龍給團隊的任務，他舉例，一般江浙菜館裡，都會有宮保蝦仁，但那其實是四川菜，因此將來點水樓裡，不會有宮保蝦仁這道菜。

五十二年前

以水晶肥皂起家的南僑，三十多年前開始跨入工業油脂的生產行列後，從提供工廠生產的原料（油脂），到直接生產消費食品（杜老爺冰淇淋與歐斯麥餅乾），再到七年前，更進一步投入開餐館，直接接觸消費者。這些轉變，其實都是跟隨陳飛龍對於全球發展趨勢的想法而來的。

全球化激發開餐廳念頭

陳飛龍認為，自從一九九〇年代全球化趨勢愈來愈明顯後，跨國品牌逐漸橫掃全球。

「日常民生用品，已經很難有本土品牌了，」因此一九九六年時，他把當時銷售狀況仍好的歐斯麥餅乾，賣給了美國餅乾公司 Nabisco。

陳飛龍認為，在全球化便捷的運輸系統下，所有產品都可以在二十四小時內，從一地運到另一地。「只剩下體驗行銷的，像餐廳，可以在地化，」因此他才萌生開餐館的想法。

了解到賣場體驗的重要性，南僑近幾年來，也企圖將原來的食品生產事業，盡量與賣場連結。例如，原本南僑生產麵糰供應全省各大麵店使用，後來在一九九九年，南僑也開起本場流麵店，目前全省已經開了五家。目的是向客戶展示，如何善用南僑的麵糰來經營麵店，達到像關西休息站的本場流，農曆過年期間，十小時營業時間可賣掉三千二百碗麵。

企業歷史已經半個世紀的南僑，在飲食文化裡，又找到了新生命，證明了吃的創意產業，成為老企業新的成長動力。



陳飛龍

文／楊瑪利 攝影／劉國泰

用文化釀造跨國美食

從水晶肥皂到俄羅斯餐廳，陳飛龍如何箝住全球化的脈動，在每個時機點投入最正確的力量？

南

僑關係企業會會長陳飛龍，去年年底，接到位於泰國曼谷盤谷銀行總部邀請，請他到曼谷的總部大樓內，共六層樓的空間去開餐廳。

問他，「泰國人為什麼找上你呢？」陳飛龍笑笑着說，「是啊，所有人都這樣問我，我也同樣問泰國人，我可以為你們做什麼呢？」

其實，陳飛龍是客氣。自從七年前，陳飛龍把上海白先勇父親的故居，花了一億五千萬台幣，改造為賣德國豬腳與啤酒的餐廳寶萊納後，這幾年來，他開餐廳的功力，可說出名到海外去。

到目前为止，陳飛龍擁有的餐飲事業，已經涵蓋上海三家寶萊納、一家日式料理仙炙軒（上海）、一家俄羅斯餐廳（台北）、五家本場流麵店（台灣各地），還有正籌備中，將會佔地四層樓的江浙菜館點水樓（台北）、及泰國盤谷銀行總部餐廳。

二〇〇二年開幕的上海仙炙軒，是一家除了懷石料理外，什麼日本菜都吃得到的大型日本料理店，位於浦東

的黃浦江邊，有廣闊的花園景致，曾被國際美食雜誌《Conde Nast Traveler》選為二〇〇二年全球七十五家最佳餐廳之一。

以體驗行銷打響餐廳名氣

在體驗經濟盛行的時代裡，陳飛龍就是擅長創造餐廳體驗行銷的高手。例如上海寶萊納，客人喝的德國啤酒，不是德國進口的，而是在餐廳裡的大酒窖裡獨家釀造的。

去年，陳飛龍回台開俄羅斯餐廳 Salt & Bread，更不忘投資一個零下二十度的冰凍酒吧。客人必須穿上店裡提供的雪衣，進去酒吧內，最多只能待十五分鐘。

美國在台協會一位美籍官員，就非常喜歡到這個冰凍酒吧內暢飲伏特加。他還計劃等到夏天的時候，帶一本书進去邊喝、邊讀，看看能撐多久。

俄羅斯餐廳光是裝潢就花了五千萬，聘請留學俄羅



食養林炳輝說，我根本不是在經營餐廳，我只是把自己生活拿來跟別人分享。

豆腐。自己調配的義大利醬汁，配上台灣鵝肉與蔬菜，變成一道酸豆沙拉。每食用三道菜後，就要來一杯自釀的健康醋，以洗掉味蕾，好迎接下一道菜。壓軸的蓮花燉雞湯，上菜時，一朵乾燥蓮花，浮在湯上，讓食物看起來又像一幅風景畫。

食養的菜，也是徹底的國際化混合。台灣傳統美食如宜蘭渣糕、芋泥、蘿蔔乾，空運來台的日本新鮮魚蝦，義大利、法國醬汁，統統都上了桌。

食養主人林炳輝說，他其實不是料理師，「烹飪老師

每天營業兩餐的食養，天天都客滿。客人沒有至少一個月預約，就訂不到位子。來到這裡用餐，食養沒有菜單，也沒有食物照片，全部的人都吃同樣的套餐。

而這套餐點，可說在全台灣別的地方，完全吃不到。因為道道都是主人與工作人員自我研發出來的。同時隨著季節與天候改變，甚至主人的心情不同，菜色也會有差異。

自製的手工花生

如果來吃，一定會笑說，這是什麼料理？」對他而言，料理完全是「空想夢想」的創作，只要符合新鮮食材、好吃、養生的原則，怎樣變化都可以。

料理充滿創作故事

也因為是自由創作的料理，每一道菜，因此都充滿創作過程的精采故事，這也是食養吸引客人的原因。因為每道菜上桌時，服務人員光跟客人說菜，就可以說上老半天。在那剎那間，飲食，不再只是吃飽，而是一種文化。

今年五十歲的林炳輝，潛心修佛，每天早上九點鐘員工上班，第一件事情都是跟員工來個茶席，暢談佛法後，才真正開工。林炳輝，其實早在九年前，就住到這個山上來，從鋤草，修房子，後來把自己居家料理，變成對外營業，一步步走來。

「我根本不是在經營餐廳，我只是把自己的生活拿來跟別人分享。因為我很喜歡這樣的生活，別人也就感動了，」他說。

專心活在自己的世界裡，多年不看報紙、不看電視的林炳輝也常常開笑話。知名的刑事警察局長侯友宜到店內用餐，他還問侯友宜，「姓什麼？住在哪裡？」前行政院副院長葉菊蘭，到店內用餐，他也問，「請問貴姓？」

從走進食養開始，無意識是從空間、食物、到藝術，甚至主人的生活，都能提供顧客獨特的體驗。這樣的體驗，不只在台灣，就算放眼國際，也算是十分獨特的。

食養，可說在無意中，把飲食的體驗經濟，發揮到極致。這正是他為什麼天天座無虛席的原因。



食養山房

文／楊瑪利 攝影／楊煥世

創作夢想料理

沒有菜單，沒有顯著的招牌，食養竟能天天都客滿。它們究竟端上什麼獨特風味？讓顧客在空間、食物到藝術，都能體驗到賣點？

二月，一個冷颼颼假日午後，從台北市驅車進入北宜公路，才剛遠離市區塵囂，訪客就必須仔細注意路旁門牌，因為目的地「食養山房」的招牌，一點也不醒目。順著招牌轉進去後，偌大的庭園景致即映入眼簾，讓忙碌的都市人，頓時有看到野外的感動。幾條黑狗看到來客，興奮地在庭院內跑來跑去。小貓蜷縮在窗邊一角，安祥熟睡。而食養主人林炳輝，穿著唐裝，坐在面對著庭院景致的窗邊，正讀著一本介紹中國古書院的書籍。

晚上六點過後，食養即逐漸揮別寧靜，熱絡起來。一個小時後，分散在兩棟二層樓裡的十五桌，最多可容納一百人的用餐位子，已經全部坐滿了。

食養的用餐空間，曾被 Discovery 頻道來台拍攝台灣美食的導演稱讚：把東方的極簡主義，處理得極好。可是又不像日本人那麼拘謹，細緻中帶著粗曠。

偌大的窗戶，讓窗外景致一覽無遺。厚實的原木桌椅，塌塌米的地板，每個餐桌旁均用大幅垂掛的細簾子

隔開。走道、牆上，裝置著大幅書法與國畫。入夜後，窗邊、走道點上一整排蠟燭，音樂則清柔的在耳邊響起。

沒有菜單的套餐

餐廳裡，還保留一個大書桌，桌上擺上筆墨，不少書法家、畫家，都在這裡現場揮毫過。揮毫過後的作品，就成為餐廳裡的擺設。

當餐飲逐漸變成講究五感行銷的體驗經濟、文化創意產業後，食養山房，可說搭上了這波飲食的潮流，而生意興隆。

自從二年前開始，



Discovery 盛讚食養把東方極簡主義，處理得很好。

政府加把勁

在前景看好的全球餐飲創意產業裡，台灣政府是否準備好大挖金礦？答案似乎不太理想。相較泰國政府為了推動泰餐全球化，從融資、人才和行銷都有計劃，台灣則顯得零散，缺乏整合。

翻開台灣計劃發展的十三項文化創意產業裡，找不到和「飲食」有關的字眼，唯一有點關連的是「創意生活」產業。但這個部份目前由經濟部工業局主管，一年預算不過兩千五百萬。相較政府培植數位內容或其他科技產業，動輒上億的投入，實在是小巫見大巫。

一位曾任政府官員的人士就說，「政府根本没把吃當一回事。」政府在推廣餐飲產業，也很政治化。一位業界人士觀察，近年政府推廣台灣美食，似乎都只為了選票考量，把主力放在原住民菜、客家菜，「那樣太小眾了。」

為飲食找出故事

檢視台灣餐飲業的問題，可以說是「下游有產業，上游沒文化」。王品集團董事長戴勝益說，因為泰國國內餐飲業不發達，才需要政府介入，但台灣卻完全相反。過去五年台灣餐飲業能蓬勃發展，完全拜政府「不管」之賜。因為市場已經夠競爭，業者自然會提升實力。

既然如此，政府應該做些什麼？

「要先尋寶，」世新大學觀光系助理教授陳家瑜說。因為餐飲業的特色很零碎，政府應該找出像十個鼎泰豐一樣，能站上世界舞台的潛力產品，這樣才能集中威力，發揮出屬於台灣飲食的風格。

再來要為飲食找出故事，進而型塑文化。陳家瑜以台灣的觀光季為例，如果今年是在屏東吃鮪魚，明年換到花蓮吃曼波魚，「那樣只是風潮，不是文化。」她建議政府可以和地方文史工作者合作，先找出鮪魚產業在屏東發展的故事，再結合媒體，這樣文化才能生根。

建立認證標準

台灣餐飲產業要到世界發光，也需要制定飲食的流程、規格和標準，建立台灣料理的識別性。

長期研究世界飲食的葉怡蘭指出，台灣在發展飲食產業要走上商業化，還缺很多東西。

產地認證和品管就是在發展品牌上的關鍵。她舉例，在法國有AOC的認證制度，以葡萄酒為例，只有用香檳區的葡萄和製酒方法釀出來的酒，才叫「香檳」。反觀台灣，在台東生產的米都可以叫池上米，「那樣是很不對的。」

從資源、策略、認證、品管到行銷，政府可更積極打造美食王國。

（文／吳昭怡）



（劉國泰攝）

雪樹伏特加總裁艾德華，對台灣市場很滿意。

三月份，台灣飲食市場，也讓另一個老外，印象深刻。那是軒尼詩集團下的雪樹伏特加酒總裁艾德華。自從艾德華在一九九六年推出新品伏特加後，至今全球市場已有五億美元，而台灣一直是僅次於美國的第二大市場。來台北市市場巡察時，艾德華特地到酒吧內觀察，看到他的酒在夜店內的呈現方式，非常

來第二次，因為他在台灣碰到很好的環境與顧客。十幾歲就在父親餐廳幫忙的羅曼菲說，他到台灣來做菜，什麼都不用帶，因為全部的西班牙食材，統統在台灣找得到。包括他一度認為可能找不到的西班牙火腿，可見台灣飲食的豐富多樣性。

霸業 飲食王國不是夢

的滿意，「那種擺設，那種氣氛的藝術性，真的非常好，可以當我們其他國家市場的典範。」

百年的飲食歷史，不斷在提升與創新的業者，加上全世界最挑剔的美食者，假以時日，台灣或許真能變成嚴長壽所期盼的「飲食王國」。

讓全世界的人想到吃，就想到台灣。如果政府有眼光，能像培植科技業一樣的培植飲食文化，那一天一定會很快來到。

日本和美國，原本從事土地開發與裝潢等工作，都感受不到熱誠，後來投入餐飲業後，才找到了樂趣。

黃一哲參與知名夜店「鴉片館」、「Room 18」和「Eden」的經營。一九九九年，他在台北市遠東飯店附近巷子裡，開了一家沐蘭日本創作料理店，室內以黑色

為基調，像是夜店。卻在不經意的

角落點綴水

池、植物，營造

禪意。開幕後，

帶動了台灣不少

日本料理店，也

跟隨這種禪風設

計。

在美國餐館有

打工經驗的他，

三十一歲那年在

日本旅遊時，被

一位創作料理師

的菜餚深深吸

引。那種東西方

融合的料理，抓

住黃一哲有國際

經驗的胃。

「不要把自己

設定在框框

裡，」他毅然決

然投入餐飲業，



(楊煥世攝)

謝春德與阿嬌（排後）合開的食方餐廳，不斷提出飲食的新文化主張。

從裝潢到創作料理，玩出創意和興味，也把日本師傅請來駐店。

日本師傅來台時，西裝筆挺，帶著類似〇〇七的行李箱，箱裡是十幾把刀，每把都刻著師傅的名字，都可以說出一段故事。這些過程讓黃一哲打破「廚師就是油膩膩、嚼檳榔」的印象，他說，「餐飲在過去是卑微的工作，要提升也需要專業，」這是他的經營理念。

波特在《國家競爭優勢》一書中提到，如果市場充斥挑剔型的本國客戶，那是業者改善服務品質的練兵場，也是將進步的服務引進到海外市場需求的驅動力量。例如義大利人，天生愛美、愛享受，因此義大利流行時尚產業，在國際上具備競爭力。

商機

台灣成為國際美食練兵場

而台灣的飲食市場，正是充滿挑剔、吃遍各國美食的消費者，這正是提供餐飲業練兵的最佳市場。

台灣有一大批挑剔又追求世界頂級美食的消費者，其實連國際美食業者也十分清楚。

三月初，台北君悅飯店，聘請西班牙米其林星級廚師羅曼非來台，推出十天的西班牙料理。消息一出，一餐四千元左右的料理，天天客滿。網路上老饕間串聯，「我週日去吃了午餐套餐，覺得很不錯，馬上又定了周三晚上的場地，台幣四千塊包含酒與服務費，品嘗米其林二星，你還等什麼呢？」

在西班牙全國，米其林星級的廚師，只有五十個，因此羅曼非常受邀去別的國家，但是只有台灣，他願意



西班牙米其林星級廚師羅曼菲，三月在台北君悅飯店造成老饕旋風。

（黃明堂攝）

傳承 年輕世代帶來豐富未來

台灣新一輩有國際化經驗的年輕人，陸續慢慢投入餐飲後，更給台灣的餐飲面貌，增添多變而豐富的面貌，

麻布茶房後，張寶鄰開始自創餐飲品牌，一系列日式餐飲風格的代官山、香芙蕾西洋果子、定食屋、蛋蛋屋等品牌，近年來逐漸在主要商圈出現，包括台北101 Mall。

張寶鄰計劃未來往餐飲品牌經營、授權的方向發展，在將來到大陸、美國、澳洲等地授權。他認為，台灣的大企業雖然有資金經營品牌，但他們看不到餐飲業這一塊，小企業又沒有資金做，所以元祖跳進餐飲業，很有機會成為領導品牌。

並且爆發出無窮的未來潛力。

五十八年次的劉邦初，就提供一個新世代的縮影。從小在小康家庭長大，喜歡中國古詩詞與藝術，劉邦初開始工作賺錢後，就跟朋友組成「樂友團」，每年固定一次到歐洲旅遊，一定聽歌劇、花七、八千台幣，品味一頓最高檔的米其林三星級餐廳。

二〇〇二年，他辭掉科技公司的工作，創辦The One設計工作室，設計許多生活用的食器，後來為了讓設計的產品，在對的環境中呈現，又進一步開餐廳。

劉邦初吃過至少十家歐洲米其林餐廳，了解到好的餐館，除了食物要好吃外，從情境、氣氛、餐具、到服務等，是整體的感官服務都要好。因此他的餐廳從空間、家具、料理、到餐具，都融入The One（意即唯一的）的東方人文設計概念。

在The One，做菜的人不叫廚師，而是「料理的設計師」，設計的餐必須跟餐具配合。在餐廳入口的牆上，掛著用中國傳統書法寫的一幅字：「以無膩創新簡」，這是他給料理師的期許，希望為客人設計健康佳餚。

為什麼劉邦初要脫離科技產業，而投入生活服務業？其實背後有一個世代新的思維。他說，他的上一代拚命工作，奠定富裕的基礎，培養出這一代有了新的眼界，就該有新的想法與做法。「這一代的競爭力，已經不在製造業、代工了。我的定位，就是尋找新生活美學，這才是台灣未來的競爭力，」劉邦初說。

近幾年來活躍於台北餐飲業界的黃一哲，也是另一個典範。

五十七年次的黃一哲，十五歲開始當小留學生，留學

進入了百家爭鳴的大「食」代。

台灣人已經逐漸把小吃變成大生意，把小吃國際化。飲食不僅開始充滿藝術人文氣息，更是極具未來性的產業。

例如許多傳統的老字號本土小吃，在第二代接手後，紛紛引進現代化管理，營業額擴大，經營品牌，甚至跨出台灣，成為國際企業。

創業快三十年的欣葉白菜，在老媽媽的手上，從一家路邊小店做起。一九九七年跨出台灣，走到日本，今年還要前進北京。目前年營業額達九億，總店數十七家。

鼎泰豐，更是台灣小吃國際化的典範。三十三年前在信義路上賣小籠包的鼎泰豐，第一代經營者從沒有想過，現在不只在台灣吃得

到，也在日本十個不同都市、新加坡、香港、美國、大陸，都吃得到。今年內，

印尼、韓國的鼎泰豐也即將開幕。為了讓不吃豬肉的印尼回教徒吃小籠包，鼎泰豐還研發雞肉口味。目前全球

年營業額，已超過二十億。

鼎泰豐可以變大生意的關鍵是，第二代經營者楊紀華，引進了現代化的生產管

理。

楊紀華第一步是將製作流程標準化。例如每張小籠包的麵糰，從師父手上捏下時，標準是五公克，擀開時，直徑大小更必須與一旁模型一模一樣。另外又成立二百坪的中央廚房，負責食材處理、研發、教育訓練。

早在一九九七年，楊紀華就花了一百二十萬，請電腦公司設計點菜、結帳一次完成的電腦系統，算是國內小吃業者中，最早電腦化的公司。鼎泰豐時時改善服務品質，提升運作效率，甚至連每位排隊客人，鼎泰豐都有辦法依據客人拿到的號碼，精確告訴客人還要等多久才能入座。

「有一次我抽到四十號，告訴我要等三十分鐘，我就到隔壁書店看書再回來，」曾經在過去台北希爾頓飯店服務過的梁吳蓓琳，稱讚鼎泰豐這樣的服務品質，可能連一些五星級飯店都做不到。

不只老品牌小吃現代化，新興進入者也紛紛把餐飲，變成是值得投資，注重行銷與品牌的大生意。

王品集團就是例子。十二年前創辦王品牛排起家，戴勝益，今天已經把王品集團，經營成為一個二十一億元營業額的多品牌餐飲集團。除了王品，還有西堤、陶板屋、聚、原燒等六個品牌，並且已前進日本與大陸。

一九九七年，當年創業快滿二十年的元祖麻糬創辦人張寶鄰，開始思考下一個十年的發展目標。想來想去，最後決定進入餐飲行業。

決定投入餐飲產業後，張寶鄰成立展圓國際，花了三年研究如何切入台灣市場，後來決定引進日本的麻布茶房到台灣。今天，麻布茶房在台灣已經超過十幾家門市。



鼎泰豐小籠包，已經成為國際美食。日本、新加坡、美國、印尼、韓國都吃得到。

南河粉、台南擔仔麵，再往前又有山西刀削麵，左轉永康公園方向，則有義大利麵。

想嚐異國風味，有南洋咖哩、印度捲餅、德國豬腳、韓國泡菜鍋、酸酸甜甜的泰國料理、日式迴轉壽司、日式燒烤等。

一定要吃中國菜，也可以從北吃到南：天津蔥抓餅、山東牛肉麵、上海小籠包、溫州餛飩、江浙點心、福州乾麵、台式海產、港式燒臘、滇細椒麻雞。

在永康街，飯後的酒、茶與甜點，也一樣多元，近在咫尺。例如甜點，可以喝印度拉茶、台灣珍珠奶茶、吃義大利提拉米蘇、還有傳統豆花、芒果冰或客家麻糬。

「各國料理不僅統統齊聚台灣，而且還都非常精緻，這是世界其他地方看不到的，」經常旅遊全球各大城市的葉怡蘭就舉例說，例如她在家中電視節目上看到介紹日本大阪燒，突然好想吃，「就算在巴黎，想吃，門都沒有。但是在台北，你可以在百貨公司裡面找到一家還

不錯的大阪燒。」

百年來，正好歷經三個世代，台灣已經培養出飲食文化的豐富基礎。

創新
小吃變成大生意

達豐公關總裁、來台居住了二十多年的香港人梁吳蓓琳，對台灣飲食文化的印象是，「台灣的小食（小吃）比大食精彩。」

梁吳蓓琳同時擔任澳門旅遊局駐台業務代表，她認為八○%的港澳旅客來台，其實都是為了吃。她常常碰到老家來的友人，來台必定要吃三寶：鼎泰豐的小籠包，基隆鳳梨酥，以及台北老大祿的鴨舌。

在這個可以靠吃走出去，靠吃引進來的新飲食創意產業裡，回顧過去十年來，台灣的飲食產業，其實也已經



欣葉的菜脯蛋

民國六十六年，欣葉第一家店，在雙城街誕生。講究古法製作的台菜，食材平民，但細節講究，讓原本被認為土味十足的台菜如菜脯蛋等，搖身一變成爲政商名流、日本觀光團都慕名而來的料理。「欣葉」並成為第一家將台灣筵席菜帶入台菜餐飲市場的餐廳。

（楊煥世攝）

春水堂的珍珠奶茶

八○年代位於台中的春水堂茶藝館，把茶、中式甜點珍珠、配上西方喝法的奶，研發出珍珠奶茶。至今，珍珠奶茶不僅是全世界華人最愛喝的飲料，連美國的洋人也開始接受。



（黃明堂攝）

飲食新點子

Discovery曾盛讚，「在台灣，永遠都不缺吃的驚喜與發現。台灣的飲食，是東方與西方飲食，傳統與現代飲食的大集合，而且總是不斷的創新再創新。」飲食在台灣花樣百出、創意無窮，從味覺、觸覺、聽覺到視覺，飲食新點子層出不窮。你，發現了嗎？



(楊煥世攝)

食方的文化美食

攝影師謝春德的食方餐廳，講究食材的文化涵意，要讓人在吃飯的地方，不只有食物，還要有美好的經驗。年初美食作家韓良露更為食方設計「春神的正月食」，以五種早春蔬菜的根部為食材，象徵早春風情、奮發茁壯的意思。



(楊煥世攝)



(楊煥世攝)

陳俊良的食器

自由落體設計工作室總經理陳俊良，讀了兩個月宋瓷專書，花了一年燒出四十八件餐具。從碗、盤到壺，燒出來的顏色，均是雨過天青的霽色。造型則是鼓鼓的碗緣、正方形的碗底，因而取名「天圓地方」。這套餐具，是鶯歌陶瓷博物館的暢銷品之一。



鼎泰豐的小籠包

鼎泰豐將製作流程標準化，如每張小籠包的麵糰，從師父手上捏下時，標準是五公克，擀開時，直徑大小必須與一旁模型一模一樣。另有二百坪中央廚房，負責食材處理、研發、教育訓練。而為了讓回教徒吃小籠包，鼎泰豐還研發雞肉口味。全球年營業額，已超過二十億。



(楊煥世攝)

台灣小吃大亨



只有做到「很好吃」，客人才會留下來

～欣葉總經理李鴻鈞

- 17家店，台灣14／日本2／中國1（五月開幕）
- 2004年台灣總營業額 9 億



選擇想要，放棄不能要的，才能創造差異

～喫茶趣、天仁茗茶董事長李勝治

- 15家店，台灣7／日本4／澳洲1／美國3
- 2004年台灣總營業額 3 億多



餐飲是先「餐」後「廳」，所以「餐」還是最重要

～王品集團董事長戴勝益

- 45家店，台灣41／中國3／美國1
- 2004年總營業額 21.4 億，台灣營業額 20 億



台灣第一高山是玉山，沒人記得第二，我只做第一品牌

～展園國際董事長張寶鄰

- 20家店都在台灣
- 2004年總營業額 5 億



經營餐廳是經營情境，要讓顧客來一趟很快樂

～南僑企業會會長陳飛龍

- 6家店，台灣／2，大陸／4
- 2004年總營業額 5 億台幣



讓鼎泰豐小籠包的原味，在全世界重現

～鼎泰豐負責人楊紀華

- 22家店，台灣2／中國5／日本9（5月再1家）／新加坡2（4月再1家）／美國1／香港1
- 2004年總營業額 20 億，台灣營業額 4.5 億



不只是菜好吃，燈光音樂也要讓人覺得享受

～新天地總裁歐敏卿

- 10家店，都在台灣
- 2004年總營業額 8.7 億



春水堂是第一個把茶做成冷飲的，

我的花樣還沒變完

～春水堂總經理劉漢介

- 20家店
- 營業額不公布

楊瑪利·吳昭怡·陳姿羽整理

葉怡蘭就說。

同時，八〇年代位於台中的春水堂茶藝館，還把茶、中式甜點珍珠、配上西方喝法的奶，研發出珍珠奶茶。至今，珍珠奶茶不僅是全世界華人最愛喝的飲料，連美國的洋人也都開始接受。

八〇年代起，台灣的飲食不只創新，還因為解嚴、開放國人赴海外觀光，而開始接受國際化的洗禮。海島型的台灣，喜歡接受外來刺激，二十年來，幾乎已經引進



（楊煥世攝）

了世界各地的料理。

多元

台北一條街吃遍全世界

今天只要到台北市永康街一帶走一走，就能來一趟「一條街吃遍全世界」的豐富飲食體驗。

遊覽車載來一車車黑、紅、白、黃膚色的觀光客，把原本窄窄的永康街，擠得水洩不通。從街口往前進一百五十公尺的距離，食客可以嚐遍世界上主要的美食，喝遍來自五大洲的咖啡與紅酒。

想吃麵，街口就有一家日式拉麵，往前三十步又有越



飲食不再只是吃飽而已，而是視覺、藝術、文化結合的五感美學。（圖為食養山房）

再到一九四九年，國民黨撤退來台，更給台灣的飲食世界，帶來革命性震撼。因為當時的兩百萬大陸軍民中，有很多達官顯要，富貴商人，他們撤退時，連家裡廚師也都一起帶來了台灣。

這是中國三十多省廚藝來台大會師，不僅讓台灣人大開眼界，也讓中國各省市廚師大開眼界。因為以往他們在大陸，有地域性，壁壘分明，川菜是川菜，湘菜是湘菜，江浙菜是江浙菜。

統統到台灣後，「讓台灣匯集中國幾千年來各省市的飲食文化，並且保留下來，這在全世界的華人社會中，只有台灣是唯一的，」嚴長壽說。

中國各地飲食在台灣大會串幾十年來，為台灣飲食的多元融合特色，奠定了基礎，影響是深遠的。「我會做吃，或許可追溯到我小時候，」七年前在上海開寶萊納餐廳，又回台灣開俄羅斯餐廳的南僑關係企業會長陳飛龍，就把他的事業與兒時連在一起。

十歲隨著父母來台灣，陳飛龍住在台北市懷寧街，住家附近各省來的小吃都有，「我們從那裡走過去，幾分鐘就經歷中國各省市的小吃。從回教的東西，一直吃到福州丸子，養成我愛吃，什麼吃法都接受，不會排斥。」

各省飲食在台大會串後，到了一九八〇年代，經濟起飛富裕後，對飲食自然就講究起來。這給台灣帶來飲食文化的升級與創新。

八〇年代台灣就有兩個很有名的飲食創新。「茶藝館是台灣人創造的，茶藝這兩個字，也是台灣人發明的。目前日本與中國大陸那種優雅的泡茶方式與思維，都是傳承台灣的，這點我非常驕傲，」知名的美食生活玩家



(楊媛世攝)

根據近年來的國際思潮，在體驗經濟方興未艾、文化創意產業成為新顯學的情況下，許多人類的消費行為，都已產生巨變。而飲食，這項人類天天要做的平常活動，更成為一門大學問，也成為新的產業。

吃，不再只是讓人吃飽而已。而是講究食材、吃法，在什麼場合、環境下吃，伴著什麼樣音樂吃，用什麼器皿吃等。也就是吃的「文化含量」、「體驗過程」，從頭到尾的感官享受，均愈來愈受重視。

近年來在台灣推動文化創意產業的專業人士圈，流傳一本書《文化＋創意＝財富》，書中就指出，繼農業、工業、服務業，體驗經濟逐漸成為第四個經濟發展階段。體驗經濟近年來發展得很快，諸如主題購物中心、主題餐廳、咖啡館等，以營造用餐情境來吸引消費者，餐點只是體驗的道具。例如雨林咖啡廳一走進去，首先聽到的是滋滋的聲音，然後看到迷霧從岩石中升起，皮膚就會感覺到霧的柔軟、冰涼，最後聞到熱帶的氣息。

而去年美國的暢銷書《奢華，正在流行》一書也提到，愈來愈多消費者認為，吃不只是充飢果腹。調查中有五五%消費者，願意為了吃而揮霍，多花一點錢在燈光美、氣氛佳的環境中用餐。

其實全球的發展趨勢，吃，不僅變成一項文化創意產

業，吃，也是一項潛力無窮的產業。根據《時代雜誌》在一九九九年底預言，「到二〇一五年，發達國家將進入休閒時代。休閒產業將佔美國產值五〇%，美國人會把三分之一可用時間，與三分之二收入，用於休閒。」而餐飲，正是休閒產業中最重要的一環。

在台灣，儘管飲食並未被政府列為扶植的文化創意產業之一，但是，許多在休閒、餐飲領域的專業人士，卻都異口同聲的指出，其實台灣的吃，正是目前台灣最有機會國際化，幫台灣走出去，也幫台灣引進更多人進來的文化創意產業。亞都麗緻總裁嚴長壽，就常常這樣鼓勵台灣的餐飲從業人員，「台灣要跟中國大陸競爭，就靠這個吃，因為只有吃，台灣可以超越大陸，」高雄餐旅學院教師、前亞都飯店總經理蘇國焜，就常常聽老長官嚴長壽這麼說。

嚴長壽為什麼這麼有信心，是因為他深刻了解台灣的飲食歷史。

歷史

百年養成飲食王國功力

回顧歷史，台灣可說已經花了超過一世紀、一百年時間，才養成今天具有邁向「飲食王國」的實力。

嚴長壽分析，台灣三、四百年前的第一代移民，都是以男性羅漢腳為主，貧窮，也不大會做菜，那時料理比較粗糙，煮法也不可能精緻。

到了一八九五年，日本人殖民台灣，帶來了日本人的食物與精緻料理，深厚影響台灣的飲食文化。



近幾年來泰國政府有計劃的輸出泰餐，並建立認證制度。（圖為台北瓦城廚師群）

後淋在巧克力上，點火後巧克力頓時一層層化開，效果最佳。而且溶化後，還留下淡淡的柑橘香。這道冰淇淋後來命名為「烈火情人」。每次客人看到巧克力瞬間溶化時，無不「哇」的驚訝大叫。

空間、食物外，使用什麼器皿來飲食，文化主張與設計性，也愈來愈受重視。

自由落體設計工作室總經理陳俊良，為了幫總統府設計一套有現代台灣感的國宴用餐具，讀了兩個月古代宋瓷的專書，花了一年時間終於燒出了一套多達四十八件的餐具。從碗、盤到壺，燒出來的顏色，均是雨過天青的霽色，灰中帶藍，又有樸實的自然裂痕，像古代官窯。造型則是鼓鼓的碗緣、正方形的碗底，因而取名「天圓地方」。

這套餐具，已是鶯歌陶瓷博物館裡的暢銷品之一。

1100四年 Discovery 探索頻道，來台拍攝台灣美食專輯。節目中盛讚，「在台灣，永遠都不缺吃的驚喜與發現，台灣的飲食文化，是東方與西方飲食，傳統與現代飲食的大集合，而且總是不斷地創新、再創新。」

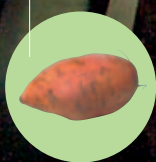
機會 台灣靠吃走向國際

放眼全球發展趨勢，台灣的飲食文化，已經隱然成為台灣在二十一世紀新的競爭力。

台灣百年美食文化演進

1600年

羅漢腳時代（漢人移民與歐洲外來政權統治時代）

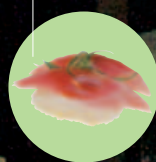


窮人飲食粗糙，主食為蕃薯，但已有外來影響，客家及閩南住民進入屯墾，荷蘭人帶來包心菜、豌豆（荷蘭豆）等。

（黃明堂攝）

1895年

日本殖民時代



台灣人接受許多日本烹調技術，如生魚片、甜不辣、鐵板燒、冷豆腐等。

飲

飲食文化在台灣，可說愈來愈花樣百出，創意無窮。歷史悠久的台北市頂好戲院，不久前改裝為三四味屋日本創作料理，成為劇院餐廳。

電影螢幕，仍如過往，不停放映影片，只是台下觀眾席，已經變成開放式廚房。身穿白色制服的一、二十位廚師，忙碌地準備菜餚。空氣中瀰漫著燒烤食物的濃濃香味，食客則一邊用餐，一邊觀賞影片。

台北市敦化南路上開幕不久的俄羅斯餐廳 Salt & Bread，為了讓客人真實體驗俄羅斯人為什麼這樣愛喝伏特加，特地設置了一個零下二十度的冰凍酒吧。吧檯、置酒櫃，均覆蓋一層厚厚的冰塊。「只有在那麼冷的溫度下，喝下一口濃度八〇%的伏特加，才能體會半年冰天雪地的俄羅斯人，為何愛喝這種酒，」負責餐廳營運的南僑皇家可口事業部總經理周明芬說。

轉變

飲食成為大學問

搞怪的創意，不只展現在飲食的空間上。從南到北，各地認真的廚師們，目前無不挖空心思在創新料理上。

吃什麼，已經愈來愈有文化，也愈有說法。今年初美食作家韓良露，就特別為攝影師謝春德與伙伴開的食方餐廳，設計「春神的正月食」。

「既想有調養陰陽之氣，又想有求吉祥、保平安、增福祿之意，」韓良露寫著，正月食前菜是五種早春蔬菜的根部，胡蘿蔔、牛蒡、人蔘，象徵由根而上的向上力量。西芹天婦羅、綠波竹筍及花菇菜心，都是早春風情，大有奮發壯之意。

怎麼吃，也愈來愈講究驚喜。Salt & Bread 麵包房

主廚陳信成，為了讓客人吃到會「哇一聲」尖叫的冰淇淋，每天從早上八點到半夜，絞盡腦汁研發。

一開始，陳信成只是想要創新，但是沒有方向感。後來想到，可以用巧克力包在冰淇淋的外表，用敲的把巧克力敲碎，才露出裡面的冰淇淋，「但是沒想到效果很拙。」

之後，他想到可以用酒火來燒，因此就又忙著找哪一種酒來加熱最好。試了又試後，終於在某一天半夜，用酒精濃度四〇%的法國康圖酒，加上一點伏特加，加熱

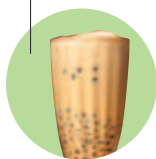
21世紀

90年代末期後，飲食邁向出口。成為充滿文化創意的國際競爭產業。



1990年 國際化時代

富裕後美食走向國際化與全球化，強調品質、品味和品牌。富創新能力，研發出珍珠奶茶等。異國美食同時融入。



1987年 民主法治時代

隨著國民黨政府來台，大陸30多省美食登上寶島，引進江浙菜、川菜、湘菜、粵菜等。



1949年 國民黨來台及戒嚴時代

點



成金

吃出台灣競爭力



鼎泰豐的門前，總是站滿等候的觀光客，

無為草堂的座上，

常有越洋飛來只為一睹餐廳風采的旅人，

一股潛藏的競爭力悄然在台灣社會發熱，

飲食成為台灣足以獨步全球的文化魅力。

然而小籠包不是無端走紅，台灣茶也非憑空飄香，

台灣人百變的飲食創意才是點「食」成金的魔法棒。

二〇〇四年，台灣餐飲業國內營業額已達到二千七百多億，

全球化拚鬥的時代，台灣能否吃出大生意？

用飲食——稱霸國際？

文／楊瑪利

設計／符思佳・陳俐君

www.CW.com.tw 132

TLFeBOOK

這

次大陸人大以二八九〇票贊成，兩票棄權，通過了

《反分裂國家法》。此岸許多人認為人大不過是個橡皮圖章，毫無代表性可言。實際上根據近幾年大陸進行的民意調查，大可相信一日舉行公投，則結果不會與上述支持率相去甚遠。

這就難怪北京當局事後再三強調《反分裂法》的擬議實為「順應民眾的要求」。於是，該法之制訂反映了如下幾個問題：此岸圖謀修憲；彼岸也可作法律文章。此岸強調兩千三百萬民意基礎；彼岸有十三億。此岸的民主牌玩得吃力；對方則輕鬆不過。此岸有鼓動情緒、鞏固政權的小聰明；對方更是一向對權力如癡如狂。此岸獨立遊戲再玩下去，橫豎在原地踏步；而彼岸軍令狀下達國務院及中央軍委後，下一步就玩真格的了。

繼而值得追究的問題是，不到二十年前，大陸的民眾還曾經對台灣極為友好、熱烈，甚至還高

俞力工



《反分裂法》與民意戰爭

曾經，

大陸民眾熱情高喊「寧要小鄧，不要老鄧」，如今卻一面倒支持《反分裂法》。

在政客煽動下，兩岸關係不斷升溫，難道台灣人民還要再次經歷悲情嗎？

呼「寧要小鄧，不要老鄧」；而如今，卻人人喊打。究竟這民意是如何轉化、發酵的？持平而論，答案應當就在此岸李登輝執政以來的一系列舉措中：否定「九二共識」、「民族認同」；撕毀《國統綱領》、《兩岸關係條例》；廢省修憲，否認內戰未決狀態；修改歷史教科書，製造族群矛盾；抬出「台灣地位未定

論」、「主權獨立國家論」、「一邊一國」、「七塊論」，當然也不放棄任何機會，如亞洲經濟危機與SARS傳染病，唱衰大陸，甚至公然制訂規章給予大陸新娘歧視性待遇。

政客綁架民意

同時每當彼岸稍有反彈，便歇

斯底里地煽動此地情緒，以凝聚更多的選票……。凡此種種，自然也使彼岸情緒不斷升溫、沸騰。最後，則推展到通過《反分裂法》、瀕臨戰爭的邊緣。不難預料，此際又是一個凝聚「共識」、向大陸說「不」的機會；同時，在這新基礎上，也讓對岸更加果斷地做出寧為玉碎的決定。

所謂紛爭「升級」、「催化」，台海兩岸實際上提供了最為典型的沙盤推演例子：少數政客為一己之私綁架民意，而後把人民交給兩種命運：一是遭受殘酷的軍事打擊；二是接受幾近全球四分之一人口的歧視與欺凌。

日本人來時，否決中國人的民族、文化認同實屬無可避免；光復後，雷厲風行恢復固有言行舉止、風俗習慣也是歷史必然。往後，如果還要再經歷一次「悲情」，能夠不怪自己個兒小、不長智慧嗎？（本文作者為世新大學客座副教授）

認

知心理學者曾經針對東西方兒童做過這麼一個實驗。研究者讓測試兒童先看一張圖片，圖片上畫有三個物件：猴子、熊貓以及香蕉，然後要兒童把其中兩個物件歸為一類。結果顯示，東方兒童比較可能把香蕉與猴子歸為一類，而西方兒童比較可能把猴子與熊貓歸為一類。這個實驗說明，西方人在理解世界時，傾向於思考物件的內在本質，猴子與熊貓都屬於動物類，所以會被歸為一類。東方人則傾向於用一個物件與其他物件之間的「關係」來理解世界，猴子與香蕉有「吃」與「被吃」的關係，所以屬於同一類。

大家都知道華人是個講關係的社會，一般人都把這裡所說的關係定義成人際或人情關係。其實，華人的關係不僅僅是人際之間的關係，更是理解世界的認知方式，所謂的關係包括世界上各種人與事之間的關係。例如說，同樣的一個提案，不同的人提出

葉匡時



「關係」 如何影響 華人企業？

西方不變的管理規則如何才能在充滿變數、
講究關係的東方社會落實？
百年不變的企業價值東方能接受嗎？

來，它的意義就不同，因為這個提案的意義不在於這個案子的內容本質，而是看這個案子的「關係」，而這個關係則是由提案人與其他入或事之間的「關係」所決定的。

關係無法存在單一的物件中，必須至少有兩個以上的物件才有關係可言，然而，物件之間的關係是動態的觀念，它會隨著時空

而變化。因此，華人重視關係的意義就是華人對世事的看法是「此一時也，彼一時也」的權變觀念，華人非常現實，強調要活在當下，其道理在此。

不變的願景不適合華人

管理大師 Jim Collins 強調
長青企業都要有「願景」，這個

願景要包括一些百年不變的核心意識型態。其實，一家企業的核心意識型態就是這家企業的「自我認同」或「本質」，它並不是一個相對動態的觀念，不應該輕易地隨時空變化。因此，願景這個理論雖然動人，卻不適合華人的傳統思維習慣。觀諸台灣各知名企業，我實在不知道有哪家企業有百年不變的核心意識型態，道理在此。

當然，受到西方文化與教育方式的影響，國人的認知習慣也日益傾向於西方，就拿一開始的實驗來說，愈來愈多的東方兒童會把猴子與熊貓歸為一類。但是，在現實生活中，我們還是難以擺脫用「關係」來理解世界。西方人透過邏輯分析，抽絲剝繭建立起的管理理論，大都在建立一些不變的管理規則，除非有一天華人的認知方式全面西化，缺乏動態關係概念的管理理論實在很難在華人企業中落實。

（作者為中山大學企管系教授）

可能藉此推薦涉及此併購案的公司股票，因此，投資銀行業務人員必須對相關資料和非公開資訊保密，分析師必須保持公正中立的立場。這就是一種區隔概念的「中國牆」，好讓投資銀行業務人員和分析師可以同時針對同一家公司，但又無使用內線交易之嫌。

股市是募集資金的管道，投資銀行業務是對市場認為有價值的公司提供資金。投資銀行業務人員向一家又一家的公司提供資金，高唱值得尊敬的理想：不要去管那些繁重的手續費啦，我們只是需要它來支應我們的費用支出。

分析師和投資銀行業務人員合作，那是因為投資銀行業務人員付的酬勞比交易員、營業員，和經紀商來得高。表面上看來，這並沒有什麼不對，投資銀行業務人員需要分析師幫助分析一產業或某家公司的前景。但事實上，投資銀行業務

人員要賺錢，正直誠實——即便只是極有限、極小量的正直誠實，也會因為想爭取生意而被捨棄。我這麼做了，沒有一位分析師不曾這麼做。一旦你失去了一丁點正直誠實，那就是易滑的斜坡，是令你失去聲譽的油滑板。

你並不是完全丟棄了正直誠實，



分析師的利害關係人太多了，連計程車司機看到你提著摩根士丹利的袋子，都會向你問明牌呢！

而是你在利害關係人之間的平衡失了控。當你把一家公司帶上市，或是幫助一家上市公司募集十億美元

資本時，你其實是在替這家公司的執行長做事，機構投資人、經紀商、散戶、營業員、交易員，他們全都上鉤。你的公司因為這筆生意而賺到一千萬美元的手續費，你大

概也從中獲得了些好處，但是，華爾街其他人對你的聲譽打了折扣。

華爾街是頭野獸

很慶幸自己及早脫離研究工作，仍然常有人問我挑選股票的事，我總是說我的第七級測驗資格已經失效了，不能再推薦股票啦！不必再擔心股票後，我睡得更甜，不用再那麼擔心市場何時從多頭變成多空，也沒有人再打擾我的休假了。

但是，我仍然很關切華爾街，它攸關美國在世界市場的地位與成敗，華爾街是優良企業取得資金的管道，不是操弄股票內部消息和承銷手續費。華爾街是頭野獸，不停地改變，不停地進化，並透過聲譽的創造與失去來自我修正。食人魚、鴨子、斧頭，全都相互牽動旋轉，最後自行理出一個秩序。

這是趟激烈顛簸之旅，每一分鐘都令我感受到其中樂趣，我至少未玷汙名譽地全身而退——至少，在你讀到此書時是如此，說不定，有一天，我還會再來一趟這種旅程。■

券、部份權證、部份選擇權，比較複雜的金融商品。

沒有人知道這類衍生性金融商品的實際價值，因此，這些商品的售



我像個企業家，

演出獨角戲，市場會判定我對還是錯，不過，大家只會記得我的精采演出。

價中隱藏了龐大的手續費用，券商靠著販售這類可轉換債券或衍生性商品而爭取相當大的利潤，同時，由於只有發行公司知道這類衍生性商品的實際價值，因此，它們的交

易員便能在這些商品價格低估時買進，高估時賣出。

時時擔心產業變動

和股票交易員或營業員比起來，研究部門也許是文明世界，但我天天去上班，擔心得很，我對英特

爾、電腦業、或日本廠商有沒有充分掌握了解呢？或者，是否有我未考慮到的新市場會造成我負責的股票價格波動呢？我一個大型、繁忙的公司裡工作，但是，我像個企業家，演出獨角戲，市場會判定我對還是錯，每天的波動或許會對我造成一些打擊或幫助，不過，大家只會記得我的精采演出——就是六個月或一年後還有人記得的那些很棒的分析建議。

華爾街是在做生意，分析師、營業員、交易員、投資銀行業務人員，他們全都是靠提供全世界企業募集資金的管道維生，營收的一半就是整個華爾街的酬勞。可是，華爾街做的也是資訊生意，在華爾街工作，你靠的是你的聲譽，維持你在公司、機構投資人和散戶圈中的聲譽，你在華爾街的職涯才能繼續走下去，你的聲譽一旦被玷污，就會有人取代你的地位，還有，驕者必敗。

可是，聲譽的破壞真的非常容易，正直誠實和聲譽緊密相連，就像一副手銬，我必須承認，我並不是正直誠實的堅貞信仰者，最主要的是因為我從沒認真思考過這東西。

可是，這並不是什麼大的道德道理，你保持正直誠實，直到有一天你碰到一個狀況，使你願意捨棄正直誠實，以換取更令人垂涎的東西，比如錢。只要你想，只要你願意，這種機會多得是。只不過，我從未遇到這麼值得我捨棄正直誠實以換取的東西。我並沒有很留意這類機會，但是，天天都有。

聲譽破壞非常容易

分析師的利害關係人太多了——營業員、交易員、機構客戶、經紀商、散戶、投資銀行業務人員、媒體、想要股票推薦的親朋好友，還有在牛市期間，連計程車司機看到你提著摩根士丹利的袋子，都會向你問明牌呢！不過，你的正直誠實和辛苦贏得的聲譽所面臨的最大風險，是來自投資銀行業務的動人誘惑。

華爾街券商的研究部門和投資銀行業務部門之間必須有所區隔，不管你喜不喜歡這制度，法令規定就是如此。當投資銀行業務部門在撮合一樁併購案時，不能把這訊息告訴研究部門的分析師，因為券商極

斯說，華爾街就是分配資本，優秀的公司很容易取得資本，不好的公司必須付出更高代價，才能取得資本。華爾街控管企業取

得這些資本的門路，藉此賺錢，向進出此資本市場者收費：企業付的是融資費用（例如承銷手續費），投資人付的是交易經紀佣金。

以上是簡單的部份，骯髒的小秘密是，華爾街的人把他們創造的營收，一半留在自己口袋裡。你若查

看摩根士丹利或華爾街任何一家號子的損益表，就能看出，人員的酬勞佔了券商支出的一

半，通訊費用大約佔一〇%，還

有利息費用、辦公室、照明設備等間接成本，扣除這些林林總

總的支出與費用，剩下的就是向股東呈報的獲利。但是，這其中最大的支出就是員工的酬勞——也就是有名的「紅利池」。

你若進入華爾街工作，竅門是使自己有更多營收沾上邊，並爭取營收的愈高比例（最好是儘量達到五〇%）成為你的酬勞。在過去，這比較容易做到，大部份收入是經紀佣金，在一九七五年以前，經紀費用是每股七十五分，爾後，金融大改革使得固定經紀佣金時代結束，每股經紀費用降低到二十五分或十二·五分。到了一九八九年，華爾街的交易量更大，但號子也更多的情況下，競爭使得經紀費用降低到了每股五、六分錢；到了二〇〇三年，許多號子的經紀費用更降到了每股一分錢。

面對經紀收入的銳減，華爾街提出幾種因應之道，投資銀行業務變得更加重要。公開上市公司的承銷業務手續費是七%，已經上市的公司，其增資承銷手續費是二%。交易櫃檯也開始創造一些衍生性商品，這類衍生性商品不是單純的股票，可能是簡單的可轉換公司債，也可能是包含部份股票、部份債

華爾街牛肉場

投

資分析師在年薪千萬、喊水結凍的光環下是超大壓力、舟車勞頓。要緊的是，搞清楚誰是你的衣食父母？是投資大眾、還是各大公司？

到底為誰服務？分析師擺盪在投資銀行業務與投資大眾之間，實在很難做到中立、客觀地服務所有大小投資人。不掌穩心中的舵，很容易就成了華爾街的一片肉（Wall Street Meat）。

本書獲《華盛頓郵報》譽為「對金融界內幕最具洞察、最具可看性的一本書」。金融界誘人的力量如何壓倒嚴肅的產業研究？看看本書中的真人真事就知道。

當分析師需要什麼條件呢？

先從基本看起，首先，分析師職務根本沒有任何資格條件，我總認為，猴子也能做這個工作，而且，

確實有許多分析師是猴子。分析師訓練課程極少，因此，沒有明顯的方法、管道可獲得分析師工作。

證券公司延攬分析師、成立研究部門的目的，是為了幫助客戶挑選可能上漲的股票，避開可能下跌的股票，就是這麼簡單。當然，就像所有立意良好的東西一樣，歷經多年，這個使命與目的早已經退位了，今天，儘管對投資人仍然重要，但是，選股早已經變成分析師最不重要的任務之一了。

每天都要面對評斷

股市開盤的每一天，分析師都會被評斷對或錯，若你建議賣出，股價當天早上卻上漲，你就是錯了，有人可能會因為你的建議而等待、賣出更多；更糟的是，若你建議買進，但股價下跌，你的皮就得拉緊



（江小A 繪）

了。
這種日子壓力真大，若有人告訴你分析師的工作沒什麼壓力，那是一〇〇%的謊話，千萬別相信。

我以前在摩根士丹利的主管柏林

《一個投資分析師的告白——華爾街牛肉場》

作者：安迪·凱斯勒

譯者：李芳齡

出版社：《天下雜誌》出版

出版時間：2005年3月



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

掌握消費者的**深度動機**——需求背後真正的原因

——就等於掌握了**創新最好的機會點**。

如，寶驗公司不但勤做各種焦點團體訪談，還借用人類學的田野調查方法，跟著消費者回家，記錄他們如何在家裡實際使用寶驗的產品。

德國專業農具製造商 CLAAS KGaA 的市場研究做法，則是在各個主要市場建立示範農場，鼓勵農民前來試用新農具，而研究人員也得以近距離觀察顧客們的使用方式和接納程度。

●工程師與研發人員貼近市場。

這年頭，企業的技术研發底子再強，也絕不能輕忽顧客需求（與相關市場機會）的變化。

比較蘋果電腦和博士（Bose）音響這兩家技術導向公司的異同：兩者都因為高度專注於顧客見解，才能不斷以優異的技術創造出優異的產品。但蘋果電腦掌握消費者需求的功力，更勝一籌，以 iPod 徹底轉變了全球音樂工業，成功開創出全新的市場。

技術與顧客這兩大核心，如何才能並重發展？賓州華頓商學院行銷學教授戴伊指出，聰明的企業都懂得利用跨功能團隊來開發新產品，藉以拉近專業技術與顧客情報之間

的差距。例如，惠普便要求產品開發團隊的每個成員，一起去拜訪潛在客戶，親目聆聽顧客的想法。

●全球在地做研發。當你的顧客

遠在地球另一端，鞭長莫及，該怎麼辦？當你必須在許多市場同時推出新產品，研發設計部門來不及逐一調整，該怎麼辦？

因應全球化，許多企業開始在新市場設立研發部門。例如，博思顧問公司一項調查顯示，歐洲多數大企業都計劃在二〇〇七年前，大幅增加東歐與亞洲地區的研發經費（平均比率由一七%提高為三一%），主要目的，就是為了就近了解新市場消費者。

●深度了解顧客行為與動機。掌握顧客見解，不只是傾聽顧客而已，優秀的創新企業不但曉得顧客做了些什麼，也了解他們為什麼這麼做。

掌握消費者的深度動機——需求背後真正的原因——往往就等於掌握了創新最好的機會點。「了解 what 與 why 的差別，就是掌握『現有需求』與『尚未被發現的需求』

的差別，」管理顧問康迪班指出，「重點是，滿足這些潛在需求的商機，要比滿足現有需求，更加可觀。」星巴克咖啡成功預測出消費者自己說不出的內在渴望（想有個第三空間），因而創造出獨一無二的星巴克式生活體驗，就是絕佳實例。





就躲在帷幕後面，一邊聽一邊把建議飛快畫在紙上，隔天再把修改過的設計拿給另一批車主看。

顧客是產品創新的新救星

H3的定案造型，看得到消費者與設計師互動的結果：原先被批「太花俏」的水箱護罩，已經做了內縮，讓車頭顯得比較扎實。兩側頭燈也改成扁平造型，以增加氣勢；

連車門也有了新的細部設計，不再乏善可陳。

《Forbes》還舉另一個例子，美國知名的優格品牌達能（Dannon）在一年多前陷入慘烈的市場競爭，對手紛紛推出類似的低脂優格產品，逼得它決定採取行動，開發更有競爭力的新優格。

價格要熱賣，必須具備哪些產品特色？在市調公司的協助下，達能向四萬個消費者發出電子郵件，用獎金為誘因，邀請他們

參與新產品開發，經過對象過濾，找到七百多人進行試驗，請他們從不同的優格名稱、包裝設計、營養成份標示、尺寸等，評估各種可能組合的好壞。

最後，達能從上萬種組合之中，找到了最佳配套：新優格的名稱應該叫做 Carb Control，紅色包裝，以四盒裝出售（每盒四盎司），還要特別強調「糖份減少八〇%」、「碳水化合物只有三克」來吸引減

肥人士。

半年後新產品上市，果然大受歡迎，在去年就創下超過七千萬美元營收。

話說回來，想要發掘顧客對產品的見解（insights），並把這些見解整合到產品開發、商品化的過程，並不容易。知易行難，許多企業光說不練。

《策略與經營》雜誌分析，凡是做得好的成功企業，必定努力鍛鍊以下幾項創新基本功：

●員工自己就是產品的使用者。

這是貼近顧客的不二法則。博思管理顧問公司（BAH）副總裁莫勒曾經碰上一個不喜歡自己公司產品的客戶，新產品舉行試吃的時候，硬是不去吃。「高層主管做久了，往往對自己的產品失去興趣，這會使公司流失創新優勢，」莫勒警告，「如果連自家產品都不喜歡，你還能領導公司嗎？」

●勤做市場研究，掌握顧客需求。

即使最厲害的產品創新贏家，也不敢稍有懈怠，他們愈成功，愈要花時間掌握顧客需求的變化。例

想創新，先向顧客借腦袋

消費者愈來愈搶手。

實驗室裡的發明家不再是開發新產品的唯一英雄，

愈來愈多廠商開始把顧客當成產品創新的另個救星。

他們都怎麼做？

這

回，可怕的冷血女殺手，下場究竟是死是活？今年，哪個幸運兒可以打入最後決賽，搖身變成爆紅偶像？

一切，都得聽觀眾怎麼說。

從熱門警探影集「法網遊龍」(Law & Order)·到歌唱新秀選拔節目「美國偶像」(American Idol)·這幾年歐美娛樂界流行讓觀眾噓聲、當裁判、做編劇，觀眾樣樣可參一脚。

厲害的還在後頭。電視圈不僅爭搶收視率，現在也搶起觀眾的腦袋。更新鮮的節目型態，不久即將問世：加州電視製作人麥可霍夫正在規劃新節目，專門請觀眾動腦

筋，針對日常生活中的疑難雜症，發想出各種能夠解決問題的新產品。這下，腸枯思竭的廠商們有福了。消費者真的愈來愈搶手。開發新產品，實驗室裡的發明家不再是唯一的英雄，愈來愈多廠商開始把顧客當成產品創新的另個救星。

搶起觀眾的腦袋

讓一群非專業的門外漢來指導企業如何設計開發產品？沒錯，《Forbes》雜誌最近報導，從汽車大廠、保險公司、速食連鎖店，到家電與玩具業者，廠商愈來愈仰賴顧客的意見。

這是個產品週期愈變愈短、新產品失敗率節節升高的超競爭年代。根據《新產品新聞》估計，二〇〇五年預定在美國上市的三萬六千多種新產品當中，高達八成都難逃失敗的命運。尋求顧客回饋來開發新產品，已經成為廠商最好的應變之道。

例如，通用汽車即將在今年春天推出的運動休旅車悍馬H3，比起上一代悍馬，設計上增加了不少變化，而這些修改的靈感，竟是來自四百八十一位開運動休旅車的車主。在三天的密集徵詢過程裡，這些車主分成五批，輪流批判六款新車設計的優劣，通用的設計師團隊

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 租賃專線：0800-222-568
LION中古車收購店 服務專線：0800-878-787
裕融企業 服務專線：0800-797-797
新安產物保險 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
台隆 (07) 7902888
高雄縣鳳山市中山西路236號

LifeBOOK



相較於大醫院在急診等床的狀況，玉榮仍有許多人因付不出急診掛號費，而在門診排隊看重病。

就醫狀況南轅北轍，但給付卻無法顧及個別狀況，讓醫師深感無奈。健保局經常在審查時，質疑醫院那麼小，為什麼開那麼難的刀？黃啟光百口莫辯，因為玉里欠缺某些科別，民眾拖到很嚴重才來看，不處理又不行。

特別是卓越計劃的許多限制，在玉里很難適用。

卓越計劃是在總額預算之內，特別劃出一塊單獨預算，加入卓越計劃的醫院可以享有保障點值，但也必須遵守健保局提出的醫療品質規範。

像是健保規定內科門診不能開外科的藥，但是玉榮下午只剩內科門診，許多鎮民早上農收，下午才有時間看診，七十幾歲的阿公騎了一、兩個小時的摩托車載阿媽下山拿藥。醫師不忍心不給藥，但給了就是違規，要不回來的藥費。

黃啟光看診時，電腦螢幕上常跳出視窗，指出這位病人「尚有積欠款未繳清」，黃啟光點下「確定」，繼續看診開藥。

上星期，一位台北榮總來的年輕

住院醫師趙子凡問他，有位患者神識不清被送來，喝醉酒倒在車子旁邊，要做電腦斷層嗎？

黃啟光很明白住院醫師的猶豫。酒醉路倒的病人，是急診室最頭痛的CASE。這些人身分不明，沒有健保，做的檢查費用常要不回來，或在申報時，被健保局拒絕。

但是，倒在車子旁邊，是剛好醉倒在那裡？還是被車子撞到倒在那裡？趙子凡無從判斷，學校的訓練告訴他，當百分之一的可能發生，那就是百分之百。

但現在趙子凡有多一層的憂慮，如果做出來的結果，沒有頭部外傷，檢查費用可能會變成被健保踢退的呆帳。

努力，就能多幫一些人

二十六歲的趙子凡是台北陽明大學的公費生，依規定要下鄉服務兩年。他一個月值班十五天，一次十二小時，晚上及假日照顧病房病人，偶爾還要幫主治醫師代診。

趙子凡覺得自己像小鎮醫生。西部多一個醫師，少一個醫師沒差，在這邊卻很重要。上個月，玉榮好

不容易找來一個腸胃科醫師，在台北走幾步路，就能找到一個腸胃科醫師。但在玉里，如果這個腸胃科醫師走了，就少掉一半的醫師。

他覺得有成就感，也會沮喪。有時，不是能力不夠，是沒有設備。像是看到病人解血便，知道要做大腸鏡或胃鏡的檢查，但卻沒有大腸鏡的設備。腸胃科醫師需要外科做後盾，以防有腸子弄破的事發生。在玉里，卻變成要做的話，得自己承擔風險。

趙子凡深深體會到醫療分配的不公平，這是以往在西部醫學中心的他，從來沒想過的問題。

在西部醫院是一家接著一家開，在花蓮同樣一個縣內的轉診，就要花上一個多小時。對於神經外科、胸腔外科而言，這一個小時，就是一條性命的生死界線。這讓趙子凡覺得，如果自己多懂一些，就能幫助更多的人。「在西部，即使自己不懂，旁邊還是有人會做；在玉里，自己不會就無法幫助人，」趙子凡體悟到。

每次下班很累時，趙子凡還是會看書，逼自己不斷努力，至少在能力所及，可以多幫一些人。

夜間的玉里鎮很暗，但玉榮的急診室透著幾許亮光。

黃啟光、任振輝、趙子凡（右起）相信，只要自己能多幫一些人，即使小鎮的資源不足，人情的回饋也會在不同角落呈現。

多針，還沒縫完，隔壁就送來一個已經要臨盆的產婦。

任振輝沒有任何接生的經驗。在沒有其它醫師的狀況下，任振輝只能硬著頭皮去接生。他告訴自己，如果順產就沒問題，難產接了也許還有機會。但如果不上場，小孩一

定留不下來。有時候任振輝的太太會跟他抱怨，為什麼不回西部，這裡的生活機能不好，小孩要上學怎麼辦？

任振輝猶豫，再過來的人會不會這麼認真付出？幾乎二十四小時值班，半夜去開刀，接下來誰來做？

任振輝早就可以回總院，主任的缺已經空下來，等過他三次。但是他相信，上天不管把誰派在那邊，一定有回饋給你，不管是在工作的成就或人情的回饋。

有時，任振輝去吃飯或逛夜市時，常有病人跑來跟他問好。或是家裡的電鈴響了，打開門，不見人影，只有地上的一碗雞湯。

健保讓困境雪上加霜

相較於大都會的醫院，偏遠地區的醫療情形很難用健保的統一標準來看。

在玉里從山地部落往下走，到看見第一個站牌，要走一個多小時，再

坐一個小時的車到醫院，加上玉里周邊地區健保的普及率只有九三%，經濟成為民眾就醫的重大考量。

去年，剛到玉榮的急診科主任黃啟光也受了同樣的震撼教育。三十六歲的黃啟光是玉榮的第一個小兒科醫師，在高雄榮總受完住院醫師訓練，到玉榮服務。

有次黃啟光在看診時，護士小姐低聲對他說，外面有個小孩已經等很久，好像很痛的樣子，你要不要先幫他看一下。

進門的是一對兄弟，十四歲的哥哥騎腳踏車載十一歲的弟弟來看病，弟弟肚子痛了二、三天，不斷地嘔吐，父親在山上工作，家裡沒有人可以帶他來看病，掛號費還是鄰居伯母先借他們的。

黃啟光判斷，是很典型的盲腸炎症狀。緊急動刀開進去，腸子已經破了，開始化膿發炎。為此外科的住院天數延長，這個病例可能又要成為異常住院，要被健保局稽查的對象。

在西部，即使自己不懂，旁邊還是有人會做；

在玉里，自己不會就無法幫助人。

+ 小鎮大醫師

花蓮小鎮 如何度過 醫界寒冬？

花蓮玉里的兩萬九千人口，
靠的是玉里榮民醫院的九十五張病床。
小鎮醫師得學會十八般武藝，



會急救也要會接生。
健保雖然讓小鎮醫院陷入困境，
但仍有醫生願意多付出一點，
為小鎮的急診室，
帶來一絲曙光……。

文／陳名君 攝影／邱劍英

沿

著台九線往南走，長達三百公里的花東縱谷上，玉里鎮是縱谷中的醫療要塞。

在縱谷中段，沒有任何醫學中心。從玉里往北到花蓮慈濟，往南到台東馬偕醫院，都超過一百公里，以救護車的速度仍要一小時。

玉里鎮的兩萬九千人口，及花東

縱谷的山地部落，生病時靠的是玉里榮民醫院（以下簡稱玉榮）九十五張一般科病床。

偏遠地區的醫療資源不足

五年前來了一位骨科醫師，從高雄榮總來的任振輝。這不是四十四

歲的任振輝第一次來到玉榮，十四年前，他下鄉到玉榮做了一年的住院醫師。

那時內外科流動頻繁，醫師養成沒法很成熟，提供好的品質服務。

偏遠地區的醫療資源始終不足。

某些專科，像是神經外科、心臟內科始終沒法建立。因為醫師的養成不易，需要的設備成本過高，太少的病例數，無法支撐醫院開設這樣的科別。

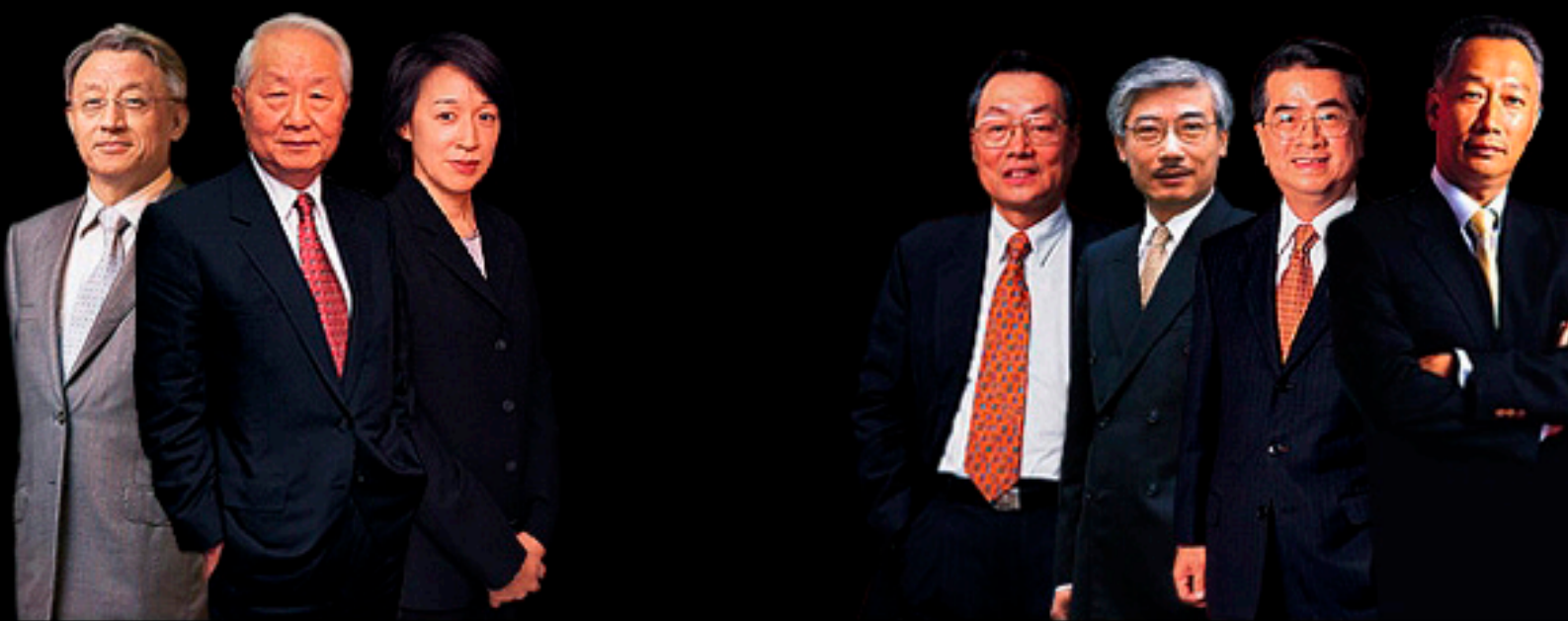
特別是腦部創傷，黃金救命時間只有半小時，很多病人在轉診的半路上去世，死亡率高達八〇%。

任振輝覺得很無奈。有些CNS明明是神經外科最基本的刀，像是硬腦膜外出血，只要在腦殼上開一個小洞，就能救回一條人命，沒有神經外科醫師的玉榮就是沒法處理。

以前，任振輝常笑稱自己是全能科。因為當時玉榮沒有婦產科醫師，任振輝要兼做婦產科醫師。

玉榮的急診開刀房跟產房就在隔壁，中間有個窗戶。任振輝常急救到一半，護士就會敲窗戶，要他過去接生。

有次送來一個磯釣的傷患，被海浪打到全身傷痕，任振輝縫了兩百



台大急診醫學部主任陳文鍾認為，面對急診問題，必需誠實以對，回歸到專業處理。



(邱劍英攝)

辦法，是不是考慮去其他醫院？」

年底，奇美的急診量爆增，較往常多出二、三成。每天林宏榮在全院借推床，走廊上擠滿病患。

急診只是問題的冰山一角。

待過公立醫學中心的林宏榮印象深刻，因為加護病房床位需要配置的人力、設備成本高，不大賺錢。醫院不想開加護病房，夠平常手術患者用就好。

加護病房的床位時常不夠。每當有教授要開刀，半夜病床就會先貼封條，留給教授的病人用。

如果有哪個總醫師，半夜為了救命，幫急診病人開刀，用掉預留床，隔天找不到床，總醫師的麻煩就大了。

另外，因為心肌梗塞的病人是急診常客，醫院的內科加護病房永遠留兩床給這類的病人。假如進來一個腦中風的病人，屬於神經外科，不能住到內科加護病房。

經驗老到的主治醫師告誡總醫師，「如果把床用掉了，臨時來一個開心的病人怎麼辦？」

醫院急重症沒有整合

「可是這個中風的病人現在不開會死掉……」總醫師猶疑。

「這是外科的病人，放在內科誰來照顧？」主治醫師一口回絕。

病床空著，等一個可能會來，可

能沒來的病人。

如果來的是一個有心臟問題、頭部外傷加上骨折的病人，情況更糟。

神經外科醫師說，血壓太低，我不接。昏迷指數太低，骨科說不接。心臟內科醫師說，請外科先把問題處理好。

醫院急重症沒有整合，是問題根本。

一九九五年，詹啟賢擔任衛生署署長期間，加強急重症的醫療，通過「緊急救護法」，將急診醫療拉到醫院評鑑的一環，並設立急診專科醫師，使急診醫師更有地位，清楚劃分急診專業與內外科的差別，急診強調的是全人醫療，在第一時間釐清問題，再轉送第二線的專科。

但是重症制度卻沒有成功。台灣現在沒有創傷專科醫師，外傷醫學會今年三月擬定的草案，先用認證方式發給專科執照，最快要到年底，才會有第一批外傷專科醫師。

急診是醫院的第一線作戰軍隊，急診問題反映的是整個醫院和醫療體系的內部腐化。步出台大急診室，除夕的台北市宛若空城，寒風吹得這個冬天更冷了。

緊急醫療網要立體作戰

急診的人球問題，在於緊急醫療網該有的防線出問題。

轉診有三種方式，急診通常是由醫院間各自協調。急診醫師透過EOC（災難應變指揮中心）或自己轉院，這部份可以完成八四％的轉診。

第二是透過次專科的管道。急診是線與線之間的轉診，次專科牽涉到病床挪動，是面之間的轉診。次專科系統啟動，就像是神經外科醫師可以打給神經外科主任，拜託挪一下床位。

第三是行政間的轉診。院長間的聯絡，不只神經外科的加護病房可以挪動，其他科也可以支援，才能立體作戰，「床位不是決定轉診的唯一因素。後續照顧、設備，人力也都要考慮進去，」EOC副召集人沈希哲表示。

科別間的急重症整合，層級間的上下溝通暢行，才能讓急診的春天真正來臨。

像是美國馬里蘭州的巴爾的摩創傷中心，將所有科都整合在急診。多重創傷病人可以在創傷中心得到完善照顧，而不會受限於科別門戶之見。像是有槍傷病人送來，在急診觀察床就馬上可以開心止血，再後送開刀房做進一步處理。

在奇美醫院則是用彈性整合來解決急診問題。在奇美醫院只要聽到「我要七七七（急急急的諧音）！」就代表有緊急開刀的病人進來，要在半小時內挪出開刀房給這類病人使用。「重點是要能上下貫徹。奇美在方面花了十年時間才做起來，」奇美急診醫學部主任林宏榮表示。

急診也能outsourcing(外包)嗎？

他，是「急診人力派遣公司總經理」趙凱，公司旗下有五十位急診與不同專科醫

師，在台灣各處醫院急診室駐診。

在中小型醫院人力不足，無法負擔急診成本的同时，急診人力公司應運而生。

急診外包不是新鮮事。以往就有醫學中心支援其他醫院急診室，請醫師固定排班，或是包下全班的狀況。

但現在急診外包不只是醫院與醫院間，而有「公司」專門處理急診業務。派遣公司屬經濟部管轄，但醫師急救、出診則要向衛生署報備，以後要怎麼管，還是個問題。



中興醫院副院長指出，轉診不是問題，轉不出去才是問題。醫院人滿為患，卻有人球事件發生，在於緊急醫療網沒有立體作戰能力。

對民眾而言，急診只要人力足夠，都不是太大問題。特別是派遣公司的急診醫師經驗充足，比部份醫院資淺住院醫師更為老練。

但風險也相對而生。急診人力派遣就如同游牧民族，與醫院的關係有待觀察。特別是支援醫師與醫院對收置病人的意見不同時，容易產生弊端。

舉例來說，區域醫院超過半數的住院病人都是從急診收進來的。如果雙方合約內容，是以收病人住院抽成來計算，可能會造成拚命收病人的狀況。

相反的，在醫學中心反而有病人太多吃不下來的問題，就可能造成盡量把大部份處置在急診完成的問題。「追本溯源，這都不是解決急診問題的好方法，」沈希哲指出。

成為急診室的燙手山芋。

特別在年底，醫院要結算健保費用，再多看病人，向健保局申請不到錢。

奇美醫學中心急診醫學部主任林

宏榮指出，那時，有的醫院不再添購新設備，深怕病人進到急診室不肯走。或是打電話給一一九說，

「我滿了，你不要來。」假如救護車

來了，就扣留救護車的床。

公開地，醫師有很多暗示、明示的辦法，請病人轉院。

「我很樂意看，不過沒有床了，要請你睡地上。」

「你的病情很嚴重，我們醫師沒有

（劉國泰攝）

奇美醫學中心的急診部主任林宏榮指出，急診要做好，絕對是上下貫徹的關係，醫院要有承諾的信念，才能讓急重症真正整合。



(楊煥世攝)

急診強調的是全人醫療，在第一時間釐清問題，

再轉送第二線的專科。

人。

總醫師鍾昇宏翻著送來的檢查報告。婦人曾動過乳癌切除手術，前一陣子才在國泰醫院做完大腸癌的治療，出院才二十五天，病情就這麼不穩，四肢水腫得很厲害。

一旁的護理人員忍不住抱怨，「真想打電話去罵人，這麼複雜的case，家屬也不清楚狀況。從板橋來十五分鐘一定到得了國泰。這是延誤病情，每次都這樣搞。」

鍾昇宏平心靜氣地向家屬詢問，「病人以前都在國泰治療，為什麼會送來台大？」

「救護車叫我們送來這的，」婦人的先生用台語回答。

鍾昇宏有些無奈。台灣的緊急醫療救護網，對於急診病人該送哪些醫院，始終沒有明確的規章。唯一的準則就是，「送到距離最近、最適當的醫院。」

什麼是最近、最適當的醫院？全憑EMT（緊急醫療人員）主觀判斷。有時，EMT覺得病人情況嚴

重，會建議送醫學中心。有時，只

是因為EMT在某家醫院受訓，跟醫院關係不錯，習慣把病人送到特定醫院。

中部一位急診科主治醫師指出，某些鄉鎮，要搶生意的醫院就會包紅包給救護車，請他們把病人載過來，或跟路邊的檳榔西施合作，看到事故就打給醫院救護車。

搶病人，倒病人

搶病人的情況大有人在，「倒病人」的情況卻也層出不窮。

急診處理的病例複雜，成本又高，是醫院的賠錢科別之一。特別是九二年七月，健保剛開始卓越計劃，要求醫院降低門診量，將門診與住診比例，調為四五比五五。急診被歸在門診，屬於打壓之列。

一時之間，急診病人有如瘟神。某些需要緊急開刀，或是住院時間長，健保給付低的病例，像是多重創傷、中風、癌症末期、植物人，

下午看長庚、晚上看台大，都不是問題。」

九點四十五分，醫務人員急急忙忙送進一個罩著呼吸器的中年婦

家屬等候

Waiting Lounge

急診藥局 PHARMACY

6291



急診問題反映的是整個醫院和醫療體系

的內部腐化。
急診是醫院的第一線作戰軍隊，

自行負擔。在台灣，只要五百元的急診掛號費，什麼人都可以看急診。

病人對醫學中心有種迷思。台大急診醫學部總醫師呂宗謙就遇過這樣的狀況。

某位癌症末期的病人在急診等床，他告訴病人家屬，「你媽媽的狀況很危急，台大現在沒有加護病房，你要不要趕快轉到有安寧病房的醫院？」

病人家屬回答，「我們想待在台大等床。」

呂宗謙焦急地說，「她等不了那麼久，她可能再過幾小時就會去世。」

病人家屬說，「那我們等往生室好了，我參觀過你們的往生室，裝潢得還不錯。」

台灣沒有轉診制度

病人一開始要往那裡送，沒有明確規範。台大急診醫學部主任陳文鍾指出，「台灣哪有什麼轉診制度？只要病人高興，早上看榮總、

+ 誰讓病患變人球？

急診室的冬天

台灣的急診室正面臨最嚴酷的冬天。
邱小妹事件引爆台灣緊急醫療網的沉痾，
健保卓越計劃
更導致急診病人變「瘟神」，
淪為燙手的「人球」。
急診室該如何度過寒冬？

文／陳名君

外科 D O A（到院前死亡），
九點五十七分，護理人員透
電話呼叫。

急診室的側門亮起紅燈，急救人
員邊把床推進重症急救區邊報告，
「男性墜樓，二十歲，多處骨折，七

忙亂的緊急開刀房旁，留觀的床
位排滿走廊。急診室排滿等床的人
潮，隱含在等床問題的背後，是急
重症病人成為人球，及整個醫療環
節的沉痾，所造成的病兆之一。

台大每年的急診量約十一萬人

樓。」

「Bosmin
（強心劑）兩
支，從endo
（氣管插管）
給，」總醫師
鍾昇宏下指令
時，開刀房門
口待命的護士
已經拿出針
筒，抽好劑
量。

二月八日除
夕夜，台大急
診室內，三十
三位醫師及護
理人員，仍在
為生命搏鬥
著。

次，在二十三家醫學中心裡，排名
中間。急診室卻仍人滿為患。

病床永遠不夠用

病床永遠不夠用。台大醫院總共
有兩千張床，每天在急診室等床的
病人，總共超過一百人。在急診室
常要側著身走路，因為除了當年規
劃的八十八床，現在走道上也被病
床佔據，一共躺了一百二十個人。

開床成為總醫師的夢魘。總值班
的內科總醫師林建助，忙著聯絡開
床，把病患送上去住院。林建助要
幫忙消化急診的病人，又要顧及上
面醫護人員的負荷。

林建助坐在醫護站的高椅上，把
資料夾攤開，開始打電話，「又要
開始做媽媽桑了，」林建助自嘲。

「喂，一區嗎？等下有個急診要上
去，準備收病人，」林建助填起資
料，好言相勸，「有啦，你們還有
兩床，不要騙我了，二區？二區也
會收呀！」

沒有守門員把關，什麼人該看急
診，全憑民眾主觀感受。在美國，
如果情況不急，病人自己跑去看急
診，保險公司可以不給付，由病人

（黃明堂攝）

醫學生時期，他主動學習，想辦法讓自己

成為一個全能可以開業、可對病人做全方位關照的醫生。



為他蓋醫院。

從小，林芳郁的個性一方面看起來很順服，對父母、長官幾乎沒有出現過反抗期，另一方面又相當有自己的原則，譬如當長官有不合理的批判，他也會堅韌地表示不接受這樣的意見

(comments)，他甚至曾經抨擊李前總統到日本進行心導管手術，打擊國內醫院士氣。

順服卻很有原則

年少時，他一個人到台北念建國中學，有一回回到宜蘭老家，那天，父親的好友過世，出殯的隊伍緩緩從羅東中山路的林家診所經過，在看診的父親站在二樓陽台看著出殯隊伍流眼淚，接著說了一句：很羨慕他的兒子考上台大醫學

院。林芳郁在一旁聽到，也謹記在心，一定要考上台大醫學院讓父親高興。

對老師他也很順服。當他在台大醫院擔任第三年住院醫師，時任台大醫院外科主任的老師洪啟仁屬意他可以升上來擔任總住院醫師之前，當時政府剛好需要組中沙醫療團到沙烏地阿拉伯服務，老師先徵詢其他八名弟子看是否有人要去沙國服務，沒有人要去，最後只有林芳郁放棄在台大升總住院醫師的機會跑到沙國一年。

到沙國的林芳郁等於失去了跟老師學習心臟開刀的機會。在沙國八個月之後，洪啟仁到沙國來看他，也很不忍心林芳郁在沙國沒什麼學習，也無法在心臟外科大展身手。滿一年後，就要林芳郁回去台大好好接受訓練。

回到台大醫院的一年內，洪啟仁傾全力教林芳郁，在開刀房內指導他在一年內為兩百個心臟病患開刀。名師出高徒，洪啟仁相當滿意

林芳郁的表現。受訓一年後，林芳郁又回到沙國吉達醫院，一年內開了五百個心臟手術，死亡率在五%以下，讓洪啟仁非常欣慰。

在台大醫院擔任住院醫師、主治醫師時期，只要輪到隨時會被叫去開刀的時段，林芳郁不會在值班房休息，反而跑去加護病房學習照顧手術後的病人，同時也可以向當時前來巡房的心臟外科名醫洪啟仁、朱樹勳學習他們如何照顧術後的病人。林芳郁敢說，「我在手術後照顧比一般人更有經驗。」

走過過往的路，林芳郁有感而發，「年輕的醫師要善用自己的時間，要做什麼，自己要搞清楚。」

三月二十日星期日早上八點林芳郁就到台大醫學院會議室，主持了一場護理部經理人員變革管理研討會。

才當台大醫院院長半年，林芳郁開始要在台大醫院展開一場變革之旅。身為最高學府的大學醫院附屬醫院院長，林芳郁將玩真的變革。■



我的個性是不管在什麼環境，

要盡最大的努力，絕不輕言放棄。

床等到開刀房關房
取消開刀，讓資深
醫師由他做起只能
先排早上，下午則

讓給資淺醫師；同時在心臟外科培
養了九個可以開心臟手術的醫師；
在急診醫學部主任任內，提高了急
診部的士氣，讓急診部從沒有醫師
願意去，到大家踴躍去。

不想拿紅包是受他父親生前對他
的影響與耳提面命。林芳郁的父親
在宜蘭羅東開了一家診所。宜蘭人
比較反骨，宜蘭鄉親常到他父親的
診所對他父親抱怨台大醫院過去拿
紅包的文化。也是日據時代台大醫
學院畢業的父親，告訴當時在台大醫
學院念書的林芳郁，以後當醫生，
不要拿紅包，因為你拿了，萬一病人
術後，有副作用，會惹病人生氣，另
一方面對於沒有送醫生紅包的病人
是否仍然關心照護？所以父親說，
最好的辦法就是都不收紅包。

從小主動好學，造就了這樣一位
台灣最高學府的附屬醫院院長。原

本他認為他只會在台大醫院做到第
二年住院醫師，因為再上去名額有
限，他又不喜歡走送老師禮物的後
門，所以到住院醫師第三年他心想
就得回家開業去。因此，醫學生時
期，他主動學習，想辦法讓自己成為
一個全能可以開業、可對病人做全
方位關照的醫生。

做全方位關照的醫生

林芳郁常常利用暑假，留在醫院
內主動學習。有一回暑假，跟心臟
內科教授連文彬學習如何聽、診斷
心臟的雜音及看心電圖；另一年暑
假他跟著住院醫師學習解讀病人的
尿液；他也跟名生化教授林仁混，
研究實驗黃色化學染料如何會讓人
得肝癌，將黃麴毒素打入白老鼠體
內，看白老鼠過後罹患肝癌的實
驗；跟內科教授陳耀昌學習如何檢
查、判斷小便沈澱物。當然他事先
會先主動幫忙把病人的尿液做好離
心的處理；跟王德宏老師學習照胃

鏡，看胃鏡的片子；同時也跟眼科
教授林榮光學習觀察眼底。觀察眼
底，可以看出有沒有糖尿病、高血
壓，眼部的壓力高不高。

林芳郁在醫學生時代期許自己醫
學院畢業，即使沒有當住院醫師做
進一步的實習，也可以看一般的病
人，連皮膚科的處方他也可以診
斷、下處方。

走過的路一定會留下痕跡。這些
暑假的努力在林芳郁當兵的兩年醫
官時期都派上用場。他被派到新竹
關東橋營區（在現在的竹科旁，當
時還很偏僻）當兩年醫官，為士兵
們看病，後來連眷區的小孩也不去
新竹看病，跑來給林芳郁看。

由於當年軍隊的藥種類少，他會
向在當時在台大醫院當住院醫師的
太太要一些台大醫院多餘的藥給軍
隊勞軍，到最後旅長乾脆撥錢給他
去買比較好的藥，甚至當時營區最
高層長官的兒子生病在中壢都看不
好，也載來給林醫官醫好。一直到
他退伍前，士官長要他不要走，要



走過過往的路，林芳郁有感而發，「年輕的醫師要善用自已的時間，要做什麼，自己要搞清楚。」

每到一個新的位子，林芳郁都帶來一些變革的成果。他在心臟外科主任任內，打破所有的開刀床只有資深醫師優先排，資淺醫生等開刀

之所以受到提拔，一方面是歷代長官的提拔，一方面是與林芳郁的個性與態度有關。「我的個性是不管在什麼環境，要盡最大的努力，絕不輕言放棄，」林芳郁說。

絕不輕言放棄

從他十九歲考上台大醫學院，到一路上進入台大醫院三十年來，他始終堅持不跟病人拿紅包，也不送紅包給長官，卻一路得到老師、長官的提攜，做到台大醫院的心臟外科主任、急診醫學部主任、五年的台大醫院副院長，以及現任的台大醫院院長。

說話和緩、一字一句、中等音量的台大醫院院長林芳郁，既不是日劇白色巨塔內的「里見」（好醫生的代表），也不是「財前」（功利主義的代表），他是自成一個風格的林芳郁。

芒漸露。」



+ 台大醫院院長

林芳郁

敢於 打破規則

他曾經大膽抨擊李前總統赴日動手術，
當他當到資深醫師時，
也敢於打破獨厚資深醫師的傳統，
他至今更堅持不收送紅包。
身為全台最高學府的附屬醫院院長，
堅持挑戰傳統的理念，
林芳郁打算為台大醫院帶來什麼變革？

文／莊素玉 攝影／劉國泰

週

四下午兩點，穿著白袍，現年五十五歲的台大醫院院長林芳郁準時走進台大醫院8A病房會議室，與十來位台大醫學院五年級生，俗稱「克拉克」(clerk)的未來準醫生一起上課。

這天，林芳郁卸下院長的面貌，成為一個諄諄教誨的老師，帶領著學生討論一張即將在下週五開刀的心臟X光片，他要學生一一提出他們對這張X光片的解讀以及可以治療的方法。

最後林芳郁站起來說出自己的解讀。做了二十多年的心臟專門外科醫師，林芳郁提出如何由這張胸部X光片來判斷病人是站著拍、躺著拍、年齡、男性、女性，如何判斷是肺積過多的血、為什麼肺部會有過多的血？跟心臟有何關係？病人會有何不舒服的症狀？譬如胸部會喘，無法平躺睡覺？要如何開刀？要加機械瓣膜？林芳郁的解說細緻、周全，讓年輕的克拉克醫學生好好上了一課。

面對外人形容這些「克拉克」看起來好嫩的評語，林芳郁走在常德街舊台大醫院的百年長廊上回答說，「他們慢慢學習，很快就會光

台大醫療機構管理研究所所長蘇喜建議將保險與福利分開，精算保費。付不起保費的低收入戶由政府以福利預算來負擔。



(楊煥世攝)

果檢查結果是正常的，健保局有可能會把該項超音波檢查費用刪掉。

在台灣，肝病還是國

病。每年B肝人口有三

百萬人，C肝有三十萬

人。每年死於肝病的有

一萬人。肝硬化、肝癌

有八〇%由B肝引起，

二〇%是C肝引起的。

肝癌是國人罹患最多的

癌症，可是也是最被忽

視的。肝癌末期的病

人，可能肝指數是正

常，可是如果因為肝指數正常卻恐

怕健保會刪費用，而不做進一步的

超音波檢查，台大內科教授許金川

感嘆這是相當不利病人的。

保險歸保險，福利歸福利

以肝癌為例，通常要只剩下四分

之一正常肝，也就是癌細胞已經侵

襲四分之三的肝，才會發出不適的

症狀，如疲勞、眼睛黃、皮膚黃，

才會感覺不舒服。「如平常不檢

查，等到有症狀出現才求醫，大概

三到六個月，一定會收到他的白

包，」許金川說。

蘇喜建議將保險與福利分開，精

算保費。付不起保費的低收入戶由

政府以福利預算來負擔。

個人力求自保

在這樣的健保體制之下，對於個

人而言，如何平日就吸取各種醫療

保健的資訊，把健康維護好，可能

是首要的自保之道。

第一步由健康有關的書籍與雜

誌，取得保健及疾病的資訊，自己

做個聰明的健康收穫者。其次，交

一個醫界的好友，或者是認定一個

可以信任的家庭醫師，可能是另外

一個自保之道。像台大醫管所所長

蘇喜就常常為朋友掛號，或是推薦

適合的醫生，因為她的學生遍布各

大小醫院

「外科懶開刀，內科插管忙，……

婦外難招生，皮眼擠破窗，文書工

作重，醫療靠邊站，當你病重時，

醫生已走光，」二〇〇一年六月，

台北市的中山醫院董事長陳福民曾

寫了一首有關健保醫師症候群的打

油詩。希望當你病重時，醫生走光

光不是健保最後的結局。



(劉國泰攝)

張珩指出，「醫療照護體系的資源愈來愈龐大，

就變傾斜太厲害，使得健保體系逐漸崩解。」

有四大科的醫生也快要絕種了。現在每年

有接受外科訓練的醫生

生只有一百多個，但是台灣一年需

要三百多個；「如果每年都少一五

〇個外科醫生，十年至少少一千五

百個醫師。那大家都不要得盲腸

炎？」沈富雄說。

健康照護與醫療體系分別建立好

台北榮總醫務企管部副主任李偉

強統計，婦產科醫師十年來已減少

一半，麻醉科與外科醫師嚴重不

足。「麻醉併發死亡率約為百萬分

之一七八，是日本的一七·八倍，

美國的八倍，」李偉強說。

扭曲的健保給付方式，造成對人

民醫療品質的嚴重傷害。

前台北市衛生局局長張珩在辭掉

衛生局長之前接受採訪時指出，如

果現在不把醫療照護體系與健康照

護體系分開建立強化，將來的財務

負擔就足以使健保崩解。

健康服務的成本是很低的，也沒

有用到健保資源或很少的健保資

源；醫療服務的成本則相當高。

由於健康服務體系沒有建立，許

多需要健康服務的病人就跑到醫療

體系去。譬如現在有太多需要安養

的病人，只要有本事，就可以經過

健保，住在醫院，耗用健保昂貴的

醫療資源。「事實上安養類型的病

人可以用較廉價的健康照護服務就

可以完成。結果醫院體系的服務太

好，減低民眾去健康服務體系的需

求，使得健康服務體系愈來愈萎

縮，」張珩指出這形成惡性循環，

「醫療照護體系的資源愈來愈龐大，

就變傾斜太厲害，使得健保體系逐

漸崩解。」

如何把醫療照護體系做好？

讓健康的民眾平日就有一個可以

容易親近的家庭醫師，為他提供醫

療保健的諮詢與照護。台大醫療機

構管理研究所所長蘇喜建議，應朝

「保健」而非「保疾病」的方向走，

可藉由健康諮詢服務、早期檢查、

治療的基本醫療照護、以及後段的

長期照護的服務整合，來達到保病

人健康之目的。這樣可以節省許多

重複檢查檢驗之浪費及病人到處逛

醫院的醫療資源的浪費。

誰來做良好品質的基層服務？蘇

喜進一步建議，訓練一些合格的家

庭醫師診所，定期保健自由選擇加

入的民眾，一旦診療出有重病，或

需要向上送的病人，再幫病人做好

轉診。蘇喜認為，這樣可以節省不

少重複的醫療浪費。

把醫院的使命分清楚

每個醫院的使命不同，要分清

楚。一名台大醫學院教授指出，以

台大醫院為例，應該以教學研究為

主，但目前在建保制度下，每個醫

院為了生存，都以營利為最高指導

原則，把台大醫院長庚化，就有如

「電影末代武士的情節，日本明治維

新時，為了引進西方的船堅炮利，



(邱劍英攝)

李玉春指出，健保一開始的時候，個人負擔有減少的趨勢，但近幾年來，自費項目增加，個人負擔日漸增多。

到兩百億歐元之間（約台幣兩千四百億到八千一百億元）。

也有國內藥商指出必須在一些藥價上做管控。

健亞生物科技公司總經理陳正指出，在美國原本有專利權的藥過期之後，許多藥商可以根據該藥方做出相同的所謂「學名藥」，價格立即會降一半以下。並且年年價格下滑，因此醫院會立即採購有同樣療效的專利逾期用藥。但台灣，逾專利期卻還是採購原開發廠的藥，還佔有健保藥價總給付中，佔有三〇%左右，約三百億左右。在美國，則是強迫醫院只要有學名藥，就要優先採購學名藥。在台灣，陳正指出，卻讓價高、利潤高的原開發廠

所生產的逾期專利藥，在國內醫院活躍。

陽明大學衛福所副教授李玉春在一份簡報中也點出：逾專利期藥品仍維持高價，同類藥品價差大，是否有虛報？是否醫師無法避免利益衝突？

一名民眾指出，如果醫院、政壇還有私利沒有迴避，採購、人事不夠透明化，實在沒有理由跟民眾收取更高的保費。因為醫療費用永遠是填不滿的黑洞，年年都不夠。

好好規劃新一代健保給付

前立法委員沈富雄建議要好好做第二代健保的第二期規劃工作，否則就會面臨跟加拿大一樣的困境。

以加拿大為例，健保開始實施時，大家都很高興，等到錢不夠，就來個總額，總額實施一段時間之後，醫療品質就下降；病人等候看病的時間就拉長。「所以很多加拿大的病人受不了，就跑到美國去看病，」沈富雄說。

如何好好規劃？也就是如何好好面對健保的給付項目？此外，對於醫生辛苦開的刀，又該如何有一個

公平的給付認定？

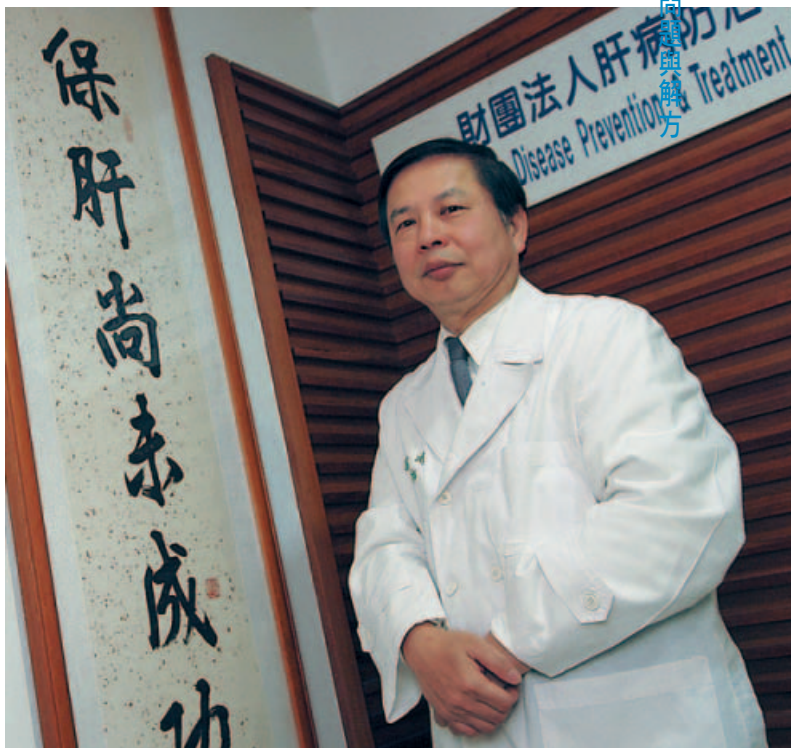
台大醫院急診醫學部主任陳文鍾指出，所有走上健保的國家，都會發現醫療負擔日益沉重，英國、德國、加拿大都一樣。他又指出，台灣還沒有學會冷靜處理醫療資源不足的時候。

像實施醫療保險達一百多年的德國，去年就痛下決心為健保消腫財務的無底洞。在開源方面，病人一到醫院看病就要立刻繳十歐元的掛號費。但是這筆約相當於新台幣四〇七元的掛號費，醫院只是過路財神，還要繳回健保局。結果實施之後，就醫人數下降了二二%，是一九九〇年以來的最低點。

面對將來重大的刀都沒有人會開的困境，健保在給付上可能需要重新思量。沈富雄舉最嚴重、難開的刀——胰臟癌為例，開刀要從早上九點開到下午五點，「但所得到的健保給付非常的不夠，所以現在除了台大、榮總、長庚願意開之外，沒有一家醫院願意開，因為它開了就虧本，」沈富雄說。「將來不在這三個醫院實習的醫生都不會開，」他又說。

不只這種難開的刀的醫生難尋，

「健保之下無里見，」台大內科教授許金川感嘆覆巢之下無完卵。



(邱劍英攝)

迷思重重，從何處下刀？

做該做的改革

首先要面對的是政治。台大醫學院院長陳定信建議面對健保困境，政府當局要解決這個問題，必須要在心態上能夠超越選票的顧慮，做該做的改革。

另外，完全杜絕健保的可能浪費

開業或者消失了。這名醫師聽說英國的醫生早上看診，下午開計程車貼補家用。他擔心台灣的醫生離這種處境也不遠了。台北榮總醫務企管部副主任李偉強也很擔心醫生日後是不是要去開計程車。

重症與小病的迷思

「為什麼喝醉酒、連續多次酒醉駕車出事，都可以享受健保的治療？為何打架鬧事砍人，甚至槍擊案、自殘、自殺的救治都是由健保給付，而不是由砍人的、開槍的、自

殘自殺的人負責醫藥費用？這種給付方式保證賠，」王鍵元提及他在骨科常看到的刑事傷害及可歸責於當事人自己的案例說。

如果釐清是保險，那保險規範該如何訂？只保大病，不保小病？

也有人建議「政府不應考慮太多的事情，要釜底抽薪。既然是保險，就應該只保重症，門診不應該健保，除非是慢性病，」腦神經外科醫師王大鈞說。

最近衛生署考慮感冒藥就不保了，小兒科醫師林泰延立即提出質疑，小孩的發燒豈容易視？

與貪污。無論中央或地方，多名醫界人士指出，都有政治人物介入醫院採購、人事等，這些如果沒有脫政治化，健保的浪費會持續發生。

德國去年開始大刀闊斧解決健保的浪費與貪污。國際透明組織德國分部與德國聯邦消費者保護中心，首先引用美國的相關研究報告

指出，健康保險結構性貪污已經佔經濟犯罪的第一位，每年浪費健保預算三%至一〇%。這項研究分析德國被保險人、醫生、醫事人員、藥局、保險公司、藥廠、醫療用品廠商、醫生協會及政府單位等健保制度層層環節的弊端，得到的結論是，每年德國健保浪費介於六十億



健保實施十年，學界呼籲要回頭思索健保原本的目的，「讓老百姓買健康，不是買服務，」台大衛生政策與管理研究所教授江東亮說。

我們看病人的量是美國的兩倍，醫生人數是人家的二分之一，

每個醫院都很辛苦，做得跟狗一樣。

生。「我們看病人的量是人家的兩倍，醫生人數二分之一，生產力是人家四倍。每個醫院都很辛苦，做得跟狗一樣，我們花掉的錢其實不少，為什麼每個人都做得這麼辛苦？」江東亮問。（見表二）

第三個迷思，是從政府與民眾的角度來思考。

要重新思考健保是福利還是保險？保險有支付的規範，否則會破產。福利則是政府要撥預算出來負責福利可以實施。政府有錢嗎？課稅的來源在哪？

目前，全民健保的支付方式，看起來像是福利政策，不像保險，常

常左右了病人的就診行為，也影響了醫生看病的作業流程。

保險還是福利的迷思

健保究竟是福利政策或是保險政

策？竹北東元醫院骨科主治醫師王鍵元觀察，健保怎麼看都是福利政策，因為外勞一個月只要繳兩百元，就可以看健保，高收入者若是一家四口一個月則要扣繳近五千元健保費，四月一日多元微調方案實施後，甚至要繳到七千五百元。「怎麼看都像是向高收入者扣繳所得稅，」王鍵元說。

（楊慶世攝）

黃達夫也曾為文痛心呼籲：

全民健保支付制度的優劣，決定了國內醫療向上提升或向下沈淪。黃達夫認為現在的健保支付方式，在帶領國內醫療界走入向下沈淪。

王鍵元指出，第一，台灣的醫療費用太便宜。健保給付一個病人的人工髖關節手術，十

二萬多，但獸醫開狗的人工髖關節手術，一邊三十萬元，兩邊就要六十萬元，「明顯地『人不如狗』，」他說。第二，這麼便宜的保費，可是卻享受這麼多；保費應增加，但是誰也不敢談。

由於醫病關係惡化，導致醫生必須去做可能比較浪費的防禦性檢查及醫療。譬如電腦斷層攝影必須在意識不清楚時才做，但是有一種腦內部出血會延遲性出血，腦內已有狀況了，但是意識還清楚，這種是否可以先照呢？不先照，萬一是延遲性出現外顯症狀，家屬告醫生怎麼辦？而醫生如果先照，查出病人正常，健保不給付，怎麼辦？

「為什麼每個人都做得很辛苦，卻沒有得到應有的報酬？區域中心這麼辛苦，拿到錢，也不滿意，」一名新竹區域醫院的醫師感嘆。

在這名醫師的醫院裡，內科醫師薪水只剩原來的三成，月薪不到十萬元，外科醫師只剩原來的七成。內科醫師幾乎都離職了，改去外面

1 兩成健保使用者，佔了近八成費用 健保醫療利用集中狀況



高使用者

人數佔率	費用佔率	平均每人費用（元）
20%	77%	62,657
1	洗腎	9.0%
2	癌症	8.5%
3	肺炎、支氣管炎、結核病	7.7%

低使用者

人數佔率	費用佔率	平均每人費用（元）
80%	23%	4,670
1	上呼吸道感染	22.4%
2	牙科疾病	19.8%
3	骨折、扭拉傷、四肢開放性外傷	5.7%

註：2003年健保資料庫全年資料

資料來源：中央健保局

2 台灣醫生的工作負荷比國外更重 各國健康系統資源比較



單位：每千人擁有醫生／護士數

	台灣	美國	加拿大	德國	英國	日本	南韓
醫生	1.4	2.7	2.1	3.4	1.8	1.9	1.3
護士	3.7	8.3	7.5	9.6	4.5	7.8	1.4

資料來源：台灣為衛生署2002年統計；其他國家為OECD 2004年資料。

3 醫療和藥品費用節節高升 全民健保藥品、醫療費用申報趨勢



金額：億元

項目	1997	1998	1999	2000	2001	2002
醫療費用	2611	2909	3166	3260	3417	3709
成長率	7.3%	11.4%	8.8%	2.9%	4.8%	8.5%
藥品費用	640	722	804	829	847	905
成長率	2.9%	12.9%	11.3%	3.1%	2.2%	6.9%
藥費佔率	24.5%	24.8%	25.4%	25.4%	24.8%	24.4%

資料來源：健亞生物科技公司 製表：莊素玉

大家有個合理的就醫機會，保障大家就醫的權利；第二，醫療費用的支出有個合理的範圍；第三，醫療資源要能夠有效利用。

醫療資源有沒有用在刀口上，是值得追蹤的問題。譬如說為什麼洗腎愈來愈多？「是這個服務反而傷害了老百姓的健康，」江東亮說，「台灣人不喜歡洗腎、開刀，為什麼洗腎的病人那麼多？」

在台灣，洗腎的病

人有四分之一的成因，是因為得了糖尿病。黃達夫舉例，要照顧好一個糖尿病患者不是只有控制他的血糖而已，而是要有牙科、眼科、心臟血管科及護理人員一起來照顧糖尿病病患，大家一起合作，「讓糖尿病患回到正常生活，而不是很快就去洗腎。」

再譬如，台灣七百多個人有一個醫生，美國三、四百人有一個醫生，

「健保之下無里見（里見醫師是日劇白色巨塔內很有溫馨關懷的醫師），」台大內科教授許金川感嘆覆巢之下無完卵。

買健康與買服務的迷思

第二個迷思是由醫院的角度來看。

思考究竟醫院為了確保可以得到

健保支付，是要提供健康照護，還是要讓病情加重？

健保實施十年，學界呼籲要回頭思索健保原本的目的，如何去誘導全民健保的方向，「讓老百姓買健康，不是買服務，」江東亮說。

不像現在，醫院拚著搶業務，已出現醫院拉病人的狀況。

曾經參與規劃全民健保的江東亮指出，全民健保的方向，第一是讓

健保財務黑洞日益擴大。今年三月底健保的安全準備金已經掛零，健保局之前已向銀行融資七五五億，四月份還準備再向銀行舉債。

在台灣一年六千億的醫療支出中，健保支出就佔了三分之二，而健保支出當中，政府支出了二八%，雇主出了三三%，被保險人按月扣繳了三九%。

在兩千多億非健保支出當中，有四百五十億是政府補助公立醫院的支出，其餘是老百姓付出的自費項目。

個人的自費負擔項目有提高的趨勢。陽明大學衛生福利研究所副教授李玉春指出，健保一開始的時候，個人負擔有減少的趨勢，但近幾年來，自費項目增加，個人負擔

日漸增多。

其實，跟先進國家相比，國人自費負擔已經偏高。台大衛生政策與管理研究所教授江東亮指出，先進國家的國民只有自費付出四分之一到五分之一的醫療費用。美國是個失敗的例子，自費了五分之一，台灣是三分之一，也不低。

財務與品質的迷思

阿扁總統的一句話並無法解決人體生命治療上，太多的「如果」所

造成的迷思。

第一個迷思是由健保局的層面來看。也就是健保局要如何給付醫生對病人的關懷與品質？

除了財務的問題引起關照之外，也有醫界呼籲要多注重健保之下的醫療品質問題。和信醫院院長黃達夫感嘆，「整個健保都在處理財務問題。沒有一個人談，到底健保設了以後，病人有沒有得到真正的照顧？」

江東亮建議，健保如果一直只管制費用，如同大禹的父親鯀治水，只會架高堤防，一直架設申請健保給付的高門檻，讓健保不要決堤。有位最高醫學會中心的教授說，在健保制度下，許多有良心的醫師花許多時間來應付健保不合理的給付要件，他每次請助理寫申覆書寫到手軟，浪費了許許多多的時間與精力。

如果只是採取防堵的方法來治水，江東亮形容，就有如「氣球效應」，這邊捏一下，另外一邊就會凸出來。

英國的醫生早上看診，下午開計程車貼補家用。

台灣的醫生離這個處境也不遠了。





(黃明堂攝)

三月十八日、十九日連著兩天，在台北福華舉辦了健保

十週年的國際研討會。來自台灣、德國、英國、德國、日本、韓國以及美國的健保專家，齊聚一堂。各自分享各國健保的實施狀況。

各國的健保專家都很羨慕台灣健保給付幾乎包山包海，美味無比。

中場休息時間，問一下國家衛生研究院醫療保健政策研究組主任石耀堂，健保的財務問題要如何解決？他說，「你沒看今天報紙，阿扁說不會讓健保倒！」

阿扁總統的一句話，就可以解決健保的即將破產？

醫療費用已經成為台灣沈重的負擔，而且像是沈入大海的石頭，看不到底部。實施十年來，全民健保已支出了兩兆八千多億元。本來衛生署預估由二〇〇六年開始入不敷出達三八一億元，但事實上健保安全準備金到今年三月已經是零元。健保局原本計劃在四月份再向銀行團融資，但又被立委抨擊健保局違法「調頭寸」，陷入兩難。因為健保局已經向銀行融資七五五億，其中有四六三億元是北高兩市欠健保局的健保费。

＋醫院也瘋狂 Part 2

全民如何 搶救健保？

今年三月，全民健保的準備金已經掛零。
實施十年、支出兩兆八千多億、
各國健保專家艷羨「包山包海、美味無比」的台灣健保，
形同破產，健保局還要再對外舉債。

至今，政府挽救健保的方式，
就像大禹的父親——鯀治水一樣，
只會架高堤防，而沒有從根本疏導。

健保諸多不合理的規定，
衍生出台灣醫療環境的諸多弊病，
有醫生感嘆，「健保之下無里見」，
有醫生諷刺，「文書工作重，醫療靠邊站」，
更有醫生擔心，日後是不是要開計程車才能維生。

健保的危機重重，政府該如何整頓？
民眾又該如何自保？

文／莊素玉

（黃明堂攝）

國立台灣大學
醫學院附設醫院

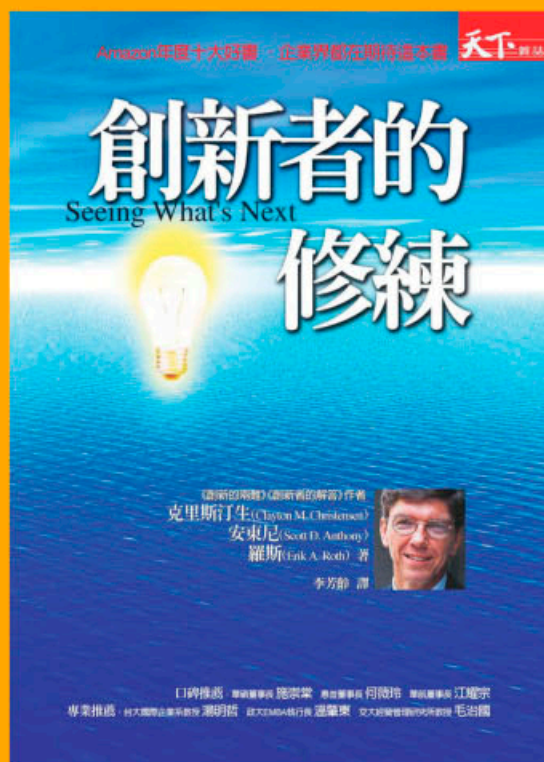
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY HOSPITAL.

急診部

EMERGENCY
DEPARTMENT

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

TLFeBOOK



(劉國泰攝)

▲民工歸鄉的最大原因是惡劣的勞動環境，因為真正拿到手裏的和在家鄉工作拿的錢，差不了多少。

Uniden 董事市川成表示。

而家具

連鎖店

Zitoni,

則放棄投

資中國的

想法，選擇

在越南開

廠，「越

南人工費

是中國一

半以下，以

人工費來

看，中國

不再具備

優勢，」

Zitoni 社長似鳥昭雄認為。

二〇〇三年，投資佔中國 GDP 的四四%，反觀日本顛峰期的一九七〇年，則為三九%，中國近乎異常的高投資比率，「不但引發投入資本的效率惡化，更是呆帳的溫床，」《日經商業週刊》指出。

另一方面，以都市為主的投資和消費的爆發性成長，對照中國國家統計上消費的低迷現象——二〇〇

三年經濟成長率一二・六%中，消費貢獻度是四・三%，而且一九九八年和二〇〇二年還分別出現二十五年來的第一、第二低。

兩極化經濟

「兩極化經濟」——只有一部份的國民在短期之內收入增加，大多數國民卻感受不到生活水準的提高，是解釋統計與實際情況差異的唯一答案。

以重慶市為例，有能力購買約六百五十萬—一千三百萬日圓高級住屋的人，不是公務員就是外資企業的上班族。農民卻住在破舊土屋，收入差距百倍以上。

在重慶，一月上旬，百名工人群

聚連接重慶市中心和重慶飛機場的主要幹道上，抗議國營企業「幾個月沒付薪水，公司幹部任意賣掉公司土地，放進自己的荷包裡。」這樣的抗議每個月有一、兩次，嚴重影響都市機能。

這樣的抗議活動，在內陸各地頻頻發生，人口三十四萬人的四川省漢源縣，二〇〇四年十月爆發兩次人數好幾萬人的農民暴動，抗議地

方政府官員和土地開發業者勾結。從十年前就以低價強制收買農民土地。也就是所謂的「失地農民」，群情沸騰，甚至連趕赴現場的四川省委書記張學忠也被挾持為人質。

二〇〇三年上訴到最高人民法院的農民陳情案件，高達三百九十七萬件，失地農民人數超過四千萬人，因為水力發電所的建設，每年增加兩百萬失地農民，「暴動預備軍也在增加中，」《日本經濟新聞》觀察。

不論做為市場或生產據點，對日本經濟都是不可或缺，排除萬難飛奔中國的想法，「是最應該自我警惕的，」《日經商業週刊》一改以往看好中國未來發展的論調，如此報導。

該刊還建議日本政府應該思考，當中國泡沫經濟破滅時，如何保護投資者的資產和權利，並適宜地提出具體做法，讓日本企業在中國投資，能在 WTO 的遊戲規則下獲得保障。

因為「這是與一黨獨裁國家來往，最低限度的風險管理，」《日經商業週刊》說。相信這樣的建議，也值得台灣企業參考與警惕。



▲在外資企業過分集中之下，白領上班族出現奇貨可居的現象。

（邱瑞金攝）

起，華南地方的報紙就頻頻刊出工廠缺「民工」（沿海地區稱呼來自內陸地區的勞工）的消息。

民工歸鄉 缺工問題浮現

原因是外資企業大舉投資建廠開工，造成勞動密集型的產業如玩具和紡織業，發生勞工短缺，生產線停擺，延遲出貨的問題。

不過，外資企業不斷增加的廣東省只需要三千萬名勞工，為何在擁有浩瀚人口十三億的中國市場裡，還會發生缺工問題？

「內陸經濟發展起來，不少外資企業伸向內陸投資設

廠，使得不少來自內陸的勞工，選擇薪資低一點但物價便宜多的老家去找工作，」Mabuchi Motoo香港法人北橋昭彥社長認為。

廣東經濟佔中國工業生產額六分之一。推動廣東經濟的一千三百萬名外地來的「民工」，打起包袱歸鄉的人數，愈來愈多。

「最大的原因是惡劣的勞動環境，」《日本經濟新聞》專欄報導指出，民工中有三成沒與企業訂定正式的雇用契約，包括年金、醫療保險、失業保險在內的社會保險加入比率，只不過五、六成。

一位在深圳工廠上班的男性民工就吐露心聲，「真正拿到手上的，和在老家工作拿的，差不了多少。」

在深圳有兩座工廠，江西省一座工廠，員工總數一萬六千人的Unden，去年年初原本預定增加四千名員工，目睹缺工情況日益惡化，一方面改善現場生產力、另一方面轉移到人事費較低（最低薪資四三〇〇日圓）的江西工廠生產，同時投入二十億日圓增設自動化設備。

「重新思考中國做為生產據點到底是不是Best（最佳選擇）？」

日本媒體對中國拉警報

日本媒體已對日商發出警訊，表示儘管世界一片前進中國熱，中國大陸卻已然悄悄浮現泡沫經濟的危機。

兩極化的經濟發展，引發各地暴動、民工荒、人事成本高漲……，曾經歷過泡沫經濟試煉的日本企業，如何因應危機？

三年前，上海市某超高級公寓，第一期銷售價格是一平

方公尺十五萬六千日圓（約四萬六千台幣），去年六月第三期價格漲兩倍以上，飆到三十二萬五千日圓，接著不到半年又漲了八%。

平均面積為二三〇平方公尺，一戶要價八〇七三萬日圓，「即使在東京都心也算是高價位物件，」正當《日經商業週刊》的記者對上海不動產的天價瞠目結舌之時，身著紅色套裝的展示屋小姐開腔道，「東京已經沒什麼發展了，上海的成長才要開始啊。」

中國，正夾帶著「泡沫經濟」的風險，暴露快速成長下的負面現實

——人才不足及人事費用上揚、貧富差距引發各地暴動等，迫使經歷過泡沫經濟洗煉的日本企業，思考修正在中國的投資軌道。

白領人才 成本高漲

視中國大陸為巨大消費市場的外商，在前進中國時，幾乎都在上海設立據點。

然而，在外資企業過分集中之下，白領上班族出現奇貨可居的現象，對需要日語人才的日本企業，更有互相挖角的情況，導致人事費用直線上升。

大學畢業沒有實務經驗，只要有

日語檢定一級證書，起薪就是三萬（四萬五千日圓，留日歸國者至少八萬日圓。如果留日又有一、兩年工作經驗，馬上跳到十萬日圓以上。

而且，在中國談薪資，講的都是扣除稅金、社會保險費後，實際的純收入，以上海來說，對每名員工的人事費用負擔是純薪資的一·六倍，如果純薪資是十三萬日圓，公司實際人事費用為二十萬日圓，「與日本大學畢業生領的薪資相當，」《日經商業週刊》指出。

「六〇%的台灣企業為找員工傷腦筋」、「廣東省的香港企業，因勞動力不足而叫苦連天」，從去年後半

文／孫珮瑜

外商瞄準五千萬 中國新白領

中國市場僅供應進口高檔貨，
或是當地製的廉價商品，
五千萬新興中產階級需要屬於他們的產品，
這群新中產階級有什麼特質？

去年十二月羅斯

首先宣布旗下「國際紡織集團（ITG）」將投資兩千萬美元，在中國開設二十五家中檔室內裝飾品零售店。

《經濟學人》指出，以服務中國中產階級為主的產業，例如居家裝潢、網際網路、保險等行業每年的成長的速度是中國GDP成長的兩倍以上，約二〇％。

根據《麥肯錫季刊》估計，二〇〇四年中國約有四％的人口年收入在兩萬美元以上，形成規模五千萬人的中產以上階級。

中國社會科學院根據職業屬性（專業白領）、月收入（一萬人民幣以上）和消費生活方式（同時擁有汽車、電視機、冰箱和洗衣機）的調查統計，也得到大約四％的人口比例。

花旗集團中國投資報告預估，中國中產階級人口在二〇一〇年以前，將以每年一％的速度成長。城市比例更高。花旗指出，若是以擁有一萬八千到三萬六千美元的資產來定義中產階級，一級大城市（北京、上海、廣州）有大約一半人口達到標準。

亮領族仍保持傳統觀念

中產階級又有不同的價值觀與消費喜好。靈獅廣告針對中國五千六百名消費者的調查，發現中產階級又可細分為「白手起家的企業主」、「小資」和「亮領」三族群。

「白手起家的企業主」年齡約三十到四十歲，是中國的新富人。喜好昂貴、強調身分地位的國際品牌，喜歡炫耀，主張中國持續開放。「小資」則屬於喜歡受人

注意的年輕一代，是中國第一代「小皇帝」，對未來充滿希望。

「亮領」族仍保有中國傳統觀念，雖然擁有白領薪水，但不喜歡炫耀，重視「內在」投資，像是教育、旅遊，並努力為下一代創造良好的家庭環境。

中國快速崛起的中產階級，已是外商企業不可忽視的新消費力族群。



（邱劍英攝）

▲以服務中國中產階級為主的產業，例如居家裝潢、網際網路、保險等行業，每年的成長速度，是中國GDP成長的兩倍以上，約二〇％。

《華爾街日報》還提醒，企業如果懂得提高效率，也能從高油價的**受害者**變成**得利者**。

眾所周知的產油國，自然因此大賺一筆。像是科威特、卡達、沙烏地阿拉伯、阿曼等地，自二〇〇三年以來，股市都因石油公司業績飛騰而大漲一倍以上。產油量較少、第二層的產油國也得到彷彿是天上掉下來的禮物。位於拉丁美洲的委內瑞拉、厄瓜多與哥倫比亞，石油佔總出口收入有的高達八成，這筆財富讓許多國家領導人樂於散財。

委內瑞拉總統，就增加五成預算大肆購物，從送給窮學生的制服到俄羅斯的軍備，無奇不有。厄瓜多則用這筆財富增加退休金發放；墨西哥的反對黨國會議員甚至選擇擴張預算赤字，連預估中明年因油價高昂而帶來的橫財都要花光。

俄羅斯也從中賺了一筆，並大幅提升經濟上的國際戰略地位，成為許多國家想投資、合作的對象。

有些國家不產油，也從這些國家的意外之財中分到一杯羹。

把油財留給下一代

例如，歐、美、日等先進工業國。根據IMF的資料，石油輸出國家組織近來更有錢採購高價商

品，從先進國家的進口大幅提高。

另外，許多石油出口國還把這些收入存在美國，購買美國政府債券。除了賣東西，其他國家也可從改善產業效率或結構，減緩高油價的傷害。近來許多國際媒體報導，美國就因此減少對石油的依賴。美國能源部的資料顯示，近三十年來，美國每產出一元所需的石油與天然氣，降低了五五%；能源支出佔GDP的比例也從一九八一年的一四%降到七%左右。這些都讓美國不像前兩次石油危機一樣，經濟深深受挫。

不管各國如何因高油價而受益，或降低高油價的衝擊，更重要的是，如何善理這筆財富，為未來可能的危機預做準備。與其把高油價帶來的額外收入大肆消費、或者發放退休金，不如用來還掉外債、縮減財政赤字或改革退休金，讓經濟體質更穩健。就算沒有這些需求，也可以做更有意義的實質建設。

IMF還建議，各國不妨成立石油平準基金，把從石油上多賺到或少耗費在石油上的錢留下來，因應油價變化。這對中南美洲國家尤為重要。因為在過去，這些國家就曾

因油價大跌，導致油元收入銳減，無法償付外債，還拖累金融系統，導致貨幣大貶值，衍生了一九八二年開始的「失落的十年」。

IMF的高級官員瑞多最近走訪墨西哥後，就忍不住提醒，「把油財留給未來的世代！」

否則，一旦油價急遽下降，墨西哥就要面臨財政赤字風暴。

另外，各國也可以調整產業結構，減少對石油的依賴。

《Business Week》指出，世人千萬不要因為對能源依賴度降低，就放鬆探詢新油源、替代能源的努力。因為開發中國家的急速成長將消耗更多石油。未來二十年，全球就會增加消費目前五成的能源。

標準普爾的報告嚴肅提醒，儘管全球經濟在這一、兩年的油價上揚中受害看似有限，各種警告就像放羊的小孩故事中的「狼來了」叫聲一樣，大家虛驚一場，始終沒有受到太大的傷害。

但是油價行情難預料。如果大家不把握機會預作準備，忽略各方建言，最後難免，因為人們對於呼救聲置之不理，而使羊群與小孩都被狼吃掉。

油價上揚 誰得利？

油價再度創下新高，消費者叫苦連天，經濟學家們擔憂聲不斷，但是卻有一群產業與國家不是藉此得利，就是早已預作準備，減輕傷害。他們如何運用這筆意外的「油財」？



（法新社提供）

▲《BusinessWeek》指出，世人千萬不要因為對能源的依賴度降低，就放鬆探詢新油源、替代能源的努力。

油價再創新高，

市場一片譁然。但在一片憂慮、悲觀預期聲中，也有一些產業、國家樂開懷。更有一些企業與政府因為早有準備或因應得宜，反而因此得利或減少損害。不難想像，石油相關產業是最大的贏家。標準普

爾公司的報告指出，生產石油產品、探勘、煉油、天然氣，甚至石油服務業都因高油價受益，而且在未來一年內，也持續被看好。

「大家都受高油價之害，因為我們都付更多的錢給艾克森美孚這些公司，」華爾街分析師貝格曼直言。

另外有一些企業，看起來是能源漲價的受害者，卻因為因應得當，反而創造出一筆「油財」。

像是汽車業。《華爾街日報》指出，因為油價太高使得消費者卻步，尤其是去年就銷售不佳、特別耗油的休旅車。未來，購車者會對豐田等設計較省油的汽車較有興趣，通用、福特等車廠則將面臨比一般業者更嚴峻的考驗。

《華爾街日報》還提醒，企業如果懂得提高效率，也能從高油價的受害者變成得利者。

例如，杜邦就出售一些子公司，將需要大量使用天然氣或石油的業務從七成降到只剩四成。

道氏化學還回收、利用產品製造過程產生的副產品如瓦斯等，節省成本，在近十年內減少了兩成的能源消耗量。這些企業雙管齊下，在國內提升效率，也在國外尋找便宜的能源。美國化學協會指出，從一九九八年到二〇〇三年，許多企業將業務外包到中東等油、氣較便宜的地區，減少了約九萬個工作。

跨出個別產業看整個經濟鏈，也有不少經濟體受惠於油價。

接下來呢？》還傳授，剛登上寶座的 CEO 要把握最初一百天，進行容易看見成效的改革，讓人們信服，以後的領導就容易事半功倍。

怪不得接下威爾許棒子的奇異公司總裁伊梅特會說，「你不會因為知識完備而得到一份工作，重點是你怎麼在新環境中儘速學習、盡量適應。」

養成

企業如何培養 CEO？

CEO 要練就新的能力，企業也有新的功課。

例如，企業應該預先培養 CEO 的各種能力。

美國《管理學會期刊》刊登的一項研

究顯示，企業內如果有計劃地培養員工成為高階主管、接掌 CEO，經營績效較佳。



股東們應重視公司長期進展，不要再追逐短期的每季獲利。

那麼，什麼時候該把目光向外看，尋找空降的 CEO 呢？

暢銷書《執行力》的作者夏藍歸納，當公司規模不大，缺乏合適人才；為了縮減成本而砍掉人才培育計劃或精簡高階主管職缺，導致後繼無人；或者公司內的人選缺乏當時公司所需的特質或能力；以及公司亟待重大變革時，都需要向外尋找 CEO。

尤其，董事會不是只要選好一個人，等著他大放光彩就好。《經濟

棒給普林斯後，就先留在董事會擔任董事長，當普林斯的教練。

在這種情況下，CEO 與董事會的關係也會比較協調，不至於出現菲奧莉納與董事們間意見相左、彼此齟齬的狀況。

對企業要求愈來愈多的股東也有責任。李維特強調，股東們要持續發揮這種正面的壓力，並重視公司長期進展，不要再追逐短期的每季獲利。

CEO 的來來去去，不只是他們人生的潮起潮落。同時著有《CEO 為何下台》的夏藍指出，不適任的 CEO 不僅對投資人、員工與整個組織都將造成傷害，還可能耗損公司的高級人力以及在華爾街等機構的可信度。

時移勢轉，《新聞週刊》指出，在二〇〇〇年經濟泡沫、企業醜聞與 CEO 下台風潮後，今天的 CEO 只是一個位居高層的上班族，不再像過去一樣能呼風喚雨、引領風騷。但如果他們在各方的監督與壓力下能更謹慎地經營企業，創造更透明的資本市場，全球經濟都將更進一步成長、繁榮。

私德問題愈來愈重要，
因為大家對道德要求的標準比
以前更高。



(法新社提供)

題，CEO也更
O也更要
加強與員
工的互
動。

剛升上

組合國際
CEO職
位的史旺
森就領

悟，要常到下屬的辦公區和員工餐
廳走走，不能做個高高在上的帝王
CEO。每天上午九點以前、下午
五點以後，員工可以自由來找他談
事情，不需要預約。「我鼓勵大家
這麼做，因為我得跟這個企業互動
更緊密，」史旺森認為。

二、要正面迎戰問題

CEO一發現問題，也要正面迎
戰，對症下藥。

全錄的墨凱西就因坦直而受益。
她在二〇〇〇年接下CEO職位幾
個月後，公開對外說明，全錄的問
題在過份倚賴老舊的影印機事業，
這種經營模式將無法持久。

雖然全錄股價在幾小時後硬生生
地大跌六成，但她正視問題開始改
革，縮減負債，進攻數位產品，終
使公司的現金流量從零進步到去年
的十五億美元。

四、要提高私德標準

近來，私德問題也愈來愈重要，
因為大家對道德要求的標準比以前
更高。

史旺森就坦承，在得到組合國際
的工作前，他私人生活的各方面都
被調查過，還參加無數次的董事會
與個別董事面試。

在波音公司的CEO史東塞佛因
為與員工有緋聞而自動辭職後，道
德問題更受到重視。

人力資源業者布朗諾指出，企業
主管的道德要求正進入「後史東塞
佛年代」。酒後駕車、逃漏稅、婚外
情、性騷擾、假造履歷或學歷，都
可能讓CEO丟飯碗。因為這除了
人格問題，也牽涉到當事人是否有
正確的判斷能力。

五、要專注自我工作

現在的CEO還要比過去更專注
在自己的工作上。

愈來愈多CEO就因為分身乏
術，婉拒了企業外的其他工作。在
世界經濟論壇上，企業領袖們聚首
閒聊時，就發現大家愈來愈不愛到
別的公司當董事，英國柏克萊銀行
董事長貝瑞特去年就推掉十個邀
約。

過去許多企業並不介意，甚至鼓
勵CEO到別的董事會兼差，認為
這樣有助於擴展公司的關係，也能
提高當事人的聲望。但隨著美國企
業財務醜聞爆發，安隆公司甚至有
前董事願意自掏腰包上億美元平息
訴訟。兼任董事顯然「報酬增加不
多，工作時間與責任卻更重，」紐
約證交所執行長泰恩認為。

難怪同是能源界大亨的Dynegy
公司執行長威廉森也辭去其他企
業，甚至遠在加拿大的董事職位，
專心改造一度陷入財務危機的
Dynegy。

六、要把握前一百天

今年剛出版的《你當家做主了，

業這麼做。

「以前，董事會只是管理團隊的橡皮圖章，」挑戰者公司的CEO林傑比較，現在，他們紛紛展現力



(楊傑世攝)

外來者通常較不了解企業，
而跟公司內的元老有競爭、敵對的關係。

量，探究公司的每個問題。

就算董事會想隱忍或保護CEO，來自股東、媒體、官員各方的壓力，也會逼迫他們採取行動。

空降

不易久居高位

除了文化改變，也有一些長期存

在的結構性因素，導致CEO任期不長。

《哈佛商業評論》發現，如果CEO是企業從外找來的空降部隊，就比較容易被迫去職。

在美國，超過一半的外來CEO去職肇因於此，在歐洲這個比例更高達七成。但是企業內部擢升的CEO，在美國只有三分之一、在歐洲只有一半離職原因是被迫走路。

原因之一是，靠公司外的人不易找到合適的CEO。在美國，三家主要的人力資源公司就囊括了八成《Fortune》一百大企業的獵人頭業務，而且許多決策只由人力資源公司的一、二個人決定，難保不會出錯。

此外，外來者通常較不了解企業，而且可能跟公司內的元老有競爭、敵對的關係。

另外，CEO身居高位，也常有盲點，不易發覺公司真正的問題。

因為下屬總是逢迎他們，凡事都說，「你做的是對的，」《記得你是誰》一書提醒。

這也讓CEO們容易遇事就先責怪下屬。去年八月，惠普的第三季績效大幅落後預期時，菲奧莉納就

先開除三名高階主管。

自救

如何延長CEO壽命？

面對這些困境，如何能延長CEO在台上的壽命？

新時代的CEO，要有新的能力。

一、要強化財務知識

在專業方面，財務相關知識愈來愈重要。

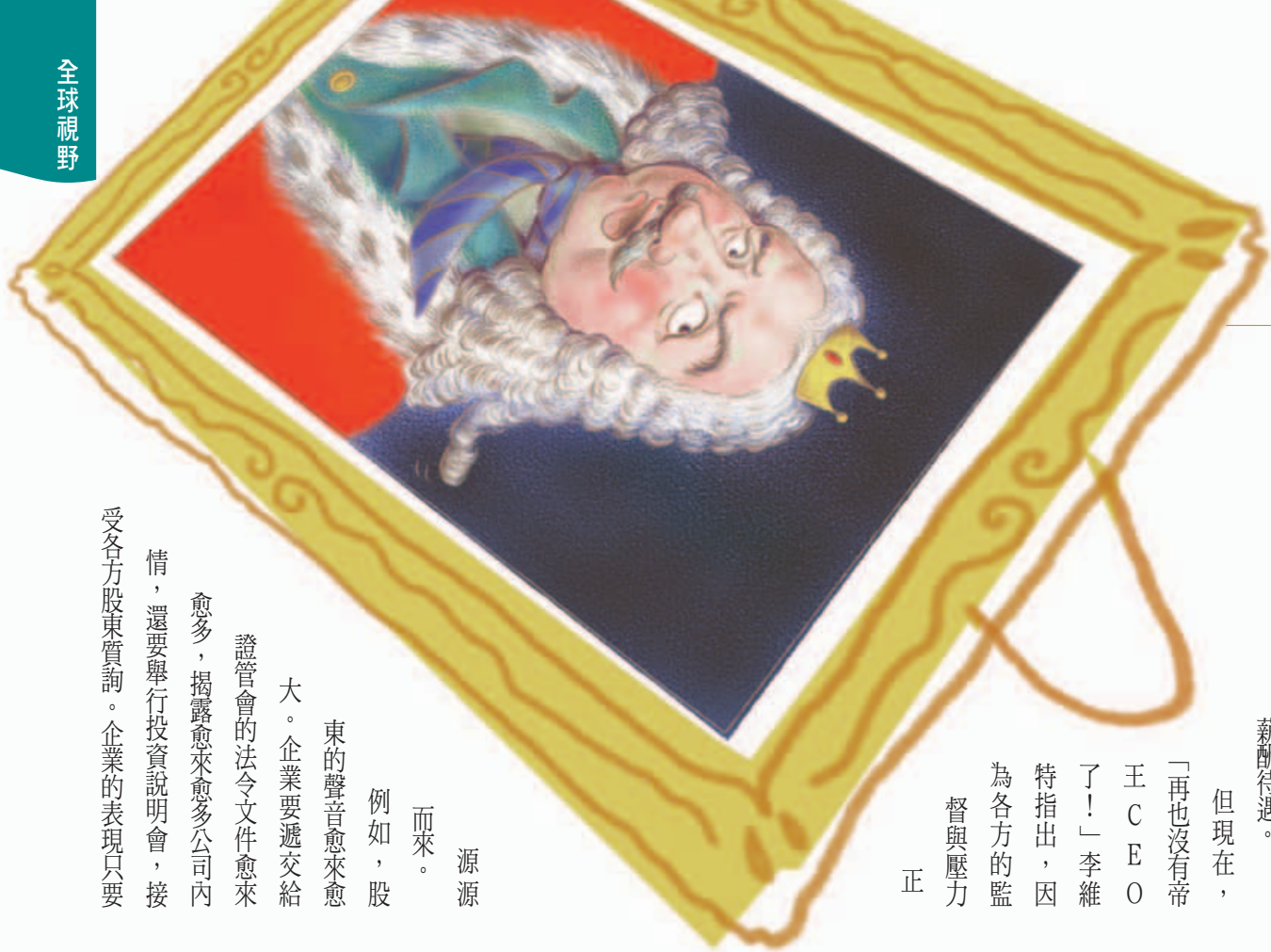
過去的CEO總是著眼大方向，認為財務之類的數字問題太瑣碎，直接交給下屬處理。「五年前，很少會看到CEO出席公司的會計審計會議，」律師歐爾森指出。

三月中，才在法庭上堅稱不知道為什麼公司財務有弊，並被判詐欺的前世界通訊CEO艾伯斯就感受，「如果一個CEO不懂會計，一定要找人教會。」

因為財務報表出問題，就可能像他一樣得面對牢獄生涯。

二、要與員工多互動

為了防弊、及早發現公司的問



題，也可以要求高薪酬待遇。

但現在，

「再也沒有帝王CEO了！」李維特指出，因為各方的監督與壓力

正

不符合華爾街分析師或股東的預期，他們馬上讓股價下滑，傳達壓力。

另外，共同基金、退休基金等機構投資人，也挺身捍衛自己的權益。迪士尼的艾斯納去年便是被加州公務員退休基金為首的各州退休金與投信公司，要求他儘早下台。

企業醜聞風波以來，公司治理規範愈來愈嚴格，更讓CEO們吃不消。新通過的薩班斯——奧斯克利法案要求CEO也得為財務報表的真偽負責，否則就要背負嚴峻的刑法制裁。

「世界已經改變了，」美國知名Gibson, Dunn & Crutcher律師事務所的資深合夥人歐爾森告訴《華爾街日報》，當企業出問題時，「CEO很難再有理由說，『我不知道究竟是怎麼回事』」。

另外，紐約州檢察長史匹哲等人代表、為首的官員們更積極地查辦企業弊案，許多CEO疲於奔命。

《華爾街日報》形容，這有如這些帝王之上多了個國會，他們不得不對這有憲政強權的機構答詢。

葛林伯格就是在這種連番砲轟與窮追不捨的壓力下，辭去AIG的

CEO職位。

媒體不斷追

逐新聞，更讓企業人士的種種行為也前所未有的地被用放大鏡呈現在普羅大眾眼中。

「企業人士一向自知他們有如生活在魚缸中，」紐約莫瑟達塔顧問公司負責人奈德勒比喻，「但是現在有更多聚光燈對著這些魚缸照，四處都有電視攝影機，他們再也沒有任何陰暗的角落可以躲藏。」

原本跟CEO陣線最親近的董事們，也對CEO的要求愈來愈高。美國企業圓桌會議三月底發布的調查指出，超過七成的企業會在董事會中要求高階主管出席與報告。兩年前，這個比例只有五五%。

另外，八三%的企業設有獨立董事長，一年前，才只有一二%的企

源源

而來。

例如，股

東的聲音愈來愈

大。企業要遞交給

證管會的法令文件愈來愈

愈多，揭露愈來愈多公司內

情，還要舉行投資說明會，接

受各方股東質詢。企業表現只要

如何減少 CEO陣亡？

CEO的離職率愈來愈高，任期也愈來愈短，對員工、企業與社會都帶來衝擊，如何找到「對」的人擔任CEO，降低CEO的折損率？

春

英繽紛，正是一年最燦爛明亮的時節。但是許多大企業卻感受不到春回暖意。

因為最近幾個月，下台鞠躬的CEO愈來愈多：惠普的菲奧莉納、迪士尼的艾斯納、美國國際集團（AIG）的葛林伯格、房貸大亨房利美（Fannie Mae）的雷尼斯、波音飛機的史東塞佛、新力的出井伸之……，名單還在不斷增長。

每個月統計CEO下台人數與原

因的人力資源業公司挑戰者發現，從去年底以來，美國下台的CEO人數就直線攀升，二月份已經超過一百人！

去年經濟景氣好，企業整體獲利還直逼歷史之巔，為什麼這麼多企業的CEO會中箭落馬？

美國前證管

會主委李維

特直言，企

業界正經歷

一場文化變

革。

變革

帝王CEO

O不再

過去的CEO

O就像是法國

史上的太陽王

——路易十四

世，認為企業

不能沒有他

們，即使他們

經營公司的績

效不佳或有許

多道德上的問

智力上的壓抑氣氛，

是中國經濟增長方式

無法提升的關鍵因素。

度。

在短期內，政治上的壓力可能帶來經濟增長，因為它可能壓縮勞動者討價還價的能力，當權力與資本的意志結合在一起時，它們的效能就變得無比強大。

中國：最赤裸裸的資本主義

就像日本學者大前研一所說的，今天的中國早已不是標籤上

的共產主義，而是他所見過的最赤裸裸的資本主義。

這種智力上的壓抑氣氛，也是中國經濟增長方式無法提升的關鍵因素，它無法孕育出更先進的技術與更好的管理方式。而對於日益向知識經濟轉移的世界來說，自由創造的空氣是一切的基础。

即使我們拋去人類基本的尊嚴不談，僅僅從經濟增長的層面而言，缺乏自由思考、表達與創造

的中國，也無法繼續維持未來的發展。

逆流而行如何引領未來？

在一個全世界都鼓勵年輕人創造奇蹟的年代，我的國家卻在試圖不讓她的青年自由地討論，並同時又在宣稱他們能夠帶領中國在二十年後成為世界上最大的經濟強國。（本文作者為北京《經濟觀察報》主筆）

中

國最受歡迎的網路論壇「水木清華」在三月初幾

乎宣告死亡，中國教育部宣布禁止來自校園外的訪問者，因為它過分活躍的探討可能會妨礙年輕人的「正常思維」。

被數字欺騙

就在中國政府令人詫異地做出這個舉動時，世界在繼續歡呼「中國奇蹟」——如果沒有中國人日以繼夜生產的廉價產品與奮不顧身地購買美元，世界可能已經陷入了經濟危機。

外來者無法理解生活在中國的真實感受，他們容易被數字欺騙，這些數字也經常欺騙了我們自己，我們常為自己生產了那麼多產品，消耗了那麼多能源而歡呼，擁有那麼大的消費者而歡呼，卻忘記了這一切不過是人口規模的必然結果。

即使在我們最為自豪的經濟增

許知遠

被壓抑的創造力

中國大陸最受歡迎的BBS站——水木清華，遭到官方封鎖，不再對校外人士開放。缺乏自由思考與創造的空間，中國的發展還能維持多久？

長率上，中國的一切變化也並沒有我們所說的那麼令人吃驚，以至於從來語出驚人的《金融時報》的首席評論員馬丁·伍爾夫最近發問道，「為什麼中國增長得這麼慢？」

一九七八年～二〇〇三年間，中國的GDP增長了三三七%，人均增長六·一%，而日本在一

九五〇～一九七三年的GDP增長則是四九〇%，韓國在一九六二年～一九九〇年間是人均增長七·六%，台灣在一九五八～一九九〇年間是六·三%。

而且我們必須記住，這些東亞奇蹟的創造者們比我們的資源貧乏得多，也更少地借助了今天迅猛的全球化。

「水木清華」例證表明，中國人的創造性在多大程度上被壓抑。的確，你可以說中國擁有比過去大得多的自由，他們已經可以在非正式場合隨意談論一切。

世界捲入民主化浪潮

但需要提醒的是，你必須看一看今天的世界已經進展到何種地步，整個中東儘管挫折重重，都已經捲入了民主化運動，亞洲曾經的威權政體也已基本消失，我們可以批評台灣人的民主實驗糟糕，但凡是曾在白色恐怖中生活的台灣人都會珍惜他們今天的權利，而即使俄羅斯人感慨昔日的光榮不再，卻沒人願意回到那個壓抑年代……

而且中國人根本沒有機會嚴肅地談論最為重要的問題，曾經的嚴肅探討轉變成了社會上普遍的嘲諷語氣——對於一切非實用的、高尚的東西採取不信任態

擁

有比一般民眾更多資訊及更大權力的政府，應善用國際間同情我方的聲音及民眾支持國家生存的力量，在此次危機中，尋找台灣未來發展之轉機。

大陸通過《反分裂法》，對於習慣於享有主權獨立的台灣民眾而言，自有諸多不悅，然我們看到卻是擁有比一般民眾更多資訊及更大權力的政府首長，除了不斷挑動民間情緒之外，似乎忘了在危機中幫台灣人民找機會的責任。

筆者在大遊行的前一週，以同樣的心情在院會中對謝院長及相關首長進行施政總質詢；除提醒政府，《反分裂法》中的非和平手段尚包括經濟及其他措施之外，亦期政府能掌握大陸採取各種經貿制裁對我經濟的衝擊及規劃因應之道。此外，政府亦應積極正視台灣經濟對大陸已形成不對等高度依賴之事實，以及台灣在全球競爭力中面臨的困境；因此，台灣若思在兩岸經貿上作任



李紀珠

挑動 民間情緒後， 政府做了什麼？

面對《反分裂法》中的武力威脅和經貿制裁，政府能否善用此次國際友我的氛圍，積極幫台灣找出突圍空間？

何的自我設限，台灣承受的代價將遠高於對岸。故此時應善用國際間同情我方的聲音及民眾支持國家生存的力量，在此次危機中，尋找台灣未來發展之轉機，如積極地邀美洽簽自由貿易區、爭取大陸同意及協助台灣加入東協加三，或加入世界衛生組織等。尤其以東亞市場佔我國出口五三%以上，故東協經濟體體的加入，對台灣更有其迫切性。

然令人遺憾的是在神聖的國會殿堂，筆者聽到的卻是官員的漫天撒謊，及沒有面對問題的勇氣與智慧。當筆者拿出大陸模擬對台各種經濟制裁，對台灣及大陸分別的影響及筆者自己初估的資料，來提醒政府掌握我國經濟防護能力的必要性時；謝揆及相關首長的回答，可在五分鐘內，由信誓旦旦地保證政府已做過各種情況模擬，轉變為首長在家中用

私人電腦小做。而幾天後，更演變成幕僚悄悄來電詢問，首長叫他們盡快湊出一個模型交差，然因不知如何著手，故在電話中求救。政府首長在國會殿堂公然撒謊已屬不當，於事後又不思補正，讓人如何期待政府會善用此次國際友我之氛圍，積極幫台灣找出突圍的空間呢？

大陸通過《反分裂法》，若如謝院長所言「如同台灣民眾，被別人打了一巴掌」，那麼相信台灣人民期待的將不只是一個只能在二旁鼓勵民眾放聲大哭，引發眾人圍觀，卻無所事事的政府。而在行政院長施政報告中，不斷強調經濟是台灣生存命脈之時，卻看到政府不斷鼓吹購買武器的必要，而完全放空台灣經濟的防衛力，亦令人不禁懷疑在此次危機中，擁有權力的人，真正關心的到底是什麼？

（本文作者為國立政治大學經濟政策研究中心主任）

今

年二月美國前總統柯林頓
來台演說中，特別指出

「從一個互賴的世界
(interdependent world)，進
展到一個更為整合的世界
(integrated world)」之重要
性。事實上，人類社會與組織的
存在與運作，關鍵就在於「因互
賴而需要整合，經由整合而獲致
多贏」。不論是在企業或組織層
次，在國家的層次，甚至國際的
層次，管理工作的重點皆在於整
合。

然而，許多人在運作政治層面
的「整合」時，往往將重點放在
「利益交換」與「成果分配」
上，反而忽略了整合之最終目的
——價值創造。殊不知整合之後
若無實際的價值創造，則結果往
往只是價值的重分配——「剝削」
某些人，以滿足另外一些人，這
種做法將永遠無法達到「多贏」
的局面，而且也不可能增加國家
社會的整體福祉。



司徒達賢

整合 不可忽略 價值的創造

無論是在企業、國家、甚至國際的層次，
「整合」皆是管理工作的重點。
整合該如何避免流於「利益交換」，
達到多贏的局面？

此一觀念從企業經營層面思
考，即十分清楚。在市場經濟中
經營企業，管理者必須將那些從
內外各方所整合到的資源、知
能、資訊等，善用於產銷流程之
中，將它們轉化為能滿足市場需
要的產品或服務，經由交易向顧
客換取資源。易言之，顧客也是
企業必須整合的對象，顧客因滿
意而持續投入的資源（購買），

治國如開店

本文作者曾寫過一篇〈治國如
開店〉的短文，指出國家的經

營，愈來愈像企業。在現代的開
放體系中，企業的顧客與員工都
可以來來去去，如何為顧客創造
價值是店主的責任，而國家在吸
引資金與高水準的技術人才時，
其情況與自由競爭下的企業經營
其實相當類似。

國家的創價流程指的是產業的
活動，其成果則表現在經濟發展
與就業水準之類的指標。政治上的
整合，若無法改善這些創價流
程，則無論誰與誰整合，都無濟
於國計民生。久之，願意「被整
合」的人就會愈來愈少了。

本文作者在一本近著中指出：
「管理的核心就是整合」，其中所
謂的整合過程，當然包括價值創
造在內。為避免有些人誤將「整
合」類比於某些政治上的做法，
只停留在「利益交換」與「成果
分配」上，而忽略了「價值創造」
的必要，特於此加以嚴正澄清。

（本文作者為國立政治大學企業管理
所系教授）

ING安泰人壽總經理

陳丕耀 風險管理深入生活細節

文／刁曼蓬

從

台北天母到信義區，計程車費頂多兩百五十元台幣。ING安泰人壽總經理陳丕耀，從天母搬家到信義區，卻花了四萬多台幣買搬家險。

這位香港出生、英國求學、歐洲工作的保險專家，搬家本是常見之事。投保搬家險，不是為了高級家具，而是心愛的兩只美國原裝進口Wilson低音喇叭。

原來，四十七歲、牡羊座的陳

丕耀，除了喜愛數字外，也是音響玩家。這兩只喇叭價值港幣三萬四千元，相當於台幣十六、七萬元。

陳丕耀擔心的是由手工製的兩只喇叭表面沒有覆蓋物，怕搬家的過程中發生閃失，紙質的音振薄膜容易受到損毀。

有美國精算師資格、在瑞士再保集團工作長達十三年的陳丕耀，風險管理的專業，早已內化

成為日常生活。曉得一般人可能忽視的地方，通常就是風險發生的所在，因此在搬家時，特別投保家具價值二%的搬家險，比搬家費用還貴。

果不其然，搬家完畢陳丕耀發現音響喇叭破了一個洞。但是由於這兩個音箱製作特別，陳丕耀還得將這兩只十七公斤重的音箱，空運到美國原廠，才能換新。

但是，陳丕耀事前的風險管理發生作用，保險公司可以補償音響毀損的價值。

風險控管比市佔率重要

二〇〇四年一月來台灣掌理ING安泰的陳丕耀，與一般習於將成長、利潤掛在嘴邊的金融業CEO不同。「風險的控管，比市場佔有率還重要」陳丕耀說。長年在瑞士再保集團工作的經

驗，使陳丕耀更注意將非數字、統計形式的事物，轉化成風險、量化。從學太極的經驗，更有助於融合中西所學。國家政治、經濟、社會發展，到制度面的穩定與人民素質，陳丕耀都會轉化成保險產品的經營策略。他說，「保險產品創新，遠不如高品質服務，更能增加客戶的忠誠度。」例如大台北都會區，陳丕耀就採取服務為導向的策略，根據客戶的需要，「量身訂做」菁英型服務。但是，離開都會區，就得借重「關係行銷」。

喜歡人與數字特質，讓陳丕耀成績斐然。去年ING安泰在台灣市場，新契約保費收入較前年成長近四成，達台幣一百八十二億五百萬元，僅次於美國與荷蘭，為全球第三。

三月份發行的ING安泰全球行銷影片上，台灣ING安泰已成為集團全球化的代名詞。■



(黃明堂攝)

▲長年在瑞士再保集團工作的經驗，使陳丕耀更注意將非數字、統計形式的事物，轉化成風險、量化。

抗通膨，央行再升息

國際原油價格飆高，帶動台灣物價上揚，迫使中央銀行出手，調高利率，以因應隨之而來的通貨膨脹壓力。

二〇〇一—二〇〇三年之間，物價下跌，央行為了避免通貨緊縮，採取的貨幣政策比較寬鬆。不過，從去年開始，隨著石油和原物料價格高漲，央行必須密切注意物價。

央行總裁彭淮南在三月二十四日召開的理監事會議當中，明白

指出，「對於物價，中央銀行有些擔心，下半年有很多不確定因素（國內部份公用事業費率調漲壓力仍在，香菸將課徵健康捐等），我們要防範於未然……，不要再出現負的實質利率。」

彭淮南在約半小時的記者會上，提到五次「負的實質利率不合理」，意謂著整個國家努力的經濟成果，可能被通膨侵蝕。

他說，去年台灣經濟成長率達五·七二%，理論上，勞工工資、

企業利潤、土地價格和存款利息都應該增加，大家一起分享經濟成長的成果，然而，存款人的利息收入，扣掉通膨，竟然是負的。

「央行這次調息前，實質利率（名目利率減掉通貨膨脹率）是負的，表示你把錢存在銀行，讓銀行拿去放款，你還要倒貼利息，不合理嘛。現在，央行要把實質利率變成正的。」台灣經濟研究院研二所所長張建一分析。

這次通膨壓力，主要來自於油價高漲。央行

美元，高出將近二〇%。台灣依賴石油進口，今年物價上漲壓力大增，可能超過主計處預估的一·六七%。

根據主計處資料，今年一·六七%的年增率，連續兩年創下八年來的高點。一九九五年，年增率二·五二%，此後每年下跌，甚至負成長，直到去年才回到一·六二%（見表一）。

央行調高利率，會不會讓今年來波動甚大的外匯市場，再生波瀾？或者帶動台幣升值，對出口商不利？彭淮南不認為。

「調高利率，台幣升值？不見得。我們才調高半碼（一碼是〇·二五%），美國FED調了一碼，台灣和美國仍有差距。」

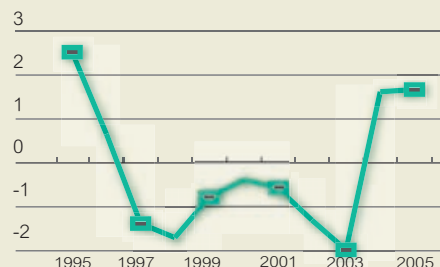
從三月二十五日起，央行調高重貼現率、擔保放款融通及短期融通利率各半碼。調整後，分別為一·八七五%、二·二五%及四·一二五%。這是央行去年十月以來第三度升息。



（天下資料）

表一 油價飆高 物價上漲壓力大

消費者物價指數年增率（%）

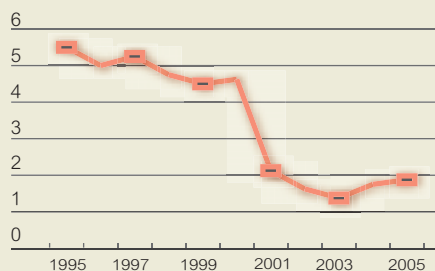


註：2005年為預估值

資料來源：主計處

表二 央行升息降低通膨壓力

央行重貼現率（%）



註：2005年從3月25日起

資料來源：中央銀行



(邱劍英攝)

▲今年五十八歲的爾必達執行長坂本幸雄，向來直來直往，有話直說。被稱為「最不像日本人的日本人」。

(不同企業的)『輪調』，「坂本說。

外來和尚才會唸經

坂本認為，日本財團過去習慣內部升遷，但一輩子待在同一家公司的執行長，會背負著種種包袱，難以推動急需的重大改革。此時就需要一個沒有顧慮的「外來和尚」。

例如，坂本一到爾必達就推動組織改革，將過去以製程為區隔的架構，改以顧客為導向，分為數位消費、伺服器事業群等。「他們現在要出去拜訪客戶了，」他強調。

坂本對於日本科技業的未來很具信心，說起兩星期前看過的廣島十二吋新廠，眼睛就亮起來，「那是個很大的廠，」他以誇張的語氣說著，「大家都在說在日本製造沒有效率，這很沒道理。」

從爾必達經驗看來，如果「美式管理」真成為未來日本科技業改革的取經對象，從自製轉向外包為主時，對於台灣科技業顯然是一大利多。

官僚氣，甚至被部屬稱為「最不像日本人的日本人」。「你打電話，他馬上給你回電，」黃崇仁印象深刻。

坂本的美式作風，在他擔任聯日半導體執行長時最為凸顯，儘管聯電的企業文化強調謹言慎行，坂本卻成為媒體寵兒，常針對日本企業改革發表言論。他甚至大膽突破禁忌，公開批評日本

社會的種族歧視陋習，不利引進外國科技人才。據說許多時候，曹興誠都是看到報紙，才知道坂本又說話了。

當爾必達引進美式管理的成功經驗，加上日產聘請法國人為執行長及新力最近換上美國總裁成為話題時，是否「洋經驗」才是拯救日本科技業的萬靈丹？

「其實，關鍵不是外國人，而是

但畢業後坂本卻陰錯陽差地加入日本德州儀器，從倉庫管理員幹起，竟然在二十七年間一路升上副總裁。在博士、教授雲集的半導體業，是一大異數，「他真的很傳奇，」與坂本相識多年的力晶半導體董事長黃崇仁說。

由於坂本大半輩子在美商工作，行事向來直來直往、有話就說，完全沒有傳統日本大企業的

日本半導體救世主 坂本幸雄的台灣經驗 半導體爭霸，台日聯手打三星

文／陳良榕

一〇二〇二年底，五十五歲的坂本幸雄出任日本爾必達執行長時，正值日本半導體業的谷底。

昨日的記憶體霸主東芝，被韓國的後起之秀三星逼得退出市場，而由三菱、恩益禧、日立三巨頭的記憶體部門合併的爾必達，正背負著一年十三億美元的鉅額虧損。

兩年後，坂本成功演出一齣「少康中興」。不但爾必達在去年轉虧為盈，全球市佔率也從谷底的二%，快速升到六・四％。

而爾必達在廣島全新的十二吋晶圓廠將在今年底落成，產能大增後，被日本媒體稱為「日本半導體救世主」的坂本，信誓旦旦，要在三到五年之間，為日本奪回世界第一，這代表得擊敗市佔率接近三成的世界霸主——韓

國三星。

坂本的復興藍圖，採取的是迥異於日本傳統的美式策略——核心人力攻高階，低階外包。

爾必達在日本的兩千人菁英部隊，將主攻移動裝置、數位消費、伺服器的高利潤市場，佔爾必達營收兩成的個人電腦市場，則由台灣的力晶半導體代工。力晶是世界DRAM第六大廠。

而且，未來爾必達與台灣的合作更將擴大。坂本幸雄在三月下旬飛到台灣，宣布爾必達所有DRAM的後段封裝測試，將在未來全部外包給台灣的力成、華東兩家封裝廠。今年開春後力成的股價已漲了三成（華東未上市）。

日本半導體外包求中興

在記者會上，坂本用有點沙啞

的英語愉快地說，「我喜歡台灣，因為我有很多朋友在台灣。」

「外包」意味著爾必達得捨棄在日本合作已久的配套廠商。會做出這項違背日本傳統的決定，坂本解釋，主要因為日本封裝廠常自顧自的追求先進技術的完美，卻欠缺成本概念。

當DRAM價格崩盤，面對記憶體廠急迫的成本壓力，「日本公司只會說，我們做不到，」坂本幸雄說。「但是台灣公司很聰明，它們會用較有成本效益的方法做到。」

坂本幸雄對台灣企業有深刻了解，他在二〇〇〇年受雇於聯電集團，整頓聯電購併自新日鐵的聯日半導體，兩年內轉虧為盈。此役也為坂本在日本打響名號。

坂本幸雄回憶，在聯電集團工作，最大收穫便是學到「台灣公

爾必達要挑戰三星，顯然還有一番苦戰

全球六大DRAM廠排名

排名	製造商	2004年市佔率(%)
1	三星	28.8
2	海力士	16.4
3	美光	16.1
4	英飛凌	14.3
5	爾必達	6.4
6	力晶	4.7

資料來源：iSuppli

司的現金管理」，「台灣公司總是習慣手頭持有充裕的現金，相較之下，日本公司的庫存過高，太不健康，」他說。

留著斑白短髮，膚色黝黑、精力充沛的坂本幸雄曾是日本體育大學的二壘手，當時他的心願是當個高中體育老師。

日韓夾攻 台灣外銷困淺灘？

向來以出口來提升經濟成長的台灣，正面臨外銷困境。

二〇〇四年，台灣對日、韓的貿易逆差，破了歷年紀錄。而對美國的出口成長，也有些後繼無力。

去年，台灣對日的貿易逆差高達三百億美元，逆差數字比前一年高出四七％；對南韓的逆差也從四十一億美元增加為六十三億美元，足足成長五成多。（見表）

談到最近的貿易表現，國貿局長黃志鵬語氣沈重，「對日韓的逆差已經破紀錄了。我們不願承認輸給韓國，可是，韓國真的比我們行。」為了拓展外銷，他已經連續兩天熬夜開會，甚至睡在辦公室。

對日、對韓的逆差，主要是因為台灣的產業太依賴兩國的關鍵零組件設備。

國貿局雙邊貿易組科長張啟裕分析，因產業層次不同，台灣從半導體相關設備到光學與液晶裝置都仰賴對日進口；去年因景氣復甦，對日進口增加，其中，高鐵車量成長四四一％，也是原因之一。

相較下，對韓逆差可能更教人擔心。韓國三星、LG等大廠出口的消費品，挾著強大的

品牌能量撲台；黃志鵬覺得，即便亞洲貨幣，包括韓圓都在升值，但韓國品牌優勢卻讓它們有價格上的協商優勢。他更預估今年對韓逆差會增至八九〇億美元。

「台灣產業只有升級，才能減緩對日、韓的逆差，」黃志鵬提醒。

台灣對日、韓逆差增加，對美出口力道減弱，而且出口日益仰賴中國。

出口部份，去年，兩大順差國，中國與香港、美國佔台灣出口比重分別為三七％與一六％。

但過去五年，美國整體進口量還有一五％以上的成長，但同期台灣對美國的出口卻減少三五％。

台灣的出口成長持續仰賴中國單一市場。二〇〇四年對中國出口成長較前一年增加三六・七％。

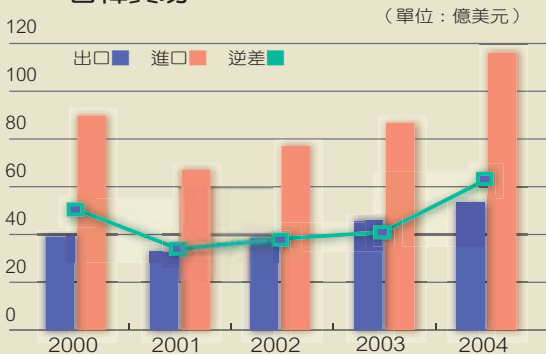
但中央大學經濟系教授朱雲

鵬樂觀分析，「這是三角貿易，從中國再賣給美國。」他進一步說，只要整體貿易有順差，就不必太擔心。

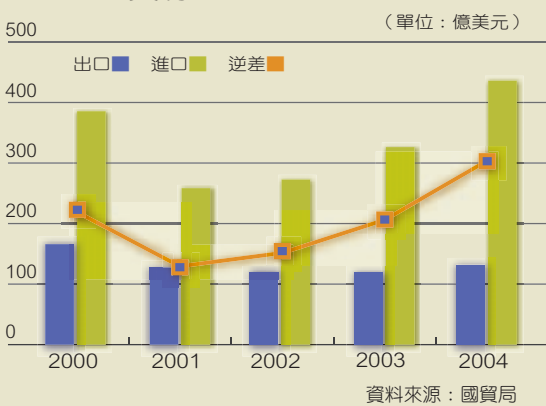
去年台灣淨外銷雖仍是正

台灣對日、韓逆差皆創新高

一、台韓貿易



二、台日貿易



數，有六十一億美元，卻比前年減少約一百億。

出口沒有明顯成長，但進口卻一步步被日、韓產品攻陷；表面的外銷困局背後，考驗的，還是台灣產品的競爭力。

匯率釘住美元代價高

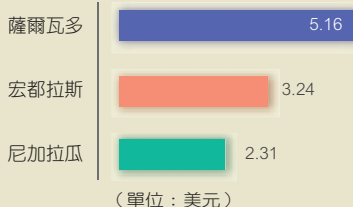
缺乏彈性極可能傷害經濟

人民幣匯率再成市場討論焦點，雖然釘住美元使得人民幣幣值穩定，但從中南美洲的經驗顯示，缺乏彈性極可能反過頭來傷害經濟。

《華爾街日報》舉例，四年前薩爾瓦多改採美元做為國家貨幣，希望藉此穩定經濟。不料，鄰國與主要商品競爭國家紛紛以對美元貶值來促進出口，薩爾瓦多因為

薩爾瓦多工資飆漲

薩爾瓦多與鄰國每日最低工資比較



資料來源：《華爾街日報》

無法調整匯率因應，使得每日工資硬比宏都拉斯、尼加拉瓜等地高出六成到一倍以上。當尼加拉瓜的紡織品擴張兩成之際，薩爾瓦多業者業績反而萎縮。

同樣的故事發生在阿根廷。一九九〇年代阿根廷貨幣釘住美元，在巴西貨幣貶值後，生意幾乎被巴西掠奪殆盡，還成為二〇〇一年經濟危機的原因之一。

菲律賓最愛網路科技

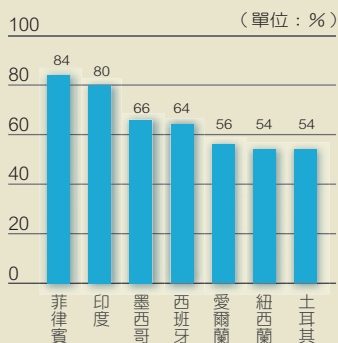
喜愛程度遠勝西方國家

網路等科技應用工具創造上一波經濟榮景，也減緩近來的不景氣，但裨益最多的竟非西方國家，而是菲律賓？

根據顧問公司 Grant Thornton International 的調查，高達84%的菲律賓企業認為網路與電子郵件應用，有助於增加公司營收。這個比例，比近來備受矚目的科技新星印度的80%高，更遠甚於大家以為受益新科技最多的美國，因為美國只有不到一半的企業認同網路與電子郵件對營收的貢獻。

擁抱網路，「菲」我莫屬

認為網路與電子郵件有助增加營收的企業



資料來源：Grant Thornton International

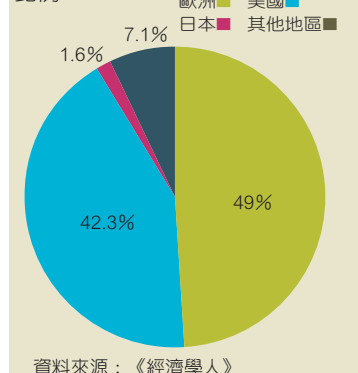
也因此，菲律賓商人花最多時間處理電子郵件，企業主每天要花超過兩小時處理電子郵件。

歐洲人的工作被搶了！

外包金額高達全球49%

美國外包市場已被歐洲超越

2004年各區工作外包金額佔總市場比例



美國人不斷責備開發中國家人口搶走他們的工作，但歐洲人可能比美國人更感慨！

以去年為例，在新簽下的工作外包商約中，歐洲簽約金額就比美國大，佔了全球49%的外包新商機。其中最大的市場在英國，其次是德國。不同的是，歐洲外包的工作除了美國主要集中的科技、軟體程式撰寫方面，也有三成以上是企業的後勤服務與會計、金融服務工作。

美國外包市場被歐洲超越的主因，是愈來愈多工會、地方政府有意阻撓企業將工作外包。未來，一向對經濟與勞工保護較多的歐洲，也難保不會出現相同情況。

狀態)，估算新台幣幣值約低估二〇%。

過去五年間，台灣的經常帳盈餘持續擴大，如今約佔GDP的七%。這衍生出一個有趣的問題：台灣是否掉入了「資產陷阱」(asset trap)？

「資產陷阱」一詞或許陌生，但人們可能聽過「債務陷阱」(debt

trap)，像美國就正面臨債務陷阱的風險。過去美國持續發行債券，以融通經常帳赤字缺口，但別忘了，當美國支付債息，也會推升經常帳赤字（經常帳的組成除了對外貿易外，還包括利息支付的淨額），迫使它發行更多的債券。隨著債務不斷增加，債息的負擔愈來愈沉重，經常帳赤字也愈滾愈大，可能將美國推入以債養債的惡性循環。

台灣的情況正好相反。自一九八一年起，台灣的經常帳就一直保持盈

以央行當前買匯阻升台幣的速度， 已使得所持國外資產的累積太快， 升高台幣升值的壓力。

餘，成為世界的債權國之一。據UBS估計，台灣持有的國外淨資產已達GDP的九一%，光是中央銀行就握有兩千四百七十億美元的外匯存底。

既然台灣不斷累積國外資產，自資產流入的孳息收益也不斷增加。例如去年台灣經常帳中的國外淨收入項目高達二百一十億美元，約當GDP的三·

七%。這代表台灣的經常帳盈餘不再仰賴對外貿易——就算貿易商去年坐在家中，什麼也不做，經常帳仍會呈現一百一十億美元的盈餘。

台灣面臨的「資產陷阱」，恰巧是債務陷阱的相反。倘若中央銀行太積極地買匯阻升台幣，只會加速累積國外資產與來自資產的收入，從而推升經常帳盈餘。經常帳盈餘一增加，會對新台幣造成升值壓力，央行被迫繼續進場干預。

隨著央行持有的國外資產不斷增

加，流入的國外收益愈來愈多，經常帳盈餘也愈滾愈大，將台灣推入以錢生錢的循環。

許多人宣稱，美國舉債度日的情況，絕不可能持久，美國累積的鉅額赤字，意味未來美元勢必貶值。同樣地，台灣的匯率政策也無法持久，因為以央行當前買匯阻升台幣的速度，已使得所持國外資產的累積太快，升高台幣升值的壓力。

如何降低經常帳盈餘？

要如何降低台灣巨大的經常帳盈餘？或許可從台幣升值、或加強國內需求以提振進口，或寄望美國經濟的成長放緩，減少台灣對美國出口等著手。

然而，以台灣過去經驗觀之，刺激內需向來是個難題；相對地，新台幣兌美元的匯價走勢，以我們來看，端看央行守匯的決心罷了。（作者吳德愷

(Duncan Woodridge) 為瑞銀證券北亞經濟分析師，周華欣譯)



吳德愷

從「資產陷阱」 談台灣 匯率走勢

美國正面臨債務陷阱的風險，
而台灣則相反落入「資產陷阱」中。
假如央行繼續積極買匯阻升，
就會推升經常帳盈餘，
反而增加新台幣升值壓力。

要以下手段之一：

一、亞洲貨幣對美元走升。二、亞洲的經濟成長明顯優於美國，這意味著不是亞洲的成長超強勁，就是美國的成長極疲弱，也可能兩者皆是。

最理想的情況是，亞洲國家成功地刺激國內需求，進口需求暢旺下減少對美貿易順差，有助於降低美國經常帳赤字，但事實上，機會不大，尤其當東北亞的實質利率已經接近零，透過貨幣工具刺激成長的效果相當有限。

因此，如要調整美國經常帳赤字，勢必得更加仰賴美元貶值。儘管並非亞洲央行所樂見，但東北亞匯率已進入較以往快速的上升階段。

台灣掉入資產陷阱？

相較於其他亞洲貨幣，台灣匯率機制的彈性較小，因此更可能偏離公平價值。我們使用一九九三年為比較基期（當時經常帳盈餘約佔台灣GDP二〇三%，總體經濟也呈現較均衡的

瑞

銀證券預估，台幣未來將加速升值，在未來十二個月內，台幣將升至一美元兌換二十八・五元新台幣，並在明年底前抵達二十六元價位，升值幅度約為一九％。

該項預測是根據以下因素：過去數月來亞洲貨幣的升值動能、油價今年的漲勢未休（因此更需要強勢貨幣，以對抗通貨膨脹）、因大陸貿易順差擴大造成的人民幣升值預期、以及全世界經濟不平衡局面的惡化。

美國龐大的經常帳赤字缺口，是U

BS認為美元走弱的主因。自一九九一年起，美國的經常帳赤字不斷攀高，讓市場對美元失去信心。據我們的經濟學家估計，去年赤字為六千四百三十億美元，約佔美國國內生產毛額（GDP）的五・六％。今年預計將刷新歷史紀錄達六千五百億美元，相當於GDP的六・一％。

相較於亞洲以外地區，亞洲貨幣對美元的升值幅度顯然落後，是造成美國經常帳赤字居高不下的一大原因。要降低美國對亞洲的經常帳赤字，需

飲食王國，不是夢

文／楊瑪利

本期封面題材，是在一場很愉快的氣氛下誕生的。在一次《天下》內部聚會裡，同事們分享最近看到什麼趣事，結果聊著聊著都往吃的上面打轉。

有人分享，最近收到一份禮物，那是喝起來像咖啡的「咖啡醋」。有人說去拜訪朋友時，朋友請他喝「會開花的茶」，一個似橢圓形的茶球，熱水沖泡後，茶球會慢慢展開，開出好幾層花朵，而最中間的，是粉紅色的小花。當他說完時，所有人都感覺到十分神奇，逼著他趕快再去弄幾份來給大家瞧瞧。

也有人分享，台北的頂好戲院，已經變成戲院餐廳了，可以一邊看電影，一邊用餐。還有一家新俄羅斯餐廳，設有零下二十度的冰凍酒吧，要穿上雪衣才能進去喝一杯酒精濃度八〇%的伏特加。一家新開泰國餐廳，最近很紅。時尚設計師溫慶珠也開新餐廳……。

在台灣政經大環境充滿很多鬱悶與無力感時，台灣社會同時也提供一個讓很多人解悶的方式，就是吃。

筆者的一位企業界高階主管就說，他的太太很厲害，總是有辦法知道，哪裡又有好吃的、好玩的餐廳，然後三五好友就約去吃，「聊大環境，很無力，但是一聊到吃，大家就很興奮，生活中至少有一點樂趣，」他說。

所幸，目前台灣的吃，不管是大食、小吃、台菜、中菜或是各國料理，總是不令人失望。

就從這樣的點子出發，《天下》動用多位記者，北中南尋找台灣吃的創意與成就，得到十分豐碩的成果。而當進行本期題目時，更令編輯群感到興奮的是，近幾年來，在全球的文化創意產業與體驗經濟風潮下，飲食，早已不是填飽肚子的產業，而是具有十足未來性的文化創意產業了。

飲食也不再只是小吃，而是可以跟

國際接軌，發展成為國家的競爭力。

而台灣此刻正具備十足的條件，點「食」成金。（見一三三頁）

本期其他精采故事，包括上一期引起熱絡迴響的「白袍褪色——醫院也瘋狂」系列二。當健保瀕臨破產，自四月一日起，龐大的軍公教與高薪上班族，又被提高提撥率，荷包紛紛縮水。健保病症的根本解，到底在哪裡，正是本專題探討的重點。（見七二頁）

本期還有精采的人物訪問。即將完工而眾所矚目的高鐵，到底安不安全？台灣高鐵董事長殷琪，打破沉默，接受《天下》獨家專訪，針對技術與資金問題，毫不避諱地回答。（見一六八頁）

台灣第一大百貨新光三越創辦人吳東興，與兩個兒子吳昕達、吳昕陽，父子三人合作無間，在十三年間，一年開一家，在台北、台中的荒地中，建立百貨龍頭地位，靠的又是什麼？■



誰還要當醫生？

誰還要當醫生？

醫德，又見醫德，打開報章雜誌所看到的都是在探討年輕醫生的醫德問題，不可否認，它是個問題，但改善醫療品質卻不是單單醫德兩個字就能解決。

為什麼醫生被迫看錢不看人？這更不是批評醫生忘了陶誓誓言就能下的結論。若批評醫生沒有醫德就能解決問題的話，那很歡迎，若不行的話，是否應進一步地去了解醫生們的想法，去聽聽看他們的苦楚，而非單方面地批評。

許多人都眼紅醫生一個月十幾萬元的薪水，可知那是多少年的苦讀，多麼高壓的工作環境，冒多大的風險，犧牲多少跟家人、朋友團聚的時光所換來的？為什麼皮膚科、耳鼻喉科醫生一個月可收入上百萬，而最辛苦的外科、婦產科醫生僅數十萬，還要面對大大小小的醫療糾紛，能把責任全推給醫學生嗎？

這是個需要共創雙贏的時代，病人需要有良好的醫療品質，醫生需要給予鼓勵、尊敬與合理的報酬，否則當基本的生存權利被剝奪時，試問誰還要當內、外、婦、兒科的醫生呢？

張禹欣

誠實的租稅與高教政策

看了第三一八期報導後，定是丈二金剛摸不著頭腦。報導中首先提到亞馬遜、朗

訊科技等公司紛紛因為愛爾蘭減稅而考慮投資；又提出財政部長林全指竹科的稅率僅有百分之二・三％，換算後是愛爾蘭的十分之一。

封面故事「迷失台大 高教悲歌」中，台灣高等教育的人口比率最高，是歐洲國家的二到三倍。高素質的人力及優惠的稅率，這種投資環境下，為什麼國內廠商紛紛出走、國外廠商對投資台灣興趣缺缺？

事實的真象是，高達二五％的營所稅讓外國投資人望之卻步，但內行人可以透過密密麻麻數百條條例漏洞來抵減。受大學教育的人口眾多，可是看到研究所補習班黑壓壓地擠滿學生，就知道大學教學的水準。代表學術研究實力的論文影響力（係數）排名世界墊底的第九十六名，而教育部卻以台灣論文數排名全球第十八引以自豪。

「一篇好論文比不上兩篇爛論文，隨便一篇爛論文也比教書好」、「人人有書念，卻個個難找工作」。除了《天下雜誌》外，哪個媒體願意說出租稅與高等教育的真心話？

台北 簡煜國

更正

《天下》三一八期一五三頁圖說中，將疾病管制局局長「郭旭崧」誤植為「郭旭嵩」，特此更正，並向郭旭崧先生與讀者致歉。

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4月1日出版

董事長／發行人兼總編輯／殷允芃
總主筆／吳迎春、莊素玉
資深副總編輯／楊瑪利
副主筆／陳雅慧
召集人／李雪莉
記者／陳良格、吳昭怡、施君蘭、陳名君
蔡明洵、黃靖萱、孫佩瑜、周華欣
林芳儀、黃亦筠

後製主編／陳世斌
文稿編輯／秦嘉彌、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／符思佳
美術設計主任／黃慧文

網際網路部副理／熊健美
廣告企劃副主任／蘇建志
資深軟體工程師／胡江林
資深美術編輯／林世宗
網站編輯／馬佳豪
數位內容資深編輯／周瑞汶
編輯／李明芳、廖凱弘

調查中心經理／許榮鑾
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／吳毓珍、王謙茹
美術召集人／符思佳
童書總編輯／何琦瑜

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／邱華君

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／王櫻憐

主任／程培智、鄧惠升
專員／張英琪、黃璽玉、徐雅娟、林平康
吳郁、王銘璽、陳筱筠、林家興

企劃主任／劉培惠
業務行政／黃淑怡、周佑潔

行銷副總經理／趙琰
經理／黃正宜

副主任／徐奇嵐、曾嘉翎、夏志遠
呂宜隆

客服中心副理／廖雅麗
客服專員／游美芬、吳巧玲、鄭旭玲
劉佩宜、劉雅芝

行政／徐昭鈴、陳惠敏、周政萍

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

資訊科技部副理／魏美麗
主任／張堯坤
工程師／劉啟尉、蕭豐明

財務部經理／郭琇文
主任／張和珊、孫鴻嫻
會計／張毓茹、張雅鈴、陳怡婷

特派總主筆／楊艾俐
資深撰述／刁曼達、吳怡靜、洪淑珍
鄭一青（特約）
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／周慧青、蕭錦綿

執行編輯／柯汶諭
資深攝影記者／邱劍英
資料研究／呂世芬

特約資深主編／廖秀彬
美術編輯／陳俐君、李金玲、江蕙如
美術設計／楊鎮展、黃育穎

資深專員／許秀娟
軟體工程師／陳姿蓉
美術編輯／周淑玫
行銷企劃／梁齡之
產品企劃／趙志泰
軟體工程師／游雅琪

副主編兼版權專員／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅紋貞

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／周佩芳
企劃／廖慧中

副理／陳曉華、洪翠華
專員／周雅欣

企劃／蔡至忠、黃瑋君、邱惠祺

客戶服務／許桂梧、陳麒妃、顏君倫
白率申

執行主任／江美滿

印務主任／林耿弘
物料管理／陳澤斌

發行人員／林柏年、徐大鵬

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／科樂印刷股份有限公司 裝訂廠／興興印刷股份有限公司

用紙／永豐餘銅版紙、UPM雜誌紙 製版廠／彩峰造藝印像股份有限公司

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140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） 航空：一年4,890元（US\$163）

亞洲地區（含港澳）水陸：一年3,520元（US\$117） 航空：一年5,320元（US\$177）

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

洛杉磯：323-261-6972 舊金山：650-259-2063

香港經銷：Global Mag&Press：852-2785-8638 秋海棠：852-2541-5435

大陸經銷：上海精育商務諮詢有限公司：800-820-0950

中國圖書報社上海公司：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

漢麟：(04)23271366、22016259 紫藤：(07)3319707

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、羅明達律師

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

1998 天下領先介紹「體驗式經濟」
2005 這種新的經濟模式已經成形。
飲食文化所蘊藏的競爭力，
逐漸成為台灣足以獨步全球的文化魅力，
讓台灣有希望站上國際、超越對岸
天下網站教您 如何點「食」成金。

點「食」成金， 吃出大生意

<http://www.cw.com.tw/>

醫院也瘋狂

<http://www.cw.com.tw/2005/hospital.htm>

天下雜誌推出醫院也瘋狂專題，獲得廣大迴響，
天下網站特別製作系列網路專輯，
帶您快速瞭解「醫療體系」生了什麼病。

2005年一千大邀您加入！

<http://www.cw.com.tw/1000/>

天下雜誌1000大企業調查，提供您更方便地參與。
謹邀請您及您的企業參與我們的調查，
讓天下雜誌為您忠實地紀錄成長軌跡。

比差異、不如讓顧客更滿意

<http://www.cw.com.tw/simply.htm>

還有比當紫牛更重要的事！
別只為了差異化而差異化，
滿足顧客對商品的基本需求，
才是企業勝出關鍵！

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，提供您更豐富多元
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
業量身訂做，讓您隨時補充
知識活水，強化競爭指數。

問題與解方
全民如何搶救健保？

文／莊素玉



全民健保已形同破產。

健保諸多不合理的規定，衍生出台灣醫療環境的諸多弊病，

有醫生感嘆，「健保之下無里見」，

有醫生諷刺，「文書工作重，醫療靠邊站」，

更有醫生擔心，日後是不是要開計程車才能維生。

健保的危機重重，政府該如何整頓？民眾又該如何自保？

大醫院大醫師：台大醫院院長

86 林芳郁 敢於打破規則 文／莊素玉

醫療最前線：誰讓病患變人球？

92 急診室的冬天 文／陳名君

後山見曙光：小鎮大醫師

98 花蓮小鎮如何度過醫界寒冬？ 文／陳名君

在地關懷

210 市民保險守護急難家庭 文／周華欣

迴響園地

Leader to Leader系列

和泰汽車總經理張重彥：

220 讓員工滿意，才能讓顧客滿意 文／編輯部

編者的話

16 飲食王國，不是夢 文／楊瑪利

專欄

42 整合不可忽略價值的創造 文／司徒達賢

44 挑動民間情緒後，政府做了什麼？ 文／李紀珠

46 被壓抑的創造力 文／許知遠

118 「關係」如何影響華人企業？ 文／葉匡時

129 《反分裂法》與民意戰爭 文／俞力工

個人視窗

214 理財 平衡型基金為何不平衡？ 文／周華欣

216 健康 要健康，少放鹽 文／黃惠鈴

218 休閒 玩陶、吃冰樂在水里 文／黃亦筠



數字說話

國際評比

222 全球年度最佳機場 文／施君蘭

經濟指標

224 性別決定經濟發展 文／施君蘭



174

專訪殷琪：
我從來沒有把高鐵當自己的事業



新聞短波

36 半導體爭霸，台日聯手打三星
日本半導體救世主 坂本幸雄的台灣經驗
文／陳良榕

38 抗通膨，央行再升息
ING安泰人壽總經理
文／洪淑珍

40 陳不耀 風險管理深入生活細節
文／刁曼蓬

跨越兩岸

62 外商瞄準五千萬中國新白領
文／孫珮瑜

64 日本媒體對中國拉警報
文／孫曉萍

管理天下

108 想創新，先向顧客借腦袋
文／吳怡靜

新聞追蹤

通車在即

168 高鐵爭議的背後
文／吳昭怡

專訪殷琪：

174 我從來沒有把高鐵當自己的事業
採訪／楊文俐、楊瑪利、吳昭怡

人物

新光三越金三角

178 吳東興父子 開店高速度
文／蔡明洵

天下書介

112 華爾街牛肉場
一個投資分析師的告白
文／編輯部



競爭優勢

188 華碩借設計變炫
文／陳名君

192 郭台銘最大的敵人來了
文／黃靖宜

偉創力爭取為台商代工
文／黃靖宜

金融街

中華郵政

194 百歲綠巨人再展新活力
文／周華欣

八個月完成民營化

200 陳冲讓合庫再見春天？
文／刁曼蓬

人才資源

學歷大貶值

204 博士為何流浪？
文／李雪莉

終結「論文剪貼工廠」

208 國科會如何解救台灣學術？
文／李雪莉





封面故事 Cover Story 132



封面設計：符思佳

吃出台灣競爭力

點「食」成金

文／楊瑪利

鼎泰豐門前，站滿等候的觀光客，無為草堂座上，越洋來的旅人只為一睹餐廳風采，一股潛藏競爭力悄然在台灣社會發熱，飲食讓台灣擁有足以獨步全球的文化魅力。

台灣人百變的飲食創意已點「食」成金。全球化拼鬥的時代，台灣能否吃出大生意？用飲食——稱霸國際？

150 點食成金：食養山房

創作夢想料理 文／楊瑪利

152 點食成金：南橋會長陳飛龍

用文化釀造跨國美食 文／楊瑪利

154 點食成金：台中老字號

創意，再造老店生命力 文／陳姿羽

158 人才培育：高雄餐飲學院

先學美學，再學做菜 文／楊瑪利

160 他山之石：泰國

要做「世界廚房」 文／孫珮瑜

162 他山之石：義大利

不產咖啡的咖啡王國 文／孫珮瑜

國際專欄

26 從「資產陷阱」談台灣匯率走勢

文／吳德恆

經濟趨勢

30 歐洲人的工作被搶了！

文／楊淑娟

32 日韓夾攻台灣外銷困淺灘

文／李雪莉

全球視野

50 如何減少CEO陣亡？

文／楊淑娟

58 油價上揚誰得利？

文／楊淑娟

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