



臺中市政府 96 年度 自行研究發展報告

從全球經貿發展趨勢探討臺中市經建的藍海策略



●研究單位：臺中市中興地政事務所

●研究人員：第一課課員 楊鳳蘭

●研究日期：96 年 4 月 1 日至 96 年 8 月 31 日

目錄

第一章	前言	
	第一節	研究緣起.....3
	第二節	研究目的與範圍.....3
	第三節	研究架構與流程.....4
第二章	經貿議題相關文獻回顧.....6	
	第一節	全球經貿相關文獻回顧.....6
	壹、	全球經貿的發展趨勢.....6
	貳、	東亞經濟整合趨勢.....7
	參、	中國經濟崛起及其影響.....8
	第二節	台灣經貿相關文獻回顧.....9
	壹、	全球化及台灣經濟的挑戰.....9
	貳、	台灣經貿建設發展的藍圖及未來的規劃.....12
	參、	2015關鍵報告—未來6大趨勢.....13
	肆、	台灣競爭優勢的因素.....16
	伍、	中台區塊危機與轉機—世界經貿趨勢與因應.....18
第三章	國外相關國家及城市成功案例之探討.....21	
	第一節	新波灣世紀來臨.....21
	壹、	杜拜 Dubai.....21
	貳、	卡達.....27
	參、	阿布達比.....28
	第二節	西班牙新城市運動.....29
	壹、	巴塞隆納 Barcelona.....30
	貳、	畢爾包 Bilbao.....31
	第三節	芬蘭經驗.....32
	第四節	愛爾蘭.....40
第四章	經建在台中—綜合研究分析及探討.....45	
	第一節	總緒.....45
	第二節	台中經濟建設的潛能.....49
	壹、	台中大都會歌劇院—未來文化城市新地標.....49
	貳、	園滿劇場.....51
	參、	台中市國際標準棒球場新建工程.....52
	肆、	中部科學園區台中基地設置開發案.....53
	伍、	台中市精密機械科技創新園區.....54
	陸、	水湳機場再發展規劃.....56
	柒、	中部國際機場.....57
	第三節	台中優勢.....58
	壹、	活力台中.....58
	貳、	最適合居住的城市.....59

	參、中小企業的潛力與挑戰	59
	肆、舵手的願景—致力打造現代化競爭力.....	60
第五章	研究發現.....	62
	第一節 發現競爭力.....	62
	壹、中國經濟不容忽視.....	62
	貳、杜拜杜拜能，為什麼我們不能.....	64
	第二節 發現發展典範.....	65
	壹、學習精緻小國發展模式.....	65
	貳、發現 ZARA 全球的行銷新顯學—從 ZARA 看到崛起的西班牙	
	參、學習芬蘭企業價值典範.....	67
	肆、進取愛爾蘭經驗.....	69
	伍、發現—發展城市特色.....	70
第六章	結論與建議.....	72
	第一節 結論.....	72
	壹、國家及城市如何能保有強大的競爭力.....	72
	貳、未來城市因創意而偉大.....	73
	參、發現競爭力—台中市.....	75
	第二節 建議.....	76
	壹、提升—與國際接軌的條件.....	76
	貳、創造—台中經驗.....	77
	參、消除—發展的困境.....	79
	肆、降低—無謂的建設浪費.....	80
	參考文獻.....	81

從全球經貿發展趨勢探討臺中市經建的藍海策略

第一章 前言

第一節 研究緣起

近年來國際經貿環境快速改變，並使得全球市場競爭加劇，而開發中國家如中國、印度迅速崛起後，更使全球市場及資源重新配置，其中尤以亞洲各國所受影響最大。在全球競爭環境下，創新能力及技術的重要性取代過去自然資源、非技術勞力及資本投入等傳統生產要素地位，技術的擴散與技術的引進能力，逐漸成為企業競爭的關鍵因素；另外，新興市場的崛起，除了提供企業重新進行價值活動佈局的機會之外，也代表龐大的市場潛力。台灣位居亞洲投資及貿易重要樞紐，應善用此關鍵契機，為國家長遠發展奠定根基。

台中市如何掌握「世界是平的」發展契機，尋求合適發展的國際佈局或產業創新，將是最為重要的經濟發展課題之一。中國首富李嘉誠的兒子李澤楷到了台中的水湳機場觀察開發案，只問了一句話：2008，通不通？台中近期重劃區豪宅價格飆漲，中科設廠爭破了頭，面板、LED等廠商在中科形成新聚落，液晶廠商把台中中科整合入了長江新三角洲，對全球經貿浪潮頂尖的商人們，對準了這塊與對岸上海最短的距離，從上海海運直航台中，在線性距離上，都比北京到香港或上海到四川近，曾經是百年前古民徒步無法穿越的障礙，如今在國際觀的視野下，渡海如渡河，所以我們別把自己和世界阻隔了，要站在巨人的肩膀看世界，思考著跨國企業布局的方法，台中潛力將會快速飛躍。

第二節 研究目的與方法

壹、研究目的

從「國藉無用，經濟體決定一切」的全球未來發展趨勢來看，在國際經濟部份，環球透視預測機構(GII)、國際貨幣基金(IMF)、英國經濟學人資訊中心(EIU)以及聯合國(UN)等國際經貿組織與經濟機構都預測，中國的經濟發展仍沒有減緩的跡象，可望繼續作為全球性經濟成長的動能，本研究首先探討大陸新興市場對全球經貿之影響及兩岸經貿互動之可能，台中市將如何獲利。

再從經濟全球化來看，經濟全球化是指個人或廠商可自由地從事跨國籍經濟活動，以及因為技術創新，透過貿易及資金流動，加深經濟整合的一種過程。所以本研究再以搜集野外調查及文獻案例借鏡導入分析國外優質國家及城市成功型塑的策略。

另則，台中不僅區位適中，氣候宜人，且擁有優質之居住環境、高比例之高教設施與高等教育人口，加上台中都會區都市機能完善，商業發展基礎深厚，且鄰近台中國際商港及研議中之中部國際機場，對科技產業與人才之引進與定

位深具魅力與誘因，只要台中提供與世界接軌的條件，在全球經貿發展中卡位，台中廉價的租金、優質的投資及居住環境、正是未來的優勢，未來5年國際總部設點台中誘因很大。所以本研究最後以研提中科對於台中市發展的定位及其影響；水湳經貿園區對於台中市的衝擊、憧憬、以及願景；精密機械科技創新園區的未來發展；在地城市發展的特色及限制；如何借境國外成功國家與城市的成功案例；如何提供與世界接軌的條件等，未來台中市的新境界，是主動出擊、求新求變、提升城市特質、創造經濟奇蹟，以及全民及政府永不放棄的動能。

貳、研究方法與範圍

一、經貿議題相關文獻回顧

(一) 全球經貿相關文獻回顧

- 1、全球經貿的發展趨勢
- 2、東亞經濟整合趨勢
- 3、中國經濟崛起及其影響

(二) 台灣經貿相關文獻回顧

- 1、全球化及台灣經濟的挑戰
- 2、台灣經貿建設發展的藍圖及未來的規劃
- 3、2015關鍵報告—未來6大趨勢
- 4、台灣競爭優勢的因素
- 5、中台區塊危機與轉機—世界經貿趨勢與因應

二、國外相關國家及城市成功案例之探討

(一) 新波灣世紀來臨

- 1、杜拜 Dubai
- 2、卡達Category
- 3、阿布達比

(二) 西班牙新城市運動

- 1、巴塞隆納 Barcelona
- 2、畢爾包 Bilbao

(三) 芬蘭

(四) 愛爾蘭

三、經建在台中—綜合研究分析及探討

(一) 總緒

(二) 台中經濟建設的潛能

- 1、台中大都會歌劇院—未來文化城市新地標
- 2、園滿劇場
- 3、台中市國際標準棒球場新建工程

- 4、中部科學園區台中基地設置開發案
- 5、台中市精密機械科技創新園區
- 6、水湳機場再發展規劃
- 7、中部國際機場

(二) 台中優勢

- 1、活力台中
- 2、最適合居住的城市
- 3、中小企業的潛力與挑戰
- 4、舵手的願景—致力打造現代化競爭力

第三節 研究架構與流程

根據以上研究之目的，本研究計畫研擬主要作業流程如圖 1：

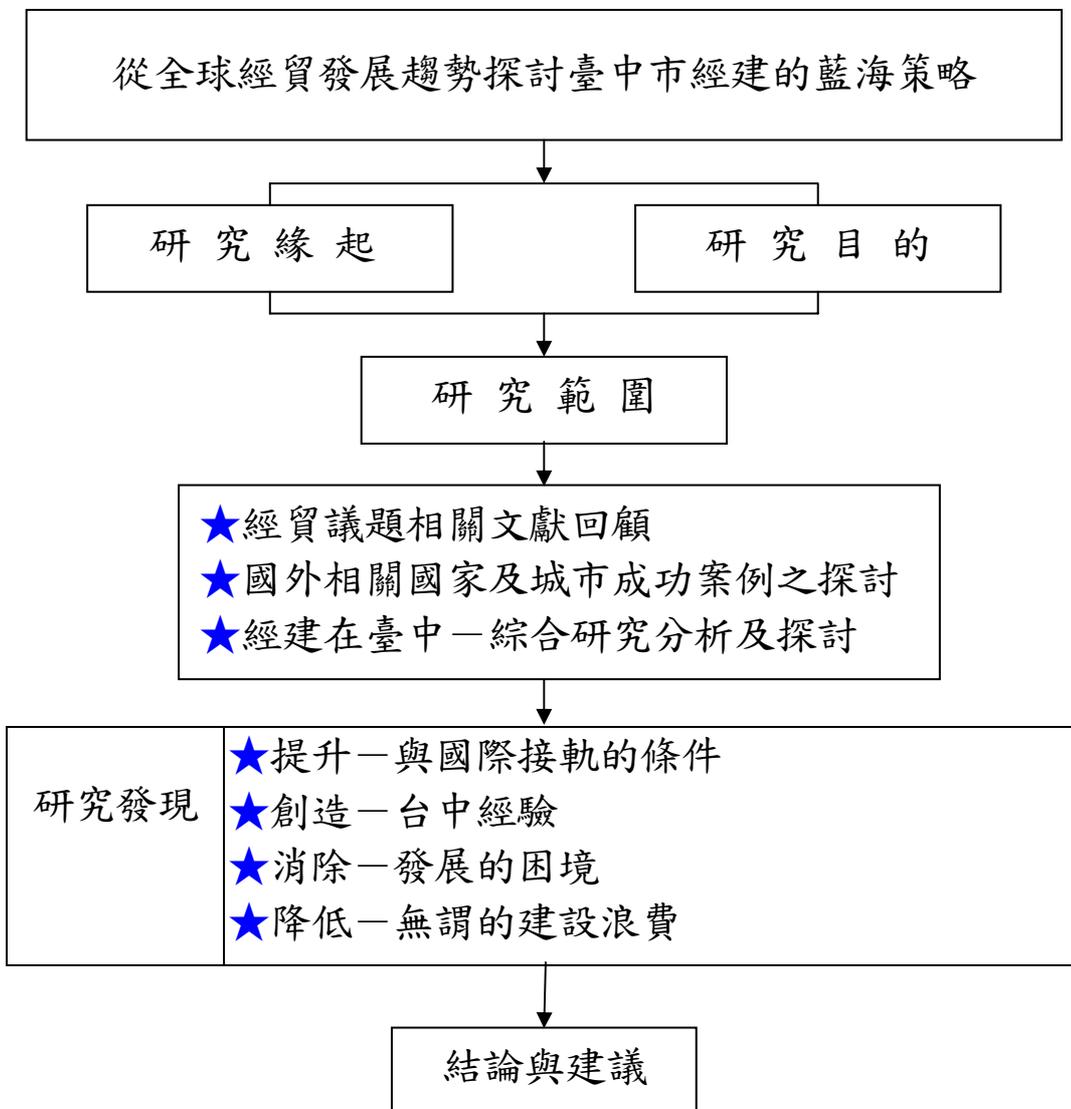


圖 1 研究流程

第二章 經貿議題相關文獻回顧

第一節 全球經貿相關文獻回顧

壹、全球經貿的發展趨勢

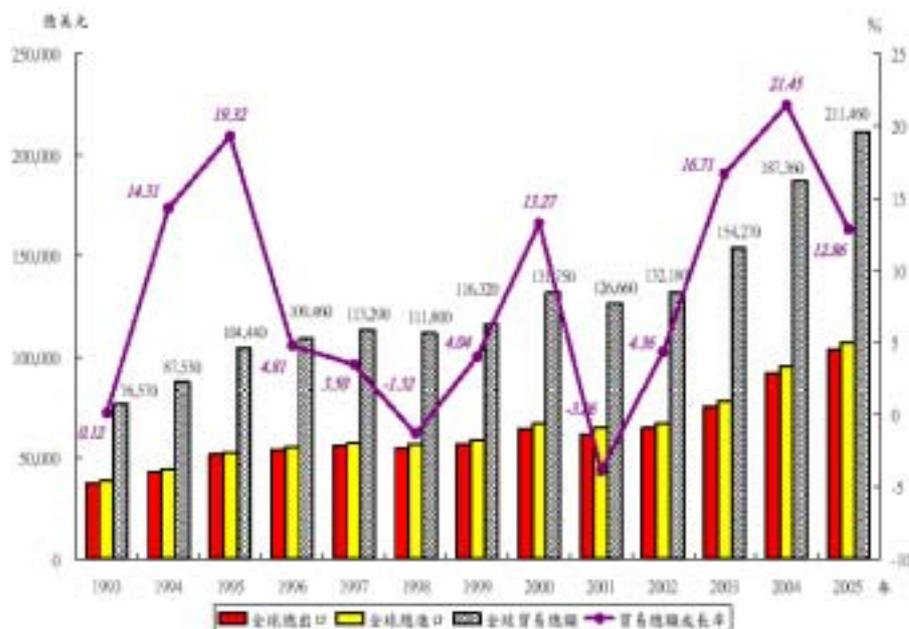
一、全球化趨勢

1990年代以來，受到世界貿易自由化及資訊科技發展的影響，全球化已成為世界經濟體系主要趨勢，跨國企業在全球產業分工體系扮演愈來愈重要的角色，進而帶動世界貿易及國際投資的大幅成長。

二、世界貿易成長

自1993年至2005年，世界貿易總額從7兆6570億美元，大幅擴張至21兆1,460億美元，平均年成長率為8.1%；其中出口從3兆7810 億美元增加至10兆3,930億美元；進口從3兆8760億美元增加至10兆7530 億美元。世界貿易擴增，主因是世界貿易組織(WTO)成立大幅撤除貿易壁壘，新興市場包括中國、印度、東歐等國家經濟快速成長及納入世界貿易體系，以及跨國企業快速發展帶動貿易的擴張。全球貿易在1998年及2001年因為亞洲金融風暴及世界經濟龍頭美國經濟衰退而出現短暫負成長，但隨即恢復正常，2004年世界貿易成長率高達21.4%，創下歷年新高。(參閱圖2)

圖2 全球貿易統計圖



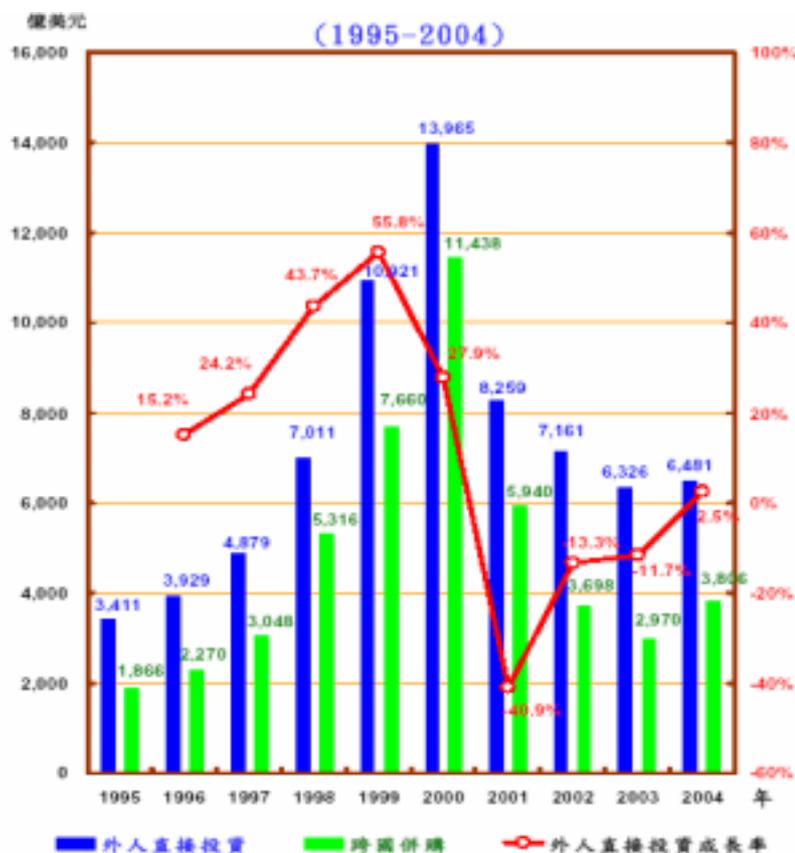
資料來源：世界貿易組織

三、全球直接投資 (FDI)

全球直接投資於1990年代快速增加，至2000年達到高峰，總金額達1兆3965億美元，其中超過8成為跨國併購案。雖然，2000年後連續3年大幅衰退(2001年-41%，2002年-17%，2003年-18%)，惟2004年全球FDI已回穩並

略有成長，總金額達6481億美元，其中開發中國家成長達40%，佔全球FDI總額的36%，為1999年以來新高。(參閱圖3)

圖3 全球外人直接投資統計圖



資料來源：聯合國貿易暨發展委員會2005年世界投資報告

貳、東亞經濟整合趨勢

一、東亞區域整合加速貿易成長

依據世界貿易組織統計，東亞國家（包括日本、南韓、台灣、新加坡、香港、馬來西亞、菲律賓、印尼、泰國與中國大陸等 10 個國家或地區）出口占全球總出口之比重，從1991年的22.6%增加至2004年的26.0%，已超越北美自由貿易區的14.4%。

二、東亞區域內貿易大幅增長

東亞國家出口重心已由過去的歐美市場，轉變為區域內國家。東亞國家區域內出口占其總出口之比重，從1991年的42.0%，大幅增加至2004年的51.1%。相對而言，東亞國家對北美自由貿易區及歐盟的出口比重則大幅下降，分別由26.6%及15.9%降至21.3%及15.0%。

三、東亞地區出口結構顯著變動

東亞地區出口結構顯著變動，日本與東協五國（泰國、馬來西亞、印尼、菲律賓、新加坡）出口占東亞總出口比重下降，分別從2001年的26.9%及24.3%降至2004年的23.6%的與22.3%。相對而言，大陸與香港、新

加坡、南韓出口比重則增加，尤其大陸及香港出口占東亞出口之比重從30.4%的擴大至35.9%。

參、中國經濟崛起及其影響

一、經濟規模持續擴大

近年來中國大陸經濟快速成長，規模持續擴大，2005年大陸GDP為2兆2591億美元，占世界GDP的比重為4%，為世界第四大經濟體。專家預測2025年將升為15%（超過日本的7%）；2050年可達28%（超過美國的28%，歐盟的15%）。另據國際知名投資機構高盛公司對金磚四國（BRICs）的預測，大陸GDP將在2015年超過日本，在2041年超過美國。

二、貿易高速增长

2000年中國大陸貿易總額為4,742億美元，至2005年已擴大到1兆4,221億美元，成長近3倍，躍升世界第三大貿易國，僅次於美國、德國。

三、金融實力擴增

中國大陸外匯存底持續增加，2003年突破4千億美元，2005年突破8千億美元，至2006年3月底擴增至8,751億美元，已超過日本，高居世界第一。

四、中國經濟崛起對全球經濟體系之衝擊

（一）磁吸效應

大陸經濟快速成長，加上中共提供很多吸引外資的優惠政策，對外資形成強大的磁吸效應，全球跨國企業紛紛湧進大陸市場卡位。截至2006年4月止，大陸累計批准設立外商投資企業565,581家，外資協議投資金額為12,841億美元，實際利用金額6,409億美元，大陸已成為全球吸引外資第一大國。這種磁吸效應嚴重衝擊鄰近國家吸收FDI的能力。

（二）改變全球產業鏈

大陸經濟挾其豐沛的勞動力及龐大市場已經逐漸改變全球產業鏈。大陸不僅成為標準化產品製造的「世界工廠」，而且藉由內需市場引進尖端科技及管理技術，大幅提升產業格局，例如大陸資訊硬體產值在2002年已超過日本，成為僅次美國的第二大資訊硬體生產國；大陸半導體及IT產業近年也有可觀的發展，已逐漸對美、日、台、韓等領先群構成威脅。

（三）衝擊全球經濟及原物料價格

近幾年來國際能源與原物料價格大幅上漲，與大陸需求大增關係密切。1990年代中期，大陸石油生產尚能自給自足，但至2004年已成全球第二大石油進口國，僅次於美國，而成為推升國際油價的重要因素之一。另大陸對原物料需求極為可觀，2004年消費將近全球水泥的一半、世界銅消費總量的三分之二、世界煤炭產量的近三分之一、世界鋼產量的90%等，此等龐大需求刺激全球原物料價格的上漲。

（四）影響區域經濟發展

中國大陸經濟的崛起形成可觀的市場，並取代日本，成為東亞成員產品最重要的市場。1991至2004年間東亞成員出口之擴增，近四成源自對大陸及香港出口的增加；2004年東亞成員對大陸及香港出口依存度達20.0%，相對上，對日本之出口依存度僅10.6%；而台灣對大陸及香港出口依存度更高達36.7%。(參閱表1)

表1 東亞國家對中國大陸及香港、日本出口依存度

單位：%

國(地區)別	中國大陸及香港		日本	
	1991年	2004年	1991年	2004年
東亞國家	8.7	20.0	13.6	10.6
台灣	7.3	36.7	11.4	7.6
新加坡	8.6	18.4	8.7	6.4
南韓	4.9	26.7	17.2	8.5
東協四國	5.8	15.1	22.9	19.1

註：東亞國家包括日本、南韓、台灣、新加坡、香港、馬來西亞、菲律賓、印尼、泰國與中國大陸等10個國家或地區；東協四國包括印尼、馬來西亞、菲律賓與泰國。

第二節 台灣經貿相關文獻回顧

壹、全球化及台灣經濟的挑戰

一、經濟國際化挑戰

(一) 正面影響

全球化及區域整合發展有助於台灣企業突破資源不足及市場規模太小的限制，以台灣為基地進行全球運籌，並透過國際分工進行全球佈局，建立國際級的大型企業。台灣資訊及石化產業在全球市場佔有重要地位，即是企業全球佈局的典範。

(二) 負面影響

全球市場一體化、自由化帶給台灣產業日增的競爭壓力，尤以農業及傳統產業受到的衝擊最大，轉型升級刻不容緩。再者，產業外移加速造成結構性失業、要素價格均等化及所得分配惡化等棘手問題，亦需面對處理。

二、國際經濟地位的轉變

(一) 建設性角色

台灣在全球產業供應鏈上具有舉足輕重的角色。在東亞區域整合中亦扮演積極、建設性的角色。台灣是亞洲重要的投資者。自1980年代中期以來，台商在東南亞國家及中國大陸進行大規模的直接投資，至2005年累計投資金額估計超過2千億美元，僅次於日本。在亞洲產業分工體系中，台灣是僅次於日本的零組件供應者，零組件出口占台灣對區域內總出口的21.4%，僅次於日本的24.8%；台商生產技術及經學模式亦廣泛被東南亞及大陸企業模仿學習。

(二) 邊緣化危機

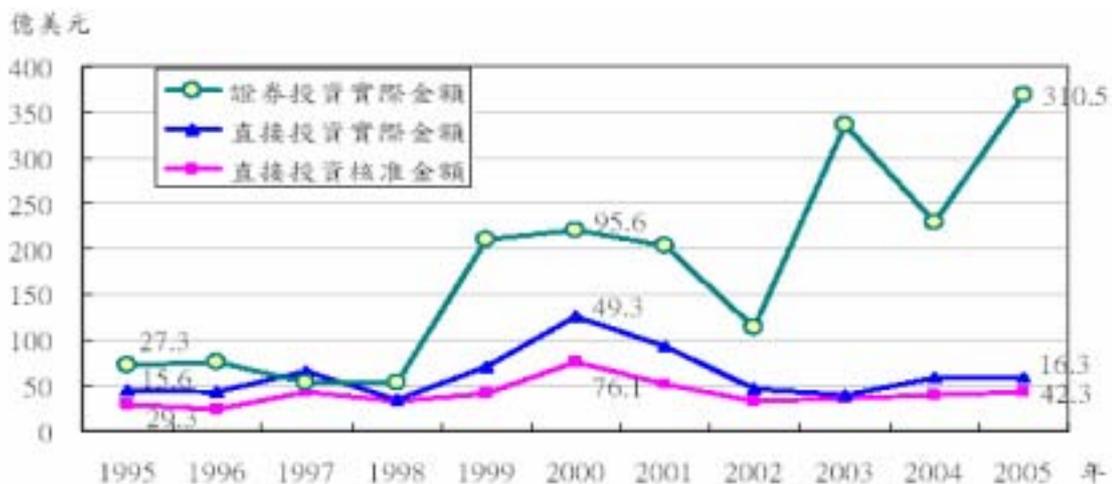
亞洲經濟整合因為各種制度化安排，包括「東協加一」、「東協加三」、「東協加六」以及各種雙邊及多邊自由貿易協定或區域性合作的加速推動，帶動區域內貿易擴大及投資機會的增加，為亞洲經濟發展投入可觀的動力。然而，台灣因為中共抵制等政治性因素，若被排除在各項區域經濟整合制度化安排之外，難免會有邊緣化的危機，這不僅讓東亞經濟發展出現缺口，而且對台灣也極不公平。

三、外人直接投資減少趨勢

(一) 外人直接投資 (FDI) 衰退現象

台灣自1995年開始推動亞太營運中心計畫後，外人直接投資(FDI)大幅增加，至2000年經濟部核准外人投資(含華僑)達到76億美元高峰，其後即大幅衰退，2001至2005年間平均每年減少8.4%；實際投資亦呈類似趨勢。惟外人來台從事證券投資金額大幅成長，從2000年96億美元增加至2005年的310億美元，台灣外人直接投資明顯趨緩，但追求短期利益的證券投資(portfolio investment)大幅增加，此等現象究竟反映國內投資環境出現惡化？抑或外資對台投資型態改變？有必要深入檢討。

圖4 台灣外人直接投資與證券投資金額



資料來源：經濟部投審會「核准華僑及外國人投資統計」；中央銀行國際收支統計。

(二) 外人直接投資國際比較

就國際投資作比較，根據聯合國貿易暨發展委員會(UNCTAD)「2005世界投資報告」，我國外人直接投資在全球及亞洲明顯落後(2003年全球排名74名，2004年41名)，顯示外國投資人對台灣經濟環境持明顯保留態度，這對台灣經濟長期發展有極不利的影響。(參閱表2)

表2 亞洲主要國家外人直接投資流入金額

單位：百萬美元

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
台灣	222	2,926	4,928	4,109	1,445	453 (74)	1,898 (41)
中國	45,462	40,318	40,714	46,877	52,742	53,505 (2)	60,630 (3)

香港	14,765	24,578	61,924	23,776	9,681	13,623 (11)	34,034 (7)
新加坡	7,471	16,624	16,484	14,121	5,821	9,330 (14)	16,059 (13)
日本	3,192	12,741	8,322	6,241	9,239	6,324 (21)	7,815 (16)
韓國	5,040	9,448	8,591	3,692	2,975	3,785 (25)	7,687 (17)
印度	2,633	2,168	2,319	3,403	3,449	4,269 (23)	5,335 (21)
馬來西亞	2,713	3,895	3,787	553	3,203	2,473 (34)	4,624 (26)
泰國	7,492	6,091	3,350	3,886	947	1,952 (41)	1,064 (58)
亞洲	94,721	111,584	145,725	108,583	92,009	101,278	147,545
全球	701,124	1,092,052	1,396,539	825,925	716,128	632,599	648,146

資料來源：UNCTAD，2005世界投資報告。()內數字為全球排名。

四、對外經貿網路整合問題

(一) 對外貿易趨勢變化

(1) 出口競爭力減弱

面對全球化趨勢，台灣對外貿易出現結構性變化，產品出口成長明顯趨緩，2000至2005年平均出口成長率僅8.1%，落後多數亞洲國家，反映出台灣產品出口競爭力似有減弱現象。台灣出口地區結構亦出現很大變化，對美國出口比重（出口金額占出口總額的比重）持續下降，從2000年的23.5%下降至2005年的15.1%；同期間，對日本出口比重從11.2%降至7.6%；對東協五國出口比重則從5%上升至9.8%。最值得注意的是，對大陸（含香港）出口比重從24%上升至37.8%，大陸已成為我最大的出口地區。

(2) 進口結構持續改變

相對於出口，台灣進口地區結構改變較小。日本仍是我國最大進口來源，惟自日本進口比重（進口金額占進口總額的比重）從2000年的27.5%下降至2005年的25.3%；同期間，自第二大進口地區美國進口比重從17.9%下降至11.6%；自東協五國進口比重從10.8%下降至8.9%。惟自大陸進口比重從6.0%上升至12%，反映出未來進口變化的可能趨勢。

(二) 對外投資規模擴大

受到全球化影響，台灣企業亦加速走向國際化，擴大對外投資，根據經濟部投審會資料，截至2006年3月底止，對外直接投資累計達942億美元；惟因很多台商海外投資資金非來自國內，故實際投資金額估計至少2倍以上。就對外投資地區結構來看，近年來台商對外投資有向中國大陸集中的趨勢，2000年至2005年台商大陸投資佔對外總投資金額比重從33.9%升高至71.1%。至於大陸以外之主要投資地區為美國、歐洲及東

協國家。

(三) 對外經貿網路效率的挑戰

受到全球化及區域經濟整合的影響，台灣企業不僅需強化體質，接受外來競爭的考驗，同時，也必須走出去，擴大經貿觸角，強化跨國經營的能力。但不可諱言，全球化帶來的挑戰，對規模較小的台灣企業顯屬不利，台商紛紛走向商業習性類似、有發展潛力的大陸市場，自不令人感到意外。相對而言，台商在大陸以外的全球市場經營能力相對不足，難免錯失躍升為全球企業的機會，而政府在全球化應該扮演的角色功能，亦與傳統國際貿易時代截然不同，如何整合政府及民間資源，提升對外經貿網路的運作效率，是台灣能否成功擘劃「藍海策略」的關鍵課題。

貳、台灣經貿建設發展的藍圖及未來的規劃

接續「挑戰二〇〇八」、「新十大建設」後，行政院提出的「新世紀第二期國家建設計畫」，以建設富人文特色的綠色矽島為目標，預估十年後台灣國民生產毛額將成長一倍，達到每人每年新台幣八十七萬五千元，約二萬七千美元。根據經建會的報告，預期九十四年台灣的經濟成長率將達百分之五，GDP為每人四十八萬，約一萬五千美元，失業率下降為百分之四。九十四至九十七年，預估GDP成長百分之四點九，達到每人每年五十七萬台幣，約一萬八千美元。而九十四至一〇四年，預估GDP成長百分之四點六，達到每人每年新台幣八十七萬五千元，約二萬七千美元，和九十三年相比，將成長一倍。2015年經濟發展願第一階段三年衝刺計畫(2007-2009年產業發展套案)。

未來台灣經濟發展願景，行政院已於本(95)年7月召開「台灣經濟永續發展會議」(以下稱經續會)，並獲致多項共識。其中在規劃2015年經濟願景方面，經續會並達成每人GDP將達到3萬美元之目標。

為使此項願景目標得以順利達成，行政院乃規劃透過三個三年期階段性套案計畫，設定期程、明確目標，系統性地構成2007至2015年政府的建設藍圖。第一階段(2007至2009年)的三年衝刺計畫，將分成5大套案展開，以達成「繁榮、公義、永續的美麗台灣」願景。

經濟部肩負國家經濟政策之推動及執行，為實現2009年每人GDP 2萬美元之目標，乃會同相關部會研擬提出「產業發展套案」計畫，鋪陳未來3年經濟重要施政方向。

一、2015年發展目標

表3 2015年發展目標

		2005年	2015年
產業結構(%)	農業	1.7	1.2
	工業	25.0	22.7
	製造業	21.4	20.0
	服務業	73.3	76.2
實質成長率(%)			

	農業	-8.1	1.0*
	工業	5.9	3.9*
	製造業	6.5	4.3*
	服務業	3.5	5.5*

註：*2015年各業成長率為2006至2015年平均值。

- 每人GDP達到3萬美元。
- 2006至2015年平均經濟成長率為5%，其中農業平均成長1.0%、工業平均成長3.9%(製造業平均成長4.3%)、服務業平均成長5.5%。
- 在產業結構方面，農業占GDP比重由2005年的1.7%降至1.2%，工業由25.0%降至22.7%(製造業由21.4%降至20.0%)，至於服務業因伴隨產業轉型趨勢，以及政府持續推動各項重點服務業發展，使服務業占GDP比重由2005年的73.3%提升至76.2%，將成為支持台灣未來經濟發展的重要因素。

二、2009年發展目標

表4 2009年發展目標

		2005年	2009年
產業結構(%)	農業	1.7	1.5
	工業	25.0	24.1
	製造業	21.4	20.8
	服務業	73.3	74.4
實質成長率(%)	農業	-8.1	1.0*
	工業	5.9	4.2*
	製造業	6.5	4.9*
	服務業	3.5	5.5*
能源效率	能源生產力(元/公升油當量)	108.7	116.3
	能源密集度(公升油當量/千元)	9.2	8.6

註：*2015年各業成長率為2006至2009年平均值。

- 以每人GDP達到2萬美元。
- 2006至2009年平均經濟成長率為5%，其中農業平均成長1.0%、工業平均成長4.2%(製造業平均成長4.9%)、服務業平均成長5.5%。
- 在產業結構方面，農業及工業(製造業)占GDP比重，分別由2005年的1.7%及25.0%(21.4%)，降至2009年的1.5%及24.1%(20.8%)；服務業則持續發展，占GDP比重由2005年的73.3%略升至74.4%。
- 能源效率方面，能源生產力由2005年每公升油當量新台幣(以下同)108.7元，提升至2009年每公升油當量116.3元；能源密集度則由2005年每千元9.2油當量，降至2009年每千元8.6油當量。(2015年經濟發展願第一階段三年衝刺計畫(2007-2009年產業發展套案))

參、2015關鍵報告—未來6大趨勢

由行政院經濟部主導，國內兩大智庫工研院及資策會共同組成的「2015台灣願景規劃小組」，從2005年底開始，執行一項價值高達新台幣6000萬，

為期三年的台灣關鍵報告。而這份可能是台灣有史以來最貴的未來報告，結論也將牽動著全台 2300 萬人的命運，未來十年你我的生活方式與工作型態，都與這份報告息息相關。近幾年來台灣政治社會陷入空轉，許多人民早就心中納悶，這個政府還有做事嗎？而從 2005 年開始啟動的 2015 願景台灣計畫，至少代表部分政府與社會，又找回了對未來的想像。

未來的工作，Google 搜尋不到；未來的生活，Wiki 百科尚未收錄；耗資 6000 萬，動員超過 2000 人，台灣史上最貴的趨勢未來書，分析全球 6 大工作生活趨勢，找出台灣未來的定位與利基。除了預知未來，工研院 2015 台灣願景規劃小組，也解析「二瑞三蘭」模式，從瑞典、瑞士、芬蘭、荷蘭、愛爾蘭等「大陸邊緣國」的發展經驗，尋找台灣從代工經濟轉型為知識經濟的可能道路。

一、只會短打的台灣，需要一份超越變化的計畫

曾任宏碁旗下的第三波資訊總經理、及拓璞產業研究所董事長的杜紫宸，是這個計畫的重要靈魂人物之一。工研院產業經濟與趨勢研究中心 (IEK) 主任的杜紫宸，與當時經濟部部長何美玥見面時，何美玥就提出她的憂心，指出台灣經濟發展已出現盲點，長期以來較看重短、中期效益，短視而忽略了長期發展。經常訪視歐、美及日本等先進國家的何美玥認為，台灣應參考先進國家，訂出完整的十年規劃目標，否則台灣長遠發展將受限，經濟成長無法突破，國民所得也無法大幅度地躍升。她隨即指示台灣要有自己的十年計畫，並委派杜紫宸接下此重任，組成規劃小組。在業界素有「軟體頑童」的杜紫宸，也曾擔任過資策會資訊市場情報中心 (MIC) 主任，靈機一動，「何不也找資策會共襄盛舉？」讓計畫更周延。此構想也獲得資策會 MIC 主任詹文男認同，兩大資訊產業智庫就此破天荒地合作了。杜紫宸說，現在台灣似乎把所有問題歸咎於兩岸關係惡化、三通不通，導致經濟發展不順、人民生活困苦。「但是，我們不能等三通通了才去做規劃，如果三通永遠不通，台灣是不是就不競爭了？老百姓是不是就不用吃飯了？」「再看遠一些，十年後的兩岸關係會如何，我們不知道。但不表示我們能一直等下去，不做其他規劃」。

二、創新方法—耗資 6000 萬，到未來幫台灣搭建舞台

正在進行中的 2015 計畫之所以特別，除了空前大手筆的 6000 萬經費之外，研究方法也與過去有很大不同。有豐富產業界經驗的杜紫宸說，政府的計畫過去常出現落差、失誤，根本問題在「以現在來推未來」，好像只要找幾位專家學者，把現在的產值以每年成長 10% 推估，就可簡單算出十年後的產值預估目標。但這種推估沒有考慮新興產業，也沒有考慮全球趨勢，更少將人文社會等變因納入，就易出現「牛頭不對馬嘴」的情形。受邀擔任此計畫顧問的中華經濟研究院第二研究所所長陳信宏也指出，2015 台灣願景規劃小組，可以說是台灣前所未有的戰鬥團隊，除了研究方法創新外，規劃方式更是先瞭解全球未來發展趨勢，再反推找出台灣的需求與機會點何在，並據此擬定出因應措施。不是從外面層層把洋蔥剝開，而是從裡面看清楚後，再把合適的衣服一件件穿起來，這樣更合身」。

三、動員 2000 人，募集跨領域跨國意見

2015 台灣願景規劃小組臨危受命，成員主要來自兩大智庫近 20 位研究員，背景更橫跨了理工、文法商等學科，並納入中華經濟研究院及台灣綜合研究院等顧問，並不時有國內外專家學者參與指導。杜紫宸說，此計畫最大特色就是打破參考少數精英意見為主的形成模式，改以廣泛意見領袖為參考依據。過去常是找來 20、30 位產官學的專家，開幾次會就把目標訂出來。但這樣的結論不一定符合全民需求，也不一定是多數人的共同看法。此計畫過程中廣邀超過 2000 名以上的各界精英及意見領袖提供意見，甚至前往美、英、日、韓等先進國家，蒐集他們現有的未來願景及計畫，更出國拜訪國際知名智庫，如美國蘭德（RAND）及史丹佛研究中心（SRI）等，達到集思廣益、國際交流的目的。2015 台灣願景小組一員、現任 MIC 前瞻研究組資深經理的陳文棠說，為了這個計畫，過去一年來他單是日本就跑了四、五次，拜訪到日本最有名的三菱總和研究所（MRI），以及新能源與產業技術綜合開發機構（NEDO），見識到日本人做研究的嚴謹態度。陳文棠說，日本是全世界最早由政府組織進行技術預測的國家，早在 1971 年就由「科學技術政策研究所（NISTEP）」訂出預測。隨後更是每五年進行一次，至今年已是第八次的調查。「相較於台灣，日本真的很有遠見，且調查規模達到 3000、4000 人，十分壯觀，」陳文棠說。

四、全球取經—一年數百萬考察費，研究員足跡遍布各洲

除了參考日本之外，美國也是重要學習典範。工研院 IEK 前瞻研究組經理洪立瑜就被指派前往美國重要智庫蘭德取經，讓她滿載而歸。蘭德在 1950 年代曾經設計過一套廣泛蒐集意見，以形成共識的研究方法—德菲法，過去幾十年來盛行於美國公共政策與教育政策等領域的研究，洪立瑜前往蘭德的目的，就是要把這套方法學回台灣，並運用在「2015」的研究上。因為必須前往世界各國取經，參與此小組的每位成員，不僅是美日，甚至歐洲、東南亞，也可見到小組成員的足跡。算算 20 多名成員，一年的出差考察費用，就已經高達數百萬元。

五、願景成果—未來十年的六大趨勢，初步問世

2015 台灣願景小組初步訂出全球未來十年最重大的六大趨勢：高齡化、低退休—只有抗老，沒有養老。高移動、低國界—國籍無用，經濟體決定一切。高虛擬、低實體—辦公室蓋在 Internet。高人性、低限制—仿生科技，機器人加入生活。高環保、低勞力—企業競爭，多精敏少廢棄。高水價、低油源—養水造水，自製能源。

六、全民參與—1.0 版將上網亮相，廣納各方意見升級 2.0

找出六大趨勢後，2015 台灣願景小組進一步從這六大趨勢中發展訂出台灣的定位與利基。2015 小組將會整理出台灣願景與全球趨勢 Vision 1.0。杜紫宸表示，趨勢與願景初稿並不是定死不可修改，明年初就會將 Vision 1.0 放在網站上供各界參考，甚至類似維基百科（Wikipedia）的作法，供各界上網增修，

以廣徵民意。同時，小型研討會也將陸續舉行，讓更多意見領袖或個人的看法能激發出新火花，做為 2007 年 12 月底呈交 Vision 2.0 定稿版的參考。

由於現階段計畫仍在執行，各界對於小組會提出那些台灣願景，也十分期待，紛紛探尋成員意見。在歷經多次會議及精英訪談後，多位團隊成員紛紛指出，台灣是不是要訂出十年計畫已不重要，而是要不斷地去做，在做的過程中就會不斷發掘新事物、新觀點及新火花。這正是台灣尋找未來出路不能少掉的重要過程。「未來不是是與非的選擇題，也不是一翻兩瞪眼的結局，」杜紫宸說，「把高度拉高，路就多且廣了。」

肆、台灣競爭優勢的因素

一、經濟與戰略地位優勢

- (一) 台灣位於亞太地區的中心位置。
- (二) 銜接東亞與北美航線最重要的轉運站之一。
- (三) 台北至西太平洋七大城市（香港、新加坡、馬尼拉、上海、東京、首爾、雪梨）的平均飛行時間只需 2 小時 55 分鐘。
- (四) 高雄港與亞太五大港口（香港、新加坡、馬尼拉、上海、東京）的平均航行時間僅需 53 小時。
- (五) 跨國企業進入中國大陸的跳板，具有優越的經濟與戰略位置。



圖5 台灣地區位置圖

資料來源：<http://investintaiwan.nat.gov.tw/>

二、全球運籌能力

- (一) 台灣產業及貿易基礎實力雄厚、管理經驗紮實，與國際品牌大廠建立良好的策略聯盟關係，與全球供應鍊緊密結合，為全球供應鍊不可或缺之一環。
- (二) 在基隆、台北、台中、高雄設置自由貿易港區，提升全球運籌能量。

三、台灣競爭力國際比較(參閱表 5)

(一) IMD 整體國家競爭力評比

2006 年，美國的整體國家競爭力排名全球第 1 名，台灣排名全球第 18 名，在亞洲地區僅次於新加坡及日本。與亞洲國家相較，台灣的經濟實力排名全球第 27 名，雖不如新加坡（第 4 名）及日本（第 15 名），但優於南韓（第 41 名），且台灣的政府效率（第 24 名）、商業效能（第 14 名）雙雙優於南韓及日本。

(二) WEF 成長競爭力比較

2006 年至 2007 年，台灣的成長競爭力僅次於芬蘭、瑞典、丹麥、美國、冰島，排名全球第 6，與名列第 10 的新加坡，同為亞洲表現最佳的兩個經濟體，其中台灣位居亞洲地區榜首的主因為科技領域的表現亮麗。整體而言，台灣的成長競爭力優於新加坡（第 10 名）、瑞士（第 8 名）、日本（第 11 名）、德國（第 14 名）、南韓（第 21 名）。

四、BERI 的投資環境比較

商業環境風險評估公司 (BERI) 2006 年 9 月份第二次的「投資環境風險評估報告」，台灣 2006 年的投資環境評比排名全球第 6 名，僅次於瑞士、新加坡、荷蘭、日本、挪威，為亞洲地區第 3 名，屬於適合投資的低度風險國家，其中，營運風險指標排名全球第 3 名，僅次於第二名的新加坡。

五、EIU 的經商環境比較

未來五年 (2005~2009 年) 全球經商環境排名前 10 名依次為丹麥、加拿大、新加坡、美國、芬蘭、香港、荷蘭、英國、瑞士與愛爾蘭，台灣的經商環境則排名全球第 19 名，在亞洲地區僅次於新加坡及香港，優於南韓、日本、中國大陸，且台灣的評比展望維持「非常好」，經商環境則由「良好」晉升至「非常好」。

評比單位	項目	美國	德國	瑞士	日本	南韓	新加坡	中華民國
瑞士洛桑國際管理學院 (IMD)	整體國家競爭力	1	26	8	17	38	3	18
	經濟實力	1	22	26	15	41	4	27
	政府效率	14	33	8	31	47	2	24
	商業效能	4	31	11	23	45	7	14
	基礎建設	1	10	4	2	24	5	20
世界經濟論壇 (WEF)	成長競爭力	4	14	8	11	21	10	6
	總體經濟環境	24	23	8	43	34	1	22
	公共政策	36	5	9	15	48	7	30
	科技水準	1	18	9	5	6	16	2
	商業競爭力	1	2	4	9	25	11	21
瑞士商業環境風險評估公司 (BERI)	投資環境	11	7	1	3	21	2	6
	營運風險指標	6	9	1	13	26	2	3
	政治風險指標	9	10	1	11	23	2	15
	匯兌風險指標	20	6	2	3	8	4	5
英國經濟學人資訊中心 (EIU)	未來五年經商環境 (2005~2009 年)	4	11	9	27	26	3	19

註：除世界經濟論壇 (WEF) 資料為 2006 年 ~ 2007 年排名外，其餘為 2006 年排名。

資料來源：1. IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2006。

2. Global Competitiveness Report 2006-2007, WEF。

3. Historical Ratings Research Package (HRRP, 投資環境風險評估報告), BERI, 2006 年 9 月。

4. Country Forecast-Global Outlook (國家預測-全球展望報告), EIU, 2005 年 9 月。

伍、中台區塊危機與轉機—世界經貿趨勢與因應

隨著世界經貿發展自由化趨勢，中台區塊與其他地區之互動與競爭勢必日趨激烈，此時必須因應國際經貿發展趨勢，引進相關設施設備與制度，為中台區塊產業發展做好準備，並進而轉化為與國際及國內其他地區競爭之立基。

綜觀相關研究可知，世界經貿將展現七大重要變化趨勢，亦會影響中台區塊未來產業發展方向。

一、自由化的經貿動力

根據世界銀行的推估，未來世界經濟將邁入自由化的黃金十年。自由化為世界繁榮的主動力，隨著世界貿易組織的成立，世界貿易自由化的範圍將由製造業擴及農業、服務業貿易，以及相關的投資活動；加以各國關稅稅率亦將大幅削減，1996至2005年世界貿易量擴張率年平均將增達63%，遠較1980年代4.2%為高，可望帶動世界經濟穩健成長。1996-2005年世界經濟成長率年平均將達3.5%。其中，開發中國家經濟成長率年平均將達53%，較工業國家的2.9%為高；其中東亞國家經濟成長率平均將達7.9%，為工業國家二倍餘，居世界首位。據經建會之預測，台灣1997-2006年將達6.5%之成長水準。

二、科技創新的知識世紀

近年來資訊革命、科技創新日新月異，面對以知識為主導，講求速率、效率的新世紀，科技創新將成為決定各國國力競爭的關鍵因素。展望未來，資訊、電子、生物技術、航太等高科技工業，以及運輸、通信、金融保險等專業性服務業，將逐步取代石化、鋼鐵等傳統基礎工業，成為產業發展主流。有鑑於此，目前世界各國莫不加強科技研究發展，推動國家資訊通信基本建設，以增強國家競爭力。

三、綠色環保的世紀

近年來環境保護與生態保育問題日趨嚴重，環保問題已由國內事務轉為國際議題。為促使各國確切遵守各項環保公約規定，環保公約將擴大結合國際貿易制裁措施，環保管理亦將納入企業生產流程，勢將影響全球經貿活動，掀起國際綠色環保革命。如於WTO已將環保納入討論議題，另為解決全球環境污染問題，國際標準組織(ISO)已於1996年7月起正式發表ISO-14000系列標準。未來企業對原材料的採用、產品設計、製造技術、廢棄物減量及處理等方面均需符合該標準，否則將面臨禁止出口的問題，全球企業將掀起「綠色生產製程與產品設計」的風潮。

四、經貿合作的國力競賽

未來各國將競相加強與鄰國或區域內國家的經貿合作關係，以增強國家整體競爭力，全球將邁入以區域經貿合作為利基的國力競賽局面。其中，歐洲、美洲、日本仍然鼎足而立，大陸及其他東亞開發中國家將與日本結合為亞洲經貿集團。東亞地區由於經貿、產業結構互補性高，實際整合成效最為顯著，區域內出口比重將明顯上揚，由1990年的40.0%增至2010年的54.6%。亞太經濟合作會議(APEC)已正式揭示區域內已開發與開發中國家，將分別於2010年及 2020

年達成貿易與投資自由化的目標。

五、東亞的世紀

根據世界銀行的推估，未來十年東亞地區雖將面臨基礎設施不足、勞力供給短缺等問題，但由於區內貿易及投資活絡，各國國內需求暢旺，仍將是全球經濟成長最快速的地區，且將邁入公共建設的高峰期，重要基礎建設支出將高達1.48 兆美元，由於商機無限，將成為全球跨國企業競相進駐的重鎮與國際重要的經貿舞臺。東亞國家圍內生產毛額占世界比率，將由1995年之25.4%增至2010年的27.7%，超越北美及歐盟。其中兩岸三地的發展潛力尤為雄厚，將成為東亞經濟發展的核心；不過，除日本外，其他東亞地區國家的所得與科技水準，仍低於歐美國家。

六、世界貿易組織化的趨勢

以世界貿易組織(WTO)而言，由於會員國之間均可享最惠國待遇，即可享最低關稅，同時與當地公司享有一樣之權利義務，因此無論台灣或中國，都將加入WTO列為重點工作，積極爭取申請加入，台灣亦於2002年入會，正式與國際貿易體系接軌。入會後，雖然對台灣之一級產業、中小企業衝擊極大(經建會估計台灣加入WTO第一年農業總產值將減少300多億，相當於目前農業總產值之10%)，但經建會估計入會後可創造就業機會，提高國民所得，每年可增加GDP0.77%以上。另外，加入WTO將有助於台灣工業之升級，擴大科技產業之出口，不過，或許在台灣製造的產品不會增加，但台商之貿易版圖將會擴大，所以應想辦法讓台商「根」留在台灣。

七、兩岸經貿互動日趨頻繁

目前台灣對大陸出口占總出口比率已高達近30%，同時，大陸亦是台灣最大貿易出超來源與資金外流最大地區。台灣在東南亞與大陸累計直接投資金額，為東亞地區僅次於日本之最大對外投資國，亞太地區已建構緊密之經貿分工體系。因應台灣與大陸加入WTO後，兩岸間之人流、貨流之往來互動勢必更加頻繁，兩岸三通之機會與可能性將更加提高，但對於兩岸主、客觀經貿情勢之看法，各界見解不一。然歸納多數學者專家之分析，多認為尤其在兩岸久會後，將加速雙方自由化之速度，在經貿合作為利基之前提下，若能在政治議題協商上有所進展，將可能呈現既合作又競爭之關係，在世界新秩序中同獲經貿利益。然台灣內部應審慎思考如何使台商根留台灣，否則加入WTO後，無論科技產業或傳統廠商，在市場與勞動、土地成本等考量下，恐將更加速產業之外移。

表6 世界經貿發展趨勢與可能影響

趨勢	說明	可能影響/因應策略
自由化的經貿動力	隨世貿組織成立、各盟關稅稅率大幅削減，世界貿易自由化的範圍將自製造業擴及農業、服務業、貿易及相關投資活動，進而帶動世界貿易量擴張及經濟成長。	帶動我國對外貿易量擴張

科技創新的知識世紀	局科技工業 (資訊、電子、生物技術、航太等), 及專業性服務業 (運輸、通信、金融保險等), 將為產業發展主流。	應加強發展高科技產業及專業性服務業, 推動科研發展及國家資訊通信基礎建設
綠色環保的世紀	近來環保與生態保育問題日趨嚴重, 環保問題已由國內事務轉為國際議題。為促使各國確切遵守各項環保公約, 將進一步擴大結合國際貿易制裁措施。	環保管理亦將納入企業生產流程, 勢將影響全球經貿活動, 掀起國際綠色環保革命
經貿合作的國力競賽	全球邁入以區域經貿合作為利基的國力競賽局面, 其中, 歐洲、美洲、日本仍然鼎足而立, 大陸及其他東亞開發中國家將與日本結合為亞洲經貿集團。	加強區域經貿合作
東亞的世紀	未來東亞地區將面臨基礎設施不足、勞力供給短缺等問題, 但由於區內貿易及投資活絡, 各國國內需求暢旺, 仍將是全球經濟成長最快速地區, 且將邁入公共建設的高峰期, 由於商機無限, 將成為全球跨國企業競相進駐的重鎮與國際重要的經貿舞臺。	兩岸一地的發展潛力尤為雄厚, 預估其經濟規模可超越美國, 成為東亞經濟發展的核心。
世界貿易組織化的趨勢	加入世界貿易組織(WTO), 會員國之間均可享最惠國待遇, 即可享最低關稅, 同時與當地公司早有一樣之權利義務, 因此各國均積極申請加入, 台灣亦於 2002 年入會, 正式與國際貿易體系接軌。	入會後對台灣一級產業、中小企業衝擊極大 (經建會估計台灣加入WTO 第一年農業總產值將減少10%), 但可創造就業機會, 提高國民所得, GDP年增率0.77%以上, 且有助於台灣工業之升級, 擴大科技產業之出口, 擴張台商貿易版圖
兩岸經貿互動日趨頻繁	目前台灣對大陸出口占總出口比率已高達近30%, 同時, 大陸亦是台灣最大貿易出超來源與資金外流最大地區。台灣在東南亞與大陸累計直接投資金額, 為東亞地區僅次於日本之最大對外投資國, 亞太地區已建構緊密之經貿分工體系。	應審慎思考如何使台商根留台灣, 否則加入 WTO 後, 無論科技產業或傳統廠商, 在市場與勞動、土地成本等考量下, 恐將更加速產業之外移。

資料來源：水湳機場再發展規劃研究案（龍邑工程顧問股份有限公司）

第三章 國外相關國家及城市成功案例之探討

第一節 新波灣世紀來臨

GCC 六國 總值 32 兆台幣錢潮，灌溉波灣領域

金磚四國已經落伍，中國印度不再新鮮，現在全世界最新聚焦：中東的波斯灣地區。颯創意、比規模、拚速度，杜拜效應感染中東，產油國無不善押籌碼，這裡正在進行的建案，加起來約 32 兆台幣，是台灣三年的全國國民生產毛額。杜拜有個全球最高的杜拜塔、斐聲國際的帆船飯店，有填海造陸的棕櫚島。阿布達比也蓋起海上文化園區，找來博物館四大天王：古根漢博物館亞洲分館；巴黎羅浮宮第一個分館；安藤忠雄的海事博物館；以及普立茲克建築獎得主哈蒂的表演藝術中心。而卡達這個被評為中東地區競爭力第一的國家，有造價高達 3000 億的人造珍珠島，有每天投入 23.6 億做建設的本事，有向世界發聲的半島電視台，有成為世界第一天然氣輸出國的本錢，有把國名秀出去的卡達航空，還有矢志做阿拉伯世界窗口的伊斯蘭藝術中心。人口只有 88 萬多、全國土地都是沙漠的卡達，已經是波灣地區繼杜拜後，世界最看好的另一顆新星。不過 10 年前，這裡連超市都沒有，而現在，它五年要投下 4.3 兆，幫國家換臉。它一方面吸納外資技術開採雄厚的石油天然氣；一方面成立國際教育城、伊斯蘭藝術博物館，軟硬實力兼顧，要 200 年後的子孫也能驕傲。杜拜擁有無窮的創意、超大規模的投資，以及超速度的執行力，永遠要做第一、做最大、蓋最高、服務最頂級。現在，這樣的杜拜效應已經快速蔓延開來了。一個個像杜拜一樣魄力的都市，正從杜拜的鄰近地區，一個個冒出來。現在全球最新的目光焦點、最多的錢潮、人潮，就匯集在崛起的中東波斯灣地區。圍繞著波斯灣的六國合作理事會 GCC (Gulf Cooperation Council)，包含沙烏地阿拉伯、科威特、巴林、卡達、阿拉伯聯合大公國與阿曼，正像一隻突然睡醒的獅子般，充滿旺盛的企圖心，紛紛要讓自己的國家與城市，在世界舞台上占有一席之地。目前正在這個區域內進行的建設方案，加起來約 9660 億美元，將近 32 兆台幣，相當於台灣三年左右的全國國民生產毛額。專家預測到 2010 年時，這個區域內的總投資額，甚至可能追加達 3 兆美元。

壹、杜拜 Dubai

杜拜位於波斯灣、夏爾迦的西南、阿布扎比的東北，並往陸地內延伸。總面積 4,114 km²。杜拜的哈塔是它的內飛地，為阿曼的 Al Wajajah 所包圍。杜拜劃分為 9 個區位：1-4 與 6 為市區，7-9 為郊區，8 是傑貝阿里。每個區位以社區規模與主要公路的界線來劃分，目前有 132 個社區。杜拜是阿拉伯聯合大公國人口最多的酋長國，從面積上計算是繼阿布扎比之後第二大酋長國，杜拜與其他阿聯的酋長國的不同處在於石油只占 GDP 的 6%。大多數的收入來自傑貝阿里自由區，現在更多從旅遊收入。杜拜市是阿拉伯聯合大公國最大的城市，也是中東地區的經濟和金融中心。伴隨著眾多產業龐大的建設開發，杜拜以其活躍的房地產、運動、會談等，這些近乎世界紀錄的特色吸引了全世界的目光。

一、杜拜經驗 只當第一名

兩年多前，台灣賣的世界地圖上，還找不到「杜拜」兩字，但今天，全球超過 23 兆熱錢，已流進這個被譽為「新紐約」的機會之城。因為堅信「當第二名會餓死」，杜拜從毫無資源的荒漠小邦，10 年來，GDP 總值成長 230%，其中，石油收入卻僅占 6%。70 年代開運河、80 年代做貿易、90 年代推觀光，到千禧年後，這裡已經是中東地區的轉運中心，觀光購物城、科技網路城。這套杜拜學，全球都買單！就連鄰近杜拜、石油蘊量還有 100 年的世界首富之城阿布達比，也起而效法，投下巨資，發展金融、觀光、科技、房地產業。有錢潮，就有人潮。杜拜，已經吸引超過 180 國的人前來淘金，但台灣去的卻不到 100 人。已錯過中東機會 10 幾年的台商，又如何在這個機會之城把握機會？若說 1990 年代全世界哪個都市最令人驚豔，那就是當時正在大破大立的上海。到了 21 世紀的今天，若問全世界哪一個都市最令人驚豔，那就是杜拜了。杜拜？才不過兩、三年前，台灣人絕大多數都沒有聽說過杜拜這個都市。但是，才不過兩、三年後的今天，當初那個陌生而神祕的杜拜，卻已經成為台灣的新顯學。政商名流朝聖杜拜，近來，不管是政治空間的延伸、擴展投資、經商、開會或是純旅遊，從政界、商界、專業經理人、到一般觀光客，愈來愈多台灣人，絡繹不絕地往杜拜跑。不只台灣人，就連美國房地產大亨川普（Donald Trump）、時裝界大師亞曼尼（Giorgio Armani）也都加入瘋杜拜的行列。川普決定在杜拜投資房地產，亞曼尼則要將自己設計的第一個飯店建在杜拜，而非義大利，使得國際媒體評論，「杜拜是新紐約。」面積約台灣 1/9、一個台東縣大小，人口只有 130 萬的杜拜，正用無人能比的企圖心、創造力、想像力與執行力，克服沙漠的種種限制，在 21 世紀初，向世人展現了一個城市發展的新典範。

二、今日杜拜 新十里洋場

只不過 30 多年前，1971 年，杜拜才脫離英屬殖民地，與其他六個沙漠中的游牧民族，聯合成立阿拉伯聯合大公國。那時候的杜拜，還是一個人口不過 10 多萬人的小港口。波斯灣海水延伸進入杜拜城，形成一條天然的運河。傳統以來，杜拜人就圍繞著這條運河維生。這條天然運河讓杜拜成為鄰近各國的貿易轉運站，傳統木造的帆船，進進出出波斯灣，運送物資到鄰近各國，讓杜拜人成為天生的貿易商人。而 30 多年後的今天，杜拜已不再只是小港口。杜拜國營的「杜拜港埠世界公司」（DP World），港口貨運吞吐量，八年內已經從 280 萬 TEU 增加到 762 萬 TEU，成長幅度超過 170%。杜拜也不再只局限在港灣邊發展，而是無遠弗屆的在沙漠中開發新樂園，擴大都市版圖。

三、23 兆熱錢流入 世界最大的建設案都在這裡

在主幹道、以阿聯國前總統命名的薩伊德（Sheikh Zayed）路，舉目所及，是櫛次鱗比的摩天高樓，與之相伴的，還有如茵綠地、扶疏花木。馬路旁，也處處可見人工湖、人工運河、大瀑布等以水為主的造景。有著杜拜現任邦長穆罕默德（H. H. Sheikh Mohammed Bin Rashid Al Maktoum）照片的偌大路邊看板，寫著他給市民的一句最重要的勉勵話：「夢想沒有極限，持續往前。」

的確，從市中心沿著這條主幹道往外直走，在仍是一片滾滾黃土、一望無際的大片荒蕪土地上，雖然偶而可見幾隻駱駝緩步而過，但呈現出來的已經是堪稱目前全世界最大的建築工地。據統計，目前杜拜擁有的高樓起重機，就占了世界五分之一。一個個用籬笆圍地起來的建築工地，都是台灣人無法想像的大面積。光看路邊的看板廣告，就看出這個都市的企圖有多麼的大：「商業灣 (Business Bay) — 區域最大的商業首都將在你的右手邊崛起。」「世界即將有一個新中心點—杜拜購物中心 (Dubai Mall)。」接近興建中的世界第一高樓、超過 750 公尺的杜拜塔，每四到五天就增高一樓，標語則是：「歷史正在創造中」。幾乎每一個建設案都可以冠上「世界最大的」「區域最大的」頭銜。「杜拜發展只能用一步千里來形容，」已經到過阿聯國六次的外交部長黃志芳說。目前正在杜拜進行的各項建設，加起來超過 7000 億美元，將近 23 兆台幣。據世界銀行統計，整個伊拉克的重建資金，也不過 530 億美元，還不到杜拜的十分之一。

四、胃納 1500 萬旅客 1 兆元鋪蓋 10 里渡假中心

杜拜網路城市是在 2001 年，邦長(前任邦長瑪可通 Maktoum Bin Rashid Al Maktoum) 決定將杜拜發展成知識經濟的都市才有的計畫。短短五年內，已經有超過 835 家跨國大科技公司在此設據點，3 萬 5000 名多數來自海外的科技人才在這裡工作。杜拜將砸下 1000 億杜幣(近 1 兆台幣)，興蓋全世界最大的休閒、度假、娛樂中心，包括 31 家飯店群，100 家戲院，整個建築區域光長度就有 10 公里長。計畫中，旅館房間數目達 2 萬 9000 個，是目前杜拜旅館房間數目的一倍。興建目的是為了迎接 2010 年後，觀光客從目前 600 多萬人突破到 1500 萬人的目標。

五、230%GDP 成長 中東小港，變成海空轉運中心

還在大興土木中的杜拜，未來無可限量，但光看現在的杜拜，從獨立建國算起，30 年多年內，杜拜已經從小港口，成為中東地區的海運與空運的轉運中心，觀光城、購物城。成長快、規模大、服務好、企圖心強、有遠見、執行力佳，這些特色交織，共同締造了 21 世紀版的杜拜傳奇。從 1995 年到 2005 年，杜拜的國民生產毛額、GDP 總值，成長了 230%。十年內，杜拜的觀光住宿人數，從 1996 年近 200 萬人，成長到 2005 年的 600 多萬人。同時期，杜拜機場過境人數，也從 800 萬人，成長到近 2500 萬人。不僅成長快、規模大，杜拜在很多層面上，還向世界展示了什麼才是最頂級的服務。除了知名的帆船飯店被客人封為七星級外，1985 年才成立的阿酋航空，更在短短 20 年就得過超過 250 個獎項，被公認是世界上服務最好的航空公司之一。過去的服務業強調的是要達到客戶的要求，現在的服務業則是要做到超越顧客期待，讓顧客感動。

六、杜拜經驗 只當第 1 名

問許多杜拜人，為什麼凡事都要做最大、最好、最快，他們異口同聲地說：「沒有人記得誰是第二名，就像一場比賽，只有第一名才會被永遠的記起。所

以我們必須是第一名。」「我們雖是小國，但眼光和野心都很大，」（We are small, but think big）極具影響力。

七、70 年代沙漠運河

一開始，政府連 600 萬都借不到杜拜人的邏輯裡，不僅要做第一，而且他們深刻瞭解到，自己身處沙漠，除了一片黃沙，什麼都沒有；又雖然身處中東產油區，但是杜拜也只是一點點石油，只佔經濟產值的 6%，而且在 2010 年就可能用完。「需求是發明之母，如果你什麼都沒有，這才是挑戰！」過去 20 多年來，一路參與杜拜重大發展決策的阿布都拉赫曼，很自豪杜拜的發展，「有太多比我們富有的國家，卻沒有做出能與我們相比的事情，我們有頭腦，你要知道，不是錢賺人，而是人賺錢。」分析起來，杜拜的快速蛻變，領導者的遠見與決心，是最重要的關鍵。1958 年上任的前任杜拜邦長拉希德（Sheikh Rashid bin Saeed Al Maktoum），也是現任邦長穆罕默德的父親，從上台後就展開一系列開發杜拜的重大計畫，終於在 20、30 年後，開花結果。為了擴展貿易，拉希德第一步決定將波斯灣運河擴寬、加深，好讓更大的船隻可以進出。但是杜拜當年很窮，「當時邦長算過，只需要 10 萬英鎊（約 600 萬台幣）就夠了。但是英國政府卻不願意借錢給我們，邦長只好到當時比較有錢的科威特去借錢，但是科威特也不借錢給我們。最後，是幾個生意人捐錢給政府，才擴寬運河的，」現任杜拜港埠世界公司副董事長的加瑪爾（Jamal Majid Bin Thaniah）回顧歷史。擴寬運河後，瑪可通邦長還不滿足，心中還有一個更大的遠景，希望擁有一個規模夠大的港口。於是，他又借錢興建了運河邊的第一個杜拜港口「拉希德」（Port of Rashid）。1976 年左右，拉希德港已經是可以讓貨櫃船進出的大港口了。

八、80 年代沙漠市集

30 年前就把世貿中心準備好擴建港口對拉希德而言，還是不夠。當他決定在離市區一小時遠的傑貝阿里，那片沙丘中開挖一座世界最大的人工港時，杜拜人民私下都在問：「邦長是不是瘋了？」拉希德做的瘋狂事還不只這件。他還在一片沙漠中，興建了波斯灣地區最高的 37 層大樓，當做世界貿易中心，希望將杜拜變成中東的會展中心。白色的大樓外觀，高聳在空蕩蕩的黃沙中，當年當地人都笑稱它是「喔，那個白色大象啊！」意指這不像是真的，像是傳說中才會發生的事情。直到 15 年前，這棟「白色大象」還是令人感到很突兀。當年計畫到杜拜策劃中東旅遊展的主席納特利（Tom Nutley）回憶第一次到杜拜，從旅館到世貿大樓的路上，馬路兩邊空蕩蕩的，什麼都沒有，納特利還不解地問當地人：「怎麼會把貿易中心蓋在一片無際的沙漠中？」然而，今天不管是港口、還是世貿中心，都已經成為杜拜最繁忙的地方。傑貝阿里港還持續在擴建中，緊鄰成立的自由貿易港區，已有 5000 多家跨國企界在這裡設據點，包括台灣的宏碁、明基、中強電子等。而那棟白色大象，今天更是全年展期不斷，為杜拜帶來的龐大的商機與人潮。

九、千禧年沙漠觀光

帆船飯店已是旅遊地圖的重點，1980 年代，當港口貿易已經發展到一定

程度後，杜拜領導者又有了新的遠見，那就是發展觀光。「我們永遠在想，要開發新的財政來源，國家必須不斷創造新的成長曲線，」幾乎所有的杜拜人都會這樣告訴你。對多數台灣人而言，沙漠中什麼都沒有，要怎麼發展觀光？但是對杜拜人而言，他們不這樣想，因為他們看到的是自己的優點。「我們有太陽，嬌豔的太陽，全年 365 天都不下雨，這是鄰近的歐洲人最渴望的；我們有海岸線，溫暖的海水，這也是很多歐美人士所渴望的；我們有親切的文化傳統，阿拉伯人很好客，」杜拜觀光局負責海外入境旅客業務的經理哈瑪德（Hamad Mohammed Bin Mejren）說。尤其當杜拜象徵的帆船飯店在 1999 年開幕後，哈瑪德的部門，光去年就接待 500 多個海外來的記者團。他進一步指出，15 年前，杜拜的入境旅客為 70 萬人次，去年已經有 620 萬人次，是人口的五倍以上。到了 1990 年代，當全世界都在發展知識經濟時，杜拜也搭上這個潮流，網路城、媒體城（media city）一一出籠。

十、全球杜拜 新城市典範

什麼都沒有的杜拜，讓領導階層從 30 年多前就一直在世界上尋找發展典範。後來他們發現，同樣是什麼資源都沒有，卻在 1970、1980 年代被譽為亞洲四小龍的新加坡、香港、台灣等，是他們可以極力效法的對象。因此不少杜拜的官員，10、20 年前都來過台灣、新加坡等地取經，包括阿布都拉赫曼本人。

十一、開放貿易 免稅天堂 外商捧錢駐點

杜拜從台灣、新加坡看到發展人才的重要性，也看到開放的重要性。他們同時也發現其他國家的缺點，「一大堆的稅、保護措施，都是限制經濟的成長。我們必須與其他國家走相反的方向：沒有保護政策、沒有關稅，只有這樣，資金、人才才會願意到這個沙漠來，」阿布都拉赫曼說，1985 年杜拜在傑貝阿里港邊成立第一個自由貿易港區後，這幾乎免稅的天堂，得以吸引外資、人才進入。不只敞開大門，杜拜也耗費巨資蓋了一堆像傑貝阿里、機場或網路城等自由貿易區，吸引外商參與投資。在這裡，不但免稅，有單一窗口的快捷作業，可以完全獨資。杜拜也沒有外匯管制，貨幣可以自由匯兌，資本和利潤可 100% 匯回本國，另外也無需繳納營業稅、所得稅，甚至連撥打室內電話都全部免費。

十二、禮遇外士 85% 人口是來此效力的外國人

目前杜拜堪稱是世界上少數本地人是少數民族的都市。130 萬人口的杜拜，路上卻少見正統阿拉伯人，反而是黑皮膚、黃皮膚、白皮膚的各色種族，共 180 個國籍的人，居住在杜拜，估計外國人占的比例超過 85%。「杜拜是靠外國人打造的城市，」鴻海集團中東分公司總經理紀大衛發現，統治者從各領域聘來國際專家，組成智囊團幫助他做決策。而且杜拜對於外國有技術的白領，極端的禮遇。

十三、環境良善 伊斯蘭文化根本保障治安

為了能讓外國人安心住下來，杜拜也把自己形塑成一個完全開放的都市。伊斯蘭誡律向來禁酒，但杜拜為了提供外商放鬆的下班環境，勇敢打破回教規

定，適時開放禁酒令，甚至也容許設立酒吧。「杜拜被稱為中東的拉斯維加斯，除了賭場之外，什麼都有，」到杜拜八年的紀大衛說，杜拜的自由開放不亞於香港。此外，杜拜也是阿聯國甚至是中東治安最好的地方，觀光客或是駐地外人，大可以深夜在街道獨自漫步，不用擔心治安問題。很多人都想問，外來勞工這麼多，難道不會造反嗎？其實，杜拜政府早有防範。每位外國人下飛機入關前，都要接受最先進的「眼球掃描」(eye scan)，辨識、建檔身分。如果在境內犯了錯，就遣送出境，永遠不得入境。而當地阿拉伯人除了受到回教誡律規範，杜拜還有一條法律，「只要打架就得進監獄，不管誰對誰錯。」就是這樣不近人情的法律，從根本保證了這裡的治安。

十四、行銷包裝 名人代言打響「杜拜名牌」

近幾年來杜拜的崛起，也已經成為學者專家研究的新熱門話題。德國海德堡地理系教授海德堡大學(University of Heidelberg)地理系教授施密德(Heiko Schmid)，就以行銷杜拜為主題，進行了三年的研究，「關鍵是他們把『杜拜』當品牌經營，」「你要去杜拜？是那個有帆船飯店的地方？」根據施密德去年對 850 位杜拜旅客的調查，超過六成的旅客認為，帆船飯店是杜拜的典型代表。杜拜塑造品牌的成功關鍵，在於懂得利用事件、集中焦點包裝行銷。比如，高價邀請高爾夫球天王老虎伍茲(Tiger Woods)，站在帆船飯店頂樓的停機坪上瀟灑揮杆，那張照片傳遍全世界。2005 年網球名將阿格西(Andre Agassi)與費德勒(Roger Federer)在帆船飯店頂樓的停機坪舉行友誼賽時，很多英國朋友打電話到杜拜給施密德，「告訴我們一些吧！」他說，這件事讓世界上超過半數的人認識杜拜。

十五、購物天堂 每人每天在此消費 8000 元

杜拜觀光客頂著 30、40 度的炎熱高溫，能玩什麼？為此，杜拜蓋了 47 家風格迥然不同的購物中心，每年 1 月還舉辦一整個月的購物嘉年華(Dubai Shopping Festival)，把觀光帶到最高潮。連原本 7~8 月的淡季，也因為有了夏日驚喜節(Dubai Summer Surprises)，把買氣炒的跟氣溫一樣高。光是去年兩個年度購物節加起來，就為杜拜帶進超過 735 億台幣的收入。甚至，觀光客只要在杜拜機場的免稅商店消費滿新台幣 4400 元，就能擁有一張保時捷(Porsche)和林寶堅尼(Lamborghini)跑車的摸彩卷，中獎率高達千分之一。「Nothing to do, just DO BUY (Dubai 諧音)」，在施密德的調查中，「購物」是觀光客的主要活動，平均每個人每天的消費高達 8000 台幣。

十六、世界中心 杜拜傳奇在東西古今交點上展開

杜拜中東旅遊展活動展開，系列演講活動就以施密德的「BRAND DUBAI」(杜拜的品牌行銷)打頭陣，現場座無虛席，講義一下子被拿光，顯示杜拜學正是一門崛起的顯學。30 多年來，杜拜已從小港口變成眼前這個國際化的、現代化的摩登都市。靠著一任任領導者的遠見與企圖心，加上成功的執行力、與國際行銷，杜拜傳奇才剛剛開始。

貳、卡達

一、波灣時代競爭力 No.1 的國家 - 下一個杜拜正崛起

世界經濟論壇 2005 年度阿拉伯國家競爭力報告指出，卡達在中東國家中競爭力排名第一。而若只談單一都市競爭力的話，根據中東地區著名的財經雜誌《海灣商業》過去三年來每年選出海灣前十大都市，杜拜一直保持第一，第二名如果不是阿布達比，就是卡達的首都杜哈。攤開地圖尋找卡達這個國家，只有台灣 1/3，很難讓人注意到他。目前卡達人口只有約 88 萬，全國土地都是沙漠，已經是波灣地區繼杜拜後，世界最看好的另一顆新星。

二、擁有全球最高的數字：人均 GDP 達 62736 美元

擁有全球最高的數字：人均 GDP 達 62736 美元，光是看一個數字就讓全世界不能忽視它。1996 年時，卡達人均國民所得才 4785 美元，2006 年已達 62736 美元，成為全世界國民所得最高的國家之一。世界上哪一個國家可以國民所得十年跳十幾倍？未來五年卡達國民所得還要再增加一倍。另外，卡達的企圖心也讓世界無法忽視他。卡達 2006 年 12 月才剛耗資 28 億美元舉辦杜哈亞運，花費金額是上屆釜山亞運的十倍。身為史上舉辦亞運最小的國家，卡達卻辦出了一場歷史上人數最多、規模最大的亞運。

然而成功辦完亞運的喜悅還沒有過去，卡達奧委會就已積極奔走各國，進入爭取全世界最重要的兩個運動賽事—2016 年奧運與 2018 年世界盃足球賽。卡達希望成為中東的運動中心。

三、握有未來最看好能源：5 年後成為第一天然氣輸出國

1990 年代初期卡達只是個採集珍珠的小漁村，現在卡達卻躍上國際舞台。WTO 杜哈回合談判是 WTO 最關鍵的一次。台灣就是在那次獲准入會的。911 恐怖攻擊後，美國遍尋不著的賓拉登，卻活生生地現身在卡達半島電視台，從此半島電視台世界知名。

未來最可能取代石油的能源就是天然氣；預估到了 2012 年，卡達液化天然氣出口甚至將占世界的三成，成為天然氣最大輸出國。

四、卡達式建設的手筆：1 天 23.6 億台幣

在 2000 年前這裡卡達只是個小小國家，什麼都沒有，沒有超市、沒有百貨公司、沒有高樓大廈，只有三間飯店，連道路都沒有幾條。現在卡達有汽車、有高樓、有很多五星級飯店，完全變成一個新的國家，目前卡達有最大的填海造陸計畫珍珠島，意外卡位成功。

杜拜見證了一個世界超級大工地，企圖心強、速度快、規模大、創意足。攤開卡達地圖，最常看到的是兩個紅色英文字 Under Construction，施工中。機場附近的道路處處圍起來趕工，因為舊機場正在擴建，預計容納 1200 萬名旅客的新機場也正在施工中。杜拜花 30 年達到的規模，卡達會更快？而令人震驚的是，這一切發展都是這五年內，甚至不超過三年內的事情。例如卡達旅遊局是在 2000 年成立的。規劃全國道路、橋樑、汙水下水道的公共工程局、博物館管理局則是 2004 年才成立。五年前被當時卡達最大的杜哈銀行挖角的

執行總經理西薩拉曼，在 2002 年就任時，西薩拉曼提出三年計畫，希望銀行資產增加為 100 億美元，結果他兩年就達到任務。2004 年他又向董事會提出五年計畫，除了再加倍資產規模，並且向海外設據點，包括美國、日本、新加坡、土耳其、杜拜，都已經有杜哈銀行的蹤影了。結果二年內他又達成了五年目標，總資產在 2006 年已經破 200 億美元。

五、卡達建立中東另一個發展典範

在教育、社會、文化面提升軟實力，正是卡達人自覺非常獨特的地方。目前正在飛躍成長的卡達，經常被外來人問到一個問題：「你們是在學習杜拜模式嗎？」結果幾乎沒有意外地，每一個卡達人一聽到這句話馬上就反駁，「我們才不學杜拜，我們有自己的模式，杜拜沒有石油與天然氣，我們有很多，我們要發展工業，不需要跟杜拜一樣全部靠觀光、服務業來發展。」這已經是標準答案了。

可以預期的是，已經很富有的卡達，將愈來愈富有，不僅商機無窮，並且將扮演愈來愈重要的國際地位。

參、阿布達比

阿拉伯聯合大公國另一個即將耀眼全球的城市，也就是首都阿布達比，七十及八十年代的黑金榮景讓波斯灣諸國賺進不少銀兩，如此龐大收益卻未明智地用在刀口上，不過，波斯灣諸國政府最近正投入大把資金挹注公共建設方案及不動產開發，新一代海灣領導人更跳脫傳統土地開發思維，以城市競爭力為出發點，協助境內大城市站穩國際舞台，特別是阿拉伯聯合大公國，現任領導人就任用好幾位三十出頭歲的部長，這些年輕的部長大多喝過洋墨水，知悉觀光及文化事業對城市競爭的重要性，阿拉伯聯合大公國首都阿布達比最近因為大型開發案(Cultural District of Saadiyat Island)而登上紐約時報網站首頁，文章對阿布達比與杜拜的城市競爭並無太多著墨，倒是探討『波海雙珠』因藝術而激盪出的觀光綜效。

阿布達比大型開發案如果可以於十年後完成，這將會是近代史上最大的藝術文化開發案，而這項開發案只是投資總金額高達二百七十億美元島嶼發展計畫的一小環，Saadiyat島預計還要開發七星級旅館、休閒度假村、高爾夫球場及可以容納十二萬五千個居民的住宅社區，由於這座小島目前仍一片荒蕪，建築師將面臨前所未有的審美意象挑戰。

2004年底，阿布達比眾眾酋長們就夢想擁有幅員廣闊的文化工程，而這個夢公園背後的原動力居然來自觀光，他們集體思考為阿布達比帶來龐大商機，風頭雖已先被鄰近的城市杜拜搶走，但是，阿布達比旅遊部門認為，這項工程不是要跟杜拜一較高下，而是以文化藝術烘托杜拜的觀光娛樂。

由阿布達比旅當地酋長們組成的阿布達比旅遊發展及投資公司去年宣布將委由米國建築師法蘭克。蓋瑞設計興建阿布達比古根漢美術館（台灣台中古根漢美術館已胎死腹中），不僅如此，這座小島也將委託法國建築師努維爾及日本建築師安藤忠雄設計各具特色的博物館及美術館，前台中古根漢美術館的女建

建築師札哈。哈蒂更接下新表演藝術中心的設計工作。札哈。哈蒂表演藝術中心的設計概念看起來像太空船，也像有機體，裡面規劃有兩座音樂廳、一座歌劇院及兩座劇院，透明通風的表演藝術中心將會像一艘停泊在波灣蔚藍海岸且隨時準備飛往外太空的前衛太空船，札哈。哈蒂女士的設計靈感來自於大自然、有機設計及美妙樂音。未來的觀光業將不再只是著重於休閒娛樂，更將充實全球文化面向，波灣富國相信，藝術將會是跨越疆界的利器，目前推展藝術觀光的波灣國家不只有阿聯，卡達也將委託貝聿銘設計杜哈的卡達博物館，波灣文化首都「沙加」（阿聯境內）的美術館已經籌辦第八屆藝術雙年展，而杜拜的文化村也將會有座札哈。哈蒂女士設計的歌劇院。

中東國家已意識到「黑金」榮景終究會衰頹枯竭，為了轉型，目前他們正大力發展藝術觀光事業，未來城市競爭重點將不僅限於強調人才（Talent）、高科技（Technology）與容忍度（Tolerance）的三T理論，藝術、文化及創意產業將會引發新一波城市競爭。

以石油致富阿拉伯聯合大公國，境內最紅的是有七星級帆船大飯店的杜拜，不過其實首都阿布達比比杜拜還要富有，為了不讓杜拜專美於前，前阿布達比最近也大力開發，除了有一座號稱級金碧輝煌的皇宮飯店，更將斥資上百億台幣打造世界最大的古根漢博物館，要把杜拜的鋒頭搶過來。當杜拜的七星級帆船飯店，吸引了全句界的注意力，但事實上杜拜是阿拉伯聯合大公國的第二大城，真正的第一大城是首都阿布達比。為了不讓杜拜專美於前，阿布達比急起直追，這座酋長皇宮飯店，在2005年初開幕，有人說它算是八星級，因為它的造價950億台幣，還用純金打造出，全世界最大的圓頂。酋長皇宮飯店藝術上來說也是令人讚賞，整個飯店用了22噸黃金建造，牆上貼了真材實料金箔，加上1000盞施華洛世奇水晶吊飾，真正的金碧輝煌。阿布達比，雖然還有可以使用100多年的石油蘊藏量，但皇室已經有危機意識，希望在這一塊文化沙漠，成為觀光、文化產業，立足的新城市，目標達到2015年300萬的旅客人次。除了2009年阿布達比將繼巴林之後，成為第二場在中東舉辦的F1賽事舉辦地之外，阿布達比也跟FERRARI合作興建FERRARI主題公園並預計於2009年落成。為了和杜拜有所區隔，阿布達比走文化路線，砸下100多億台幣，請來知名建築師法蘭克蓋瑞，打造全球最大的古根漢博物館，現在的阿布達比，處處都是大型商務觀光，建築計畫，要打造城市新面貌，和杜拜的雙城競爭，也更加白熱化。成為比杜拜更亮的中東明日之星。

第二節 西班牙新城市運動

★崛起指標 觀光、所得、經濟、不動產，四大躍進

西班牙與荷蘭在歐盟 the European Community 中都算不上是主流的強國。但是西班牙與荷蘭近十年來在城市建設與公共建築上的成功經驗引領全球。歐洲中小型都市開發的新典範，除了巴塞隆納、畢爾包之外，還有法國的里昂、里耳，瑞士的巴塞爾，荷蘭的海牙、鹿特丹等城市，皆為世人所熟知。

20年前，西班牙經濟疲軟、赤字嚴重，是歐洲邊緣窮國；20年後，西班牙人均所得2萬8736美元，並成為全球第八大經濟體。觀光業，占10%GDP，不論是觀光人次和收入，皆高居世界第二；時裝設計業，緊追義法，令人驚豔；企業擴張，更是不斷購併歐洲其他企業。西班牙如何在短短20年內快速崛起？是城市改造？西班牙專產恐怖分子的破舊小城畢爾包，藉著古根漢美術館進駐，從一個過氣鋼鐵城翻身為文化城，畢爾包轉型經驗值得借鏡。

西班牙的國門「馬德里機場」啟用了耗資62億歐元（約2600億台幣）的第四航站，天花板一層層像波浪似，彈性地起伏綿延，原來是以泰國進口的竹片排列而成，搭配上自然的採光，帶來特別舒展明亮的空間效果。除了國門給人的新印象，西班牙近幾年來觀光人數年年遞增，馬德里機場2005年旅客人數較前一年成長8.4%，達4200萬人，因而擠進全球第12大機場之列，成長速度也居前12名之冠。馬德里機場甚至被外界看好，可望超越同年為全球第三大、旅客人數6700百萬的倫敦希斯羅（Heathrow）機場。近十年來，西班牙的經濟在歐盟25國裡表現亮眼，經濟成長率平均3.6%，僅次於愛爾蘭。歐盟執行委員會今年秋季的預估資料顯示，受消費及投資景氣帶動，西班牙經濟今年將成長3.8%，比起去年3.4%、前年3.1%還高。去年、前年，西班牙的經濟成長率皆為歐盟各國平均經濟成長率的1.2與1.8倍。從種種指標看今天的西班牙，會發現她早已不是昔日的歐洲邊緣窮國。

1975年前還是獨裁政體，在歐洲中屬於後段班的西班牙，1986年加入歐盟後，善用各方資源，20年後的今天，西班牙要向世界證明她的競爭力。

壹、巴塞隆納 Barcelona

1850年，CERDÀ塞爾達計畫案，是世界都市規劃上的奇作，1890年，1929年兩次世界博覽會，巴塞隆納面目兩變。1992年奧運會，巴塞隆納成了騷動世界的新都市，北歐的都市計畫家來這裡取經，巴塞隆納是世界都市協會的永久會址。巴塞隆納在她漫長的2000多年歷史，一層層套上一層層的往上發展，套上一層層文化發展。但是，直到1830年工業革命在此響起，她一直只是地中海邊的中小城市，一百多年來，這個城市由西班牙脫穎而出，登上歐洲的主要城市。90年代以來，柏林、米蘭、羅馬、阿姆斯特丹等歐洲著名的城市，來這裡考察取經。歷史，是巴塞隆納規劃局規劃這個城市的三個主要方針之一，另外兩個是質量和均衡。

巴塞隆納自從1985年推動爭取舉辦1992年奧運會，藉由城市再造形式，將這個四百多萬人口的都市，轉型塑造成多核心經營、多目標並置的新都會之後，巴塞隆納已成就出一個獨特卻具魅力的奧運經營城市開發的模式。這樣的模式，也獲得國際建築與都市專業團體的肯定，英國皇家建築學會就於一九九八年破例頒給巴塞隆納市一座建築獎，以表彰這種集合政府官員、建築師與開發商通力合作的經驗。巴城的這個獎項，當年曾經跌破專業界的觀點，因為英國「皇家建築獎」向來只頒給知名建築師，但九八年的這項頒獎，不以人為主角，雖出乎預料之外，卻也讓建築界心服口服，因為巴城的經營，決非單一建築師的功勞。

當時巴塞隆納市長採取的策略是「去找國際最知名的建築師，來蓋最適宜的案例」。包括，日本建築師磯崎新設計奧運會場、英國建築師諾曼 福斯特設計電視塔，美國白派建築師理察 麥爾的當代藝術中心，而解構建築師的法蘭克歐蓋瑞，也有一件公共藝術雕像一位於海岸邊新開發區門戶上的「雕塑魚」。此外，西班牙本身的建築師，如卡洛特拉瓦也設計了奧運通訊塔，日前過世的中生代建築名師—米拉羅斯除了劍道館之外，也在開發區建置了一長排的金屬造型物，作為該區綠帶的雕塑物。

巴塞隆納市長是以籌組三人建築專業顧問團，協助其尋覓建築師。至於在財務上的挑戰，地方城市爭取奧運，最重要的關鍵就是財務課題，巴城以政府和民間共同經營的形式，來面對這個挑戰，因此財務計畫很大膽，也是市政經營長年的課題，至今仍在還款期，但市民的生活空間馬上獲得改善。這是冒著風險的城市開發策略，但幸運的是做成了。

貳、畢爾包 Bilbao

一、當代城市復興典範 畢爾包靠古根漢翻身

十多年前的畢爾包，是個留著深褐色血液、幾乎廢棄的舊工業城。直到 1997 年，一股敢做夢、敢圓夢的努力，吸引古根漢美術館進駐於此，畢爾包不但因而獲得新生，更成為城市轉型的最新典範。自從 1986 年加入歐盟後，西班牙整體經濟快速成長，許多大小城市更進行大幅改造。其中最經典的成功案例，當屬過去以鋼鐵造船為主的北部都市畢爾包（Bilbao）；在短短十幾年內，從一個默默無名的工業小鎮，躋身國際知名的文化之都。

畢爾包是西班牙的第四大都市，位於馬德里北方，昔日何人知曉這個海港。自法朗哥元帥過世，西班牙解嚴後，巴斯克自治區擬重回歐洲舞台，甚至躍登世界，於是將首府畢爾包列為建設重心。畢爾包因為近年有一座古根漢美術館而聞名於世，但其被稱譽為歐洲中小型城市開發的典範模式，近年來也引起了台灣相關縣市政府的重視。

1991 年，畢爾包市向古根漢基金會提出邀請計畫，提供政治及文化的絕對奧援，及優沃的經費以確保硬體興建和營運維護，古根漢基金會則提供藝術典藏、美術館營運軟體計畫等合作條件，雙方在九個月後簽約，1993 年 10 月動土，1997 年 10 月啟用，不到一年就吸引一百三十萬人次以上的人潮。畢爾包分館成功地讓一個貧脊的工業港口躍昇為文化藝術之都。

西班牙政府推薦位於西部大西洋的濱海城市畢爾包給古根漢基金會的第一落腳點。原本市政府是推薦位於市中心的一棟亞儂迪加古宅院基地給設計者—全球最著名的解構建築師法蘭克·蓋瑞（Frank O. Gehry），但他參觀這個城市後，要求將基地移到位於納里維儂河畔的現址。這塊基地是這座工業河港城市作為貨櫃存放之地，當時市長巴賽克根本難以認同，蓋瑞則以都市更新與再生的計畫說服他與當地百姓。

古根漢美術館的開張，使這座人口只有五十多萬的西班牙第四大城，每年吸引全球各地的觀光客超越一百萬人次。更龐大的效應是帶動了這個破敗的工

業都市起死回生：位於河岸四十多公頃開發區的再生計畫，包括已完成的會議與表演藝術中心、正在動工的商業中心與高層旅館暨辦公大樓，計畫完成後將成為西班牙西部的重鎮，並是世界知名的觀光名城，被喻為全世界僅有的都市開發奇蹟。

二、城市再生計畫

這樣的一個城市再生計畫，就是因為這一棟建築物興建之後，再加上一連串的城市興建方案。包括英國國寶建築師諾曼 福斯特規劃設計的地下鐵系統、專長結構的西班牙國寶建築師聖地牙哥 卡洛特拉瓦所設計的新機場航站及人行跨河懸臂橋以及年僅三十出頭的西班牙年輕前衛建築師 Federico Soriano 及 Dolores Palacios 設計的會議與表演藝術中心。此外還在推動的計畫包括城市地面電車計畫、傳統工業轉型為資訊工業發展計畫等。對於由一座大型美術館的興建，竟然成為引發都市再生的發展契機，都歸功於畢爾包市府當局的前瞻眼光，這也是目前全球新興人口約三十到六十多萬中小型都市發展最值得借鏡之處。經由邀請國際知名建築師參與都市公共基礎建設開發，進而帶動都市全盤再生發展經驗，使這些原本停滯發展的中小型城市在邁向二十一世紀之後，成為最具活力與可居性的集居環境。

西班牙畢爾包市也是親水功能奏效的模範城市。原本以河運木材為經濟命脈的畢爾包，在木材業盛極而衰之後，河岸旁盡是廢棄的工廠，昭告著城市的枯竭。當地政府後來將廢工廠全部拆除，代之以可以輕易走進河水的階梯、步道和公園，並興建美術館、表演藝術中心，和進行大型商場及觀光飯店的複合開發計畫。這項努力重新吸引了市民回到河岸，連位在河畔、同樣由蓋瑞設計的畢爾包古根漢美術館，都被「007」電影選去作片頭場景呢。館內的展示品是上乘精品，建築物本身也是一件超級的雕塑品，所以自開館以來轟動全球，更使得畢爾包這個工業都市成為世界各地愛藝人潮「美」的勝地。

第三節 芬蘭經驗

壹、培養國際觀

「世界經濟論壇」(World Economic Forum)評比為「成長競爭力」全球第一名(2002~2003、2003~2004、2004~2005、『2005~2006』，芬蘭排名仍為第一)，在地圖上距離台灣海程最遠的國家芬蘭，自2002年至2005年連續三年被評比為全球「成長競爭力」第一名，原本默默無聞的北歐小國，群體如何建立「芬蘭識別」？個體生命追求的「芬蘭價值典範」又是什麼？除了Nokia和Linux，我們還能自這個非常遠異常寒的地方，從政治、教育、道德觀等等得到何種的衝擊和啟發？

芬蘭的國家整體競爭力，已經連續三年排名世界第一，芬蘭的競爭力，其中一個很突出的表現，就是他們國民的基本「國際觀」，他們怎麼樣培養小孩的國際觀，比如說，他們在數學教科書，放進世界地理，包括台灣的青天白日滿地紅國旗，都成為數學題目的一部分。明明是數學課本，為什麼會有中華民

國國旗？原來出題老師挑出四個國家的國旗，讓學生計算當中紅色所佔的比例，上面寫著「台灣」的青天白日國旗標準答案是「四分之三」，他們邊算數學邊認識了台灣。再翻開課本的另一頁，這裡要計算全世界的高塔，但裡面沒有台北 101，卻出現了高雄即將在 2008 年要蓋起來的摩天樓，人家已經放在小學數學教科書裡面。這是芬蘭訓練小孩國際觀的方式，「不放棄任何一個學生」「試著照顧每一個小孩，希望讓他們都可以發揮學習的極致」，就是芬蘭教育的基本理念。芬蘭的流動圖書館是像巴士一樣的圖書館，在社區開來開去，小朋友隨時可以借到書，讓芬蘭拿下另一個全球 NO.1 的紀錄，那就是「最高閱讀率」。這樣一個北歐小國，很努力在教育他們的下一代。他們在國家競爭力上，也的確讓全世界看到了成果。

貳、發現競爭力 Nokia，讓全世界看到芬蘭

Nokia 是一個芬蘭小鎮的名字，就在 Tampere 西邊十五公里的地方，至少已有五百年的歷史。Nokia 是芬蘭文黑貂(sable)的意思。當年，芬蘭先祖們在此獵貂。尊貴的貂早在這個沼澤地區滅絕，芬蘭當代則因 Nokia，大賺全世界二十一世紀最熱門的錢。但是 Nokia 並不在 Nokia 小鎮上。Nokia 現在的全球營運總部就在赫爾辛基旁邊的芬蘭新興都市 Espoo 裡。Nokia 小鎮的現在人口約只有二萬八千零九十人。它既然是小鎮的名稱，因此，以它命名的公司、學校、餐廳、小商店等等，自然所在多有。對到芬蘭的旅客而言，Nokia 是一家連鎖旅館和汽車旅館。

Nokia 可以簡單分成三代，但是，成功的其中兩代的成功祕訣都一樣，新技術、大投資和良好的政商關係。第一代的 Nokia 是造紙起家。創辦人 Fredrik Idestam 生於一八三八年。一八六五年五月十二日，他從德國進口的一部新式造紙機器，獲得芬蘭政府許可運轉。這一天就成為今天 Nokia 集團的創辦紀念日。當時，他的紙漿廠並不在 Nokia 小鎮，而是在 Tampere 附近，工廠實際上是從一八六六年才開始運轉。距今一百四十年前。Fredrik Idestam 原是採礦碩士。25~26 歲他獲得政府獎學金，到德國礦業學校，研讀金屬課程。學成回國途中，他看到一家木材廠的一種新發明，用木材作造紙的原料。機器和設備及製造流程都已經達到可以商業運轉的階段。木材紙漿造紙在當時是先進的觀念和技術。傳統造紙是使用破布當原料。同樣學工業的 Fredrik Idestam 敏感到，紙的需求會在歐洲和北美的工業化國家中，疾速增加。但是，使用破布造紙，產量難以高度成長。他生長於森林之國—芬蘭，見識了用木材造紙的新技術之後，給了他美好的想像。他認為這是對芬蘭一個極其重要的創新。芬蘭有著無限的森林，可以供應造紙的原料。森林中的急流和瀑布還可以提供水利發電給造紙工廠使用。這一個概念，讓他回國後就馬上向那家德國工廠訂了一套設備。為了維持競爭優勢，同年，Fredrik Idestam 第二個廠在 Nokia 小鎮成立。他對未來的造紙工業發展已經看好遠景，木材紙漿造紙的技術和設備在一八六七年巴黎博覽會，已經獲得大獎。木材紙漿造紙又比破布造紙便宜許多。博覽會上的大突破，讓他確信越來越多的人會使用木頭紙漿作的紙。顯然，他的藥劑師也和他有相同或類似的見解。繼建立 Nokia 紙廠後，他又大肆擴充。1871 年，他邀

請芬蘭十九世紀最卓越的幾位政治人物和公眾人物加入他的公司，Nokia股份有限公司就此成立。過去的一切全部轉入這家新公司營運。但，他仍保有一半以上的公司股權。新股東給他帶來重要的幫助，吸引大筆資金。有了應付未來的財務能力，他拚命擴張，以面對如雨後春筍興起的新造紙工業。果不其然，1880年代，全面都是木材紙漿造紙了。除了自己擁有大量量產的優勢外，他認為同行競爭的狀況，必須在像紙類這種大宗物資的產業裡終止。因此，他先後組織成立紙漿工會、造紙工會、紙業工會，以區隔並分配市場。1896年，他五十八歲。從1866年建第一個廠起算，已滿三十年。他正式從Nokia退休，並由女婿接任總經理。這是第一代的Nokia，芬蘭紙業王國中的巨擘，芬蘭森林工業的領導者。

第二代的Nokia在1916年中Fredrik Idestam死後，逐漸轉手，終結第一代1865到1917年的五十年霸業。從1918年開始，Nokia的股份陸續出售，到了1922年，已經大部分賣Kumitehdas公司，經營權易主。Kumitehdas公司原來的事業體有兩大主要產品，電纜和橡膠。加入Nokia森林工業之後，亟待整併。這個時期，Nokia的紙業漸漸成為無利可圖的事業。一言以蔽之，買Nokia看來是一項損失。這是第二代的Nokia。

1966年，公司再合併為一個大集團，開啟了Nokia第三代的春天。這第三代的開創者是Bjorn Westerlund。他從1967年到1977年，擔任集團總裁，然後，退下來擔任集團董事長。在Bjorn Westerlund政治掛帥的策略之下，電纜不斷銷往蘇聯。1960年，他在電纜公司成立電子部門，進口電腦，並維持一個電腦中心。等他摸熟電腦之後，漸漸延伸設備，最後，自己生產電腦產品上市。他引進許多Nokia未來發展的重要基礎。1966年，公司決定落實集團化的統一領導，集團公司正式合併。Bjorn Westerlund主張由最小規模的Nokia擔任未來的主導角色，其他兩個較大的公司消失，併入Nokia。這正是「想像未來，決策現在」的思維模式。集團合併完成後，1967年起，他擔任集團總裁，集團大計要他拍板才算數。Nokia集團的產品，包括電力、電纜、森林工業製品、橡膠、電腦、電視等等。蘇聯是Nokia最重要的貿易客戶。蘇聯的市場，就由電纜帶頭率先打開，向前衝。Bjorn Westerlundgost的策略簡單明白。他說：「Nokia只有一個客戶和一個決策者。」當然，決策者就是他，那個客戶則非蘇聯外貿部部長莫屬。

蘇聯市場充分滿足Nokia的需要。以蘇聯為主要市場的策略，在後來蘇聯解體，經濟衰退前，已有了相當的修正。Nokia的電纜事業，漸漸不再成為重點，電子產品起而代之。由於電子通訊產品是國家重要的策略性產業，因此，在當時受到各國政府的保護。即使先進的瑞典、德國，也都到了1980年代才開放。Nokia自能夠擁有蘇聯市場，實在是得天獨厚，踏出了站穩腳跟的第一步。1981年Nokia推出第一台車上型行動電話，整合北歐系統。1987年Nokia再推出第一部全球性的行動電話。少數特例之外，大事業還是先決於既有的基礎。沒有Bjorn Westerlundgost就不會有今天的Nokia。

1961年，他還當了幾個月的芬蘭「貿易兼工業部」部長，由此可知他是如何長袖善舞。他死忠支持吉科寧總統。他的勤奮工作也有口皆碑，當部長期間，下

班後，立刻回到自家工廠工作。由於吉科寧在芬蘭連當二十五年總統。因此，Bjorn Westerlundgost能巧妙運用政治關係，建立了許多有效率的政商網路，為Nokia打下日後成就霸業的厚實基礎。他當年最大的政商成就，是遊說政府建立原子爐發電廠。這個計畫讓Nokia更緊密連結和蘇聯以及歐洲的關係。最後，芬蘭向蘇聯買兩座，向瑞典買兩座。Nokia因而東西通吃。這是1970年代的芬蘭及Nokia的大事。

早在1977年，Bjorn Westerlundgost就已決定將電子產品銷往美國。他的副手Kari kairamo有美國的工作經驗，和老一輩「向俄看」的見解不同，他喜歡「向西望」Bjorn Westerlundgost是個具有無比領袖魅力的領導人。

1977年，Bjorn Westerlundgost就把集團總裁的職務交棒給他，自己退居幕後當集團董事長。Bjorn Westerlundgost當了十年集團總裁。Kari kairamo從1977年到1988年，當了十一年。這正是Nokia電子和通信掛帥的時代。

1988年，Nokia換了Simo Vuorilehto當第三任集團總裁。兩年之後，1990年換上Kalle IsoKalli當家。也是兩年之後，1992年，第五任總裁Jorma Ollila上台，這時Nokia已經剛剛進入數位革命的新時代。

這些轉變，都意味著家族事業和國際化跨國事業的衝突和新視野。用廣義的解釋，Nokia就是一個如此「政治掛帥」的企業，源遠流長。從總裁的更迭就可以看出廣義的政治彈性是這個企業的高明之處。

1916年出生的Bjorn Westerlundgost，在1991年Nokia入數位時代時，已經高齡七十五歲。他的領導風格自成一套。對內，他不喜歡看報告或備忘錄，不喜歡正式系統的報告管道。他要求部屬親自向他個別作成果報告。對外，他喜歡處理客戶和他有興趣的團體的高層關係。2005年，Nokia手機全球市佔率高達百分之三十四，而且繼續高度成長中。Nokia是芬蘭最大的企業，最賺錢時，芬蘭一年的稅收，超過十分之一來自Nokia。用全球的經貿格局來看，Nokia的營業額或市佔率，都不是那麼無與倫比。但是，一個公司繳交政府那麼高比例的稅金，Nokia則是獨一無二。Nokia之為Nokia不是因為她最會賺錢。對芬蘭人而言，Nokia對芬蘭的無比貢獻，是因為Nokia讓全世界的人看到芬蘭。Nokia還繳了龐大的稅金。這就是「芬蘭企業價值典範」。

參、自由軟體之父

另一個「芬蘭價值典範」。一位國際偶像Linus Torvalds在崇拜他的人心中，儼然如神一般。他被譽為「自由軟體之父」。全世界許多網路年輕人的自由之神、分享之神、科技之神和奉獻之神。這位芬蘭小子揚名全球已有十多年。他名列「最偉大的芬蘭人」第十六名。Linus Torvalds於一九六九年十二月二十八日，出生於芬蘭首都赫爾辛基。他是瑞典裔的芬蘭人。祖父是詩人，父母親都是赫爾辛基大學的校園激進份子，父親是共產黨員，曾在莫斯科唸過一年書。1988~1996年，Linus Torvalds在赫爾辛基大學取得電腦科學碩士學位。期間，他寫出了「Linus可攜式系統」，成為至今唯一能夠和微軟的Windows相抗衡的軟體。微軟的比爾蓋茲靠著軟體成為世界首富，微軟一半的獲利來自Windows，百分之四十來自Office。微軟的這種商業專利軟體，收取授權費用，

並且兩三年升級一次，使用者必須不斷支付高額的授權金，換來並不一定等值或非要不可的新產品。從個別消費者看是如此。從國家整體而言，軟體專利掌握在微軟等商業專利軟體賣主手上，不但形成實質壟斷，原始碼的無法掌握，更涉及國家安全。

1991年，二十二歲的芬蘭小子Linus，寫出Linux作業系統，開放原始碼成為自由軟體。掀起了網路軟體青年中的超級旋風。「自由軟體」和「商業專利軟體」最大的不同是：自由取得、自由使用、自由複製、自由研究改良和自由散播。這些都不是微軟等商業專利軟體所允許的。Linux的出現立刻對微軟構成強大的壓力，尤其是Linus個人所表現出的軟體科技天分，和高度道德性，吸引了許多全球年輕人的崇拜和追隨，全球開發自由軟體的熱潮風起雲湧。西元2000年，美國「時代雜誌」的「世紀風雲人物」排行榜，Linus排名第十七名。2005年美國「商業週刊」最佳經理人評選，他也名列榜上。Linus在接受媒體訪問時，被問到後不後悔當初開放自己的Linux，錯過了當世界鉅富的機會。他自然自在地说：不會。Linus堅信，公開原始碼的自由軟體，可以成為更穩定的軟體。絕對是未來軟體科技該走的正確的路。他把自由軟體和商業專利軟體，比喻成科學和魔法。他說，自由軟體的系統，建立在人人看得到的結果之上，並且在這個基礎下開始，這就是科學。人人站在巨人的肩膀上，不必重新製造輪子。魔法總有個不為人知的祕密，保護這倡祕密不允許別人瞭解，這就是魔法。歷史證明，魔法已死，傳統商業專利軟體也將和魔法一樣。他驕傲於Linux創新價值的新技術特色，認為其他作業系統不可能展現更大的效能。目前，上千名全球軟體工程師加入他的Linux系統開發。台灣這個電腦大國也沒有落人之後。台灣自由軟體協會、戶戶口自台灣入口網站、中研院自由軟體鑄造所等等，官方或民間都相繼有不少組織，成為自由軟體的擁護者和推動者。Linus認為，自由軟體更安全、更穩定，網路世界上，抄好創意是好事，應該被鼓勵。愛因斯坦固然聰明，但更好的理論建立在他之上，新的令人興奮的探求也隨之而來。Linus的信念其實超越了軟體的本身。智慧財產權的觀念和運作及保護體系，在二十一世紀的網路時代，將開始被顛覆。這會是另一場產業的世紀大戰。Linus已經丟下第一顆核子彈。網路，這位「距離的死神」、「窮人的核子彈」，在未來將直接連結創作者和使用端。智慧財產權的保障觀念仍會繼續有效，但分配的秩序將被改寫。Linux作業系統已走過十四年。Linus仍像科技牧羊人一樣，整合全球超過千名志工軟體工程師及數百家公司，繼續開發Linux。美國「商業週刊」訪問他，面對的最大挑戰是甚麼？他說：從科技的觀點，他沒有看到任何挑戰。十四年來已走了很長的路，還要再走十四年。他唯一不能完全掌握的是法律面。自由軟體正中微軟等商業專利軟體的要害。因此，微軟對Linux施展多方壓力，Linux強烈與之對抗。對中傷公開原始碼和自由軟體的專利軟體賣方，他立場堅定，絕不心軟。瘋狂的事情已經發生了，因為SCO公司宣稱IBM把SCO擁有專利的nuix植入Linux，提起訴訟，索賠十億美金。Linus擔心一些貪婪的公司，製造麻煩。因為，軟體專利已經成熟到可以輕易濫用。現在，整個世界和軟體商業系統，鼓勵大公司獲得一個又一個專利，但個人卻難以獲得。Linux讓人隨機在隨機的國家，隨機地工作。他沒有一千個專利律師，他不能控

制法律面的事，不像在科技面，他可以真正做些事。然而，他不在意微軟以「強制專利」威脅，企圖根本性地消滅Linux。他說，透過法律系統，試著以法律戰爭壓碎對手的策略，Linux終將克服。他覺得，運用法律戰術的貪婪公司，實在應當覺得羞恥。目前，中國已經把開發Linux系統，列為國家最重大的發展計畫之一。如果，微軟代表美國式的自由競爭的商業利益價值，Linux代表的正是芬蘭人更重視精神與價值的追求。

肆、終生福利制度

芬蘭的「政策識別」可以概稱為「高福利政策」。芬蘭的孩子從學前教育開始，一直到大學、碩士、博士，只要想讀，也有學校可讀，幾乎可以說是終生免費教育。教育支出平均只佔芬蘭家庭支出的百分之一而已。芬蘭的失業者可領失業救濟金，有時不工作比工作還領得更多。因為工作要繳稅，一不小心落入「貧窮陷阱」，扣稅後的收入，比在家裡蹲著還少。芬蘭六十五歲以上的老人，平均每月約可領到一千歐元退休金。幼有所養，老有所終的大同世界彷彿就在芬蘭。芬蘭的學齡兒童平均每年領取一萬歐元的政府補助，到二十四歲之前平均每人花費的國家社會福利經費，超過十六萬歐元。二十四歲是個統計出來的「盈虧」分水嶺。從此，工作的芬蘭人繳的稅，才會高於他們享用的社會福利。十六萬歐元的「預支」一直要工作到平均四十八歲才能還清。芬蘭的高度福利政策，等於每一個孩子出生之後，就擁有一張國家所發的「隱形信用卡」。額度高得令人羨慕，金卡或白金卡相形見絀。全世界大概只有極少數的鉅富們才能享有信用卡公司給予這樣的尊榮額度一十六萬歐元，相當於新台幣六百四十萬元。而且，特殊禮遇，免年費、免利息、免付款，直到二十四歲開始分二十四年攤還。芬蘭這個最高度的福利國家，也可以說是全球最善意、最有耐心的信用卡發卡公司。這家信用卡公司，不怕客戶倒帳，只怕國民早死。因為活到四十八歲，顯然是每個芬蘭人對同胞應盡的義務。平均說來，每個芬蘭兒童或老人領取的政府福利津貼和補助，是每個成年人最大的納稅負擔。芬蘭約百分之三十的國家總預算使用於社會福利。其中老年服務支出最多，約佔百分之二十九。芬蘭的憂心之士早已經預期這個高比例很快會突破三分之一。因為，1945年戰後嬰兒潮出生的世代，將從2010年開始，陸續年滿六十五歲退休。到了2020年達到高潮。到時芬蘭是否仍受得了？暫時沒有人知道。十餘年後的經濟成長尚難預料。醫療和健保居芬蘭國家福利支出的第二位，佔百分之二十一。所以，芬蘭國民在這兩個項目的支出，平均只佔家庭總支出的百分之四。失業給付佔福利支出的百分之十三，這一項造成芬蘭人另一種心理衝擊。勤勞工作是芬蘭人傳統重視的美德。但是，近年來，有越來越多的人寧可領失業救濟金，而不顧工作。許多努力工作的人，在內心大聲吶喊：「不公平！」芬蘭的另一個結構性因素，使得這種高度福利政策現狀可能不容易往回走。芬蘭的國家雇用人員高達就業人口的百分之二十七。其中，中央政府百分之六，地方政府百分之二十一。主政者不敢輕易得罪這大量的選民。芬蘭的高度福利政策，可以說是「終生福利」制度。從出生到安老，都有國家妥善照顧。但是，付出的代價是國民平均要繳百分之四十五的高稅額。同時，這個制度將越來越

挑戰基本的人性，工作的人比不工作的人要繳更多的稅。賺錢能力強的人扣了高稅額，比賺錢能力差的多不了許多。工作的人漸漸少，將養不起越來越多退休或不願工作的人。「對靈性和個人價值的重視，遠勝於對物質需求的追逐。」這是芬蘭人的價值觀。芬蘭政府只能先從對外援助的預算比例動手。聯合國建議的援外標準固定 GDP 的百分之0.7，芬蘭這也曾經做到。現在，芬蘭跟著歐盟國家走，以百分之0.34為努力的目標。俄國的壓力如今已離芬蘭漸遠，俄羅斯將成為芬蘭未來市場攻佔的主力地區。

伍、鬥士總統

吉科寧這位「民主獨裁」的芬蘭總統，生於1900年。他是芬蘭的第八位總統。他總統當上了癮，就是不願下台。和所有的前任芬蘭總統都不同。他從1956年開始，到1981年，七十五歲時才因病辭職。前後五任，歷時二十五年。他是芬蘭最重要的一位政治人物。他和蘇聯有最良好的關係，在芬蘭政治人物中擁有最佳的國際聲望。吉科寧是法學博士，中產階級之子，當過警察和律師。他還是個運動健將，二十四歲時獲得芬蘭全國跳高冠軍。後來，他厭倦喋喋不休、話講個沒完的律師生活。三十三歲時，他加入芬蘭農民黨，開始政治生涯。他既雄辯，又富行動力，三十六歲成為內政部次長。但呆板的官僚生活不能滿足他。四十二歲開始，他以筆名不斷在報紙和雜誌發表各種內政、外交的文章。他主張芬蘭最重要的政府外交目標，就是建立和蘇聯成熟的信任關係。四十四歲，他出任司法部部長。1950年，五十歲，他競選芬蘭總統失敗。他精力旺盛，不喜歡妥協，就連休閒釣魚，誰都不能釣比他大條，非搶第一不可。1956年，他終於競選總統成功。吉科寧當上總統後，未經任何人的同意，就給蘇聯發了個交好的備忘錄。從此展開他二十五年的總統集權之路。他建立自己的外交顧問團，也把釣魚、滑雪等各種運動玩伴和同學組成他私人的支援團、顧問圈。國會攪他局，他就解散國會。他一方面親蘇，一方面放眼北歐經濟體。1975年歐洲安全和合作會議 (CSCE) 在赫爾辛基圓滿落幕，是他外交成就的巔峰之作。吉科寧一方面和蘇聯發展成熟的互信關係，一方面拉近東西方的距離。1973年8月3日，「歐洲安全暨合作會議」在赫爾辛基召開。同年9月18日，移師日內瓦繼續開到1975年7月21日。最後，8月1日，重回赫爾辛基，做出最終結論。包括美國和加拿大以及歐洲國家共三十五國的領袖或代表，簽署了「1975赫爾辛基協議最終議定書」做出了國際合作的劃時代十點共識結論：（一）主權平等，尊重天賦的主權權利。（二）抑制威脅或使用武力。（三）確認邊境的不可侵犯性。（四）確認國家領土的完整性。（五）確認和平解決爭端原則。（六）不干預內部事務。（七）尊重人權和基本自由，包括思想自由、良知、宗教和信仰。（八）平等和人民自決。（九）國家間合作。（十）在國際法下誠信履行義務。這十個基本原則的環環相扣，任何形式的擴張主義者，都受到了「歐洲價值」的集體封鎖。這個成就被認為是對蘇聯的解體和歐盟的成立，起了關鍵性的先頭作用。小國芬蘭的總統，在世界領袖面前，宣讀十大決議，令人動容。那是小國的「外交奇蹟」。當然，芬蘭不是第一個，瑞士和比利時都是芬蘭的前輩。但是，對芬蘭而言，吉科寧的外交路線使得芬蘭獲得前所未有的國

家安全。芬蘭終於走出戰爭的陰影，邁向富裕的國度。

陸、小國大外交

「冬戰」中，孤立站在世界危危之顛的芬蘭，知道「外交」才是國命之首要。這樣的治國方向，竟使小芬蘭成為「外交大國」。更為奇妙的是，外交竟然可以變成私人的「事業領域」。芬蘭人在國際上的公信力，真是一絕。「一九七五赫爾辛基協議最終議定書」是芬蘭吉科寧總統時代的外交鉅作。1997年3月，「美蘇高峰會」正式在赫爾辛基舉行。美國總統柯林頓和俄羅斯總統葉爾欽，正式發表「反彈道飛彈條約聯合聲明」。1999年12月，「赫爾辛基歐盟高峰會」，歐盟成員國做出共同結論：預定2003年組成一支擁有六萬名軍人，獨立自主的歐盟快速反應部隊。目前已經成軍，芬蘭當然派兵參加。赫爾辛基「歐洲安全暨合作高峰會」，是個終結冷戰的里程碑，也是促成蘇聯解體的先聲。小小芬蘭，改寫了「大國」和「小國」的定義。芬蘭在總統吉科寧任內的外交成就，延續到促成美蘇的正式握手言和。1997年和1999年都在芬蘭第一位民選總統Martii Ahtisaari任內。Martii Ahtisaari從1994年到2000年，擔任芬蘭總統。他的一生是個國際外交傳奇。這位退休的芬蘭總統，是個和平的製造者。世界上最麻煩的地區，就有他的調停之地。他是一個國際上被廣泛信任的和事佬。他被賦予也承擔的國際任務是：強化公民社會、擴大民主實踐、促進和平與合作，以及協助取得外國政府援助，解決困難和暴力衝突。Martii Ahtisaari生於1937年，Oulu大學畢業。1965年他進外交部服務，1973年當到芬蘭外交部國際開發與合作部門的副主管。接著幾年，1973年到1977年，他成為芬蘭駐坦尚尼亞聯合共和國大使，也被正式指派到納米比亞、索馬利亞和莫三鼻克。1977年，他成為聯合國納米比亞委員會委員。1978年到1981年之間，擔任聯合國祕書長特別代表，專責納米比亞獨立事務。因此，1978年，他搬到紐約。1981年，他又回到芬蘭。1987年到1991年，聯合國再度徵召他，出任祕書長的行政管理主管。1989年到1990年，更擔任聯合國祕書長特別代表，到納米比亞協助監督納米比亞的獨立過程。他領導八千名聯合國維和部隊，扮演關鍵性的角色，協助納米比亞透過自由公平的選舉轉移政權。事後，納米比亞政府，頒給他榮譽公民的身分，以資感謝。1991年，他前往南斯拉夫，參加解決南斯拉夫爭端的國際會議。他擔任聯合國祕書長的特別顧問，繼續為製造和平而努力。1991年5月，英國政府任命他參加檢視愛爾蘭共和軍繳械的監督團。1993年，為了和平任務，他再訪南斯拉夫首都貝爾格勒，和俄羅斯調停代表，合作企圖結束科索沃衝突。1993年，他還在忙著調停波士尼亞戰爭時，芬蘭將於1994年首次總統民選。由於他無強烈黨派色彩，因此，社會民主黨徵召他擔任總統候選人。最後，他險勝瑞典人民黨提名的對手，就是那位全世界第一位女性國防部長Elisabeth Rehn。擔任總統期間，Martii Ahtisaari乃醉心於國際外交事務。任內，芬蘭加入歐盟，柯林頓和葉爾欽在赫爾辛基會面。他身為芬蘭總統，卻仍然廣泛地旅行國外。1999年，歐盟派他當調停者，談判結束南斯拉夫科索沃戰爭。由於芬蘭總理不認同他熱心參與國際政治事務的願望，因此，2000年，他沒有競選連任芬蘭總統。他是個被信任的外交官，為自己和芬蘭都贏得

世界性的聲譽。總統退職後，他在許多國際機構和國際基金扮演著領導的角色。更不可思議的是，他還成立私人機構，專門提供「危機處理與提議」服務，機構名稱就叫做Crisis Management Initiative(CMI)。這是個非政府組織，組織使命是在麻煩地區從事開發和維持和平。他最近的壯舉就是成功引導印尼「自由亞齊運動」(the Free Aceh Movement)和印尼政府談判。經過他的私人機構CMI，印尼政府和「自由亞齊」在赫爾辛基談判，2005年8月15日，雙方簽訂條約，印尼武裝部隊撤出，亞齊叛軍開始逐步繳械。亞齊條約功德圓滿，他早期的一系列外交工作，特別是納米比亞和科索沃事務，共同為Martti Ahtisaari贏得角逐2005年諾貝爾和平獎的提名資格。2005年11月，他被聯合國指派，領導決定科索沃最後地位的對談。「弱國無外交」，這是常識。「小國大外交」，需要人才和正確的認知。芬蘭永遠得和強大的俄羅斯常相左右，凡事謹慎，凡事珍惜，口不出惡言，永不放棄。

第四節 愛爾蘭

壹、總緒—愛爾蘭之最

世界 NO.1／最適合居住，英國《經濟學人》雜誌在專題〈2005 年的世界〉中報導，愛爾蘭是最適合居住的國家。世界 NO.1／人才與科技成長率第一，美國卡內基美隆大學編制創作力指標指出，愛爾蘭的人才與科技技術成長率全球第一。世界 NO.1／最大軟體輸出國，經濟合作發展組織（OECD）指出，愛爾蘭是全世界最大的軟體輸出國。世界 NO.1／首都人口最年輕，首都都柏林是歐洲人口平均年齡最低的年輕城市。歐洲 NO.2／GDP 全歐第二，人均國內生產毛額（GDP）48,604 美元，次於盧森堡。

面積：70,280 平方公里（台灣 36,000 平方公里）人口：近 400 萬（台灣 2,300 萬）愛爾蘭的面積雖然比台灣大一倍，但人口卻少七倍，人力不足，資源不夠，二十年前，人均生產值不足五千美元，十年前，沒有人會想到這個最被邊緣化的國家，會崛起成為西方國家成長典範。

造成愛爾蘭大量移民的關鍵是 1845 年。當時，愛爾蘭 800 萬人口有三分之二仰賴自己耕種馬鈴薯為生，馬鈴薯卻發生疫情，導致大飢荒發生，整個十九世紀至少有上百萬的愛爾蘭人餓死，數百萬人出走，是愛爾蘭人遠走他鄉的濫觴。

戰後，大批愛爾蘭人背負著人才外流的罵名，遠離家園，找尋更好的機會，1961 年，愛爾蘭全國人口因此降到了 260 萬人的谷底。這種年輕人口出走的情況即便到 1990 年代初期還是如此。1992，愛爾蘭失業率 17%，經濟成長遲緩，只有歐盟平均 60%。但愛爾蘭追趕跑跳，經過新經濟熱潮，自 1995 年開始，幾乎每年成長 10%。經過十餘年的努力，愛爾蘭扭轉了近 150 年的人口外流潮。在 2000 年，那年，愛爾蘭的淨移入人數達到了兩萬人左右，使得愛爾蘭的國民人口增加到 380 萬人，是這個國家自 1881 年以來最高的數字（根據經濟合作發展組織 OECD 提供的數字顯示，2001 年，愛爾蘭的人口再度往上

攀升，達到 383 萬 9 千人）。而且，移入人口超過四成是倦鳥知返的愛爾蘭國民和愛爾蘭裔他國國民，到了 2001 年，回流者更是突破了移入人口的一半。在政府與民間的努力下，愛爾蘭從 1995 年至 1999 年，締造了平均年經濟成長率高達 9.3% 的「愛爾蘭奇蹟」。愛爾蘭和以色列一樣，是科技產業茁壯的沃土。在西方普遍停滯中，愛爾蘭表現亮眼，被譽為「凱爾特之虎」（Celtic Tiger），平均國民所得約 4 萬美元，在歐盟裡僅次於盧森堡，成為歐盟裡第二富足國家。

貳、致富傳奇

以優惠稅率吸引外資、利用跨國企業促成國家現代化，是愛爾蘭的核心策略。愛爾蘭有九百家軟體公司，世界前十大製藥公司有九家在愛爾蘭設廠，全球十大資通訊公司有七家在愛爾蘭營運。據估計，愛爾蘭的外商生產總額超過 70%，外商占的出口總額也超過 85%。愛爾蘭對移民採取比歐盟各國更開放的態度，能有今天的成就，一半要歸功於移民的菁英分子。《創意新貴》作者美國學者理查·佛羅里達（Richard Florida）認為，愛爾蘭做到了 3T—科技（Technology）、人才（Talent）與包容（Tolerance），這關鍵的 3T 促成具有創造力的工作者聚集愛爾蘭。如磁鐵一般，從吸引科技公司與創業家為核心，擴大到演員、作家、音樂家等藝術與文化創意領域；對於文化創意工作者也給予減稅優惠，並提供居住與工作的高品質環境。

從 1993 年後，愛爾蘭的經濟成長率累計上升至 96%，平均年成長率高達 7%，歐盟的補助以及外資企業功不可沒，包括必治妥施貴寶、戴爾、惠普、微軟、eBay、Google 等。愛爾蘭清楚自己很小，要參與全球競爭，一定要鎖定發展科技產業，搭上高成長列車，並以英語優勢，發展金融服務業及產品研發中心。

一、世界大藥廠在愛爾蘭找到生產利基

近年經濟高成長背後，表面原因，愛爾蘭選對方向，搭上 90 年代高科技順風車，外資成長，他們也跟著成長。因為愛爾蘭人才素質整齊，又能彈性應變，國際大企業或在這裡設廠生產高階產品，或作研發中心，帶給愛爾蘭 80% 的輸出額，及平均 10% 的經濟成長率。近年經濟高成長背後，表面原因，愛爾蘭選對方向，搭上九〇年代高科技順風車，外資成長，他們也跟著成長。除世界十大電子廠都在愛爾蘭設廠，全球十大藥廠裡，九大都在愛爾蘭設廠，甚至連輝瑞藥廠出產的威而剛，都全量在愛爾蘭生產，供貨給全歐洲。全球三大廠商，嬌生、英特爾和朗訊都將進階設研究中心或下一代產品工廠。英特爾在海外最大投資設廠地，在 Lexlipt 投資二十億美元打造一座十二吋，三百奈米晶圓廠。愛爾蘭一直是英特爾在美國以外的最大生產基地。超過一千家美國跨國公司在此設立據點，受愛爾蘭身為歐盟會員國卻有較其他歐陸國家柔軟的身段吸引，包括英特爾、微軟、甲骨文、惠普都在這兒掛上招牌，微軟更是在 1985 年就來了。這兒也有十七家世界頂尖的製藥公司設點，還是包括威而剛在內的許多世界名藥主要的產地。在芸芸眾國中，他們熟稔麥克波特的「國家競爭力」，

極力找出自己利基，說服外國廠商。例如，愛爾蘭告訴外國藥廠，藥品研發費用龐大，在愛爾蘭生產的藥品，你可以先拿到歐洲許可，在歐洲銷售，開始回收，一面等美國食品衛生局批准（美國標準較歐洲嚴格），而且可以以歐洲為測試市場，改良產品。他們具備整體觀把投資者當客戶。」而今世界大藥廠不斷在愛爾蘭研發創新，已經產生群聚效應，不但成為愛爾蘭進軍生化科技的利器，且更造福世界疾病患者。

在愛爾蘭工廠裡看不到長條的生產線。在愛爾蘭第二大城林麥克，世界最大個人電腦商戴爾靠著愛爾蘭軟體設計師設計出的供應鍊管理，在廠裡組裝後，運往歐洲大陸，雖然人工貴，但總體成本還是比在中國大陸生產運來歐洲，成本便宜得多。

二、集中力量發展生物和奈米科技

愛爾蘭近年經濟飛速成長，來自於政府及半官方組織的強力領導和產業政策，改寫「由自由市場決定」經濟學派規則。政黨齊心發展經濟，不管政黨輪替，每個政黨縱使政治立場有異，但對經濟發展，靠科技，靠外資，都沒有質疑，國家建設方案都已經做到 2020 年。

「經濟動能已起來，如何掌握是關鍵」。展望未來，這個崛起於上世紀末的小國，機會和挑戰接踵而來並以發展生物科技和奈米科技為重點。隨著高科技電子產業逐漸成熟，愛爾蘭已選定生物科技和奈米科技為重點發展。「資源少，就必須集中資源」。對於對他們的重點發展項目，他們毫不吝惜，大手筆請到名家，不管什麼國籍。例如在古意盎然的三一大學裡，最新成立奈米實驗室，請來五位國際知名奈米科學家，他們不但帶來科技，更重要會帶來人才和研究團隊，人才會源源不絕。又如新成立的國家科學基金會，每年舉辦獎勵國際年輕學者（獲得博士學位畢業五年以內）的總統獎，每年挑選四人，受獎人提出研究專案，每項專案獎勵五年，總額約一百八十萬美元，讓他們自己去買儀器，找合作夥伴、研究助理。哈佛管理大師麥克波特，更公開讚揚愛爾蘭和瑞典，丹麥一樣，已經建立了研究創新發展的基礎和機制，現在是開花結果的時候。

三、人才，決定競爭力—培養人才不遺餘力

天時地利人和的「人才培育」，更是愛爾蘭的主要戰力，1960 年以前，愛爾蘭的教育水準在歐洲平均之下，60 年底，決定延長義務教育，使中等教育數目由 20% 升到 82%；此外，愛爾蘭講求廣義式的通才教育，不同於英國在年輕人十六歲到十八歲還需要通才教育和知識時，就進入專科教育。愛爾蘭的學生平均要修六到七個科目，這種通識教育，提供更具彈性的人力資源，深受企業歡迎。大肆投資教育的結果，讓愛爾蘭擁有充足的技術性勞工，包括科學家、工程師和商學院畢業生。愛爾蘭全面調整政策與改革，極力走向國際化，重新在全球而非侷限在歐洲經濟體中找新的定位，以歐盟最低稅率爭取外國投資，應用英語優勢，積極扮演美洲及歐盟的中介角色。愛爾蘭政府謹守財政健全，並協助勞資雙方建立共識，提供免費且普及的高等教育；尤其是在歷史教訓中，學會『去政治化的經濟發展』，力求國家經濟轉型。」在知識世紀裡，先天資

源，國家大小，對競爭力都沒有影響，以愛爾蘭經驗看，是人才，決定競爭力。外資看上愛爾蘭最大特點是人才，愛爾蘭有講多國語言的專業人員，歐洲最深的港口（西岸的庫克 Cork），可以作為他們進軍歐洲的門戶。表面看愛爾蘭以英語為母語，帶給愛爾蘭很大便利。但是愛爾蘭三十年來精心耕耘教育，瑞士管理學院出版的世界競爭力報告裡，愛爾蘭成人識字率世界第一，二十五到三十四歲間完成大學比例的人數是歐洲最高比例，達 47.9%。人才彈性，來自教育彈性。根據瑞士管理學院世界競爭力評比裡，愛爾蘭在六十幾個國家中教育系統具彈性，能夠應付世界經濟變化居第五位。大學不只為研究而存在，更要為培育經濟所需人才。例如愛爾蘭為了培植國內企業外銷能力，估計未來需要五千位國際貿易人才，各大學就得增設國貿科系。又如 1970 年中，個人電腦還沒發展，愛爾蘭就在全國各大學設立電腦系，十年以後，愛爾蘭每百人中電腦工程師比美國比例還高。使得紛湧而至的國際電腦公司如戴爾、IBM、惠普求才無礙。未來，培養人才更是這個小國的施政重點。大學大部分都是公立，水準整齊，學生從小學到大學都免費就讀，但是必須經過嚴格入學考試，因此，大學畢業生都有一致水準，雇主很容易選才。在 2000 年到 2006 年，愛爾蘭國家建設計劃，各項支出以專業訓練占首位，近 150 億美元（台幣 4000 億元），比硬體的交通建設經費還高一半。政府單位以建立終身學習為願景。未來，他們決定領先世界潮流，打造全國上下都要變成知識工作者。

四、繁榮基礎在和平

近年來，不到四百萬人口的愛爾蘭，以近乎 10% 經濟成長率打破西方經濟不再高成長的迷思。除了在前文述及的國家有願景、重視人力培植外，大部分是非經濟因素所促成，尤其政府主導國家和平，以及培育人才、消彌財政赤字。

（一）區域和平為經濟發展奠基

愛爾蘭獨立後，多年來國內因北愛爾蘭立場分歧而苦。但 90 年代北愛情勢逐漸穩定，1998 年，北愛與英國、愛爾蘭達成受難日條約，三方正式步入和平，把區域政治和平放在愛爾蘭成功因素的第一位。

（二）政策前瞻，並且一致

不管政黨輪替，愛爾蘭對外資極力爭取，盡量配合。例如公司稅只有 12.5%，相較於英國的 30%、台灣的 25% 是相當低的。因土地取得不易，工業發展局與民間合作開發工業區，讓新廠商和想要擴廠的廠商都不虞土地。

（三）政府與民間充分協調

愛爾蘭採行社會夥伴制，抑制工資上漲幅度，促成穩定的勞資關係。每年，愛爾蘭是由財政部發表經濟預測（而非經濟單位），財政部掌管國家收入及支出，使得國家可以量入為出，控制赤字。財政部將預測提交總理府隸屬的「國家經濟與社會委員會」裡討論未來兩三年的重要施政課題，例如愛爾蘭須協助經濟弱勢，加強教育及職業訓練，以促進社會公平。

（四）不斷尋找就業成長新引擎

愛爾蘭和一般先進國不同，製造業比例仍佔 46.7%，比台灣還高，他們認為製造業仍最能促進就業，但須以新科技為主的製造業。因愛爾蘭工資比其他

製造國高，因此他們精於吸引高科技公司，促成產業及人才升級。沒有獨特「愛爾蘭」模式，而是區域和平，注重教育，政府與民眾合作，以及全球經濟整合，所結出的結果，而且經過多年努力，不是朝夕可就的。

五、「進取愛爾蘭」扶植創投、軟體業一

如今成為世界第一大軟體出口國

扶植本土企業因此成為維繫愛爾蘭成長最緊急的任務，幸好愛爾蘭覺悟得早，愛爾蘭已經有六百家以上的本土軟體業者，而且還在持續增生當中。愛爾蘭政府成立的非營利組織「進取愛爾蘭」(Enterprise Ireland)，致力於扶助新創公司和剛剛起步的愛爾蘭創投產業。「進取愛爾蘭」披露，過去，愛爾蘭的創投業募集的資金只有四千萬美元，有待加油的空間很大。「進取愛爾蘭」另一個重要的任務是協助愛爾蘭科技業者在美國設立據點，因為愛爾蘭的人口幾乎不過是美國一個州那麼多，出口成為唯一的出路。愛爾蘭到目前為止經是世界第一大軟體出口國。藉由扶助本國軟體業者在美國開拓市場，「進取愛爾蘭」相信，可以產生一個孕育更多科技新創公司的良性循環，強勁的愛爾蘭科技企業會引出更多強勁的愛爾蘭科技企業。根據都柏林投資顧問公司和種子投資業者 Hto Origin 指出，愛爾蘭軟體新創公司有一半是由愛爾蘭本土成功的案例像是 Iona、Baltimore technologies 或是 Smart Force 衍生出來。政府建立了 Forfas--為提升產業企業、科學和科技而創立的政策和顧問委員會。這個委員會的執行長崔佛斯(John Travers)指出，由於經濟上的成就創造了巨大的財富，至 2006 年間，政府要倍增在研究經費的投資，達到 14 億 5 千萬英鎊(約合新台幣 7 百 70 億元)，對於研發界是個令人振奮的消息，對於愛爾蘭根植於現在、放眼未來的產業政策更是影響深遠。

六、用組織的力量推動新產業發展一

「居爾特老虎」在新世紀發威

另外還有一個新成立的組織--愛爾蘭科學基金會(SFI)，致力於推動兩個愛爾蘭政府最關切的產業，一是資訊及通訊科技，另一個就是生物技術。愛爾蘭政府迎進了麻省理工學院媒體實驗室(Media Lab)在歐洲的分身，在都柏林有了 Media Lab。這是愛爾蘭政府將新創公司和新崛起的數位媒體公司的發展，集中於都柏林最具象徵性意義的一刻。有很棒的研發機會可以留住年輕的優秀人才在學成之後不再外流，留下來參與愛爾蘭最頂尖的研發，讓愛爾蘭這隻「居爾特老虎」(Celtic Tiger)在新世紀繼續發威。

七、愛爾蘭經濟面臨新挑戰

但面對全球經濟，愛爾蘭仍然不能放鬆，外資多為美國及歐洲公司，80%的愛爾蘭輸出，是外資企業所創造，沒有生根，隨著工資日漸升高，尤其是東歐開放後，勞工更便宜，帶來競爭。愛爾蘭也因為經濟急速發展，貧富不均開始嚴重。2001 年新經濟泡沫，愛爾蘭當年經濟成長率就從 10%降到 6%，2003 年更不到 4%。愛爾蘭人心驚膽跳看著泡沫化是否會拖垮他們。

第四章 經建在台中—綜合研究分析及探討

第一節 總緒

壹、地理

台中市是台灣第三大城市，僅次於台北市和高雄市這兩個直轄市，同時也是台中彰化都會區的核心都市。位於台灣中部的台中盆地，四周均與台中縣接壤。近年來台中市由於位居台灣南北向交通中點，及擁有地價便宜、氣候宜人等優勢條件，發展十分快速。根據台灣著名期刊遠見雜誌在2006年所發表的縣市總體競爭力評比，台中市在總表現中排名全台第四。此外，台中市亦因人文薈萃，而有「文化城」的美譽。

總面積 163.4256/平方公里（台灣的第 18 位）總人口 1,050,160 人（2007 年 6 月）（台灣的第 9 位）人口密度 6,425.92/平方公里（台灣的第 3 位）由於地理位置方面優良，交通便利，至台北高雄只需一至二小時，鄰近台中港、清泉崗國際機場、高鐵台中站，所以近年來遷都台中的聲音不斷提高。

台中市位於台灣本島西側的中部。地形上，台中位於台中盆地，四周環山。平日若天氣晴朗，則可自大肚山等台中周邊的山俯瞰整個台中盆地。其中，台中市區被多條溪流穿過，大型的溪流由東至西有廓子坑溪、大里溪、旱溪、筏子溪，小型（或為區域排水系統）則有綠川、柳川、梅川、麻園頭溪、楓樹角溪（亦作楓樹腳溪或楓樹溪）、朝洋溪。其中，綠川、柳川、梅川、麻園頭溪四者被稱作台中市區的四大河川。於日治時期，日本企圖仿照京都市的都市計畫來規劃台中，因而整頓了四區內的四條排水系統。至今，仍可由柳川兩岸的柳樹一窺鴨川的意象。台中市的氣候受到這些流經的河川調節，顯得更為怡人。在行政區上，台中市四周皆與台中縣接壤，其東側與台中縣太平市及新社鄉相鄰；西緣台中縣沙鹿鎮、龍井鄉及大肚鄉；南鄰台中縣烏日鄉及大里市，北邊則是台中縣豐原市、潭子鄉與大雅鄉。

在台中港路二側到現在五期重劃區的文心路，也就是忠明裡，公正里一帶，原來是寸草不生的地方，農民只得種麻為生，一片片的麻園相連成林，因此得名。自從第五期市地重劃之後，這裡高樓林立，商業蓬勃發展，儼然已成為台中市的新興地區。

貳、交通

（一）陸運

台中市交通幹道台中港路，商業大樓林立，三民路三段，由於其行經中友百貨（道路左側）及一中商圈，往來人車眾多。台中市的都市道路規劃呈蜘蛛網狀分佈，是由數條放射狀的連外幹道（中港路、大雅路等）及環繞市區的環狀幹道（忠明路、文心路、環中路）所組成的。台中市座落台灣地理位置中心，三百年來以交通為主軸的城市發展，儼然建構台灣南來北往的重要樞紐。九次元交通在南北向聯外道路，有中山高速公路、中部第二高速公路、西濱快速道路、中投快速道路等重要幹道，是南北交通重要樞紐；而內陸與海岸線東西向聯繫

道路，則有中彰快速道路與特三號道路，親近海洋，就在彈指間；軌道系統方面，目前業已完工通車的高速鐵路，連接規劃中的捷運《根據省住都處規劃，初步建議之路網由紅、藍、綠三條路線組成，路網總長約 69.3 公里，共設 54 座車站，預估 2021 年尖峰小時站間最高運量約為 122,500 人次，初步建議採用專用（A 型）路權之輕軌捷運系統，預估總建造成本為 2300 億元。目前規劃各路線之簡要說明如下：紅線：自潭子經台中車站、大里至南投縣中興新村，連接台中—潭子及台中—大里/霧峰二主要運輸走廊，以及草屯、南投縣等地，主要服務南投、台中地區之大眾旅次需求。藍線：自東海大學/榮總經中港路至台中車站及太平市，連接台中—西屯及台中—太平二主要運輸走廊。綠線(2007 年 10 月動工)：自北屯經台中市文心路、文心南路至台灣高鐵台中站，連接台中—北屯及台中—烏日兩主要運輸走廊，以弧狀線通過市區，並與紅線相互補為環狀。預定第一期施工的路線：烏日文心北屯線（北屯舊社—台灣高鐵台中站）》。綠線以後，將使台中市與台北、高雄的距離僅僅剩下四、五十分鐘車程；而原有的台鐵則成為大台中區塊間，最便捷可靠的通勤系統。另台中的鐵路，山線：太原車站，台中車站，大慶車站。台中車站是一棟仿巴洛克風格的公共建築，亦是當時明治維新下的產物，1949 年因應旅客增多而增建左側部分。大慶車站和太原車站是在「台鐵捷運化」下興建的車站，另外大慶車站亦為最早起用的捷運化車站。除此兩站之外，台鐵預訂在未來增設松竹車站、精武車站及五權車站。山線：太原車站，台中車站，大慶車站。台中車站是一棟仿巴洛克風格的公共建築，亦是當時明治維新下的產物，1949 年因應旅客增多而增建左側部分。大慶車站和太原車站是在「台鐵捷運化」下興建的車站，另外大慶車站亦為最早起用的捷運化車站。除此兩站之外，台鐵預訂在未來增設松竹車站、精武車站及五權車站。

在台中生活圈快速道路系統規劃完成之後，將更能展現台中市區與聯外道路的密切聯繫；為了體貼台中市民與商務觀光旅客，台中市政府特地規劃最快捷便利的高潛力公車，目前已有十一條高潛力公車路線，搭乘公車的人口，也由原來的每月二十萬人次，提高到每月一百一十三萬人次，加上原有公車系統，構成四通八達的公車路網。即使是初訪遊客，也能自在悠遊於台中市區。

（二）海運

台中港是台灣第三大港，每月的貨物吞吐量可超過四百五十萬公噸，貨運航程橫跨世界各大洲，倉儲轉運專區的規劃及設置主要是為推動亞太營運中心計畫，希望台灣在產業國際體系分工下，成為亞太地區製造與轉運的基地。而位於東亞航運中心中心點的台中港，平均航程最短，自然取得最佳的競爭優勢。因此台中港倉儲轉運專區的設置，可爭取時效並大幅降低營運成本，對以進出口為主的廠商而言是絕佳的選擇。尤其，未來在兩岸直航後，對於市場在中國大陸、生產有意設置在亞洲地區的歐美大型製造商而言，台中港倉儲轉運專區更是最適合的製造及轉運的基地。台灣大道連接台中市與台中港，熱絡的物流與倉儲轉運業務，奠定台中市國際視野的基石。

（三）空運

於九十三年三月啟用的清泉崗國際機場，每天固定班次飛往台北、高雄、花蓮、金門、馬祖等城市，並可直達香港、琉球，將來可望實現包機直航中國大陸的理想。

參、商圈

台中火車站商圈，繼光街，精明一街，大隆路，大坑商圈，天津路，一中商圈，逢甲商圈。台中市有許多主題商圈，其中最知名的商圈為逢甲商圈與一中商圈。逢甲商圈主要範圍以文華路、福星路、逢甲路為主，臨近逢甲大學及僑光技術學院，目前約有一千五百多家登記有案的攤販和商店，競爭激烈。一中商圈主要範圍以三民路、太平路及育才街為主，鄰近中友百貨、台中技術學院、台中一中，且此商圈有不少補習班、漫畫空間複合式休閒館聚集，所以此商圈是台中市高中生人潮最多的商圈。

多元與創新是台中這個消費型都市的競爭力來源；服務業是台中市最主要的產業，全市商家超過六萬五千家。台中市融合了美食、文化與創意的商業型態就此聞名遐邇；交融咖啡與人文精神的「精明一街商店街」；高級美食與華麗視覺享受的「美術館園道」；青年學子流連忘返、完全流行也完全平價的「天津服務形象商圈」。多元的商業文化，讓人目不暇給。

肆、百貨及購物中心

舒適的購物環境與便捷的大眾運輸系統，使得台中市成為大台中都會區六百多萬人的消費生活中心。台中市有新光三越、衣蝶、廣三 SOGO 與中友百貨大型百貨公司，老虎城與德安購物中心、金沙休閒購物中心。許多名牌服飾的旗艦店，都設立在台中。根據統計，九十二年台中市百貨公司的營業額成長相較其他都會區高出甚多。

伍、美食

聞名全台主題鮮明的各式美食餐廳，以及長榮桂冠、金典、全國、永豐棧、福華等國際級飯店，吸引中部地區眾多消費人口到台中市來休閒消費，吃喝玩樂盡在台中市。

陸、公園及文化設施

台中公園、中山公園、台中都會公園、台中民俗公園、國立自然科學博物館、翡翠經國園道、台中市市民廣場、台中市特色街道、大坑風景區、豐樂雕塑公園、圓滿戶外劇場&文心森林公園。台中市民最幸運的是隨時可以享受都市綠地，漫步在翡翠綠園思道上，從植物園、科博館、國美館、市民廣場到美術館綠園道，串成一條翡翠項鍊，而美麗的翠玉墜子就是台中公園。自然綠意是台中市民的禮物，地方文化就是人們回饋給這個城市的深情。在民俗公園裡，紀錄著百年前台灣的平民文化與動態的生活軌跡。籌建中的南屯麻荊文化館，計畫重現犁頭店的麻荊文化，拼接出台中早期的自然資源與先民的生活智慧。台中市政府將興建一符合國際水準之歌劇院，期能吸引國際水準之表演團體至此從事表演，及文化活動交流，提供台中地區民眾高水準之欣賞表演空間，提升

台中地區之藝文水準，並以戲劇饗宴之方式行銷台中至全世界，未來希望歌劇院設立與台中市周邊商圈結合，蓬勃經濟繁榮發展與增加就業機會，並成為台中市一處最佳文化景點。

柒、科技

中部科學園區九十二年七月動土開發以來，截至九十三年三月底前，已經有四十六家高科技廠將投入超過六千億的資金，以發展光電科技、半導體、奈米科技、生物科技、精密機械、通訊航太等產業，其中還包括國際知名光電產業龍頭廠商友達公司及美國康寧公司也選擇中部科學園區為全球最大單一廠投資地點。台中市未來還將結合環隆科技工業園區、台中工業區、文山工業區，以及台中市精密機械科技創新園區，形成「大肚山台地科技走廊」，整合上、中、下游產業垂直分工，是提昇產業及國家競爭力。

捌、教育

台中市有中興、東海與逢甲等十二所大專院校，超過二百所的各級教育機構，學生人數佔全市人口近三分之一，文風鼎盛，人才備出。九十三年，台中市教育科學文化的預算支出即佔總支出預算的百分之四十九，居全台之冠，由此可見台中市對教育文化重視。除了在投資環境與行政管理的全力支援之外，每年近三萬畢業自大台中都會區的大專院校高科技人才，提供投資不絕的高素質人力資源。而由台灣、德國、新加坡、澳洲、英國等國際團隊主導開發的台中國際會展中心，同時幫助投資者建立國際觸角，與國際經濟脈動緊密結合。

玖、藝文

世界著名男高音卡瑞拉斯、小提琴家林昭亮、大提琴家馬友友以及享譽國際的維也納愛樂交響樂團，都先後將他們生命中淬煉過的音樂菁華獻給台中市，使這個城市掀起一波又一波的文化浪潮，讓市民浸潤其中。生活在台中市的人們，一整年都可以沈浸在熱鬧歡愉的藝文節慶裡。從初春繽紛的元宵燈節揭開序幕，到盛夏熱情奔放的巴西森巴嘉年華、美洲隨興輕鬆的爵士樂風與充滿歐洲情調的國際啤酒節，延續到秋末隆重盛大的文學、美術、音樂饗宴—台中文化季，歲末時節則以普羅音樂、街頭舞蹈及跨年晚會迎接新年的來臨。台中市藝文氣息濃厚，各類藝文展演活動蓬勃興盛。在台中市內，有國家級的國立台灣美術館、中興堂與中山堂二處主要表演中心、保留傳統版印與漆器的文英館、推廣藝文教育的台中市文化中心，以及國內第一個鐵道藝術網格「二十號倉庫」。自由多元的藝文交流，使台中市呈現豐富多元的文化樣貌。享有「文化城」美名的台中市，生活中盡是歷史的記憶。市長官邸已脫胎換骨為「藝文之家」、百年前的市役所、現代主義風格的台中放送局，她們都曾是舊時代裡於台中市共同記憶的珍貴資產，未來也將成為獨一無二的資源，繼續為台中市的文化寫歷史。

第二節 台中經濟建設的潛能

壹、台中大都會歌劇院—未來文化城市新地標

一、建設目的

基地位於七期重劃區(台中市新市政中心專用區)內「公3」用地，基地面積為 57,685.78m²，主要空間包括：2009 席大劇院、800 席中劇院、200 席實驗劇場、藝術商場、藝文工作坊或創意工作室辦公空間，另包含大廳、排練空間、公共空間、卸貨空間、儲放空間、停車場及營運管理辦公空間等。台中以「文化、經濟、國際城」為積極努力目標，台中大



圖 6 臺中大都會歌劇院外觀模型
資料來源：台中市政府全球資訊網

都會歌劇院，在市府的努力及市議會的支持下，在 94 年完成國際競圖活動，徵選出首獎建築作品，籌建中的「台中大都會歌劇院」將以一個流暢且充滿生命力的空間，使建築物與都市、環境、藝術、生活相融合，繼續向未來開展，以展現本劇院獨具匠心的氛圍，成為具有前瞻性的二十一世紀劇院。未來將依期程逐步推動「甄選營運管理團隊」、「執行細部建築設計」、「興建與施工」、「測試運轉及竣工驗收」及「開館營運及公演活動」等事宜，屆時台中將擁有一座國際級的歌劇院，一方面提昇台中地區民眾有一處欣賞具國際水準的表演空間，另一方面希望能吸引國內外優秀的演藝團體及人士到台中演出，藉此促進與國際表演藝術活動交流，以提升台中地區藝文水準，使其成為台中一處最佳文化景點。

一個合乎國際水準劇場，要能充分的提供多元化的演藝團體的成長空間，活絡的劇場活動，並且能凝聚在一城市音樂、戲劇、生活、休閒、文化、觀光構成一體之戲劇園區，為求落實歌劇院之永續經營，提升服務品質，如何降低政府之財政負擔等，亦為本案重要課題之一。預期未來透過本歌劇院設立，將可與基地周邊商圈結合，帶來經濟繁榮發展就業機會增加，進而成為台中市一處最佳文化景點，達到提升中部縣市民文化生活品質之目的。

二、行銷的理念與構想

行銷『戲劇在台中—台中大都會歌劇院』，促進國際文化交流：以「優質文化生活首都」城市為基準，充實台中市專業藝文展演設施，並滿足現有觀眾、表演藝術界及戲劇界等人士之場地需求，期使國際表演文化團體至此從事表演，及文化活動之交流，並以戲劇季饗宴之方式，行銷『戲劇在台中—台中大都會歌劇院』。行銷『戲劇在台中—台中大都會歌劇院』，豐富多元的文化軟體活動：

台中大都會歌劇院」藉由結合新市政專用區周邊現有的文化設施，如自然科學博物館、國立美術館、洲際棒球場、圓滿戶外劇場等文化旗艦設施為主體，在台中市新市政專用區整體規劃一處機能完整之「文化藝術特區」，並藉開發「台中大都會歌劇院」，提升市民文化生活品質，並成為台中市重要之文化生活指標。行銷『戲劇在台中—台中大都會歌劇院』，提振台中市觀光文化產業：為市民啟發一個新的、有自主性的國際觀及創造優質生活文化願景，除提供本市市民休閒文化活動外，並期望成為台中市重要之觀光文化產業，結合飯店之套裝旅遊行程及媒體強勢行銷策略，以成為台中市一重要表演藝術觀光財。行銷『戲劇在台中—台中大都會歌劇院』，塑造台中戲劇園區：以行銷『戲劇在台中—台中大都會歌劇院』之觀點，考量文化藝術特區整體規劃，提出「台中大都會歌劇院」，建立一個以『戲劇在台中』之觀念，結合文化軟體、歌劇家、戲劇家與民眾互動式之交流、國際與本土戲劇之交流及以觀光文化訴求為主導之行銷觀點，以塑造「台中戲劇園區」之規劃理念構想。

三、行動方針

以「戲劇在台中—台中大都會歌劇院」為訴求，定期舉辦各項戲劇活動，其活動規模應涵蓋台中層級、國家層級、亞太層級以及國際層級。由市場目標管理角度，採用「多元化戲劇」，與兩廳院形成市場區隔，提昇「台中大都會歌劇院」之競爭力。利用基地「公 3」用地位於新市政中心專用區內之先天優勢，檢討歌劇院多目標使用、經營業種，以達到最佳之經營方式。以歌劇院能「自償經營」為原則，首先發展能帶動戲劇人口成長之相關活動，進而逐步提昇文化社交活動之層次。

四、未來經營方式

經檢討後，決定採用「公辦民營(OT)」方式經營，由政府出資興建歌劇院後，再委由民間機構經營，透過一種公私合夥的模式，以促進社會整體資源之整合，創造雙贏之局面，亦符合鼓勵民間參與「政府公共建設計畫先期作業實施要點」之精神，更能提昇服務品質，以提高顧客滿意度，對於其企業形象將有相當大之正面助益，期能結合專業技術與專業人才，培養更多相關從業人員加入表演團體，以活絡劇場活動並使其得以傳承，初步研擬營運項目包含：藝文商場、多媒體書店、精緻餐飲、創意設計產品、室內外咖啡茶座、紀念品商店等。後續將採「民間自提」方式辦理，目前積極探詢及邀集潛在廠商參與伊東豐雄建築設計事務所之規劃設計簡報會議，期能提供後續經營管理及藝術商場空間之設計意見，使其發揮溝通及協調之功效，俾使規劃、興建及營運合一，能避免政府投資興建不符經營者需要，而造成浪費及未來經營之困難。

可望在 2009 年完工，台中大都會歌劇院是一件藝術品，它將吸引眾人的眼光，是可以在國際上揚名立萬的建築物，台中市是年輕的都市，獨特的造型剛好吻合年輕人風格，也是冰中市標榜文化城的最佳地標，期待能為台中市帶來無限商機的可能。

貳、園滿劇場

一、建設緣起及目標

佔地總面積達 8.86 公頃，可容納約三千~四千人座席，及近萬人的草皮看台區，且具備表演藝術所需基本設備的戶外劇場、一座具備簡易運動設施以及大量綠地植栽的多元開發的綠地公園空間。同時圓形戶外劇場也是台灣最大、服務範圍最廣的戶外音樂表演場所，期望帶動大台中地區表演藝術文化的發展、城市風貌的建立及觀光經濟等，吸納北、中、南藝術欣賞的人口提升台中整體的文化生活層次。戶外圓形劇場工程區分「專案管理中心」、「景觀綠化工程」、「劇場新建工程」三項作業計畫執行。且本計畫採用最新專案管理方式，將戶外圓形劇場景觀綠化工程做到符合工地景觀化、監工全民化、園區生態化、資訊即時化、進度全程化五大原則。



圖 7 園滿空照圖

資料來源：中政府全球資訊網

根據媒體估計，目前大陸正興建的劇院，有一百間之多，預計到 2008 年，將有三十間和新加坡於 2002 年開幕的濱海藝術中心（造價 120 億台幣）相媲美的演藝廳落成，這樣的文化建設霸氣，令人咋舌。台灣至今仍只台北市國家兩廳院，在表演軟硬體設備上可佔優勢，中南部則依然付之闕如。台中市目前人口已破一百萬人，但在文化硬體建設因經費問題停滯許久，徒然浪費台中市在整個中部五縣市所佔有的交通地利，以及可吸納將近 600 萬欣賞表演人口的能量。90 年底胡市長就任後，針對台中市對文化建設的需求提出興建圓形戶外劇場方案，也是胡市長正視台中市的城市本身所擁有的特色而提出的文化硬體建設，未來可帶動大台中區表演藝術文化的發展、城市風貌的建立及觀光經濟等。91 年初，市府邀請建築及劇場專業代表等成立「諮詢委員會」，共同商討籌備計畫及基地選擇建議，並陸續辦理「興建圓形戶外劇場委託選址評估及整體規劃」及建築師徵選，計畫在 91 年至 95 年四年內推動興建一座大型、具備表演藝術所需基本設備的戶外劇場，一座具備簡易運動設施及大量綠地植栽的多元開發的綠地公園空間。使台中市藉由文化硬體建設的升級，成為中部五縣市文化活動最熱絡的中心。

一、劇場特色及願景

整體基地開發將以台中市民日常休閒生活之需要，規劃作為綠地生態多目標公園之使用，強調自然為主軸的配置計畫，將與大量的樹海植栽及綠地結合，開發多層次景觀與生態環境，呈現綠大地之音樂森林的計畫樣貌，並預留有簡易的體育設施空間，為一多元開發文化建設的概念。除了將使本市文化建設及生活品質升級，還可吸納北、中、南地區藝術活動欣賞人口，並整合多元生活藝術活動，提昇文化生活層次。一個城市若能提昇居民生活品質，可吸引優質

居民，帶動城市經濟、穩定治安，就世界許多成功的城市觀察，藝術活動市提昇城市氣質最佳的方法，文化建設的升級更顯重要。

交通的便利、經濟的發展以及大專院校林立，使得台中市在表演藝術文化的發展蓬勃，是中部五縣市文化活動最熱絡的中心，在台中市許多文化政策中，相當重視興建適當的展演場地，不僅需要符合使用的經濟效益，還要能降低建築成本，讓使用人口數增加，帶動經濟效益的附加價值，因而提出興建可容納一萬五千人的戶外圓形劇場為重要施政目標，期許興建一個不但能讓更多市民輕鬆的參與表演藝術文化活動的空間，還能服務中部五縣市廣大的欣賞藝術表演的人口。其計畫效益可簡列如下：1、台灣最大、服務範圍最廣的戶外音樂表演場所。2、服務範圍由中部五縣市 600 萬的人口至全國民眾，甚至世界性。3、平日作為開放廣場、公園使用。4、帶動台中市表演藝術文化的發展、城市風貌的建立及觀光經濟推展。

參、台中市國際標準棒球場新建工程

建設期程 2005/04/20
~2007/10/30，臺中市
希望興建符合國際標
準之棒球場來承辦
2006 年我國主辦之
洲際盃棒球賽
(95.11.9~95.11.19)



圖 8 棒球場內部照片

，案經提列「台中市
政府中長程個案計畫

資料來源：台中市政府全球資訊網

一爭取國際標準棒球場興建」並爭取中央補助，全案經費計六億元，其中包括市府自籌經費三億元，行政院體育委員會同意補助之興建經費 3 億元。整體規劃設計內容棒球場整體造型意象是將棒球獨特之球型及縫線之造型意象，配合球場之特性轉化成屋頂及看台之配置形式進而展現出本球場造型特色。

基地區位概況：棒球場興建基地為「體一」用地，位處於本市北屯區，基地北臨 80M 環中路，東臨 30M 崇德路，面積為:89,773M²。本案預計興建樓地板面積：28,275M²，建物為地下一層、地上三層建物，建蔽率:13.03%，容積率:25.02%，主結構為 RC 構造，拱形桁架則為鋼構造。

規劃設計內容概述：1.本階段工程主要建築為內野區棒球場主體建物及練習場各乙座，其中主體建物包括有內野看台區（預計興建 15,000 席）及屋頂膜構遮陽構造等，看台區屋頂高度約 35 公尺。另外野看台（目前係規劃為 5,000 席）將配合市民運動休閒中心以 BOT 或爭取中央補助方式進行，列為長期發展方案，將來觀眾席總容量係 整體規劃為 20,000 席。2.看台區一樓：規劃為觀眾席、球員、裁判、行政人員及貴賓、記者出入口；並包含賽務辦公室、記者工作室、會議室、醫療室、打擊練習室、投手練習區、機電室、儲藏室、主客隊休息區、更衣室、接待室空間等。3.看台區二樓規劃為一般觀眾出入口；並包含販賣區、棒球展示室、售票處及內野下層看台。4.看台區三樓規劃為貴

賓室、控制室、電視轉播室、媒體室、販賣區及內野中層看台。目前辦理工作進度一、主體建物工程部份：於 94.4 開工，前為配合洲際盃賽事，預定 96.5 全部完工。二、膜構屋頂、練習場工程部份：於 95.5.19 開工，前為配合洲際盃賽事，96.4 全部完工。三、有關計分板工程部份：已於 95.11.24 竣工，95.12.25 驗收完成。四、有關西、南二側計畫道路興闢部份：95.9 完工。五、外野看台部分：於 96 年度追加預算興建，目前已完成工程預算書、圖，預計於 96 年 6 月發包施工，預計增加 5000 位觀眾席。結語台中市目前人口已達百萬，惟中部地區尚缺國際標準化之大型棒球場，原台中棒球場設備老舊，動線欠佳，場地亦不符正式比賽標準，影響中部地區民眾參與棒球運動和觀賞棒球競賽之意願。本計畫之執行如以 1~2 小時車程計，台中縣市及彰化縣、南投縣等均為本場地之服務範圍，如再加上高速公路、高速鐵路之服務，其範圍北可至新竹，南可至嘉義，對於運動提倡之區域均衡有其正面意義。因此本棒球場將不只是在台中市增加一座建築物而已，它亦將扮演未來帶動中部地區運動競技的發展、城市風貌的建立及觀光經濟推展等重要角色。

肆、中部科學園區台中基地設置開發案

一、區位與面積

經費第 1 期 189 億 6,200 萬元，第 2 期 41 億 3,700 萬元，總計約 231 億元科學園區設立的宗旨，在於創造臺灣高品質的生態、生活、生產的人性化環境，以吸引高素質人力，引進高科技技術，促進臺灣地區產業升級。園區分佈：臺中園區→占地 413 公頃，位於臺中市西屯區與臺中縣大雅鄉之間的大肚臺地上，園區近鄰中山高速公路、第二高速公路、臺中港、高鐵臺中站、臺中航空站。主要產業以光電、精密機械、半導體產業為主。虎尾園區→占地 96 公頃，位於雲林縣虎尾鎮西北側，近鄰中山高、台 1 線、台 76 線、高鐵雲林站。主要產業以光電、生物科技產業為主。后里園區→面積 246 公頃，於臺中縣后里鄉都市計畫區南、北兩側，涵蓋臺糖后里農場、七星農場。鄰台 13 線、國道 4 號與國道 1 號，距離臺中園區約 11 公里。主要產業以光電、半導體及精密機械為主面積 246 公頃，於臺中縣后里鄉都市計畫區南、北兩側，涵蓋臺糖后里農場、七星農場。鄰台 13 線、國道 4 號與國道 1 號，距離臺中園區約 11 公里。主要產業以光電、半導體及精密機械為主。



圖 9 中科基地

資料來源：台中市政府全球資訊網

二、區位優勢與市場潛力

有鑒於臺灣高科技產業集中於北、南部，而中部地區傳統產業外移嚴重，導致臺灣地區區域發展失衡現象，及為落實陳總統建設台中地區「三個第三」

的競選承諾，並達成建設臺灣成為「綠色矽島」的政策目標，由本府爭取後行政院於 91 年 9 月核定中部科學工業園區籌設計畫，復為配合進駐廠商的設廠需求，中部科學園區規劃開發時程不斷提前，於 92 年 7 月 28 日廠商建廠並同步辦理園區各項公共建設工程開發。園區設立雖然才 20 個月，已交出亮麗的成績單，截至 3 月底已有 65 家廠家獲核准入區設廠，總投資金額達 7,658 億 7,630 萬元，創下由兩縣市政府與中央合作無間開發成功的案例。未來將與新竹園區及台南園區等，於北、中、南三區形成各具特色之「高科技產業聚落」，逐步推動完成我國成為科技島之建設。台中基地預計將可創造 5、6 萬個以上就業機會，預估兩年內將可創造出 2,000 億元的產值，更可同步引進中、下游的產業對產業升級及引進將會有很大助益。

中部科學工業園區，2002 年由行政院核定成立，園區分佈於台灣中部的臺中縣市及雲林縣三縣市。初期有友達光電等國際性科技大廠進駐，進而帶動更多廠相繼進駐，目前已經進入第三期擴建，預計在 2012 年整體開發完成。現進駐的廠商包括：今湛光學科技、今湛光學科技、先進光電科技、大立光電、巨晰光纖、友達光電、保利錐光電、臺灣日東、臺灣康寧、合盈光電、新鉅科技、晶元光電、玉晶光電、和鑫光電、台灣捷時雅邁科、動能科技、中華映管、弘榮光罩、新亞洲儀器、台灣樂金麥可龍、瑞晶電子等。

伍、台中市精密機械科技創新園區

一、開發規劃目的

機械業為整體製造業之基礎產業，兩者間存在極為密切之互動關係。各產業之發展可擴大機械之市場需求，帶動機械業之成長；機械業之茁壯則可提供其他產業價廉質優之機械設備，增強其他產業之競爭能力，進而加速整體工業之發展。因此，推動機械業之成長向為政府整體工業發展政策與策略中之重要環節。

台中地區為國內機械業最重要之發展據點，而機械業亦為台中地區比重最高之主領產業。台中市政府為協助該項地方優勢產業強化發展體質，乃勘選台糖公司山子腳農場約 124 公頃土地（因應大學用地需求調整為約 109 公頃），策劃推動「台中市機械科技工業園區」之開發，期能提供一處優良之投資環境，為國內機械產業之永續發展鋪設基石。

因應台中地區主領產業—機械業投資設廠之用地需求，提供一處設施完善之高附加價值生產園。利用專區特性，集中相關產業設置，有效協助提升技術水準及競爭優勢，以裨益台中地區機械業之永續發展。藉助專區空間優勢，整



圖 10 台中市精密機械科技創新園

資料來源：<http://tw.knowledge.yahoo.com>

合園區周邊機械相關產業之合作體系，建立中部地區「機械業百貨櫥窗」的角色。提供市區內區位不適之廠商遷廠用地，以健全都市之發展機能及生活環境品質。作為中部科學工業園區高科技廠商之中、下游及衛星園區資源。

二、地理位置及交通條件

地理位置：園區位於台中市南屯區台中工業區南面，東距台中市市中心約 4 公里，西行約 15 公里可抵台中港。交通條件：園區東北界緊臨特三號計畫道路。特三號計畫道路為連接台中港、台中港特定區與台中市區之重要孔道，路寬 40~50 公尺；台中縣路段預定民國 91 年施工完成，台中市路段亦將由市政府配合本園區之開發一併興闢。本園區除以特三號道路為重要聯外幹道外，園區東界臨嶺東路，西南界臨培德路，為次要聯外道路。經由上述聯外道路，本園區之交通運輸可迅捷抵達台中港，及進出東北方約 1 公里之中山高南屯交流道、東面約 2 公里之台中都會區二號外環道與二高龍井交流道，交通條件堪稱便捷。

三、區位優勢條件

鄰近地區機械產業支援供應體系健全，極具競爭優勢。中山高、二高、台中都會區二號外環道在基地 5 公里範圍內，區域聯外路網發達，交通便捷。區址所在之都市機能完備且空間充裕，可充分支應產業發展暨就業員工進駐需要。基地權屬單純，土地取得阻力小。地形、地質與自然環境條件均適合工業區之開發。

四、發展角色與產業引進

發展角色：本園區未來之發展角色將界定為中部區域機械產業之「百貨櫥窗」及「機械產業聯盟原動機」。藉由專區集中業者之空間優勢及區內中衛合作效益，達到降低經營成本，提升競爭優勢及整合周邊產業合作體之目標。

五、開發現況與預定期程

主要計畫業經內政部 94 年 3 月 8 日第 604 次大會審議通過，相關工業區編定、用地取得、工程設計施工等作業，本園區因涉及行政院環保署進行環境影響差異分析報告審議於 95 年 6 月 15 日核定同意備查，及本園區整體水土保持計畫書審議於 95 年 6 月 29 日審查核定同意辦理在案。

目前招商狀況截至 95 年 1 月 10 日公告最後送件日止，共計有 156 家依規繳交保證金，最後補件完成確定共計 153 件〈 2 件係被徵收私有土地所有權人申請退件及一家廠商申請退件〉已完成收件並進入審議程序，經統計用地需求高達約 82 公頃，為可售用地 60 公頃之 137%，預計投資金額高達 439.4 億元，尚符合本園區開發招商之預期。依目前審議排名序位圈地確定者共計 91 家廠商核准進駐，總投資金額約為 337 億元。

台中市精密機械科技創新園區之開發，將採公共工程建設與廠商進駐建廠同步進行，目前已配合環評差異分析及水土保持計畫書審議核定通過結果調整工程設計，A 區道路及公共管線工程於 95 年 8 月開始陸續施工，污水處理廠工程預計於 95 年 9 月施工，而進駐廠商可同步於 95 年 8 月開始設計建廠，最

快將於 95 年 11 月交地後即可申請建照興建，全區所有公共工程預計 96 年 12 月完成，廠商可望於 97 年底全面建廠完成並開始營運。

陸、水湳機場再發展規劃

一、歷史背景及未來

水湳機場位於台中市西屯區，機場面積廣達 250.15 公頃，水湳機場建設於日治時代，當時是日本陸軍的軍用機場，同時也是台中州境內唯一的民用飛行場，在當時亦開設與日本通航的定期航線，自此成為台灣中部地區航空交通的門戶長達 50 年，在第二次世界大戰期間，機場也成為日本神風特攻隊的基地。1945 年後由中華民國空軍接收，並成立空軍第二後勤指揮部與航空工業發展中心，成為台灣航空工業的重鎮。自 1950 年代以後至 1980 年間台灣所有自行製造的飛機，都是在此地生產與試飛。

在 1970 年代之前，機場一直是以軍用為主，此地是空軍運輸部隊的大本營，但隨著台中航空站的正式成立，水湳機場才逐漸轉型成為軍民合用的機場，同時隨著台灣省政府的遷移至中部地區，水湳機場同時也成為台灣省政府

航空隊與空中警察隊的基地。

水湳機場周圍有逢甲大學、僑光技術學院與經濟部漢翔航空工業股份有限公司，隨著台中市的都市發展與擴張，機場的存在嚴重影響台中市西屯與北屯的交通與都市建設發展，航空站於 2004 年 3 月 5 日正式遷至清泉崗，台中市政府視該地為台中市區內最後一塊未開發的處女地，積極進行水湳機場的都市計畫更新，將在該地規劃大學城、工商展覽中心、高級住宅區與森林公園。

水湳機場舊址內將設置大學城，引起大專院校的高度興趣，目前需求面積已超過規劃面積，市政府在水湳機場舊址規劃的大學城，面積約五十五公頃，已有多所大學提出設校意願，初步估計土地需求量約一百三十五公頃，超出規劃面積甚多。開發水湳機場舊址，是台中市發展的重大契機。

二、台中巨蛋一推升水湳機場開發案

經貿中心 百貨旅館 大學城將進駐

水湳機場包括機場用地、航空站專用區共 190 公頃，加上機場北側、東側、南側農業區，合計約有 246 公頃，在寸土寸金的都會區，突然有這麼大片土地待開發，自然牽動整個台中市甚至中台灣。從 93 年 3 月中部機場遷移至清泉崗，94 年 7 月解除飛航管制禁限建後，水湳的土地與天空重新獲得解放與再生，房地產業者認為，水湳機場開發案周邊地主已全面惜售、房價持續上揚，未來將是台中市最具潛力的新興區段，台中市民所共同期盼的，是一個嶄新都會核心的誕生。高鐵通車後，西部一日生活圈已經成形，規劃中的台中水湳經

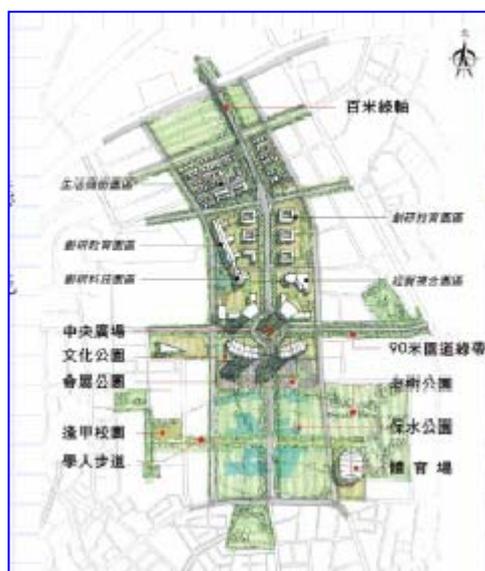


圖 11 水湳機場原先規劃圖

資料來源：www.arcnet.org.tw

貿園區位居關鍵樞紐地位，前文即提到中國首富李嘉誠的兒子李澤楷到了台中的水湳機場觀察開發案，對開發觀光旅館、會展中心、巨蛋及住宅區有興趣，詢問可否由其興建後交由市府管理，並換得部分土地供其利用，台中市政府當然希望極力促成，但法令上恐有待突破。

依照目前市府委外規劃的水湳機場開發計畫，共規設有國際會展中心、購物中心、觀光旅館、體育文化園區（巨蛋球場）、大學城，轉運站等 15 區，其中巨蛋近 6 公頃，約 18000 坪。市府原本已完成水湳經貿園區規劃案，預定在約二百四十公頃的水湳機場舊址規劃大學城、購物商場、旅館、森林公園等設施，但後來經建會要求市府必須辦理國際競圖，市府於農曆過年前開標，由美國普林斯頓大學建築學院院長史坦亞倫得標，正在進行細部規劃，預定五月間提期中報告，年底辦理都市計畫公開展覽，並送內政部審議通過後，預計一年內完成規劃再展開區段徵收作業。不過其中國防部空軍第二指揮部的搬遷將是大問題，胡市長在與中部六縣市首長聯誼座談會中，已向中央反映，要求中央先編列經費搬遷二指部，俟區段徵收作業完成後，以國有抵價地標售收入歸墊，尚未獲中央明確回應。預計一年內完成規劃再展開區段徵收作業。

水湳經貿園區開發時程跨出一大步，台中市府表示，今年將先編列 138 億的土地徵收及先期作業費用，創下台中市土地開發經費最高紀錄。水湳機場舊址開發案未演先轟動，吸引很多本地和國際財團關注，園區規劃大巨蛋、大學城、大會展中心、大公園及一座象徵台灣精神的台中塔。史坦·艾倫提出要採取類似參考舊金山金門公園、巴黎香榭大道、台北市敦化南路等處設計，建議將綠地公園分佈在基地兩側，從中間開闢一條車道，增加接觸公園綠地的管道。但因與市府原來的構想不一樣，市府希望能再做修正，符合台灣的風情與需求。

址開發成為台中市政府迫在眉睫的功課，因應五月議會開議，市府地政局提出水湳機場區段徵收執行計畫，土地面積 250.15 公頃，土地開發包括地上物補償、工程施工、行政作業、整地及貸款利息等約需 82 億元，加以支付國有土地及私有地作價補償費 130 億元，共需籌措經費 212 億元，將向市府各項基金、地方建設基金及金融機構借款，地方負擔沈重，希望爭取中央補助，補助款將回饋到水湳大公園大學城計畫，讓台中成為品質氣質兼具的現代城市。

柒、中部國際機場

清泉崗機場（或稱中部國際機場），正式名稱台中航空站，位於台灣台中縣沙鹿鎮，為軍民合用機場，也是台灣第三座國際機場，目前有包機前往日本、韓國、普吉島、帛琉等，定期國際航班包括華信航空和香港快運航空開闢前往香港的航線，以及華信航空飛往胡志明市的國際定期航班，未來也將爭取澳門納入國際定期航班。雖然名為國際機場，但目前清泉崗機場主要的客運服務仍以國內線為主。2003 年 9 月 4 日，開始興建中部國際機場。2004 年 3 月 5 日啟用，成為軍民合用機場；隔日將原來位於台中市區的水湳機場的所有國內航班遷往清泉崗機場，清泉崗機場也更名為台中航空站，舊台中水湳機場已停用。由於清泉崗機場距離台中市區較遠，加上台灣高鐵通車，使台北航線遭受嚴重打擊，2007 年 5 月 1 日起停飛台北航線。中部國際機場第一期工程擴建計畫：

為使台中清泉崗機場可運作較大型國際包機，擬擴建現有航站區，興建一座國際航廈及相關設施，並改善擴充滑行道，提供 D 類國際包機服務，滿足中部地區航空運輸需求，並帶動中部地區觀光及產業發展；本案計畫總經費為 14 億 7,486 萬元，預定 98 年 12 月完成。

第三節 台中優勢

壹、活力台中

台中市位於台灣的中心位置，同時也是苗栗以南、雲林以北，六百萬人口的經濟重心，南來北往綿密的交通網，未來兩岸直航的重要基地，台中市地處最重要的樞紐位置，儼然成為「台灣之心」(Heart of Taiwan) 台中市年均溫 23℃，終年陽光普照，氣候宜人，市民平均擁有的綠地面積全台第一，並經評選為「最適合居住的城市」。民國九十二年百貨公司營業額成長率更高居全國之冠，市民盡享多樣化的休閒生活。而具有特色、舒適宜人、房價較北高兩市為低的居住環境，使得台中市擁有完善的生活機能。加上匯聚自十二所大專院校豐富的教育及人力資源，台中市城市競爭力高居全國第二名。

胡市長就任以來，積極建設台中市為「創意、活力、文化城」，除相繼舉辦重要文化活動之外，洲際棒球場、圓滿戶外劇場等硬體建設亦陸續興建完成。胡市長特別強「城市競爭力」，積極推動都市行銷，爭取國外投資不遺餘力，以致中部科學園區招商熱絡，投資額兩年內接近一兆，建廠土地供不應求。齊備多元優勢與能量，等待發光發熱，台中市已蓄勢待發，準備站上世界舞台的中央。胡市長帶領台中市走向「創意、活力、文化城」的宏觀遠景，結合苗栗以南、雲林以北的六百萬人口，和產、官、學界共同推動建構「中台區塊」，提昇都會及國際競爭力。「台灣之心」及「超高趕北」的施政願景將指日可待。

比較全國各縣市土地面積及人口密度，台中市人口密度為每平方公里 6,391 人，雖比台北市 91684 人、高雄市 9862 人略低，但相較於其他縣市均高出甚多，具有明顯的人口集中都會區的特色，無論在地理位置、經濟環境及都會區域的發展上，都是中部地區的核心「火車頭」，均與台中區塊超過 600 萬居民息息相關，居中部六縣市之樞紐（大台中都會區包含了四個主要行政區，即台中市、台中縣、苗栗縣、彰化縣、南投縣雲林縣等六個縣市。整個大台中都會區的發展中心，便是以台中市為核心點）。在各項發展上，台中市早已超越台北市及高雄市升格直轄市時的規模，土地面積也大於高雄市（台中市總面積：163.4 平方公里，高雄市 153.6029 平方公里），具備充分的直轄市條件及內涵，亟應賦予直轄市地位，以更優勢的資源推動各項重大建設，進而帶動中部區塊以及台中都會生活圈整體的繁榮發展。中部產業中心工商發展火車頭中部科學園區的開發進駐，促進工商產業整合。中部科學園區自 2003 年 7 月動工後，因具備自然、人文環境的優越條件，獲得中央與台中市府全力支持，2004 年以後廠商進駐踴躍，並結合台中工業區以及軟體科技園區、精密機械科技創新園區開發，形成台中市西部地區科技走廊，引進大量高科技人才，擴大地區就業機會，擁有極佳的產業聚集效果。以最近 4 年來全台四處關稅局轄區內之進出口

貨物價值成長率來看，台中關稅局所轄的中台區塊，自中部科學園區規劃完善，已吸引許多知名大廠進駐。92年至95年，其進出口成長率均領先其他三個關稅局所轄區域，這意味著，中台區塊正展現著旺盛的經濟活力，成為最具競爭力的區域。

表 7 台中市工商登記數

類別	數量	備註
營利事業登記家數	80710	
工廠登記	3339	
中部科學園區	87	96年5月底止有72家廠商，9家研發中心，6家園區事業，總投資額：1兆7295億元，95年度營業總額：新台幣1785億元，從業人員：16527人
台中市精密機械科技創新園區開發	95年5月，經甄審圈地確定後計91家核准進駐	全區公共工程預計96年12月完成，可提供約15000個以上就業機會，可創造新台幣約250億元

貳、最適合居住的城市

「台中是個適合居住的城市」，相對於台北的全球化、高雄的港口特色，都是向外看的性格，台中則像是一個大型鄉村或是「多個鄉村的複合體」，仍保留了鄉村的人情味和悠閒。此外，台中的地理中心每隔幾年就會改變，從科博館區到五期重劃區，再到現在的七期重劃區，許多新動能因此被誘發，而快速運轉的環境就是一個適合創意發想的地方，一灘死水是難以產生創意的。台中也是個「女人的城市」，蓬勃發展的「非生產性服務」—餐廳、茶館、Spa，幾乎都是圍繞著女性消費為主。無怪乎 L.V.、Chanel 等國際精品店一家家開張，幾乎每條街都有高級 Spa。崇尚隨性自在、亂亂的草根味，正是台中可愛的地方。以藝術造街起家、頗具異國情調的「精明一街」，因為人潮川流，附近攤販雲集，市政府管不勝管之下，索性規劃了一個萬坪地下商圈，裝潢得美輪美奐、大力放送冷氣，把攤販全部遷進去。沒想到原本萬頭鑽動的商圈竟變成門可羅雀，商家苦不堪言，不到一年就宣告結束，「結果恢復舊觀後，人潮就來了！」享受美食在台中，豐饒的生活土壤中如魚得水，中部地區傳統產業堅實的供應鏈。

參、中小企業的潛力與挑戰

雖然已有不少廠商外移，但中部傳統產業基礎厚實，供應鏈還是相當完善，不論是材料、加工、生產都不缺，中部多以民生產業為主的中小企業，因為中部豐富多元的材料提供，使產品設計可發揮的空間大增。中部企業的『橫向資源網路』很強，對快速決策、執行很有利，而台灣中部有共創奇蹟的參與感，這樣的機會比比皆是。中小企業要升級，必須這麼做，台灣企業不論待在台中、越南或是中國，都不可能逃避創新與升級，近年中國設計力的崛起就是明證。而且現在國際大廠已經不做實質的設計與生產了，他們把重心放在市場行銷和

品牌經營，然後到世界各地去蒐羅符合他們品牌風格的產品，近年來這個趨勢愈發明顯。目前留在台灣的企業其實都已經在改變，但仍有許多迷思有待突破。台灣人對政府、對自己、對這塊土地沒信心，年輕人對未來也沒有希望，而這多半是媒體造成的。台灣的自由和豐富的包容性非常可貴，台灣人自己不明白。台灣也是個小小的國家，其實小國發展經濟才是硬道理，愛爾蘭跟新加坡，這兩個國家就是在能區域與全球經濟中找到自己獨特的優勢，然後努力發展，才有今天的局面，台灣的優勢不可能比這兩個國家少，但是近幾年來陷於內鬥實在很令人遺憾。台中地區堪稱為我國機械聚集之大本營，不僅基礎深厚，體系亦相當健全，近年來並逐漸朝提升產業技術方向轉型，未來將與新竹園區及台南園區等，於北、中、南三區形成各具特色之「高科技產業聚落」，逐步推動完成我國成為科技島之建設。台中基地預計將可創造 5、6 萬個以上就業機會，預估兩年內將可創造出 2,000 億元的產值，更可同步引進中、下游的產業對產業升級及引進將會有很大助益。結合台中工業區以及軟體科技園區、精密機械科技創新園區開發，形成台中市西部地區科技走廊，引進大量高科技人才，擴大地區就業機會，擁有極佳的產業聚集效果，極具發展為高科技產業之潛力。中台區塊正展現著旺盛的經濟活力，成為最具競爭力的區域。

肆、舵手的願景—致力打造現代化競爭力

五大目標是第一個是公共建設要做好，第二個是國際金融事業、第三個是投資，第四個是文化觀光治安各種基礎建設，沒有文化特色、沒有好的觀光吸引力、沒有良好的治安或交通等重大基礎建設，不會有觀光客來，第五是希望未來四年當中能夠更有效的推動中部區塊的共同發展。台中市的舵手胡市長把市政府當作上市公司經營，目前財政穩健度全國第一，旅客人數快速成長，經濟發展愈來愈好。在台中市政構想中，第一是做好公共建設，第二是引進國際金融事業、第三是擴大投資。他認為台中市政府也像是上市公司，不但要讓經濟不斷發展，也要有穩健的財政，並致力營造成具體而微的磐石會。台中市每一年的稅收愈來愈高，同時也是全國財政穩健度第一名的城市，觀光業在台中市也在蓬勃發展。2005 年台中市五星級飯店的住房率高達百分之八十六，高於台北市的百分之八十二；留在台中市過夜的旅客人數也比前年成長百分之七十八。未來規劃興建的運動設施，應以舉辦國際賽事的標準為目標，以爭取更多國際運動比賽到台中市舉辦。將打造台中市成為現代化、競爭力及國際化的都會城市，盧森堡及愛爾蘭是希望效法的城市，任內推動的十二項重大建設，他也希望能在這四年內如期開工及完工。在城市現代化方面，現代化是很需要的，但不是盲目的西洋化，而是從人民的角度給予希望，從市民的眼光看，台中市是一個有未來、有希望的城市，社福、公益都要做好，才是現代化。在城市競爭力方面，現代化格局不能太小，不能只看到自我，現代化不僅僅是絕對的而是相對的，不只是看到別人做好的事就移過來，不僅是建設，而是跟國際大城市相比，競爭力很重要，一個縣市首長或國家領袖必須了解滿意度是印象分數，是主觀的，可能來自於片面的感受，是局部的，競爭力有一套評比標準，放諸四海皆準，有國家競爭力、有城市競爭力，他對於中央政府經常發布滿意度而

忽略競爭力，覺得非常可惜，這會使台灣的政治人物流於嘩眾取寵，追逐表面成就，要滿意度高放煙火最好，尤其是治安方面，內政部每隔一陣子就發布治安滿意度，然後引起各縣市之間一些恐慌，深怕落於人後，當然不是完全沒有效果，可是治安上的改善度與競爭力，如果能夠被彰顯及重視，再帶來滿意度的評估，才會使得治安真的改善。

在國際化方面，台中市已走向全球化的世界，競爭對手不一定是身邊的對象，更不限於國內縣市，今天任何一個城市要生存，必須面對全球化、必須具備國際觀、必須要求自己在地球村的舞台上發光發熱，否則成就可能成為井底之蛙、夜郎自大，畢竟未來全球化的趨勢會愈來愈強烈，要競爭就要有國際格局，更何況，在國際化著眼點之下，規劃城市建設時，如果現代化或競爭力沒有國際觀，就無法達成真正長期的提升城市現代化或國際化，這都是以國際化為基礎，三個互為表裡，台中市未來就是要根據這三個方向（現代化、競爭力、國際化）的都會城市去推動。根據這三個目標，台中市未來迫切要做的有幾項，第一是妥善如期完成現有的建設目標，在台灣沒做過大型共建設就不懂什麼是萬箭穿心，從發包開始到底公平與否，基層同仁是否專業？工程發包後一定會發生兩個問題，得標者會說預算不夠，如果堅持原來的預算，工程就無法如期完成，工程進行當中，公部門的管考或私部門的施工，十有八九都不會如期進行，理由或藉口都一大堆，三、一定有廠商找到適當人士指控工程有弊，因為有這三點理由，讓他覺得首要工作就是要妥善如期完成重大工程，這會讓台中市現代化，帶來競爭力，也帶來國際化。台中市要完成的建設太多了，有些四年完成不了，雖然其中少了古根漢，但還有市政中心、市議會、歌劇院、圓形劇場、棒球場、馬上要做的有國家圖書館、鎮南休閒專業區、水湳機場發展、大慶重劃、體二重劃、廓子重劃、後期發展解禁、十二期重劃等十二項重大建設，其中八到九項在四年內都可完成。至於特三號道路、生活圈四路道路、捷運、鐵路高架化等四項重大交通建設，有的操控在中央的手裡，四年完成不了的，如捷運，行政院說一百年，他希望九十九年完成，大家不要小看這些事情的完成，真的很不容易，籌集款項聽起來很困難，在市長看來，只要如期妥善推動籌集款項不成問題，因為會帶動台中市的繁榮，反正台中市的財政穩健度是全國第一。第二、市長會強力推動國際或國內的金融事業進駐，要投資或要觀光，沒有國際性或國內重要金融事業進駐是做不到的，台中市目前最缺的是國際金融事業的進駐，台中市幾乎沒有國際金融事業進駐，跟台北比起來差太遠了，金融事業是他第二要推動的目標。中部地區一定要一起發展，市長研究過，中部地區六百萬人口，一起發展對台中市最有利，台中市居於核心，未來這五大目標，尤其帶動區塊的發展，對台灣有正面積極的貢獻。

第五章 研究發現

第一節 發現競爭力

壹、中國經濟不容忽視

一、中國股市二年市值大增六倍

最近中國大陸的經濟急速發展，增長率每年都超過百分之七，且大量吸引外資；相比之下，台灣的經濟發展放緩，且台商湧入大陸，資金亦流向大陸，不數年後，台灣的經濟可能被空洞化，發展亦可能被邊緣化，在這種形勢急轉的情況下，台灣又何去何從呢？二十一世紀是中國人世紀一點也不為過，從近期股災引起的風暴看，全球股市除了中國股市外，其餘股市都因為次級房貸風暴而股市重挫，受傷慘重，顯示中國有這實力抵抗全球的金融風暴，也凸顯中國在全球經濟上的重要性地位。這次美國次級房貸風暴讓全球股市面臨大規模的調整壓力，歐美日等指標性的股市都出現重挫，上市公司的市值也大幅滑落；反觀中國大陸，在高經濟成長率的支撐及內需市場蓬勃發展下，股市不僅沒跟著重挫，還逆勢創新高，進而讓中國企業的市值大幅提升，此消彼長，大陸企業在全球市值排行大幅躍進，然從企業市值的排名即可看出一個國家在全球的地位及競爭力，中國企業市值拉升，代表中國經濟實力強大。

二、中國企業市值激增，排名提高

過去在經濟尚未崛起之前，不管什麼排名，中國都沾不上邊，更別說要擠進全球前幾名排名，但經過這輪調整後，隨中國大陸經濟崛起，國民所得提升，股市的大漲，讓中國在全球的地位大大提升，首先從國民所得看，十年前，中國大陸國內生產毛額為 8218 億美元，那時全球 GDP 排名排到第七位，低於美國、日本、德國、法國、義大利及英國，但經過近十年發展，每年以高達 7% 以上成長速度增加中。

去年中國大陸的國內生產毛額已經提升至 2.626 兆美元，此金額是 1996 年 2.2 倍，也就是說中國大陸十年內國內生產毛額增加 2.2 倍。反觀其他已開發國家的美國、日本、德國、法國、英國及義大利等，近十年國內生產毛額增幅一倍左右，其中日本這十年國內生產毛額不僅沒增加還減少，1996 年日本的國內生產毛額為 4.68 兆美元，去年為 4.39 兆美元，減少 2900 萬美元，顯然日本最近十年經濟是呈現衰退的，也因為已開發國家經濟成長率不如中國，讓中國在全球 GDP 排名提升。去年中國大陸已經是全球第四大的 GDP 國家，僅次於美國、日本及德國，若以目前中國大陸經濟成長速度看，預估 2009 年中國大陸將打敗德國，成為全球第三大的經濟體，到 2015 年將有機會擠下日本，挑戰美國。經濟實力大增反映在股市上，中國股市在經歷 2000 年回檔調整後，2005 年在經濟快速成長刺激下，開始反彈，短短不到三年時間，中國股市大漲三~五倍，其中上海 A 股指數從 1047 點反彈至今 5001 點，累計漲幅已達三。七倍；深圳 A 股指數此波也從 243 點反彈至今 1381 點，累計漲幅也有四。六倍。尤其今年，在次級房貸風暴的影響，近期全球主要股市在美

股大幅修正衝擊下都出現重挫，目前很多股市都回到年初起漲點，甚至比去年封關還低，如日本股市截至 8 月 15 日止，今年已經跌 6%；中國大陸近期不僅沒跌還創波段新高，累計今年漲幅都超過五成以上，如上海 A 股指數漲 77%，深圳 A 股指數則漲一 42%，成為今年全球股市中表現最佳的市場，也讓中國股市的市值大增。

根據統計，2005 年深滬兩市的總市值才 3 兆元人民幣，如今兩市的市值總和已經達 21 兆元人民幣，兩年時間，中國股市的市值增加六倍，而經過這輪的調整後，很多中國企業市值大幅提升，在全球企業市值排名中跟著大躍進。過去在中國經濟未崛起之前，華人企業根本擠不進前五十大大全球企業市值排名，連香港首富李嘉誠領軍的和記黃埔也排不進去，全球前五十大大市值企業大多為歐美日等大經濟體所創造出來的企業，如埃克森美孚、奇異、微軟、花旗、美國銀行、沃爾瑪、思科及柏克夏海瑟威等，而全球富商也都在這些企業中誕生，如去年全球首富比爾蓋茲就是因微軟誕生，過去全球富豪排名中，大多數來自歐美日等國家，華人很難擠進百大。

但隨中國經濟崛起，股市大漲，中國企業的市值跟著大幅提升，排名也推升，進而產生足以跟世界匹敵的富豪，其中香港首富李嘉誠就是因為投資香港及中國房地產而崛起的，去年排二十二名，還無法擠進前十名之列，至於全球前五十大大富豪名中，中國大陸至今還沒有人擠進，而這種情形未來會隨中國大陸經濟崛起，股市大漲，會有所改變。

根據 Bloomberg 統計，全球前五十大大市值企業中，市值最大的企業為美國石油公司埃克森美孚，市值高達 4598 億美元，其次為美國奇異電器的 3911 億美元，第三名為辛巴威第一共同信託 3910 億美元，第四名就是來自中國的工商銀行 2834 億美元。

三、工商銀行為中國市值最大企業

2006 年 10 月 26 日工商銀行股價最低為 3.12 元人民幣，那時市值才 1286 億美元，若以工商銀行那時市值根本擠不進全球前十大市值企業，但經過近一年上漲後，8 月 15 日，工商銀行股價已經漲至 7.05 元人民幣，大漲 126%，市值也提高至 2834 億美元，成功擠進全球第四大市值公司。

其他中國企業也因為這波股價大漲而市值大增，排名也向前推升，中國石油 2000 年股價最低曾來到 1.1 港元，目前已經漲至 10.6 港元，七年股價大漲 8.6 倍，而市值也因此大增 8.6 倍，8 月 15 日中國石油市值已經達 2426 億美元，排名也晉升不少，目前全球企業市值也提升到第六名。

中國最大行動電話公司中國移動 2210 億美元市值排第十名；中國銀行 (1823 億美元)、中國人壽 (1708 億美元)、中石化 (1610 億美元) 及建設銀行 (1585 億美元)，也分別排十八、二三、二八及三十名。

在全球前五十大大市值企業中，全球最大經濟體美國有二三家擠進前五十名中，成為最大贏家，也凸顯美國是世界經濟第一強國；其次為中國大陸有七家，英國有五家及瑞士有四家等等，但日本因為這幾年股市不佳，企業市值大幅縮水，目前只剩豐田汽車一家擠進全球前五十大大市值企業中，從企業市值此消彼

長即可看出一個國家目前的經濟實力，因此中國企業市值排名不斷往上，意味著中國經濟持續熱絡。

雖然目前中國企業佔全球前五十大大市價排名家數才七家，但投資人不要忘了，中國經濟才剛起步不久，與歐美日等經濟體目前經濟成長趨緩相比，中國企業未來還有很大發展空間，市價也有往上推升的實力，因此未來中國企業隨中國經濟持續發展，股市活絡，市價也會再提升，在全球企業市價排名也會再往前推。而且將有越來越多的中國企業擠進全球前五十大大市價排名中，同時擠進全球前百大富豪的人數也會增加，對全球經濟的影響力也會日以劇增，因此有人說二十一世紀是中國人的世紀。

貳、杜拜杜拜能，為什麼我們不能

一、21 世紀城市發展新典範

阿拉伯聯合大公國杜拜，這個人工島上有 50 間豪華酒店、2500 棟沙灘別墅、2400 棟面海大樓……、擁有全世界最奢華的飯店。杜拜過去 10 年國民生產毛額成長 230%、觀光客成長一倍、國家總建設經費高達 23 兆台幣……，一個 21 世紀人類都市發展的新典範正在崛起。面積約台灣 1/9、一個台東縣大小，人口只有 130 萬的杜拜，正用無人能比的企圖心、創造力、想像力與執行力，克服沙漠的種種限制，在 21 世紀初，向世人展現了一個城市發展的新典範。對比台灣目前的困頓不前，台灣到底哪一點比不上杜拜？若要認真說，只有一點是杜拜有，但台灣沒有的，那就是石油。杜拜是在 1966 年第一次發現石油，但是杜拜石油蘊藏量與其他鄰近國家比起來，實在少得可憐，目前杜拜總國民生產毛額，石油也只佔 6%。除了有那麼一點石油外，杜拜什麼都比不上台灣。地處沙漠，終年不下雨，除了滾滾黃沙，杜拜沒有肥沃良田可耕作、沒有雨水可飲用灌溉、更沒有青山綠水……。

再談人才與教育，台灣也比杜拜好太多。姑且不論台灣有 2300 萬人，而杜拜本地人才 10、20 萬（不含外國來的工作者）。

台灣不但人口較多，質也比杜拜優。台灣目前有 150 幾所大學，但是杜拜直到這幾年才開始發展高等教育，目前杜拜 30 幾歲的精英，都是政府送出國去讀大學的，因為 10 幾年前杜拜還沒有大學。

再論產業發展、民主機制、天然資源，只要說得出來的，台灣真的沒有一樣比杜拜差。但是今天怎麼兩者發展的差距這麼大呢？

二、昔日杜拜來台取經，今天易位

分析起來，杜拜的快速蛻變，領導者的遠見與決心，是最重要的關鍵。杜拜領導階層從 30 年多前就一直在世界上尋找發展典範。後來他們發現，同樣是什麼資源都沒有，卻在 1970、1980 年代被譽為亞洲四小龍的新加坡、香港、台灣等，是他們可以極力效法的對象。因此不少杜拜的官員，10、20 年前都來過台灣、新加坡等地取經。杜拜人說，他們過去在摸索國家發展道路時，曾在世界各國尋找典範，而台灣在 1980 年代還曾經是他們的學習對象。杜拜工商協會秘書長阿布都拉赫曼就說，杜拜什麼都沒有，只有一丁點人口，後來發現

台灣跟杜拜很像，也缺乏資源，但台灣卻能成為亞洲四小龍，因此曾認真向台灣取經，他本人就曾經在 10 幾年前來過台灣。只可惜，20 年後的今天，變成是一團團台灣人絡繹不絕去杜拜取經。為什麼原來領先的台灣，現在卻遠遠被拋在後頭？其關鍵問題就在其背後的遠景、精神、策略、作法是什麼？成長快、規模大、服務好、企圖心強、有遠見、執行力佳，這些特色交織，共同締造了 21 世紀版的杜拜傳奇。「杜拜經驗，只當第 1 名」，問許多杜拜人，為什麼凡事都要做最大、最好、最快，他們異口同聲地說：「沒有人記得誰是第二名，就像一場比賽，只有第一名才會被永遠的記起。所以我們必須是第一名。」

波斯灣那片平靜而湛藍的海水，左邊的海面上浮出正在施工中的「棕櫚島」(Palm Island)、右邊則是世界地圖造型的人工島工程「世界島」(The World)，真的要感歎地說，「領導者的遠見真的很重要」。

新一代海灣領導人更跳脫傳統土地開發思維，以城市競爭力為出發點，協助境內大城市站穩國際舞台，卡達繼杜拜之後崛起，台灣如何因應新波灣世界來臨？

第二節 發現發展典範

壹、學習精緻小國發展模式

在工研院與資策會組成的「2015 台灣願景規劃小組」這一年來的討論中，出現了一句口頭禪：「『二瑞三蘭』是怎麼做到的？」二瑞三蘭指的是五個歐洲小國。二瑞，是瑞士、瑞典；三蘭，則是芬蘭、荷蘭及愛爾蘭。曾前往二瑞三蘭等國訪視的工研院產業經濟與趨勢研究中心主任杜紫宸表示，過去台灣參考、學習的典範，常以日本及美國等先進大國為對象，但這兩國的土地比台灣大、人口多，天然資源也比台灣多，差距太大。杜紫宸認為，台灣應學習精緻小國發展模式，因此才提出二瑞三蘭，這可說是台灣首次將多個歐洲小國整理成一個概念，做為發展典範。二瑞三蘭在哪裡？翻開歐洲大地圖，芬蘭、愛爾蘭、荷蘭、瑞典四個國家，都在歐洲最北或最西的邊緣，只有瑞士是在歐洲地圖正中央，但是卻被鄰近的德、法、義等大國團團包圍。二瑞三蘭有許多共同特色：資源不豐，人口都比台灣少，土地面積儘管比台灣大，但仍算是小國，即使都地處邊緣或大國旁邊，卻在經濟表現上十分出色。台灣可以向二瑞三蘭學習的主要原因，在於台灣土地面積不大，資源也不豐富，最特別的是二瑞三蘭的產業經濟型態也跟台灣很像，都是以中小型企業為主體，在台灣面臨從代工經濟轉型為知識經濟及高附加價值之際，二瑞三蘭的成功模式，正可以提供給台灣借鏡。

貳、發現 ZARA 全球的行銷新顯學一

從 ZARA 看到崛起的西班牙

一、全球的行銷新顯學

亞洲獨家。西班牙總部全公開 ZARA 快速時尚橫掃全球平價奢華風，現在，全世界都在注意她、討論她、追隨她。時尚界的成吉思汗—ZARA 位於西班牙拉克魯尼亞市的總部，領軍 INDITEX 集團，征遍全球 64 國；以 1 天 1.5 店的驚人速度持續展店；10 年來平均營業成長更達 23.7%。ZARA，全球的行銷新顯學—《即時流行》不打廣告，掌握時尚，用速度改變時尚業的流行思考。《快速供應》雙軌外包、三天換季，讓傳統商業模式有新契機。《名牌低價》名牌架式，平民價格，凡人也能光鮮華麗。《永遠在變》沒有庫存，決不戀舊，全面改變消費頻率。正當 ZARA 全世界擴展時，近幾年來，她的經營模式更已變成最新的行銷顯學。綜合專家對 ZARA 的分析，主要有兩個重點。一、ZARA 開啟了快速流行（Fast Fashion）的風潮。二、ZARA 開啟了平價奢華風（Masstige）。這兩個特質正是最符合目前全球的社會、經濟發展趨勢。

例如日本知名管理學者大前研一，最新著作《M 型社會》，探討全球化後，中產階級將消失，許多人將淪為中下階層，但是消費者又要求多一點奢華感，因此平價奢華是未來消費的主流。大前研一指出，在中產階級逐漸消失的社會大趨勢中，ZARA 正是企業求生新典範。原因是，ZARA 的價格不到名牌的 1/5，但卻具有品質與時尚感。更重要的是她的快速更新，在短短的三個星期內，店裡面的商品幾乎就要汰舊換新。

二、小鎮的世界級執行力

謎樣低調的創辦人阿曼西奧，用實業家精神顛覆時裝界。300 人設計中心，一年創作 2 萬款；強大的生產、物流，一週出貨 260 萬件；全球 3000 家門市，48 小時內全面新品上市；一年 4 億件服飾，讓大家穿上身。西班牙，從 ZARA 傳奇開始，再次輝煌。她快、她時髦，她正從西班牙西北部的偏遠小鎮出發，展開世界長征。過去五年，她已經成為歐洲大陸時裝第一品牌，未來她將把歐洲的成就，帶到美國與亞洲來。30 年前，ZARA 在西班牙西北部的一個偏遠小市鎮成立第一家店，1980 年代已經征服西班牙市場。1989 年後，ZARA 開始國際化，一出國就進駐世界時尚之都紐約曼哈頓區，1990 年再進駐巴黎香榭麗舍大道，宣示她成為國際品牌的決心。1989 年 ZARA 在西班牙已有 70 家店，但創辦人認為，既然要走出國門，就要到競爭最激烈、消費者時尚需求最高的市場去，才能得到最好的學習，這就是 ZARA 布局邏輯。到 1995 年，ZARA 已經長征了 9 個國家，開了 500 多家店面。這一個階段，她主要進攻歐洲國家。2000 年時，被她征服的國家數量已達 33 個。除了持續深耕歐洲，她更已前進北美、拉丁美洲、與中東多個國家。再到 2006 年的今天，ZARA 已經長成一個多品牌的成衣集團「INDITEX」，身影遍布 64 國，共有 3000 多家店。到這一個階段，她離開母國西班牙更遠，已經愈來愈常出現在對歐洲而言，遙遠的亞洲了。先歐洲、再美洲、中東、後亞洲，30 年來，ZARA 從沒有一天停止過成長。她就像一部逐漸加溫的機器，持續累積能量。過去十年來，每年營業額幾乎都是 20%~30% 的速度加快成長，終於在 21 世紀展現驚人爆發力，讓全球任何角落的人都不能忽視她。目前，ZARA 集團正以一年賣出 4 億件衣服、每天開 1.5 家店的速度，持續在世界各地擴展版圖中。過去幾年來，台灣各大

百貨公司、成衣集團都傳出想要代理 ZARA，台灣更有不少消費者渴望 ZARA 來設店面。一路上，阿曼西奧沒有改過理念，只是不斷的增強執行力，讓他的理念可以落實到世界的每一個角落。

三、未來十大流行趨勢，「快速流行」最重要

ZARA 的經營模式，讓世界第一線知名名牌集團也不得不側目。例如 GUCCI 集團總裁波雷（Robert Polet）不久前要求他的高階主管，「必須密切觀察、並且學習 ZARA，因為消費者正深深地受到 ZARA 教育，正期待快速即時的時尚。」波雷指出，ZARA 模式正在創造新時代的消費頻率，這不只將影響服飾時尚業，事實上也將改變所有市場的常態。愈來愈多流行觀察家也把 ZARA 當成引領未來大趨勢的先驅。流行趨勢觀察公司 WGSN 亞洲區執行長雷賓（Mark Lepine），點出未來十大流行趨勢，第一個最重要的大趨勢，就是「快速流行」，更快地翻新產品、更快地投入市場、更快地回應市場，ZARA 正是最佳典範。ZARA，對台灣人而言，來自一個非常遙遠的地方，出身於一個小市鎮的地方品牌，30 年內竟能征服全世界，她的故事能否給正努力從代工轉向品牌的台灣企業上一堂品牌課。

四、亞洲計畫：2007 年 50 家 ZARA 可望進駐

值得注意的是，ZARA 與 INDITEX 的 3000 多家店，有超過八成集中歐洲，在歐洲的滲透率很高。但營收來自非歐洲地區只有兩成左右。來自亞洲地區的營業額更只有 5%。「看好亞洲未來潛力，西班牙政府有前進亞洲計畫，我們也要前進亞洲，預計未來五年內在亞洲成長，是其他地區的兩倍，」負責亞洲展店業務，在馬德里長大的台灣華僑梁玉皓，目前一年超過一半時間在亞洲各地，尋找開店地點。自從亞洲第一家店 1998 年在東京開幕，今年 3 月第一家大陸店也在上海恆隆廣場開幕。這幾年來 ZARA 布局亞洲，已有 50 多家，開店計畫愈來愈急。「明年計畫在亞洲再開 50 家，」在東京、上海、香港、北京、曼谷各地飛來飛去，跟房東展開一連串攻防戰的梁玉皓難得回到總部來，語氣充滿著興奮與挑戰，「ZARA 都要好店面，但好店面很難找，因為兵家必爭，大家都想要。」想像著平價奢華與快速流行，就是從這家小服飾店崛起的，偏遠小鎮的影響力不斷地再譜奇蹟。

參、學習芬蘭企業價值典範

芬蘭第一大品牌，同時也是全球第一手機大廠 Nokia 看起，這是芬蘭的極光，就是在這樣的極光下，這裡創造了全球第一大手機品牌 Nokia。多年穩居世界第一大手機廠牌，現在全球每 100 個人當中，有 34 個人，拿的是 Nokia 手機，市佔率全球 NO.1。美國商業管理學校，把 Nokia 的崛起故事，列為 MBA 的必修課程。Nokia 的成功，成為芬蘭人的驕傲，也讓芬蘭人的手機持有率，高達 97%，連小販，或者是工人，大家幾乎都「人手一機」，其他廠牌手機，幾乎很難攻進芬蘭市場。Nokia 創意總監米提南：「以各種簡單的方式，讓人與人更加貼進。」這是 Nokia 的企業理念，「科技始終來自於人性」這句話大家一定不陌生，為了讓手機這個科技品，更貼近人性，Nokia 從珠寶業，從

家具業挖來設計師，這位創意總監，以前就是專門設計汽車的。Nokia 創意總監米提南：「現在設計業情況有所改變，也就是手機設計業，慢慢崛起，去影響其他的設計業。」也因此，我們在手機看到了這樣的時尚。Nokia 成功，還有一個很重要的因素，那就是產品定位明確。不同款式，針對不同族群設計，定出不同價位，Nokia 的手機，就這樣擴大及各種年齡層。一起搭造這個傳奇王國的是多達 29 個國家，不同國籍的跨國員工，Nokia 不把自己定位為芬蘭品牌，而是一個無國界的全球性品牌。Nokia 多媒體部總監隆開南：「芬蘭是一個很小的國家，只有 520 萬人口，不足以構成全球規模，所以我們需要全球，全球性人才。」從小紙廠，躍升最有影響力的手機商，Nokia 不僅為芬蘭人創造競爭力，也在商業界，寫下奇蹟。

被譽為全球「下一件盛事」Nokia，原來係出「只有人與樹」的芬蘭。資源有限，企圖無窮，木材業起家的 Nokia 藉多角化、全球專注策略，確立邁向行動資訊社會的走向，從追求相對優勢移轉到競爭優勢，創造出 2,500 億美元的市值，全球最有價值品牌的前五大，全世界近 30% 的行動電話市場……。北歐冰地的一隅小國，竟爆發震動全球產業的超變革力量。政治、資源環境相仿的台灣，是否也在 Nokia 身上看見未來？

分析 Nokia 跨世紀、隨歷史演變及國家政策，逐步調整企業體質，進而大躍進，搖身一變成全球高科技龍頭的戲劇性轉型。Nokia 跨越一百四十年的企業生命，幾乎是全球絕無僅有「老公司新生」的獨特案例。Nokia 之所以可以隨需要時時調整企業政策，是因為其充分發揮：策略雄心、策略與資源的不相稱、上游創新及下游創新的不同作法，以及以消費者生活型態為區隔的行銷策略等。當然，其間更是因為有遠見的企業領導人的重要政策決定。

Nokia 的崛起令許多專家學者跌破眼鏡，其資源並不充足，和台灣企業有若干相似，這也是值得台灣讀者、學界與業界共同探討與深思。台灣可以學到什麼？首先，國家小並不表示不能成為世界級的大公司，如何善用資源才是問題。Nokia 的「專注與延伸」可提供我國企業參考。要成為大型的國際化公司，一定要在品牌經營、技術創新、價值整合 (Value Integration) 三種技能中一項做到世界一流，Nokia 三者均做到了，我國企業還在汲汲營營於製造優勢，成就不了大型跨國公司。其次，芬蘭的經濟發展從比較利益 (森林) 到資本密集，最後利用的是全球競爭優勢而不是比較利益。芬蘭從樹木 (growing trees) 到樹人 (growing people)，才在全球競爭中脫穎而出，我國似乎還停留在資本密集時代，應該進入以競爭優勢為主的經濟體系。從政府政策的觀點而言，芬蘭位於蘇聯邊境，為了避免觸怒北極熊，芬蘭必須和西歐保持距離，經濟也以外銷蘇聯為主。90 年代初，蘇聯垮台，經濟崩潰，連帶芬蘭經濟衰退，失業率高達 20%，為了搶救經濟，芬蘭政府全力追求轉型，賭在 Nokia 身上，建立無線通訊的基本設施，使芬蘭成為無線通訊的楷模，Nokia 得以實驗各式無線通訊的應用。同時，芬蘭轉向歐洲經濟整合，才得以進入歐洲電訊市場。沒有芬蘭政府的大力支持，大概也沒有全球的 Nokia。在 1980 年代末，Nokia 也是以代工 (OEM) 為主要的公司，如果 Nokia 繼續替大廠代工，會有今天的成就？

以代工起家的 Nokia 十年之內成就全球品牌，芬蘭行，我國為何不行？是不是我們沒有偉大的 CEO？Nokia 的個案值得好好再研究。

肆、進取愛爾蘭經驗

台灣應從愛爾蘭致富的經歷中，得到最好的啟示，從而改變發展路向。台灣的處境，同樣是依偎在大國的一隅，同樣對彼岸又愛又恨，台灣也類似，語言和文字是我們的優勢。其實很矛盾，若沒有國語，恐怕就不會有文字，很難想像今天台灣的優勢會在哪裡？

台灣將能像被英國殖民統治八百年的愛爾蘭，從全球化趨勢中得利，扮演「亞洲的愛爾蘭」！只要政府擺脫兩岸情結，專心於經濟發展，台灣仍能像被英國殖民統治八百年的愛爾蘭，從全球化的趨勢中得利，扮演「亞洲的愛爾蘭」。台灣有什麼利基焦點拉回經濟的議題，不在政治的議題上內耗、浪費時間，這對台灣而言，應該有很重要的參考價值。

台灣有什麼利基？企業界向外看，政治卻往裡看，這樣的情形也在台灣發生，未來台灣應當如何自處？科技表現佳台灣應專注於全球化，想一想機會在哪？台灣目前在很多層面令人困惑，台灣的人力資源、通訊科技或是農業生化科技都表現得非常好，又有資金；在全球化時代，我認為台灣還是有相當重要性。台灣有經濟實力、有一定的政治自由與獨立性，卻花太多時間在政治爭論上、在加入聯合國與否的討論上，至少目前看來並不管用，台灣應更專心於經濟發展，才不會被邊緣化，台灣應該試圖讓兩岸關係的限制自由化，專注在經濟發展，就像愛爾蘭一樣。愛爾蘭認為歐洲是他們的機會，決定積極接觸歐洲社會，擺脫被英國統治、被英國強大經濟威脅與吸聚效應，走自己的路。現在，很多跨國企業和研發產業赴愛爾蘭投資。愛爾蘭人在全球化時代與歐洲的定位都帶給台灣很多學習如何吸引全球人才的機會，而且台灣在亞洲也可以扮演這樣的角色，從全球化中得到益處。吸引投資者愛爾蘭成功做自己。愛爾蘭是歐洲投資環境良好的地方，可以吸引年輕人，他們可以在這找到資金，有好的產業與金融服務等，所以慢慢吸引人才。例如愛爾蘭將公司稅從 3.40% 大幅降至 10% (編按：2003 年 1 月升為 12.5%)，遠低於其他歐洲國家，吸引英特爾、微軟、惠普，及製藥業者輝瑞、葛蘭素國際知名企業進駐投資，或設立研發中心。在鄉間，愛爾蘭為了平衡城鄉發展、提高就業率，祭出只要企業在鄉間設廠，並雇用當地人力，第一年當地員工的薪水，部分甚至全部由政府負擔。從提升企業經營環境的競爭力開始，台灣也有機會在亞洲出現這樣的一個成功的商業模式。台灣可以勝出中國；我們有科學園區，提供成長的根源，而使台灣在自行研發創造上沒問題，愛爾蘭來看，他們不斷創新，永遠和新科技研發站在一起，並提供良好金融服務做為產業環境的支持。台灣現在想阻止企業赴中國投資，但這是一個趨勢。為自己找機會才能贏得尊重。

一旦去除悲情心結，愛爾蘭可以開始心胸寬廣，堅持能做得到的精神，努力與世界接軌。和台灣同樣地處邊緣的愛爾蘭，如何突破重重困難，從歐洲貧窮小國邁向世界先進國家之列？愛爾蘭經驗帶給台灣什麼啟示？愛爾蘭清楚自己很小，要參與全球競爭，一定要鎖定發展科技產業，搭上高成長列車，並以

英語優勢，發展金融服務業及產品研發中心。愛爾蘭清楚自己很小，要參與全球競爭，一定要鎖定發展科技產業，搭上高成長列車，並以英語優勢，發展金融服務業及產品研發中心。但追究深層原因，愛爾蘭不以小國（人口約四百萬，不到台灣的五分之一）自卑，也不以鄰近強國英國為勁敵，自己走出一條路，才能在世界舞台揚眉吐氣。他們定位自己為歐洲之窗，廣招外資，設定願景，尤其重視教育，戮力培育人才。

和台灣一樣，愛爾蘭只是一個島，但這個島卻能和英國和睦相處，且融合於歐盟的體制以內；和台灣一樣，愛爾蘭缺乏工業原料，且愛資不及台資，但愛爾蘭比台灣更為開放，愛爾蘭的經濟，有國際的參與，不若台資單方面流向大陸。還有，愛爾蘭的成功，還歸咎於下列數點：第一，愛爾蘭大量吸收外國資金，舉美國為例，美國在歐洲的電子工業中，有三分之一的投資是在愛爾蘭；第二，愛爾蘭大量吸引高科技人才到來創業；第三，吸引人才的途徑，是提供最佳的配套，譬如提供有關的優惠，甚至幫助這些專家的家屬去就業；第四，是宏觀的發展，提供稅務優惠以外，是擴展金融業、服務業，作為一種輔助；第五，是集中於高增值的行業，今日的主要出口是電子產品，包括半導體與電腦軟件，其次是藥品製造，在愛爾蘭以內，已經擁有世界九成最頂尖的相類公司。當然，愛爾蘭最大的賣點，還在它是一個英語國家，與世界大部份的大國，溝通上全無問題；地理上，它是介乎美洲與歐洲之間，是一道天然的橋樑，在大國的經濟互動中，起了平台的作用；法制上，愛爾蘭是十足的西方模式，以上幾點，都是台灣需要力求改善、力臻完美的。由窮人變富人，是需要很大的努力，很多的變通。幸好今日的台灣人民，並非窮人，如是所走的路，非如愛爾蘭那麼艱辛、漫長，何況今日中國大陸崛起，對台灣起碼不是禍，只要在世界經濟與中國大陸的互動中吸取愛爾蘭經驗，發揮更大的平台角色。這兩年，邊緣化已成為台灣很多人深沉的夢魘，而這個在歐洲最西邊的小國應該最有理由被邊緣化。如何去邊緣化，台灣可以從愛爾蘭學到很多。未來，培養人才更是這個小國的施政重點。愛爾蘭奮力衝刺，掙脫邊緣化夢魘，走出自我富足之路，仍然能給台灣很多啟示。

伍、發現—發展城市特色

馬斯達市—英國著名建築師佛斯特宣布，將協助阿拉伯聯合大公國的阿布達比建造全球第一個「零二氧化碳、零排放」的環保生態城，由沙漠的烈日提供源源不絕的太陽能，讓這個環保城市可望搶在上海的崇明東灘之前，成為全球第一座個完全倚靠再生能源的環保城市。佛斯特設計的環境名叫馬斯達市（Masdar），由阿布達比的「未來能源公司」主持，占地 600 萬平方公尺，可容納 5 萬人口。全市以城牆保護，以阿拉伯露天市集為藍圖，但遮陽篷其實是新式太陽能收集板，市外並將有一片「鏡子田」供太陽能發電，並廣建風車以利用海風發電。馬斯達市外更有綠化帶圍繞，廣植棕櫚樹和紅樹林為製造生物燃料提供能源。

阿布達比是全球第五大石油輸出國，但馬斯達市完全不用一滴石油。馬斯達市將完全沒有汽車，規畫中的大眾運輸系統完善，居民從任何地點到大眾運

輸系統走路都不超過兩百公尺。林蔭步道讓居民樂於步行，市內街道和水道並行，方便水道運輸，並兼有消暑功能。馬斯達市有志成為全球永續能源城市的楷模，希望未來的都市計畫都以此藍圖。市內將有馬斯達科技研究所、世界級實驗室、能源相關企業的商業中心，並以優惠條件來吸引先進能源科技的研究人員和投資業者。

馬斯達市預定 2009 年竣工，將和也在打造「無碳之城」的上海崇明東灘別苗頭，崇明東灘首階段工程預計於 2010 年上海主辦世界博覽時竣工。估計到 2030 年，東灘可發展成容納 50 萬人的城市，生活在一個沒有汽車、零排放、循環再生的環境。

第六章 結論與建議

第一節 結論

壹、國家及城市如何能保有強大的競爭力

當然台灣的未來發展在現今的時空環境之下已經不可能是當年這些大國的發展模式了，但是小國仍然有小國玩法，例如說有沒有哪個媒體可以製作一個類似的專題來探討歷來這些在大國邊緣且缺乏資源的小國都是怎麼生存發展的，例如愛爾蘭如何在短短數年從 GDP 跟台灣一樣的水準急速拉升到超越英國？瑞士如何在戰火綿延的 20 世紀歐洲生存？新加坡只有略大於台北市的面積，怎麼孕育出世界級的大企業，19 世紀泰國如何在列強分割殖民地的風潮中生存？不過說真的以台灣目前的這種政治媒體環境，要期待檯面上這些人作出些什麼有意義的事情實在是緣木求魚了，靠機會財崛起的國家或企業，必須認清這只是機會的事實，把這些財富轉化為真正的實力，按照今天的說法就是將機會財轉化成管理財，創造其他國家或企業難以超越的障礙，聽起來很熟悉喔？沙烏地王子瓦利得不就是如此，阿聯也是；在全球多元化的文化和環境下，這些君主經由參與合作走向立憲制，從而保全了他們的財產、特權以及他們家族繼續做王族的權利。這些君主王朝就必須有高瞻遠矚的願景，同時有實質的進展來實現這種願景才行。其實說穿了，印度和中國的崛起也是，在全球化的浪潮之下，低成本的人力躍上了世界舞台，不管是製造或是技術人員都一樣，源源不絕的投資與財富流入在全球化浪潮中受益的國家，這些受益的國家就要利用這樣的機會轉化成可長可久的發展優勢。

在 1986 年那幾年台灣經濟成長率仍然年年超過 10%，均富且處處充滿機會。在 20 年前多數人民對於變革也是充滿期待的，一般認為明天會更好。但是 20 年過去了，當初的理想到底完成了多少？台灣停滯，才是最大隱憂，這幾年來大陸、印度快速崛起，韓國日漸強盛，香港也已走出 1997 回歸中國的陰霾，東南亞各國更急起直追，對比起來，台灣似乎停滯發展許久了。這種狀況早已讓各界憂心忡忡。台灣時局困頓，很多重要事情推動不了的深層焦慮。現在是全球化、科技化、資訊化的年代，世界進步非常快速，「以前落後，還可以很快迎頭趕上，因為別人進步也很慢。但現在台灣停一年，外面世界可能已經進步十年，以後要追都很難追，這才是台灣最大的隱憂。此刻的台灣人民，其實大多充滿焦慮，大家最想知道的是，台灣的「出路」到底在哪裡？什麼是台灣的藍海策略？台灣的出路到底在哪裡？」台灣不是無可救藥，事實上在過去 20 年來台灣也累積了很多優勢與能量，只要善加發揮，展望未來是很有機會的。整體而言，台灣是全世界華人圈生活品質最好的地方，最有機會經營創意生活與發展創意產業的地方。而創意經濟正是全世界的發展趨勢。台灣生活便利性與多元文化豐富性，加上在各個領域裡品味的提升，都是一項強大的軟性實力。台灣的第三勢力、志工與 NGO 組織，在過去 20 年正快速蓬勃發展。愈來愈多台灣高學歷的年輕人投入志工行列，讓 NGO 走向年輕化、專業化、與國際化，這將是推動未來台灣改變的新勢力。台灣企業已經國際化了，有龐

大企業力可以壯大台灣。1000 大企業的海外營收已占總營收 27%、海外聘僱 194 萬名員工、遍布世界 100 多國。也有很多人共同提到，台灣應該好好研究一下美國波士頓的轉型故事。人口只有 60 萬的波士頓，大學密度很高，有 40 所。它曾經是美國科技研發與科技產業最重要的重鎮，但在 1980 年代，地位被矽谷取代後，波士頓歷經蕭條，又成功轉型為結合研發、生技、籌資理財的中心，轉型成功。台灣有能力成為華人世界的波士頓嗎？從 1986 到 2006，台灣從大破大立，走到又貪又悶又無力，20 年前的台灣，很亂卻有活力。20 年後，還是很亂但失去活力。經由回顧與前瞻，讓我們找回屬於台灣的生命力。台灣，不只是一座叢爾小島，我們是全球進入中國最沒有障礙的。我們有兩岸三地最溫柔敦厚的特質，有華人社會最適合居住的地方。邁向「中心化」的實力，就藏在這些隱性優勢中！當政府不可靠、企業急近利，人民有沒有第三條路可以走？志工精神，來自民間底層萌發的能量，正超速崛起，改變台灣，需要的也就是這樣的台灣新勢力。美好的生活，是創意的養分，無限的商機，更是一種隱形的競爭力。台灣人的生活魅力，足以作為華人中最佳的「生活風格提案者」。裝上「創意」的翅膀，台灣將朝新經濟的樂土，展翅前進。台灣已進入「大企業，小政府」的時代了！靠著布局全球的企圖心和營運實力，台灣企業代替政府，延伸了台灣影響力。台灣要升級，就靠企業的遠見、企業的升級。但國人世界觀，發現整體國際視野僅局限在少數國家，但要尋找出路，除了努力，台灣更要借鏡國際城市的經驗。不斷地蛻變，重返光榮的波士頓，能為台灣帶來怎樣的啟示？台灣出路，要靠小市民大企業，期盼：一、不要再空轉。二、兩岸僵局可以打開。三、清廉可以真正實現。四、政黨惡鬥可以終止結束。五、台灣不再是四小龍之末。但是把命運交在少數政治人物手中，是不切實際的。2300 萬人必須自己努力，靠民間、企業、NGO 組織、教育等，壯大實力，走出台灣、面向世界，出路就可以浮現。

貳、未來城市因創意而偉大

一、創意利基：每天創造 220 億美元價值—創意產業左右經濟命脈

約翰·霍金斯在《創意經濟》一書指出，全世界的創意產業每天創造 220 億美元的價值，並以 5% 的速度遞增。在英國，創意經濟每年以 12% 的速度增長，在美國更高達 14%，創意產業已是不少先進國家的支柱性產業。

英國是最早發展創意產業的國家。英國前文化部長克里斯·史密斯（Chris Smith）指出，英國經驗顯示，創意產業對都市經濟的重要性，比對國家造成的影響更大。近六年來，英國各地區對創意產業的興趣比中央政府還強，主要是意識到，創意產業可成為未來地方發展的經濟命脈。

隸屬英國首相的「創意產業戰略小組」在 2003 年就宣布，若以就業和產出來衡量，向來以金融中心著稱的倫敦，創意產業對經濟發展的重要性，已經超過了金融業。

2006 年《遠見》首次進行創意城市調查，期望台灣 25 縣市能走向創意天堂，成為未來經濟世界的贏家。全世界許多大都市現在都流行把自己冠上「創

意」兩個字。像是吹起號角般，用著不羈的想像，愈來愈多的城市匆忙地趕上創意產業這條路，深怕一不小心就會被時代淘汰。

歐洲最大的文化規劃諮詢機構「傳通媒體」(Comedia)執行長查爾斯。蘭德利(Charles Landry)，去年底在台北市一場創意論壇上表示，和他合作過的城市裡，有60個城市已經冠上創意的名字，其中有20個在英國。除了英國的「創意倫敦」「創意曼徹斯特」，在美國有「創意辛辛那提」，在澳洲也有「布里斯班創意城市計畫」，大阪則在2005年發起「日本創意城市交流協會」創意如此受到重視，是因為世界的競爭已經從「臂力轉到腦力」。無論是小鎮或是大城市，只要是創意階級集中的地方，財富也集中於此。

台中市因經濟表現的分數不若桃園縣和新竹市強勁，因此總體競爭力屈居第4名，但後勢可期。擁有全台最多的汽車旅館，精品名牌LV旗艦店進駐，最近寶成集團總部也遷到台中市，爆滿的中部科學園區投資案也在陸續開工中，台中市長胡志強希望打造的「文化、經濟、國際城」，未來成長空間可期。在全球化的激烈競爭下，城市冀望成長的答案，似乎就在「創意」裡。城市不必然要大興土木、蓋起摩天大樓才有前途，只要能更包容、有豐富的活動、有迷人的地方，有特色的小鄉鎮也能找到立足之地。這也是為什麼許多城市風起雲湧地投入開墾這片樂土，包括來勢洶洶的亞洲。

二、創意熱潮：曼谷、首爾、上海、香港—亞洲全面吹起創意風

泰國政府在2004年啟動「時尚曼谷城市計畫」，透過商展，大力推銷泰國的設計師與設計產品，希望在2012年，讓曼谷躋身「世界的時尚連結點」。而一心想成為亞洲「好萊塢」的韓國，5月份在首爾新打造的「韓流塢」國際展覽中心開幕後，預料將吸引許多人前往朝聖。

紙醉金迷的上海，也不甘示弱地快速增加了30多個「創意產業園區」，可望將目前僅占全上海GDP(國內生產毛額)2%的創意文化產業，進一步提升比重，更大的野心是在五年後，能和倫敦、紐約、東京站在同一列，成為國際創意產業中心。

香港也瀰漫著創意之風，督促自己成長，訂下「創意指數」，從1999年到2004年，指數每年都呈正成長；而離它只有一小時車程的年輕城市—深圳，也不畏強鄰，自訂目標朝向「創意設計之都」。

三、創意條件：人才、科技、包容—創意人喜愛開放、全球走

「創意」是下波城市成長的新動力。以前城市講求社會資本、人力資本，現在則是要吸引創意人，累積創意資本。

頗受國內外重視的《創意新貴》一書作者理查。佛羅里達(Richard Florida)，依據他對美國城市的觀察，發現有些城市的沒落與繁榮，關鍵就在於能否留住「創意階級」。那麼創意人，包括科學家、藝術家、文化創意工作者等人，喜歡什麼樣的地方呢？佛羅里達的研究歸納出，地方必須擁有「3T」條件：Talent(人才)、Technology(科技)和Tolerance(包容)，才能吸引創意人。不論是藝術家、音樂家、不受世俗陳規束縛的文化人、同性戀，以

及高科技產業等的創意階級，都喜歡開放、多元化的地方。像美國的矽谷、舊金山、德州奧斯汀、波士頓、西雅圖等符合這樣條件的城市，才能持續繁榮。可以擁有生活，而不是只有工作，今日的創意人可以全球遊走，國際大導演李安在台灣成長，在美國發跡；琉璃工房在台灣創業、聞名國際，在上海設立琉璃博物館。地方要引進人才，尤其是創意人才，就必須提供能使他們感到生活愉悅的事物。

參、發現競爭力—台中市

一、發現競爭力—台中市西部地區科技走廊

優質之人文及居住環境，充沛之水、電資源，對吸引科技人員之定住極具誘因，足可以達到深耕台中，佈局全球的目標，地理位適中，區域聯外文通便捷，兼擁有海、陸、空運之設施與競爭優勢，多元之高等教育與研發機構資源之豐沛之人才供應庫，具備了足以發展科學園區之人力供給條件。台中地區堪稱為我國機械聚集之大本營，不僅基礎深厚，體系亦相當健全，近年來並逐漸朝提升產業技術方向轉型，極具發展為高科技產業之潛力。

國內整體機械製造修配業，全國13256家之機械製造修配業中，設廠於台中縣、市者達35.53%，故就機械業之廠家分布及產業結構而言，中部地區尤其是台中縣、市，堪稱為我國機械聚集之大本營，由於機械之成長整體工業發展息息相關，一個國家有高度發展之機械工業，始能有效配合產業發展需，求提供價廉、質優之生產設備；因此，國家在推動國內工業朝精密化之過程中，機械業對整工業在提高生產力、降低生產成本，進而提升競爭力方面扮演相當程度之關鍵性角色，故而機械業有「工業之母」之稱謂。未來將與新竹園區及台南園區等，於北、中、南三區形成各具特色之「高科技產業聚落」，逐步推動完成我國成為科技島之建設。台中基地預計將可創造 5、6萬個以上就業機會，預估兩年內將可創造出2,000億元的產值，更可同步引進中、下游的產業對產業升級及引進將會有很大助益。結合台中工業區以及軟體科技園區、精密機械科技創新園區開發，形成台中市西部地區科技走廊，引進大量高科技人才，擴大地區就業機會，擁有極佳的產業聚集效果。以最近4年來全台四處關稅局轄區內之進出口貨物價值成長率來看，台中關稅局所轄的中台區塊，自中部科學園區規劃完善，已吸引許多知名大廠進駐。92年至95年，其進出口成長率均領先其他三個關稅局所轄區域，這意味著，中台區塊正展現著旺盛的經濟活力，成為最具競爭力的區域。

二、發現競爭力—國際水準的建設

一個城市氣質養成的機會，藉由大都會劇場及園滿劇場而展開序幕；國際標準棒球場亦帶動中部地區運動競技的發展、城市風貌的建立及觀光經濟推展等重要角色，就如 2009 年阿布達比將繼巴林之後，成為第二場在中東舉辦的 F1 賽事舉辦地之外，阿布達比也跟 FERRARI 合作興建 FERRARI 主題公園並預計於 2009 年落成。為了和杜拜有所區隔，阿布達比走文化路線，砸下 100 多億台幣，請來知名建築師法蘭克蓋瑞，打造全球最大的古根漢博物館，現在

的阿布達比，處處都是大型商務觀光，建築計畫，要打造城市新面貌，誓言成為比杜拜更亮的中東明日之星。我們也要努力爭取國際賽事，誓言躍上國際舞台。

第二節 建議

利用借境及典範，台中可以學到什麼？首先，城市小並不表示不能成為世界級的城市，如何善用資源才是問題。一定要在品牌經營、技術創新、價值整合，三種技能中一項做到世界一流，才能在全球競爭中脫穎而出。

台中人要深信自己是居住在充滿無限可能的城市，一年一度《遠見》23縣市大調查，今年度首度以創意為主題，探討都市競爭的大未來的關鍵，也就在創意。在「世界是平的」的現代世界裡，你的地理位置在哪裡、你有多少先天資源已經愈來愈不重要。重要的是遠景、創造力、想像力、執行力，杜拜的經驗除了給各界很好的參考外，也可以給正在奮力追求自我特色的各縣市參考。因為我們還在，希望就永遠存在。

但我們仍有改善空間，提出課題、說明及建議如下：

壹、提升—與國際接軌的條件

歐洲新崛起的時事、旅遊與時尚綜合雜誌《單片眼鏡》聯合美國《國際先驅論壇報》推選出了世界20個最宜居住的城市。在排行榜中，慕尼黑名列榜首，亞洲城市中只有東京、京都和新加坡上榜，其中東京名列第4，京都名列第14，新加坡名列第17。「最宜居住」的因素，首先考慮的是個人身心健康和生命安全，再者是謀生、交通、休閒遊樂設施的有無和便利。因此，慕尼黑以其經濟蓬勃、四季氣候宜人、消閒設施與夜生活舒適等優越條件當選為世界最宜居住城市。東京以其低犯罪率、設計週全的公共交通系統、良好的服務等當選為世界第四宜居城市。另外，倫敦、紐約、華盛頓、莫斯科、北京、上海等城市全部落榜，美國位於北美大陸的城市無一入選，只有夏威夷的檀香山入選為第9名。

當選「世界宜居城市」的11條基本準則：一、須擁有設計良好、有國際長程航班的國際機場；二、低犯罪率；三、國家提供優質的教育；四、高素質的保健醫療服務；五、氣候宜人；六、通訊系統良好；七、社會容忍度高，能容忍同性戀、不同種族，並讓婦女平等就業；八、凌晨1時仍能買到酒；九、公共交通包括計程車的收費合理且服務佳；十、當地媒體及國際報紙雜誌的有無、多寡及其素質；十一、城市規劃可讓市民接觸到大自然，並儘量避免污染和生態破壞。

台中市也一直致力於打造為最宜居住的環境，重大建設一直是以打造現代城市新典範，讓台中市在國際舞台上佔上一席之地，提供與世界接軌的條件為目標，從聚焦、深耕到創新之路，我們也走得佈滿艱辛，小城市是沒有資源的，尤其是在台灣，二個直轄市（台北、高雄）為了財政部打算讓升格準直轄市的台北縣，跟北高兩市共分43%的統籌分配款，鬧得沸沸騰騰的時候，誰會了解地方城市經費困難，市政難以推動的問題，所以未來打造核心競爭力要靠民間

企業的力量、政府的決心加上人民永不放棄的動能。

課題一：規模太小的都市如何求得生存

說明：

面對經貿全球化壓力，以及日益激烈的區域與都市競爭，規模太小的都市、生活機能及產業發展腹地有限的區域，在廿一世紀中都将處於競爭劣勢。

建議：

爭取中部大都會的適當行政層級和政經地位，加速升格之路，並由核心城市帶動整體區塊發展，激發中部區域的發展潛力和建構大台中光明願景。

課題二：中台區塊內之基盤設施幾已建置完整，但缺乏對外門戶

說明：

中台區塊在重大交通建設計畫陸續完工後，主要基盤設施幾已完備，擁有便捷的公路運輸系統、高速鐵路系統、都會區捷運系統，對於中台區塊產業發展有大的助益。但目前中台區塊並沒有合適的對外門戶，隨著兩岸三通的推動，以及亞太經貿往來日益頻繁，中部區塊實需一個國際機場及兩岸直航港口，以利中台區塊人物流的直接進出口。

建議：

- 一、加速推動水滴經貿園區發展案之規劃及開發，並闢建中部國際機場，台灣中部地區台商就有七、八萬人，而中科園區以及機械園區成立之後，如果清泉崗機場開闢直飛香港國際航線，以每天當日來回方式，客源無限，將大大降低中部廠商的成本，台商不必再繞遠路，可以就近在台中搭機，而除了港聯航空在清泉崗機場開闢定期航線，對大台中民眾來說是一大利多外，就連彰化也關切，希望能透過清泉崗的國際線，將彰化的花卉外銷到日本，以縮短運輸時間。倉儲轉運專區的規劃及設置主要是為推動亞太營運中心計畫，希望台灣在產業國際體系分工下，成為亞太地區製造與轉運的基地。而位於東亞航運中心中心點的台中港，平均航程最短，自然取得最佳的競爭優勢。因此台中港倉儲轉運專區的設置，可爭取時效並大幅降低營運成本，對以進出口為主的廠商而言是絕佳的選擇。尤其，未來在兩岸直航後，對於市場在中國大陸、生產有意設置在亞洲地區的歐美大型製造商而言，台中港倉儲轉運專區更是最適合的製造及轉運的基地。開放三通，提供中台區塊直接連繫上兩岸經貿、亞太經濟圈及全球市場的直接管道。
- 二、除透過推動中之幾項重大交通建設計畫改善台中都會區交通運輸系統，於研擬水滴機場再發展計畫時，應一併考量與周邊高科技產業發展帶的聯繫路網，以透過區域內之產業空間分工，共同提升台中市整體發展，增強競爭力。

貳、創造一台中經驗

2007年「海角」危機四伏，政治的懸宕，經濟的空轉，黑金貪污的陰影，

全球化的挑戰，中國崛起的壓力等。有形的內憂加無形的外患，讓這個生活在美麗之島上中部區的人們不禁憂心自問：「台中往何處去？」「新世紀台中全球版圖在那裡，台中的定位何在？我們的識別、創意又是什麼？未來從何開始？圖像又是如何？要預測未來及適應全球化的變局，有沒有可依循的法則邏輯？「全球變化」（global change）這個詞。數不清的報紙、雜誌及 24 小時新聞頻道，幾乎是把整個地球上的事物全翻過了一遍，鼓吹一切都在變化中。變得這麼多又快，誰能趕得上？如何與世界接軌？如何提供與世界接軌的條件，如何借境他國及城市發展的新典範，開發一套台中市可行的方案？

優秀，就是指比別人多一些原本沒有的特質，才能創造新的價值。走向全球化是大勢所趨，所以要創新突破以及精進改善。我們有科學園區，提供成長的根源，永遠和新科技研發站在一起，並提供良好金融服務做為產業環境的支持。

未來知識工作的能力建立在學習而不是經驗上，經驗也許有錯誤，人們必須接受正式而有系統的教育或訓練，管理大師彼得杜拉克說。愛爾蘭人才又靠著願景和使命緊密結合，愛爾蘭上下勤於學習管理趨勢。例如已盛行十年的彼得聖吉「第五項修鍊」一書中，每個組織應建立願景，以鼓舞成員，又如麥克波特的「競爭優勢」和「競爭策略」，官員皆朗朗上口。不但學習，他們消化吸收，設定步驟，貫徹實行，成為一體系。這種軟性的全球化，對經濟發展更重要，政府單位都得設立願景和使命（mission statements）。例如位在運河邊的愛爾蘭工業發展局是愛爾蘭吸引外資的重要單位，就擬定願景，要促成愛爾蘭成為以「知識為基礎」的經濟，鼓勵創新，促進終生學習。更量化願景，成為指標，要促成愛爾蘭成為世界前三大最具競爭力國家之一。有了願景和使命後，工業發展局人員上下動員，穿梭於世界各國，爭取外商到愛爾蘭投資。有願景，團隊有如聚光燈，筆直地打出，成員有共同凝聚點，沒有願景，團隊有如暈黃燈光，成員覺得溫暖，但沒有力量。過去，是人才資本造就愛爾蘭，未來，愛爾蘭各界認為人才資本更重要。未來培植國家需要的人才，也是當局的政策之一。

課題一：既有產業體系未發揮綜效，未有整體整合的體制

說明：

- 一、台中市以消費性之商業服務業為主，產業關聯性較弱，對地區經濟帶動效能有限。
- 二、在創新研發能力方面，中部區域儘管涵蓋完整之研究體系，但創新研發能力仍有待提昇，如何結合在地研發資源與未來產業發展趨勢，提昇高科技新興產業之研發能量，為重要課題。

建議：

- 一、爭取國家級研究機構進駐中台區塊，提昇中台區塊創新研發能力。
- 二、加速大學城規劃及發展，成立創新育成中心，加強研發機構與產業間的互動與產學合作。

參、消除一發展的困境

課題一：台中市生活水準雖高，但仍無法與國際性都市站上同一基準

說明：

- 一、台中市發展願景為「優質文化生活首都」、「文化、經濟、國際城」，儘管屢次評為「最適居城市」，但都市機能較之國際性城市而言，仍有相當的落差。
- 二、台中市民每人享有綠地面積僅5.3平方公尺，遠遠落後於國際性都市之標準；台中市所提供之休閒文化場地規模小，活動類型單一，缺乏作為國際性都市應有之文化消費水準。

建議：

- 一、利用水湳機場再發展契機，提供大面積生態綠地，提昇台中市生活機能。
- 二、於適當地點留設文化設施用地，作為台中市發展「優質文化生活首都」的文化建設基地，將可引入各類型國際級水準的活動，向世人行銷台中，帶動多元文化活動，建立台中市具國際水準的人文、舒適的生活環境。

課題二：台中市都市意象模糊及文化城的自明性薄弱，難以帶動觀光事業

說明：

- 一、都市定位不清：就像中小企業總想著速成，不願把錢花在看不見的東西上，台中的多元、活力是她的強項，但弱點是沒有用心去錘鍊鮮明的形象和認同，也就是沒有獨特的文化與信息。台北市為國家首都；高雄市掌握優越的海港資源，展現迎向世界級海洋都會之格局；新竹市則脫胎成為國際閃亮的科技新都。作為台灣中部地區最大城市的台中市，如何在模糊的視界中展現其獨特的城市特質。
- 二、缺乏整體性之文化設施規劃：中市之文化設施眾多，文化中心、中興堂、中山公園內的國立圖書館、美術館、自然科學博物館、經國園道設施及多所高等學府等等，但在實質空間上呈零星分布，亦未有整體有效規劃使之整合，形成關鍵的整體性文化帶串，進而提昇民民眾優質的精神生活。

建議：

- 一、型塑大學城意象，塑造城市風格，重拾文化城美譽。
- 二、於各項建設開發基地時，都能以前瞻性的手法，引入國際級水準之都市計畫、基地開發與建築設計的國際新觀念，形塑本區為台中市新地標，並以文化行銷方式，促進台中市觀光產業朝向全球性的發展。
- 三、借境成功發展的典範，常有建設的規劃，變動是為了爭取競爭力，一項新地標的完成，均是投下重金，例如卡達這個被評為中東地區競爭力第一的國家，有造價高達3000億的人造珍珠島，有每天投入23.6億做建設的本事，有向世界發聲的半島電視台，有成為世界第一天然氣輸出國的本錢，有把國名秀出去的卡達航空，還有矢志做阿拉伯世界窗口的伊斯蘭藝術中心。人口只有88萬多、全國土地都是沙漠的卡達，已經是波灣地區繼杜拜後，世界最看好的另一顆新星。不過10年前，這裡連超市都沒有，而

現在，它五年要投下 4.3 兆，幫國家換臉。以科技帶動觀光業，因為科技會帶來人潮，人潮會帶來觀光潮，會帶動無限商機的可能，近來台中市就是朝這個目標前進，值得賀喜，例如大都會國家劇院，期待能有完美的演出，帶動台中市走向國際化。把台中當做是一個服務業，把國內外的顧客都當做是我們的戶，過去的服務業強調的是要達到客戶的要求，現在的服務業則是要做到超越顧客期待，讓顧客感動。

肆、降低一無謂的建設浪費

分析起來，杜拜的快速蛻變，領導者的遠見與決心，是最重要的關鍵。一個建設策略的形成，需要舵手的智慧，及各部門團隊力量及民間與人民的支持，台中市民引頸期盼就是可以帶動經濟發展的政府，而台中的資源少，如何能以有限的經費帶動各項建設呢？所以無謂的建設就不可以浪費，要做到最好的評估，有勝算了，才可以放手，所以策略的形成相當重要。

看台中的未來，成功還是繫於獨特的策略和組織，在組織上的挑戰是如何協調全球活動，又要創新。一般的組織類似政府製訂計畫，各部門依計畫執行策略，但我們要創造出不同的形式組織，類似爵士樂團，八、九人一組，有人有了主調旋律，其他組員跟著配合，任何人都可產生主調（新主意），是一種非常有彈性，流動性高的組織，這樣才能夠維持其長期競爭優勢。台中的策略雄心就是在全球經貿發展中卡位，成為全球自由貿易區，佔上國際舞台。從資源為基礎的策略理論而言，台中的資源、人力、財力均有限，要成就國際大廠，勢必要利用國際資源。無法配合全球 No.1 的策略雄心，但仍然要盡力去做。因為資源有限，策略就是「專注和延伸」，充分發揮了「一點突破，全面帶進」的策略思維，專注在經濟建設上和文化特質發展上，積極培養核心競爭力，不做無謂的建設浪費。要學習 ZARA 全球的行銷，小鎮的世界級執行力，專注在創新，創造台中更人性化的功能。

參考文獻

- ★站在地球儀前看世界(陳文茜 2007-05-28 蘋果日報專欄)
- ★經濟部官方網站<http://www.kinmen.gov.tw>
- ★陸委會網站資料 <http://www.sef.org.tw/pdf/policy/95/950616.pdf>—台灣經濟永續發展會議背景說明文件—全球佈局與兩岸經貿 95/6<http://investintaiwan.nat.gov.tw>
- ★IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2006。
- ★Global Competitiveness Report 2006-2007, WEF。
- ★Historical Ratings Research Package (HRRP, 投資環境風險評估報告), BERI, 2006年9月。
- ★Country Forecast-Global Outlook (國家預測-全球展望報告), EIU, 2005年9月。
- ★維基百科 <http://zh.wikipedia.org>
- ★芬蘭驚豔(作者吳祥輝 P216-256)
- ★發現競爭力NOKIA成功經營故事(記者/林宏宜)
- ★遠見雜誌網 <http://www.gvm.com.tw>
- ★2015 關鍵報告你不能不知未來6大趨勢(作者/徐仁全 2006年11月號)
- ★如何面對未來大趨勢(作者/奈思比 2006年11月號)
- ★快速時尚橫掃全球平價奢華風(作者/林孟儀、楊瑪利、陳之俊 2006年12月號)
- ★波彎世紀來臨(作者/楊瑪利 2007.4.17)
- ★全球卡達熱(作者/楊瑪利 2007年4月號)
- ★台灣停一年,世界進十年(作者/楊瑪利 2006/5/29)
- ★當代建築與城市的發展(張基義@YLib Blog-2006/10/20)
- ★時報周刊—愛爾蘭致富傳奇(陳宛妤、李俊明)(<http://magazine.sina.com.tw>)
- ★邊緣鬥士愛爾蘭(天下雜誌 NO.308)/楊艾俐 2007.1.9/)(<http://www.lcenter.com.tw>)
- ★台灣應吸取愛爾蘭經驗世界日報社論(<http://www.tangben.com>)
- ★愛爾蘭重新啟動,經濟成長的馬達商業週刊(徐仲秋 2002.08)(<http://www2.inmjh.kh.edu.tw>)
- ★商業周刊第918期(記者林孟儀採訪/曾如瑩、江佩蓉整理 Jun. 2005)
『(歐洲重要智庫艾維安智庫(The Evian Group)執行長尚皮耶·賴曼(Jean-Pierre Lehmann)應時代基金會邀請,來台演講「全球經濟治理與科技產業的全球化發展(Global Economic Governance and the Globalizing Technology Industry)」』天下雜誌(<http://www.epoch.org.tw>)
- ★台中市政府全球資訊網<http://www.tccg.gov.tw>
- ★大紀元—新聞(2006.3.18)(www.epochtimes.com)/b5/6/3/18/
- ★研究報告書(龍邑工程顧問股份有限公司 91/12 水湳機場再發展規劃研究案 p3-7~p3-10)(P41~4-6)
- ★先探雜誌—中國企業因深滬股市大漲而身價倍增(劉光衛/守靈靈/黃聰斌 2007.08.18)
- ★文化智商P171(作者:布魯克斯·彼得森/著原文作者:Brooks Peterson譯者:張小海,尹甯寧出版日期:2005年03月18日)(<http://news.chinatimes.com>)
- ★不斷幸福論P345(作者:柯萊恩/著原文作者:Stefan Klein譯者:陳素幸出版社:大塊文化出版日期:2004年04月07日)
- ★NOKIA!—小國競爭者的策略轉折路(經濟日報知識書城 2002.11.3/智商文化整理)
- ★從諾基亞看台灣(麻省理工學院企管博士,現任台大國際企業系教授/湯明哲)
- ★遠見雜誌 240期城市因創意而偉大(作者/林美姿 2006-06-29)
- ★快速時尚橫掃全球,平價奢華風國家變臉(作者/林孟儀 2006年12月號)
- ★北歐設計師的台中之戀(記者/李珊 2007-08-14)
- ★能源自足模範環保城阿布達比搶第一(記者/朱小明/聯合新聞網 2007/05/14)