

入股英特爾、OpenAI，黃仁勳辣招要對手不想努力了

商業周刊

BUSINESS WEEKLY 1987年創刊 每週四出刊



輝達執行長黃仁勳

直擊！

14國買家來台，軍工展翻身！
做板金、馬桶、魔鬼氈都搶賺

軍工台灣隊

川普幫一把！僅次電腦、半導體展，國防產業變熱門大展

》供應鏈去紅化，無人機出口暴增35倍

打進法國戰機、德國防彈衣、以色列鐵穹

》軍工股能買？2招避雷、挑4精選股

全球央行狂買、金價大漲4成
美債褪色！黃金反脆弱進場攻略

誰來救剩4萬嬰兒的半導體大國
簡立峰揭AI世紀台灣六必修



下載商周App
閱讀換好禮

1976



2025.9.29-2025.10.5

定價150元 優惠價120元

商周CEO學院 × 麥肯錫

麥肯錫在台 唯一公開課

2025全數滿額！搶先預報2026

4天實體課 | 企業主 + 一級主管共學，成效倍增
別等危機來了才轉，现在就主動革自己的命，驅動下一個獲利引擎

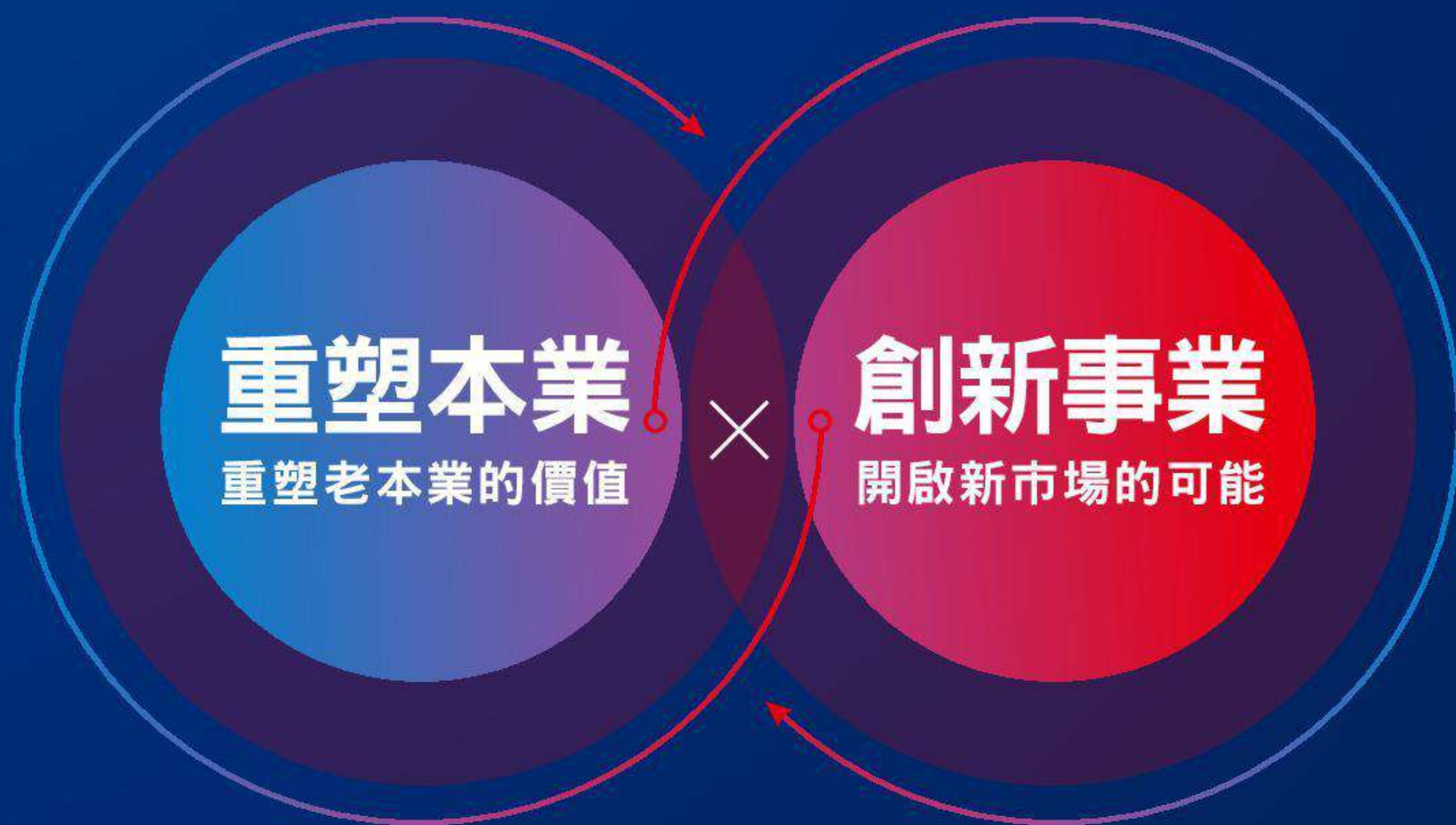
☎ 轉型成長專線：(02) 2510-8888 按 6



立即了解

雙軌轉型

一次做對兩件事



麥肯錫團隊 首度揭露 | 雙軌轉型架構

- 雙軌全局觀 > 有高度 看清全局脈絡，做對關鍵決策
- 組織工程學 > 有系統 打造組織節奏，帶隊走對方向
- 轉型路線圖 > 有方向 麥肯錫轉型框架，在地落地化

4天，帶你打造「轉型路線圖」一次帶回【五大模組實作】



麥肯錫主講者 | 李曉廬博士 (Dr. Denise Lee)

麥肯錫公司全球董事合夥人 (Partner, McKinsey & Company)
亞洲工業、電子諮詢業務負責人
企業轉型與數位創新領域專家
史丹佛大學博士

商周CEO學院與麥肯錫顧問公司攜手策劃本課程，麥肯錫公司展現利他精神，以知識夥伴角色貢獻顧問資源，協助台灣企業走出升級新路。



56

直擊

14國買家來台，軍工展翻身！
做板金、馬桶、魔鬼氈都搶賺

軍工台灣隊

製作人●呂國禎 文●林洵楨 研究員●曹博凱 攝影●駱裕隆 編輯●陳庭瑋 設計●ivy

64

做板金也能搭上航太熱！
經寶如何打進法國空巴、達梭，股價翻倍

●陳慶徽

68

全球參展，百大軍工業者7成是客戶
它的強固型電腦裝進軍艦

●張如嫻

70

做坦克耳機、靠眼神操控無人機
科技新創怎打入軍工供應鏈

●侯良儒、張如嫻

74

雞舍倉庫誕生無人機引擎！
直擊校園到山林裡的軍工全民運動

●林洵楨

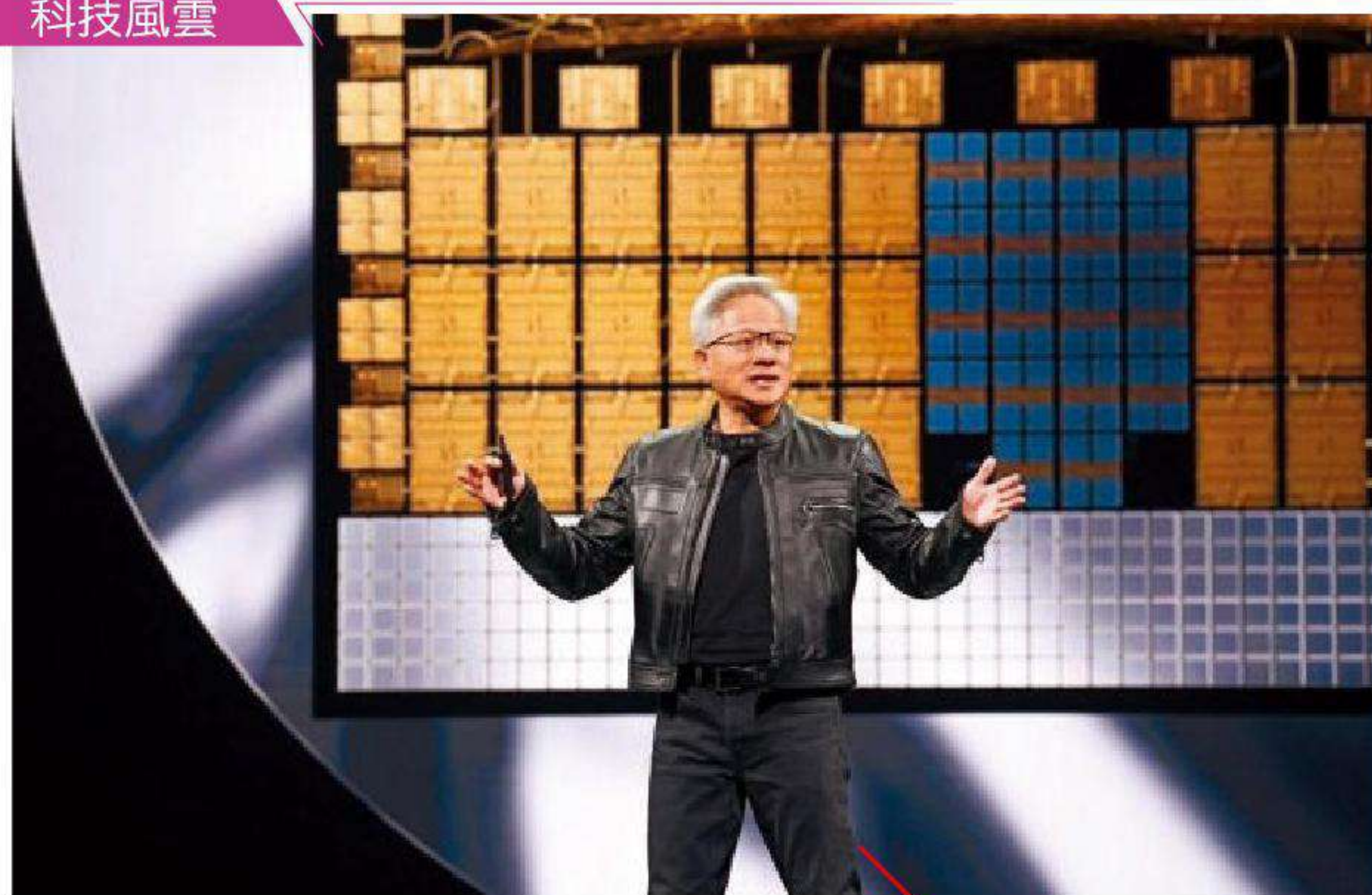
78

短線利多出盡、觸高後回檔震盪
軍工股還能買？要看兩靠山

●陳慶徽



科技風雲



輝達執行長

黃仁勳

28入股英特爾、OpenAI 黃仁勳辣招要「讓對手不想努力了」

●侯良儒、邱品蓉、張如嫻 攝影●程思迪

投資焦點

24

全球央行狂買、金價今年大漲4成
美債褪色！黃金反脆弱進場攻略

●劉萍



本刊資料

商周專欄

10 總編輯的話

過氣的真相

●曠文琪

12 商場自慢塾

不是每件事都要據理力爭

●何飛鵬

14 阿榮看台商

股東？老公？房東？

●劉芳榮

16 金融時報精選

「讓美國再次偉大」青年領袖之死
美國政治暴力進入新臨界點

●愛德華·盧斯

20 CoCo傳真

●CoCo

34

懂AI看商周

●楊少強
甲骨文創辦人短攻全球首富背後
當AI泡沫來臨，誰會是贏家？



Google台灣前董事總經理
簡立峰

本刊資料

商周話題

40 誰來救只剩4萬嬰兒的半導體大國？ 簡立峰揭AI世紀台灣6必修

口述整理●王庭薇

82

84歲折疊車之父拍抖音、打山寨
他如何不畏內捲翻身小折車王？

●高士閔

產業風雲

50

為八個員工砸百萬建育兒空間
承億、遊戲橘子為何拚托育留才？

●陳盈螢

46

生一胎給十萬，能救少子缺工？
留住崩潰上班族關鍵：企業托兒

●管藝媛

管理線上



法新社

甲骨文創辦人

艾利森

PANERAI



CROWN PROTECTING DEVICE
PATENTED IN 1956



P.9012 AUTOMATIC CALIBRE
3 DAYS POWER RESERVE

30 BAR

300 M WATER RESISTANCE

L U M I N O R
M A R I N A
I N N O V A T I O N F R O M T H E D E P T H S

台北 101 購物中心 新光三越 DIAMOND TOWERS
台中 大遠百 高雄 義享天地



良醫問診

94 睡不好是文明病？背後恐藏健康警訊

口述 ● 莊立邦
整理 ● 陳宛欣

商周書摘

98 《DEALS交易力》

談判桌上，先放棄才占上風？
邊走邊談的最高竿交易術公開

整理 ● 編輯處



取自抖音

91 直播業成長最快賽道！
中國「團播」熱燒向台灣

● 董谷慈

國際視窗

日經ビジネス



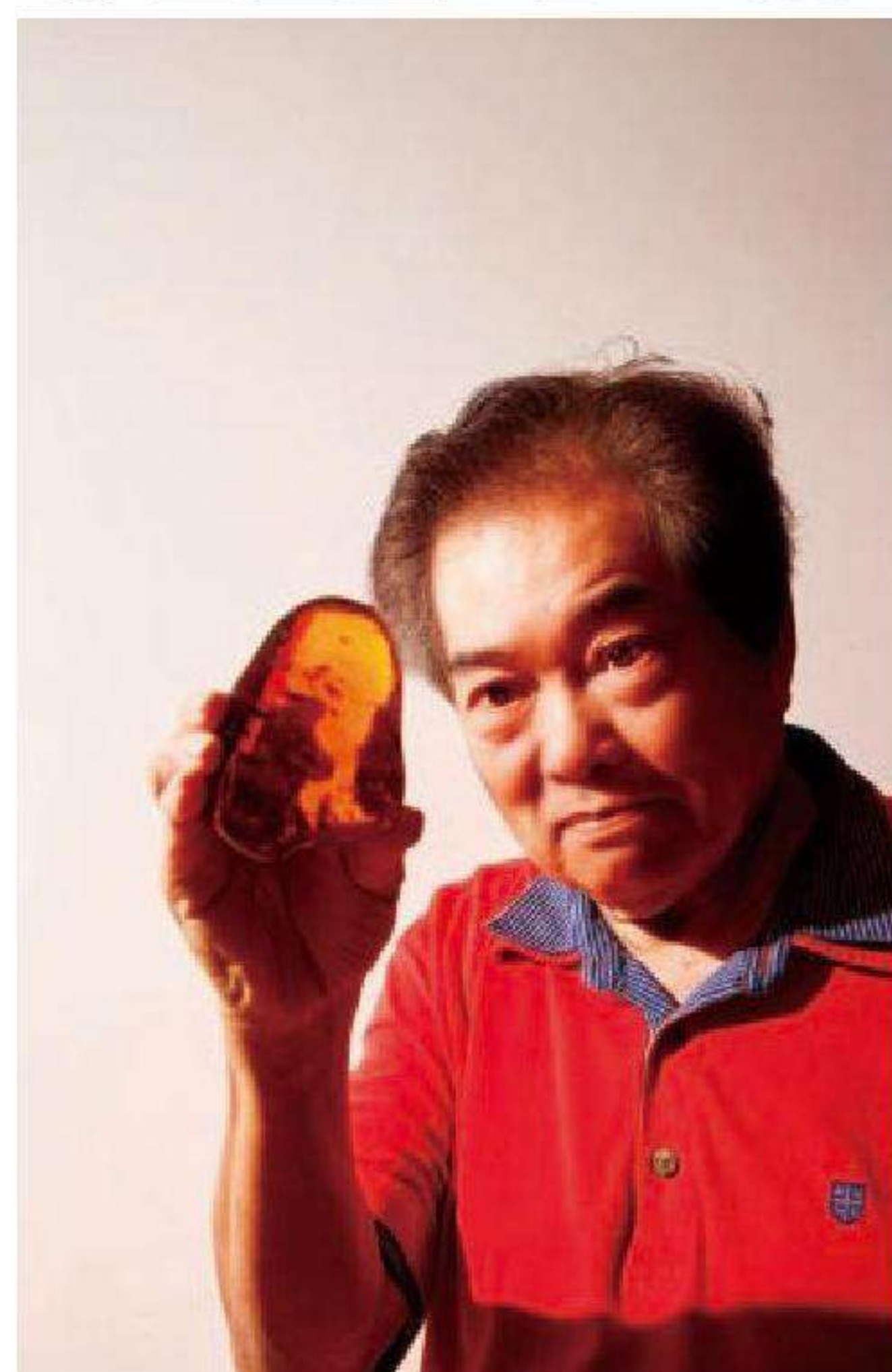
日經提供

日經嚴選

88 「百億日圓」障礙難突破
日本新藥新創搶當美國公司

譯 ● 李貞慧

alive



商周 alive 詳見第100頁後

封面故事

110 昆蟲學家跨界成琥珀王
楊平世蒐古玩：
文物會找人，是你的就是你的

● 陳怡如

特別報導

114 清宮、藏傳、加勒比海
一窺楊平世的琥珀藏寶圖

● 陳怡如

生活新鮮事

106 走進羅浮宮的秘密派對
江詩丹頓端天文鐘、送你一顆專屬星星

● 柯曉翔

優生活專欄

109 全台最時髦玻璃屋酒吧誕生！
把米津玄師和AKB48名曲變特調

● 林秀娟

102 開瓶之前——自然派的世代轉變

● 林裕森

104 CEO下班後——當ChatGPT成了馬術教練

● 方俊強

116 新聞水果盤

● 楊以謙

INTELLIGENCE
CONNECTED



M&G
Investments

英卓
投資管理

投資「家」新意 收益好所在

自1931年以來，M&G英卓投資致力於匯聚全球觀點、洞悉投資線索，助您在瞬息萬變的市場中把握長期獲利機會。

了解M&G系列基金



G Capital Gateway Investments
富盛證券投資顧問股份有限公司

【富盛證券投顧獨立經營管理】富盛證券投資顧問股份有限公司為M&G系列基金在臺灣之總代理人
(102)金管投顧新字第019號 台北市信義區松德路171號9樓 TEL: (02)2728-3222 / 台中市市政北一路77號14樓之11 TEL: (04)2251-3477 / 台南市林森路一段395號9樓之6 TEL: (06)236-5208

本基金經金管會核准或同意生效，惟不表示絕無風險。基金經理公司以往之經理績效不保證基金之最低投資收益亦不必然為未來績效表現。基金到期收益率不代表基金報酬率。基金經理公司除盡善良管理人之注意義務外，不負責基金之盈虧，亦不保證最低之收益，投資人申購前應詳閱基金公開說明書，充分評估基金投資特性與風險，相關資料(如年化標準差、Alpha、Beta及Sharp值等)可至投信投顧公會網站 (https://www.sitca.org.tw/index_pc.aspx)查詢。匯率走勢亦可能影響所投資之海外資產而使資產價值變動。基金投資無受存款保險、保險安定基金或其他相關保障機制之保障，投資人須自負盈虧。基金投資可能產生的最大損失為全部本金。本文提及之經濟走勢預測不必然代表基金之績效，基金投資風險請詳閱公開說明書。基金因短期市場、利率或流動性等因素，波動度可能提高，投資人應選擇適合自身風險承受度之基金。基金風險報酬等級係計算過去5年基金淨值波動度，以標準差區間予以分類等級，基於一般市場狀況反映市場價格波動風險，無法涵蓋所有基金風險(如：基金計價幣別匯率風險、投資標的產業風險、信用風險、利率風險、流動性風險等)，不宜作為投資唯一依據，投資人申購前應詳閱基金公開說明書。基金配息率不代表基金報酬率，且過去配息率不代表未來配息率；基金淨值可能因市場因素而上下波動。基金的配息可能由基金的收益或本金中支付。任何涉及由本金支出的部份，可能導致原始投資金額減損。基金進行配息前未先扣除應負擔之相關費用，基金配息組成項目揭露於本公司網站(<https://www.cgsice.com/>)。基金配息率計算公式為：每單位配息金額 ÷ 除息日前一淨值 * 100% = 當期配息率。當期含息報酬率是將收益分配均假設再投資於本基金，加計收益分配後之累計報酬率。所稱營業日係指盧森堡當地之營業日。以上配息基準日和除息日為預定規則，惟實際之基準日與除息日仍以盧森堡實際公告日為準。就申購手續費屬後收型之級別，手續費雖可遞延收取，惟每年仍需支付1%的分銷費，可能造成實際負擔費用增加。分銷費用反映於每日基金淨資產價值，為每年基金淨資產價值之1%。在原始申購日屆滿三年之次一營業日，後收級別自動免費轉換為相應的前收級別。有關基金應負擔之費用(境外基金含分銷費用)已揭露於基金之公開說明書或投資人須知中，投資人可至公開資訊觀測站或境外基金資訊觀測站中查詢或向本公司索取。投資人申購手續費屬後收型級別前，應向銷售機構確實瞭解前收與後收級別之費用差異。 JUN 25 / 1500802_TW AG

商周集團

執行長/郭奕伶
知識長/邱奕嘉 (兼商周CEO學院院長)
創新長/劉佩修 (兼總主筆)

編輯處

內容長/曠文琪 (兼總編輯)
總主筆/呂國禎
副總編輯/吳中傑、楊以謙
副總主筆/楊少強、劉萍

內容一部/吳美欣、邱品蓉、何佩珊、林海楨、侯良儒、高士閔、張如嫻、陳盈瑩、陳慶徽、曹博凱、游羽棠、程倚華、董容慈、蔡如涵、鄭郁明、韓化宇

內容二部/林淳唯、馬自明、黃惠群、謝明威
創意實現平台/駱裕隆 (總監)、程思迪、陳宗怡、郭涵鈴、楊文財、黃懷霖 (資深主編)、邱鈺珊、林靖如、查慧瑛、陳庭瑋、鄧孟汝、黃凌芬 (資深主任設計)、李佳靜、陳曉、陳怡娘、廖洲文、賴慧晴

多媒體商業中心/吳邦瑜、黃建智、莊祐端、達俐如、廖凱若、賴世仁、鍾佩臻
歐陽宜承 (資深主編)、吳明政、李其樺、陳沛妤、許俊傑、黃盛璋、黃麟翔、葉佳星、鄭亨泰

用戶成長中心/林易萱 (總監)、陳平吟、陳虹玲、陳瑋鴻、倪曼勤
ESG組/管菱菱 (副總監)、陳泳丞
alive組/柯曉翔 (資深主編)、林秀娟、游璇如
行政組/高麗芳、楊陽芬

出版事業處

副總經理/張勝宗
編輯部/林雲 (總編輯)、林亞萱、陳瑋蓉、黃郁怡、潘政均、盧珮如
行銷業務部/林采伶、高郁捷、張惠雯、張慧妮、鄭依婷

數位平台中心

總監/林孟翰 (兼會員運營中心)
鄧慧君、吳昇營、邱繼太、陳郁蓉、劉怡鈴

會員運營中心

林昉如、黃雅琴、湯惠穎

整合傳播處

副總經理/潘寶珍
業務部/賴煒宗 (總監)、蔡雅雯 (協理)、王唯諭、林瑋玲、陳鈺蓮、楊若華、郭怡君 (協理)、沈冠廷、郭乙格、孫竹君、蔡嘉雯、葉碧琪 (總監)、段宗萱 (協理)、林芝芝、陳奇伶、陳莉喬、羅惠文、李安晴、金國秀、唐于婷、殷瑪謙、黃巧惠

整合行銷部/許慈雅 (總監)、朱純慧、張綾玲、李安晴、金國秀、唐于婷、殷瑪謙、黃巧惠
商務創新中心/許慈雅 (總監)、朱純慧、張綾玲、李安晴、金國秀、唐于婷、殷瑪謙、黃巧惠
廣告營運中心/許慈雅 (協理)、于千雅、余歡倫、黃筱雯、蔡佩珊、鍾岱璇、羅方好

公共傳播部

單筱輝 (總監)、呂姿雯、邱采筠、胡念慈、張文馨、陳俐君、陳苑菁、趙彥博

商周CEO學院

總經理/劉惠琪 (兼顧客運營處)
產品中心/黃靖瑩 (副院長)、羅惠萍 (總監)、陳玉萍 (副總監)、方敏、孫詠晴、潘思辰、賴寧寧

企業成功發展部/石欣露 (協理)、王玉婷、艾可曼、江佩儀、陳有如、陳羿妤、高秋霞、陸永聖、賴佳芬
行銷部/黃靜慧 (總監)、陳怡君、張維芳、饒雅晴、張又文 (協理)、陳希瑜

教務中心/許淑菁 (經理)、李佳樺、吳婉真、潘佳婉

顧客運營處

訂閱維運部/陳秋燕 (協理)、王盈文、王淑芬、吳曉青、侯如玉、黃琪、張桂珠、蔡佳陸、賴冠穎

客戶體驗中心/李怡潔、林意君、許斐雯、黃佳雯、蔡依庭、賴佳慧
訂閱行銷部/何奕潔、林思妍、邱雅芳、施依君、張宣、張佩娟、楊宇涵

健康事業處

副總經理/董育君
商顧提案中心/王廷哲、李惠文、范心嫻、陳星向、許築靖、江孟文、唐景淳、吳家儀、吳姿儀、曾雅鳳

商顧後製中心/林柏毅 (主任設計)、江宜珣、林昀儒、陳盈、張鈺宇、廖佩君 (主編)、段芊卉、莊妍、陳怡潔、葉郁嫻、趙守予
良醫編輯組/陳宛欣 (主編)、李宇涵、林勻熙、曾耀儀
良醫行銷組/江浩廷、林東慧

執行長室

游偉弘、蘇苗如
品牌暨公共關係運營中心/王庭薇 (協理)、潘乃欣
數據商業中心/洪瑋慧 (副總監)、吳家鴻、鄧昀軒

財務部/林怡君 (總監)、王玉如、王怡婷、陳盈業、黃淑玲、游靜怡、劉逸廷、蔡淑、鍾秀婷
人資部/周薇君 (副總監)、王怡瑛、邱鈺慶、郭怡均、廖雪琴、趙雪雁、李盛祥
印務部/王建中 (協理)、魏子青
網路商業中心/秦孝誠、陳柏廷、陳建欽

TOM集團有限公司台灣營運中心

營運長/李淑韻
財務部/張書瑋 (總監)
法務部/邱大山 (總監)
催收部/李盈慧 (副理)

人力資源部/葉建昌 (總監)、林金玟 (資深經理)
行政部/陳玉芬 (資深經理)
技術中心/吳秉驛 (總監)、張瑋哲 (副總監)、王喬平 (經理)

(除管理職外，皆依姓氏筆畫排列)

發行所/英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
地址/115020 台北市南港區昆陽街16號6樓
電話/(02)2505-6789 傳真/(02)2503-6399
雜誌訂閱與讀者服務專線/(02)2510-8888 傳真/(02)2503-6989
商周集團網站服務信箱mailbox@bwnet.com.tw
學院南區總代理/瀚將教育科技股份有限公司 電話/(07)216-1189
經銷商/創新書報股份有限公司 電話/(02)2917-8022
大智通文化行銷股份有限公司 電話/(02)2668-7071
日燭文化行銷股份有限公司 電話/(03)307-5581
全省直銷代理商/漢玲文化 電話/(04)2327-1366
漢星文化 電話/(02)2833-8935·典成文化 電話/(02)2568-2180
台時亞洲 電話/(02)2749-1668·紫藤圖書 電話/(07)331-9707
印製/中華彩色印刷股份有限公司
中華郵政台北雜字第293號登記證登記為雜誌交寄
北美地區總經銷/美國世界日報圖書部
紐約: 718-746-8889 舊金山: 650-259-2063
The Business Weekly (USPS 008-695) is published weekly except chinese New Year for \$380 per year by Business Weekly Inc., 6F, No.15, Kunyang St., Nangang Dist., Taipei City 115, Taiwan R.O.C. Periodical postage rate paid at Flushing, NY. Postmaster: send address change to US Distributor: WJ Bookstore, Inc. 141-07 20 Ave. Whitestone, NY 11357

過氣的真相

「The right man in the right place at the right time.」這句諺語說的是，對的時機做對事，時勢就能造英雄。

這期報導，有不少乘時勢而起的角色。

黃仁勳最落魄時，英特爾內部連投資輝達都無法取得共識，認為浪費資源。今日，他靠AI成為後者救星，宣布入股後者近五%股份。

甲骨文創辦人艾利森，曾被視為過氣CEO，公司在雲端發展遠不如微軟，他卻用喊盤與中立角色的新定位，讓公司股價市值逼近一兆美元。

在台灣，一群「傳慘」業者，也正在翻身。

「最讓我詫異的是，台北國際航太暨國防工業展，已與台灣半導體、國際電腦展並列三大熱門展。」封面製作人國禎說。

當戰爭也往科技戰轉型，加上中化趨勢，台灣正成為軍工業的當紅炸子雞，單是今年一到八月，台灣無人機的出口年增率就達到三十五倍。

主筆冼楨與資深記者慶徽從山區裡的雞舍開始，一路追蹤到法國的板金廠。透過他們的筆，你會看到：做紡織的開始把防彈衣賣到歐

洲、和成把陶瓷裝在裝甲車外，甚至工具機商友嘉還在義大利廠生產美國戰機機翼……，還有一位退休工程師在雞舍裡，發展出效能直逼大廠的無人機引擎。

站在時代的轉捩點，我們報導它的心情是複雜的，畢竟，它也會帶來毀滅。

報導沒提及的漏網畫面是，台商也有內心戲，「先讓自己強大，才不會輕易被攻擊。」賣防彈衣的八貫說，他正勸說德國軍用客戶把台灣當作亞洲發貨中心。「能賺多少錢不重要，重要的是我們國軍就能有

最好的軍式裝備可以用。」時勢造英雄，但我更喜歡開頭諺語的原因是，它先定義了，你得要有對的人 (Right man)。對的人，就是對的態度。同樣都是傳產業，但只有少數人抓住這次契機，贏家跟黃仁勳都有類似特質：認準目標後，被環境蹂躪也不放棄。如愛迪生所述，「我沒有失敗，只是找到了一萬種行不通的方法。」他們多年的籌備與隱忍，都是為了一日與機遇相逢。

時勢對每個人都很公平，真相是，時代不會決定你是否過氣，你敢不敢堅決做選擇才會。

曠文琪

Mercedes-Benz

The S-Class. 在乎 使然

旗艦座駕 再臻新境

在乎，始於每一處感官細節
存於每一次的從容動靜之間

以智能科技悉心守護
細膩工藝伴隨優雅而行

從不妥協的講究，成就定義標準的旗艦格局

BECAUSE IT'S MERCEDES-BENZ.



了解更多



城邦媒體集團首席執行長 何飛鵬

不是每件事都要據理力爭

我

在《中國時報》當記者時，每個記者的採訪路線皆有劃分，但有時也有三不管地帶形成記者間的爭執。我就曾去採訪一個單位，這單位從沒有人採訪過，但我回去後，一位同事表示這個單位是他的採訪單位，為此我們起了爭執，主管讓我們自行協調，但雙方互不相讓，主管只好出面裁決，把我們罵了一頓，說我們都堅持己見，不識大體。

我的創業過程，曾有一個親密的合作夥伴，我們倆的個性合不太來，經常為小事爭論不休。我們常吵架，辦公室的同事只要看到我們意見不合，全都離得遠遠的，我們兩個人的爭執，成為辦公室的笑話。

會發生這樣的事，和我的個性有關，我非常堅持己見，而且得理不饒人，事實上我不是得理不饒人，就算我無理也不饒人，我就是每件事都要爭清楚，每件事都要據理力爭。

這是我非常大的缺點，有一次在一個餐會，有人談起敏感

的政治話題，講得口沫橫飛，我實在聽不下去，因為藍綠我都不認同，於是我開口把藍綠都罵了一頓，弄得氣氛很為難，最後是主人出來打圓場，才化解了尷尬。

我的個性就是如此，因為堅持己見，會不顧一切的據理力爭，我自己也會檢討，這是不對的行為，會引來很多麻煩，我為了避免再發生不愉快，我甚至不再參加餐會。

我花了很長的時間，才改掉了凡事據理力爭的習慣，我發覺我會據理力爭，是要證明我是對的，問題是如果我是對的又如何呢？我會得到很大的利益嗎？如果沒有利益，我證明我是對的，又有什麼意義呢？

以前面的例子，爭採訪路線有什麼意義呢？少一個採訪單位有必要爭得面紅耳赤嗎？事後回想，我真是個無聊的人。

再以我與合夥人的爭執，我事後回想，想不起來當年是為了什麼事爭執，證實這些爭吵都是雞毛蒜皮的小事，據理力

爭又有什麼意義呢？

在我改變凡事據理力爭的習慣時，我首先要求自己不要參與任何爭論，聽到任何話，只要事不關己，就不要開口。

其次如果討論的議題與我有關，又要分為說清楚是有益，還是沒利益。如果說清楚，也沒有實質的利益，那也是聽聽就算了，不需要插嘴。只有當下說清楚有利益時，我才会開口參與討論。

而利益還要分別是小利益，還是重大利益，如果是小利益，只要委婉的把事理說清楚，就可以了，就算無法說服別人，必要時也可以妥協。

只有在重大利益時，我才会比較強勢的堅持己見，把道理說清楚講明白，至於能否說服對方，也要順其自然，盡量不要把事情弄僵為原則。

我花了很長的時間才學會不要每件事都據理力爭，也改善了我的人際關係。

部落格：feipenghopixnet.net/blog

自慢粉絲團：www.facebook.com/hoifeipeng

TAVO[®]

FROM THE MAKERS OF NUNA

Crispin 寵物汽車安全座椅 大人物的專屬頭等座艙

Crispin 中大型寵物汽座，承襲嬰童汽座等級工藝，
並經嚴格撞擊測試，於行車之中提供堅實的守護。
搭載 ISOFIX 裝置與上拉帶設計，穩固貼合座艙；
大面積通風網布，確保座艙內空氣流通。

安全從不是妥協，一段講究的旅程，從照顧每位乘客開始。



又一位台商老闆告訴我他要退休。

因為老闆看到新聞，說美國副總統范斯可能接棒川普再幹八年，川普上任短短八個月，就已經讓老闆損失慘重，他不敢想像，川普的四年加上范斯的八年，以後日子要怎麼過？

原來，老闆在大陸的工廠主要出口美國，過去幾年由於美國的印太戰略，讓老闆認為美國和印度關係很好，加上在美國大客戶半哄半逼，老闆不得不將一半產能移往印度，在印度又是買地又是蓋廠，耗盡了老本，結果川普一記回馬槍，對印度這個最好的朋友下重手，課徵高達五〇%的關稅，讓老闆傻眼不已。

不只這樣，年初的時候，因為川普掀起美中貿易戰，幾乎所有人都認為人民幣會貶至七·五元左右，甚至有更悲觀的預測，說人民

富拉凱投資銀行董事長 劉芳榮

股東？老公？房東？

幣會貶破一美元兌換八元人民幣，於是很多台商都依循這個邏輯套匯和避險，結果呢？人民幣不但沒貶反升，還傳言明年會升到一美元兌換六字頭的人民幣，讓老闆又挨了一記悶棍……

面對熱愛「不按牌理出牌」的美國總統，台商未來真有可能多做多賠，少做少賠，不然就像這位老闆，退休不做算了，因為不做就不會賠了，不是嗎？

我很羨慕那些可以瀟灑退休的老闆，因為更多的中小台商老闆，別說上有老，下有小，就是身邊也跟了許多二、三十年的老員工，有這麼多家庭要照顧，公司當然不能倒，但面對川普，面對各種地緣政治，我們該怎麼辦？

台商得想辦法讓自己保持彈性，讓公司具備進可攻退可守的體質，舉例來說，到印度投資，為什麼土地就

一定要用買的呢？為什麼廠房也一定要自己蓋呢？長期以來，我們根深柢固的認為「有土斯有財」，這觀念放在過去的大陸，也許是對的，但放在未來的擴廠計畫或國外投資，就不見得正確。當馬斯克都要移民火星，當AI更輕易的實現無人工廠，你確定未來的工廠還是蓋在地球嗎？土地還會值錢嗎？

輕資產才是台商應該追求的目標，也只有輕資產的彈性，能讓公司在任何時候，包含風險出現時，都能保持最靈活的身段從容應對。要如何避免「炒股炒成股東，泡妞泡成老公，炒房炒成房東」的下場，保持公司在財務、業務、資產、人力資源等各方面最大的彈性，是我們面對川普和范斯可能的十二年任期前，必須先做好的準備。

（本專欄每月刊登）

中泰租賃， 資援中小企業近半世紀。

為土地提供善的循環

亞臨界鍋爐是三峽廢棄物處理廠的核心關鍵技術

多年努力不懈的研發與堅持

創造出了環境友善的綠色循環

零廢棄物的百分之百循環再利用

將廚餘轉化成分子肥料

滋養了農作，也滋養這片土地的未來

中泰租賃理解堅持初心的路上有多少挑戰需要克服

秉持著對環保的責任與信念

在關鍵時刻給予資援

以靈活與務實的方案，支持企業邁開下一步

一起守護我們的未來

 ROBINA

活化資產 加速資金回流 | 更彈性的產品及服務設計 | 策略性採購 降低成本 | 升級設備 擴充產能



中泰租賃股份有限公司

*本公司未與任何代辦公司或第三方合作，亦未授權其代理業務。
有意洽詢相關業務者，請直接聯繫本公司，以保障您的權益。

總公司 | 台北市中山區松江路121號5樓盤古大廈 TEL.02-25063891

台南分公司 | 台南市中西區中正路88號5樓 TEL.06-2273891

蘇州子公司 | 江蘇省蘇州市工業園區蘇州大道東398號中國太平金融大廈3601室 TEL.86-0512-61790969-2132



本文取材自全球最受尊敬
最有特色的金融報刊《金融時報》

重點摘要：

國會哀悼失序，黨派互指責任
查理·科克遇害後，美國眾議院無法進行1分鐘默哀，反陷入兩黨互罵與指責。

槍殺事件引爆仇恨、對立
科克遇害後，馬斯克稱左派為「謀殺黨」，川普更承諾追查所有幕後黑手。

左派對暴力支持度也上升
許多民調顯示，越來越多自認為是自由派的人，支持採取暴力行動來擊敗敵人。

愛德華·盧斯 (Edward Luce)
《金融時報》美國全國編輯兼專欄作家

「讓美國再次偉大」青年領袖之死 美國政治暴力進入新臨界點

美國眾議院在「讓美國再次偉大」(MAGA)運動的先驅查理·科克(Charlie Kirk)遭槍殺後，甚至無法進行一分鐘的默哀。

議長強生(Mike Johnson)呼籲進行反思的幾秒鐘後，議場就淪為一場叫囂比賽。

共和黨眾議員柏貝特(Lauren Boebert)被聽見喃喃自語：「無聲

的祈禱只會得到無聲的結果。」當民主黨人抗議這種干擾時，共和黨眾議員盧娜(Anna Paulina Luna)大喊：「這都是你們造成的。這是你們該死的責任。」民主黨眾議員海耶斯(Jahana Hayes)則回應：

「通過一些管制槍枝法案吧。」

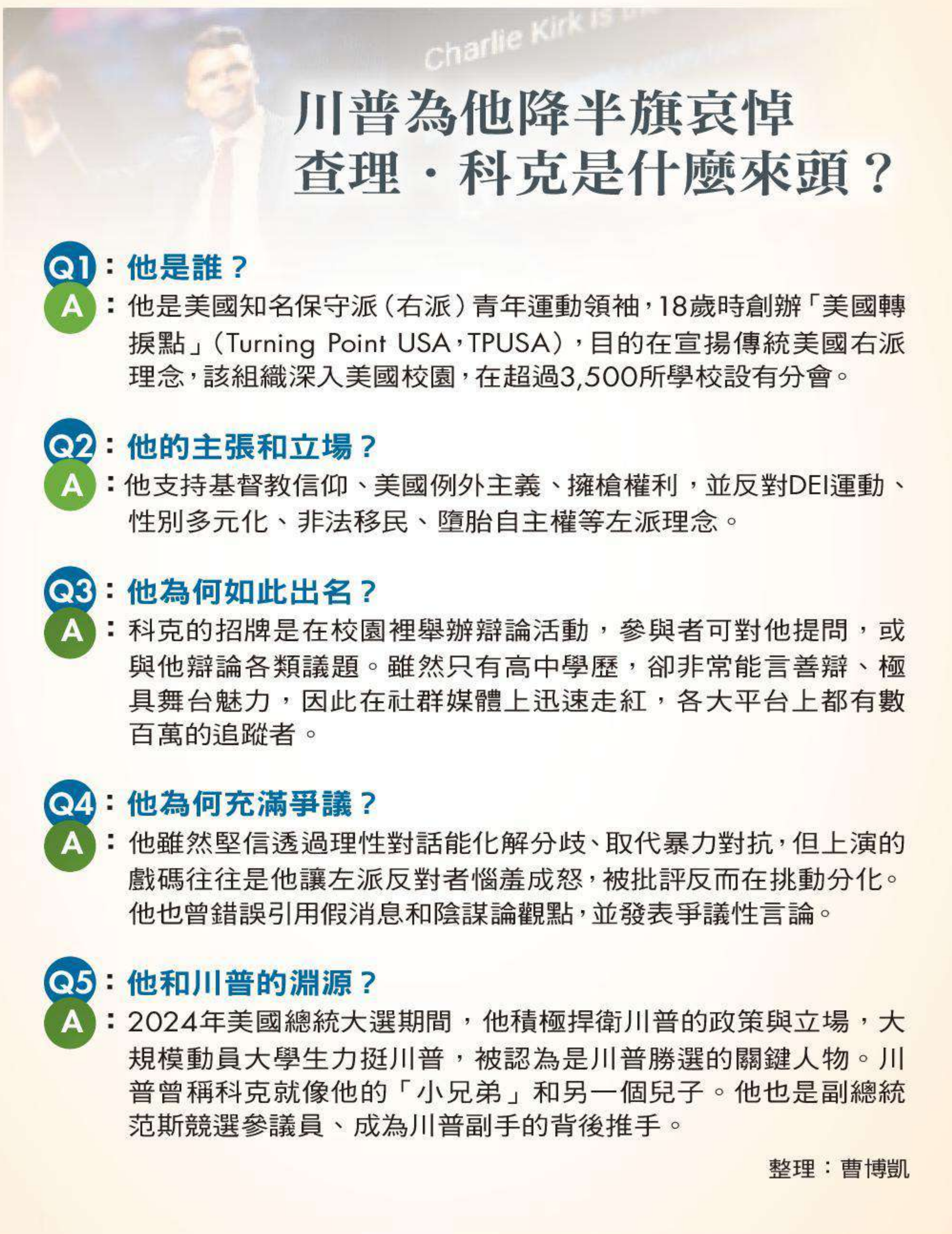
科克的遇害令人震驚，卻又令人不安的不意外。研究政治動盪的學

者指出，暴力言論為實際暴力行為創造了「許可結構」(permission structure)。

死亡威脅、暗殺未遂事件激增

多年來，美國惡言謾罵的語氣——

將反對者進行恐怖的人格毀滅——持續在惡化。與此同時，根據聯邦調查局(FBI)統計的死亡威



川普為他降半旗哀悼 查理·科克是什麼來頭？

Q1：他是誰？

A：他是美國知名保守派（右派）青年運動領袖，18歲時創辦「美國轉捩點」（Turning Point USA, TPUSA），目的在宣揚傳統美國右派理念，該組織深入美國校園，在超過3,500所學校設有分會。

Q2：他的主張和立場？

A：他支持基督教信仰、美國例外主義、擁槍權利，並反對DEI運動、性別多元化、非法移民、墮胎自主權等左派理念。

Q3：他為何如此出名？

A：科克的招牌是在校園裡舉辦辯論活動，參與者可對他提問，或與他辯論各類議題。雖然只有高中學歷，卻非常能言善辯、極具舞台魅力，因此在社群媒體上迅速走紅，各大平台上都有數百萬的追蹤者。

Q4：他為何充滿爭議？

A：他雖然堅信透過理性對話能化解分歧、取代暴力對抗，但上演的戲碼往往是他讓左派反對者惱羞成怒，被批評反而在挑動分化。他也曾錯誤引用假消息和陰謀論觀點，並發表爭議性言論。

Q5：他和川普的淵源？

A：2024年美國總統大選期間，他積極捍衛川普的政策與立場，大規模動員大學生力挺川普，被認為是川普勝選的關鍵人物。川普曾稱科克就像他的「小兄弟」和另一個兒子。他也是副總統范斯競選參議員、成為川普副手的背後推手。

整理：曹博凱

脅和暗殺未遂事件也急遽增加，包括去年川普在競選活動中遭遇的暗殺。如果那顆子彈再偏左四分之一英寸，他就會沒命。

其他事件包括：前美國眾議院議長裴洛西（Nancy Pelosi）八旬的丈夫，在二〇二一年被一名右翼

分子侵入住宅擊碎顱骨；二〇二〇年，一個準軍事組織的成員密謀綁架密西根州民主黨州長惠特默（Gretchen Whitmer）；二〇二一年，一名支持女性墮胎選擇權的激進分子，企圖暗殺保守派最高法院大法官卡瓦諾（Brett Kavanaugh）

未遂；以及今年六月，明尼蘇達州議會前民主黨議長霍特曼（Melissa Hortman）及其丈夫，被一名基督教民族主義者謀殺。

年，一名支持女性墮胎選擇權的激進分子，企圖暗殺保守派最高法院大法官卡瓦諾（Brett Kavanaugh）

最惡名昭彰的事件是二〇二一年一月六日對國會山莊的衝擊，當時暴徒的目標是共和黨副總統彭斯（Mike Pence）和裴洛西的性命。

那次行動奪走了四條人命。在接下來的幾個月裡，數名當天在場的執法人員自殺身亡。

科克之死伴隨高層復仇言論

孤狼式的政治刺客在美國政治中一直存在。子彈已經奪走了四位總統的生命，最近的一位是一九六三年的甘迺迪（John F. Kennedy）。美國的政治暴力事件往往呈週期性發生。最緊張的階段是在一九六八年的動盪期間，當時民權象徵人物金恩（Martin Luther King Jr.）遭槍殺，幾週後，甘迺迪的弟弟、當時的民主黨總統候選人羅伯特·甘迺迪（Robert Kennedy）在洛杉磯遇害。

但今昔之間存在著關鍵差異。金恩和甘迺迪的遇害並未伴隨著高層煽動復仇的言論。

相比之下，科克的死引發了立即的相互指責。「如果他們不讓我們安寧，那麼我們的選擇就是戰鬥或死亡，」馬斯克（Elon Musk）在他的平台X上發文，此前不久他才稱左派為「謀殺黨」。

川普在科克遇害那天晚間的演說中表示，「我的政府將找出每一個促成這起暴行和其他政治暴力的人，包括資助和支持它的組織。」川普在對殺害科克的兇手一無所知的情況下做出了這個承諾。

左派暴力上升，避免惡化看總統

九月十二日，美國當局表示他們已將一名嫌犯拘留，名為羅賓森（Tyler Robinson），年僅二十一歲。

社群媒體上不乏自由派幸災樂禍的言論，稱科克「活該」。儘管美國近期的政治暴力主要來自右翼極端組織，但民調顯示，美國左派對

研究政治動盪的學者指出，
暴力言論為實際暴力行為創造了
「許可結構」。

暴力的支持度也在上升。

去年底，聯合健康保險（UnitedHealthcare）執行長湯普森（Brian Thompson）在紐約遭到槍殺之後，在網路上被瘋傳慶祝。民主黨參議員、前總統候選人華倫（Elizabeth Warren）表示，「保險公司的卑劣行徑」讓「人們被逼到極限」——她後來收回了這些評論。

許多民調顯示，越來越多自認為是自由派的人，支持採取暴力行動來擊敗他們的敵人——川普和馬斯克位居目標名單之首。科克也是左派的主要眼中釘。

許多人將科克的死，比作一九三三年德國的「國會大廈縱火案」，該案被希特勒用作宣布《緊急狀態法》的藉口。這種過度的類比，暗示川普將把科克當作烈士來利用，以合理化一場赤裸裸的奪權。

川普下令全國降半旗為科克哀悼，這通常是為前總統和其他主要公眾人物保留的殊榮。他還追授科克總統自由勳章（編按：平民最高獎項）。美國總是有能力擺脫相互指責，以及避免情況可能惡化為更糟情況的局面；然而，若沒有總統的領導，很難想像能做到。

（譯●曹博凱）

台北市大河首排 企業新地標啟航

北士科門戶，水岸首排玉帶拱護；企業能量，於此凝聚長盛。

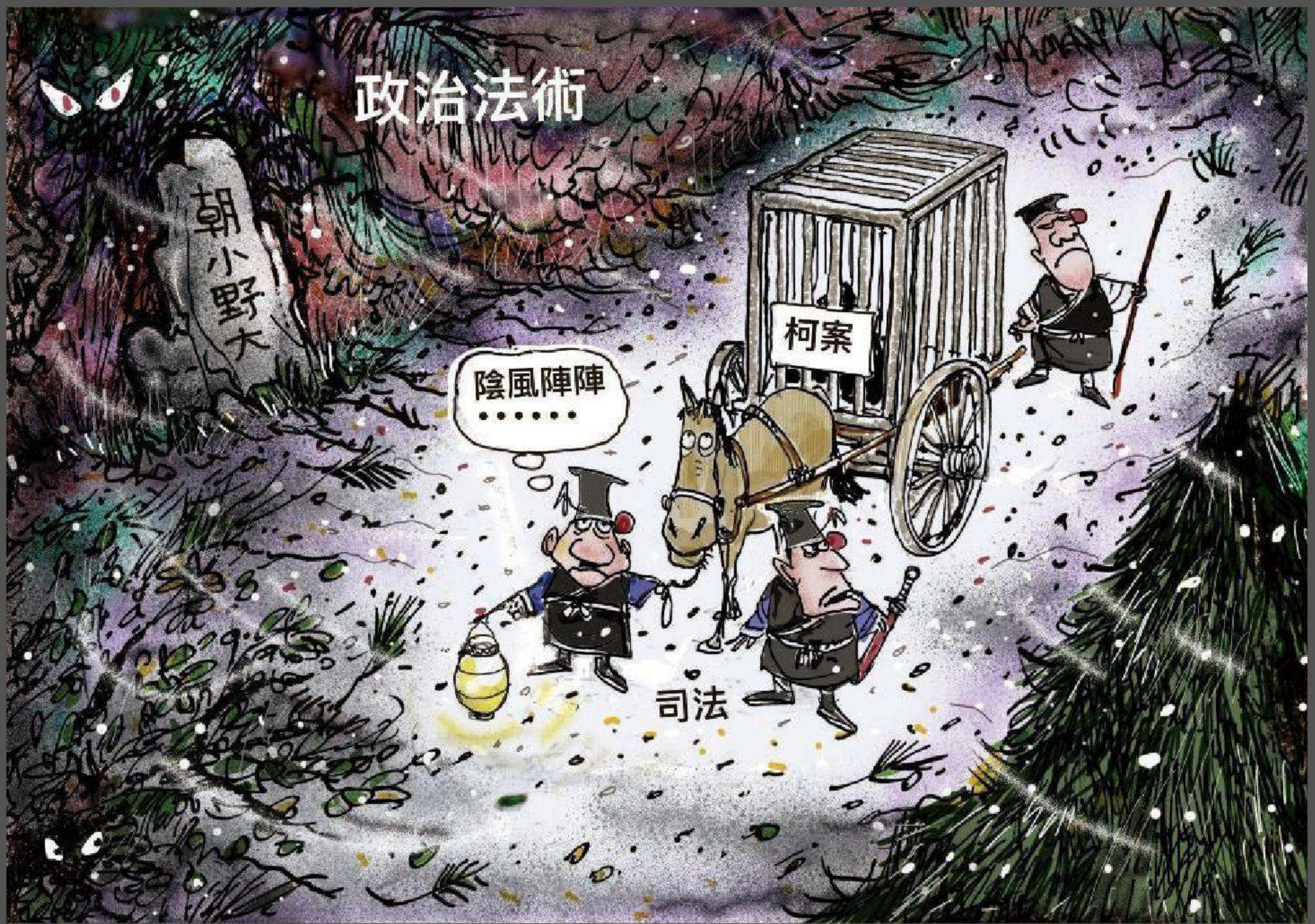
國際建築大師丹下憲孝操刀，以純白線條勾勒企業雄心，打造國際級門面



- 士林水岸首排，百齡橋門戶打造黃金廊帶
- 丹下憲孝建築師操刀，24層百米國際地標
- 擁雙捷運便捷網絡，18分鐘直抵松山機場
- 聚合頂尖總部、科技巨擘，鏈結全球企業能量
- 80坪至536坪彈性規劃，多元應用耐震安全
- 智慧建築、綠建築雙銀級認證候選，品牌永續

※交通時間依Google Maps路線規劃工具計算，實際行程可能因應交通狀況、路線選擇及交通工具不同而有所差異。





CoCo 2025 CARTOON





林國南父子齊心經營牧場，傳承責任與堅持，專注守護生乳品質

43年不妥協的職人精神 在地酪農守護每一滴純淨香濃 萬丹鮮乳再獲世界品質金獎肯定

晨曦裡此起彼落的牛鳴聲，預告著一天的開始；天未破曉，屏東萬丹就有一群默默耕耘的酪農在牛舍忙碌穿梭，堅守著台灣的乳品質。

林國南養牛43年，是土生土長的萬丹酪農，他認為自己養牛沒撇步，只是比別人更在乎細節。從飼料調配到牧場環境管理，樣樣親力親為，對他而言養牛不是工作，而是對牧場的責任、對養牛的熱愛，以及給予消費者品質的承諾，也因這樣的職人精神所產出的好品質生乳，讓萬丹鮮乳再度榮獲「Monde Selection世界品質評鑑大賞」金獎的肯定。

不妥協的執著 四十多年如一日的堅守

屏東萬丹受惠於北大武山的好山好水環境，在政策推動與酪農傳承下，逐漸發展為台灣酪農重鎮，並享有「本土酪農原鄉」的美譽。酪農林國南分享：「當初爸爸帶我們從14頭牛開始養，到現在牧場已超過200頭牛」，林國南牧場的歷史可說是台灣酪農發展的縮影，也是在地農民堅持品質、努力打拚的象徵。以牧場作業為例，每天清晨5點半就開始打理牛舍，擠乳、餵牛、清洗牛舍等工作，入夜後還要巡場、觀察環境溫度與牛隻狀態，日復一日從不鬆懈，確保每一頭牛都受到細心照顧。

細節決定品質 齊心把每一滴生乳都做到最好

做為萬丹鮮乳在地契作酪農，林國南表示「契作好處是有穩定收乳與技術支持，讓我們可以專心養好牛，但這

也代表標準更嚴苛！像是生乳必須達到國家A級標準，若當天品質不夠好，我們一定要找出問題並解決，不然睡不著！」林國南語氣堅定地分享，每天產出的生乳都要經過多道品質檢驗，從設備、飼糧、人員作業到環境狀態，每個環節都是不容馬虎的關鍵。要成就一瓶金獎肯定的鮮乳並非容易，萬丹鮮乳從生乳、包材到鮮乳成品，合計需經過逾1200項以上定期嚴格檢驗，「鮮乳要好，生乳是最大的關鍵」，與林國南一起經營牧場的兒子林騰豪也表示：「我們努力地管理控制，儘管每天壓力很大，卻是讓自己進步的機會！」

一杯萬丹鮮乳 是一份用心 更是一份傳承

對林國南父子來說，牧場經營不只是事業，而是責任與情感的傳承。萬丹鮮乳100%選用萬丹在地乳源，背後皆來自一群堅持的酪農們，堅持用心照顧好每頭牛、注重每個養牛細節。而這份堅持也讓萬丹鮮乳多了純淨與踏實，讓消費者每一口都能喝到萬丹鮮乳的「金選風味、在地鮮純」。



萬丹鮮乳再度榮獲Monde Selection世界品質評鑑大賞金獎，顯示台灣酪農業的世界級水準與在地鮮乳品質特色，也蘊含酪農戶數十年如一日、對乳品質的不妥協與執著。

投身公益樂享人生下半場

中國信託銀行與您同行

讓傳承與安養更有保障

長期以來，中國信託銀行始終將客戶的信賴視為最珍貴的成就，在每位客戶的生命旅程中，給予專業的陪伴。如今，這份深厚的信賴已從財務服務的基礎，昇華為與客戶人生交織的共感連結，也讓「感動照顧，世代同行」的承諾，創造出跨越世代的影響力。一如知名無塵室上市公司董事長夫人王逸華，以穩定且恆常的關心走進弱勢族群的生命裡，成為院童口中的喜樂媽媽並將回饋社會的精神薪火相傳，為下一代開啟行善的動力。

因 先生攻讀EMBA而受到啟發的王逸華，為了與先生同步成長，她報考EMBA企業領袖班，而進修期間的見聞，激發她想為社會付出更多的信念。

最初，她因認養臺中惠明盲校六名院童而開啟善念。入學後，她看到企業領袖如何系統化、高效率地實踐公益，也見識到規模宏大的公益壯舉。透過觀摩，她不斷練習組織社會資源的能力。

數年前，王逸華因公益活動返回家鄉彰化，並在喜樂保育院與國中同學林玉嫦重逢。林玉嫦自幼肢體障礙，在校時王逸華便經常主動協助她上下樓，也常背起林玉嫦的書包陪她走回喜樂。

兩人再聚後，王逸華得知喜樂需

臻傳富信託



臻傳富信託三大特色：

1. 信託到期結餘財產可照顧指定之受益人，保障家人的未來。
2. 透過信託定期定額金流，支應委託人退休生活所需費用，保障第二人生財產安全無虞。
3. 信託資產可以發揮時間複利效果，放大資產規模。



知名無塵室上市公司董事長夫人王逸華，早已到了含飴弄孫的人生階段，但她沒有選擇安逸，而是將積極投身公益視為樂享人生的方式

全天候照顧超過三百名多重障礙者，營運壓力龐大，於是開始號召親友一同支持喜樂，希望這些慢飛天使能獲得更多社會關注。

長久穩定的陪伴是最動人的力量

無論多忙，每天回家料理晚餐、週末和先生回老家陪父母吃飯，是長年的堅持與習慣。「如果沒有穩定的家庭生活和支持，我不會有心力長期投入公益。」

王逸華的長子梁鈞樟表示，年少時以為公益就是捐款或捐物，直到和母親一起參與關懷弱勢家庭的活動，才真正體會什麼叫「走進別人的生命裡」。他看到母親平等、真誠地與受助者互動，耐心傾聽對方的生命故事，因而深切理解幫助並非一次性給予，而是一種長久穩定的

的陪伴，一份真誠關心的延續。

過去多以旁觀的角度敬佩母親作為的梁鈞樟，隨年紀增長，逐漸理解母親的信念後，開始關注議題、參與行動。「從旁觀走向實踐不只是心態的轉變，也是一種內化於生命的價值延伸，更是一份與母親心靈相連的傳承。」他也相信這份由母親啟動的影響力，將會跨越世代一直延續下去。

高資產族群財富傳承的三大議題

中國信託銀行個金執行長楊淑惠分享，如同王逸華等財富態樣多元的高資產族群，在已能隨心所欲的人生下半场，財務規劃重在資產保全、財富傳承與終老安養。且根據中國信託銀行長期服務高資產族群的經驗指出，該族群在保全與傳承資產方面，經常面臨以下三種議題。

首先，可能往來銀行過多，造成資產配置與理財規劃難以整合。其次，第一代仍將資金掌控權握在手上，贈與第二代不易變現的公司資產如股權和房產，卻沒有考慮到未來第二代繳稅的問題。最後，只考慮到形式的公平，讓有能力且願意為公司付出的接班人，和難以承擔重任的手足享有同樣待遇，容易埋下未來經營的隱患。

由於每個家庭的狀況不同，中國信託銀行針對客戶需求，由各領域專家組成的團隊，量身訂製專屬的信託架構，方能以理想的方式進行資產傳承。

將期待化為契約內容的信託服務

根據中國信託銀行《臺灣超高資產客群財富洞察報告》指出，二〇二四年臺灣已有逾十四萬名高資產族群，且財富累積持續向上。對於高資產客戶重要理財課題之一，便是如何兼顧退休安養與財富傳承。除了每人每年新臺幣二百四十四萬元的贈與免稅額，父母在子女結婚當年還可額外贈與新臺幣一百萬元，不計入贈與總額課稅；若雙方合計，當年度免稅額最高達新臺幣六百八十八萬元。

此外，善用信託工具還能讓傳承更具彈性。如中國信託銀行的「子女保障信託」，父母可指定資金用途與撥付時機，無論是用於留學、創業、婚嫁或生育津貼，皆能事先規劃；即使婚姻生變，信託財產仍不列入婚後共有，以確保資產安全。

針對退休與傳承的雙重需求，中國信託銀行推出的「臻傳富信託」服務，以外幣信託結合穩健理財，委託人可預先設定定期撥付金額，以支付自身生活、安養及醫療支出，兼顧退休現金流與風險控管，期滿再將剩餘財產傳給子女，完美結合保障與傳承。

作為跨世代服務銀行，中國信託銀行深耕高資產財富管理，不僅了解第一代的想法，也充分享解第二代的語言，適合擔任世代溝通的橋樑。透過理性溝通、感性關懷的終身陪伴，實踐「感動照顧世代同行」的承諾，也為客戶帶來「有你在，每一步都放心」的安全感。



中國信託銀行
陪伴客戶共同成長
暖心故事 立即觀看



掃描QR CODE 加入好友
輸入「樂齡」即可掌握
相關樂齡退休理財資訊

全球央行狂買、金價今年大漲4成 美債褪色！黃金反脆弱進場攻略

文●劉萍

黃金，要取代美債在避險資產中的龍頭地位了嗎？

今年以來，黃金價格大漲四成，大敗新興市場及美國股票，成為漲勢最猛的資產。

八月二十八日，對沖基金Crescat Capital總經策略師塔維·科斯塔 (Tavi Costa) 在X平台發文：「全球央行儲備的黃金占比，正式超越美國公債，是一九九六年來首見。」此文一出，旋即在美國金融圈快速轉傳，還引發「棄美債、搶黃金」的討論。

華爾街分析師與國內受訪專家均指出，美債在全球儲備資產組合中，處於「原地踏步」狀態，棄美債之說有些言過其

實。但，各國對美元與美債的信賴確實在降低，正架起一條黃金多頭的新軌道。

「美元霸權地位還無法撼動，但長期購買力已在下降！」國泰世華銀行首席經濟學家林啟超說，自二〇〇八年金融海嘯以來，美國基礎貨幣 (monetary base) 大增近六倍，各國也因跟進寬鬆政策導致貨幣購買力都在下降，具保值性的黃金再度受到各國央行與投資機構的重視。

台新銀行首席外匯策略師陳有忠就觀察到，過去十年，全球央行儲備資產中，美元占比從逾六五%降到近五八%；而黃金占比則從不到一〇%升到

3檔持有實體黃金ETF 今年漲幅高達4成

黃金現貨ETF	市價(美元)	今年以來漲跌幅(%)	費用率(%)
SPDR Gold Shares	339.2	40.1	0.4
iShare Gold Trust	69.4	40.3	0.25
SPDR Gold MiniShares Trust	73	40.3	0.1

註：統計時間為2025年9月19日；四捨五入至小數點後一位
資料來源：雅虎財經、Investing.com 整理：劉萍

二二三%。林啟超指出，到了今年四月初，美國總統川普團隊提出「海湖莊園協議」(Mar-a-Lago

Accord) 的構想，成為美元與美債信用趨弱、黃金轉強的引爆點；接著施壓美國聯準會 (Fed) 的利率政策，儘管聯準會終於在九月宣布降息，但美國長天期債券殖利率依舊居高不下，反映市場對聯準會喪失獨立性、通膨不確定性增加的擔憂。

再看世界黃金協會於六月發布的最新調查數據，有七三%受訪央行表示，未來五年全球儲備的美元占比將大幅下降，並增加黃金、歐元及其他貨幣的比重；而對於美債，投入資金則持續放緩。

台灣銀行貴金屬部經理楊天立表示，當美元價值已經質變，

不只各國央行搶買黃金，包括投資機構、代表富豪的家族辦公室，也都紛紛將黃金納為投資組合中的重要配置。

黃金ETFs需求復甦，帶動今年第一季黃金投資需求總量成長一·七倍，而第二季的總需求年增率也有近八成。

如今，就連資產配置比例，專家也建議應大幅拉升黃金的比重。

5%不夠！專家喊配置20%

依傳統的資產配置原則，在市場平穩期，黃金約占5%，在風險升高期則可拉高至10%。但，摩根士丹利首席投資長麥克威爾遜近期卻指出，黃金不單能避險，更是一「反脆弱」資產，所以現在要採取的配置策略是，股票占60%、公債和固定收益占20%、黃金占20%。國內受訪專家也認同此一新的配置策略。

估再漲30%，看季線操作

由於金價漲勢太猛，大幅超



■在全球央行持續增持、美元走弱及降息下，黃金將持續走多。

過所有投資機構預期，因此紛紛調高黃金目標價。以德意志銀行、瑞銀近期公布上修後的價位，在今年底至明年上半年有機會挑戰每盎司四千萬美元，高盛及摩根大通則上看到五千萬美元，預估還有三〇%的上漲空間。

陳有忠甚至更樂觀表示，對

於黃金的目標價，「不要預設立場！」他說，在黃金長期多頭趨勢之下，預設立場會限縮獲利空間。

不過，楊天立提醒，金價雖將持續震盪盤堅，但九月十七日以三千七百零七·四美元創下歷史新高之後，未來波動將加劇，且短線有拉回整理的壓力，「但下檔空間有

對於現階段要投資黃金，陳有忠建議採取波段操作。他觀察到，這一波黃金走勢是沿著季線上漲，且漲多跌少，而幾次的回檔修正，都會很快回到季線以上。

所以他建議，當金價來到季線附近，就可買進或加碼。但

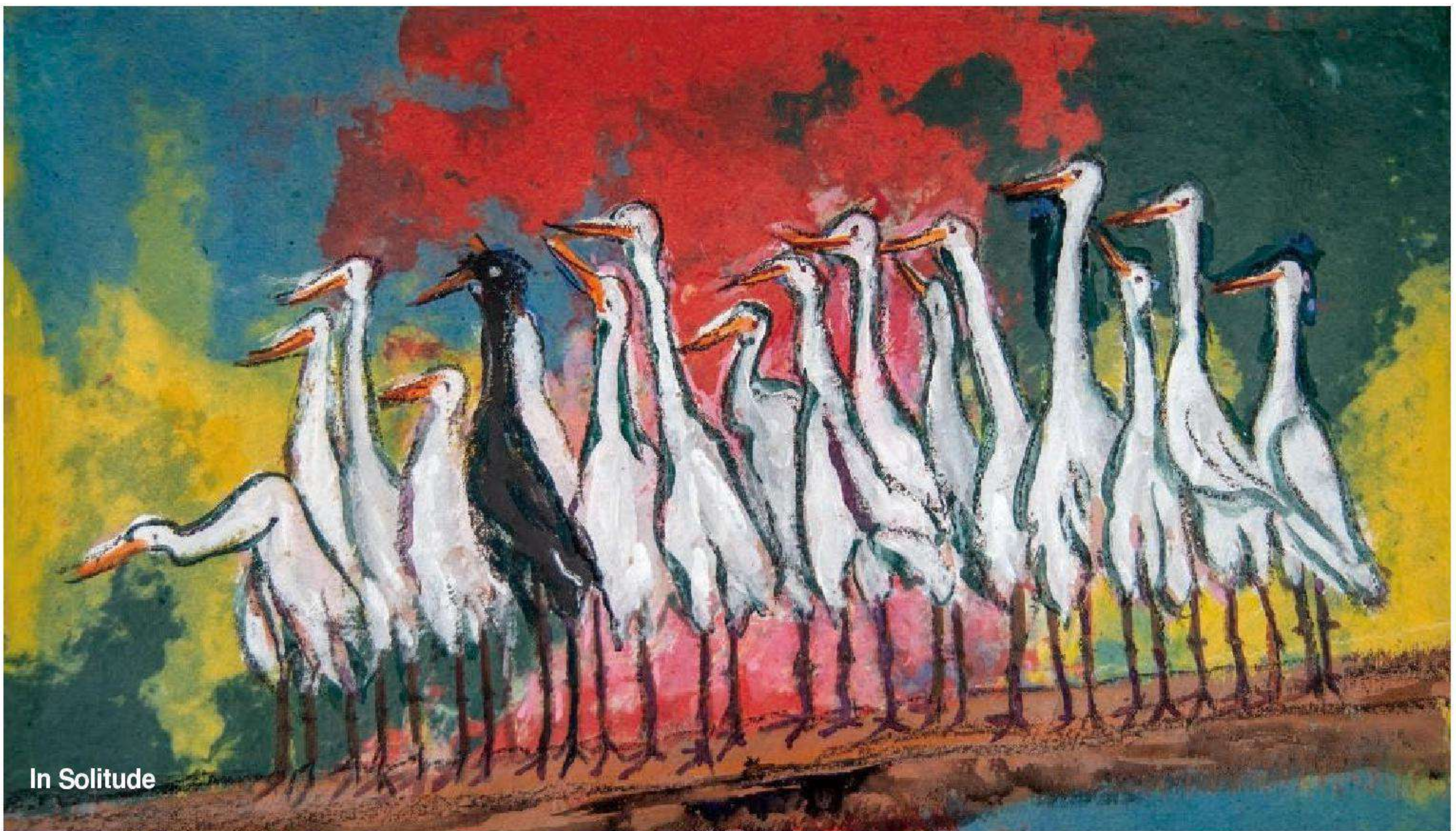
因目前金價高於季線達兩個標準差之多，接近超漲的區域，隨時會回檔。

對於穩健型或尚未配置黃金的投資人，陳有忠建議，可在金價修正到季線附近，約三千五百多美元時，分批布局；至於積極型投資人，則可在價格跌到月線時就回補。買進後，大約每漲三百到三百五十美元，就可部分停利。在標的上，多位專家建議，可用黃金ETF與黃金存摺搭配持有。

降息到底景氣升，金價將跌

最後，林啟超提醒，美債的避險性質和黃金不同，當經濟衰退，企業違約風險增高，美債仍會是最佳的避險工具。

而當利率降無可降、景氣開始復甦時，金價就可能轉向往下了。美國長天期公債雖資本利得空間有限，但因有長期穩定且相對高的殖利率，對追求現金流的投資人，依然更具吸引力。



從創意到創作

和泰大金會長 蘇一仲

《In solitude有無相生・藝術創作展》 中的百變哲學

七十三歲重拾畫筆，和泰大金會長蘇一仲更在今年首度舉辦個人畫展——《In Solitude有無相生・蘇一仲藝術創作展》。是什麼熱情，讓一位企業家在古稀之齡投入繪畫的世界，這位以「變」聞名的企業家又將在畫展中展現如何不同的一面？

走

進和泰大金會長蘇一仲的辦公室，辦公桌後方懸掛一幅寫著「未窮先變」的書法作品，一旁是他的畫架和繪畫工作桌，一幀幀風格奇趣多變的畫作，更顯現這位「頑童」源源不絕的多變創意。

十二年前重拾畫筆，蘇一仲自彼時開始創作不輟，至今已累積了逾千張作品，並受臺北科大之邀擔任駐校藝術家。對這位秉持「要最好，你非變不可」的企業家而言，繪畫不只是熱忱，也是他熱愛學習新事物、持續求變精神的展現。

用繪畫玩轉創意， 挖掘靈感源泉

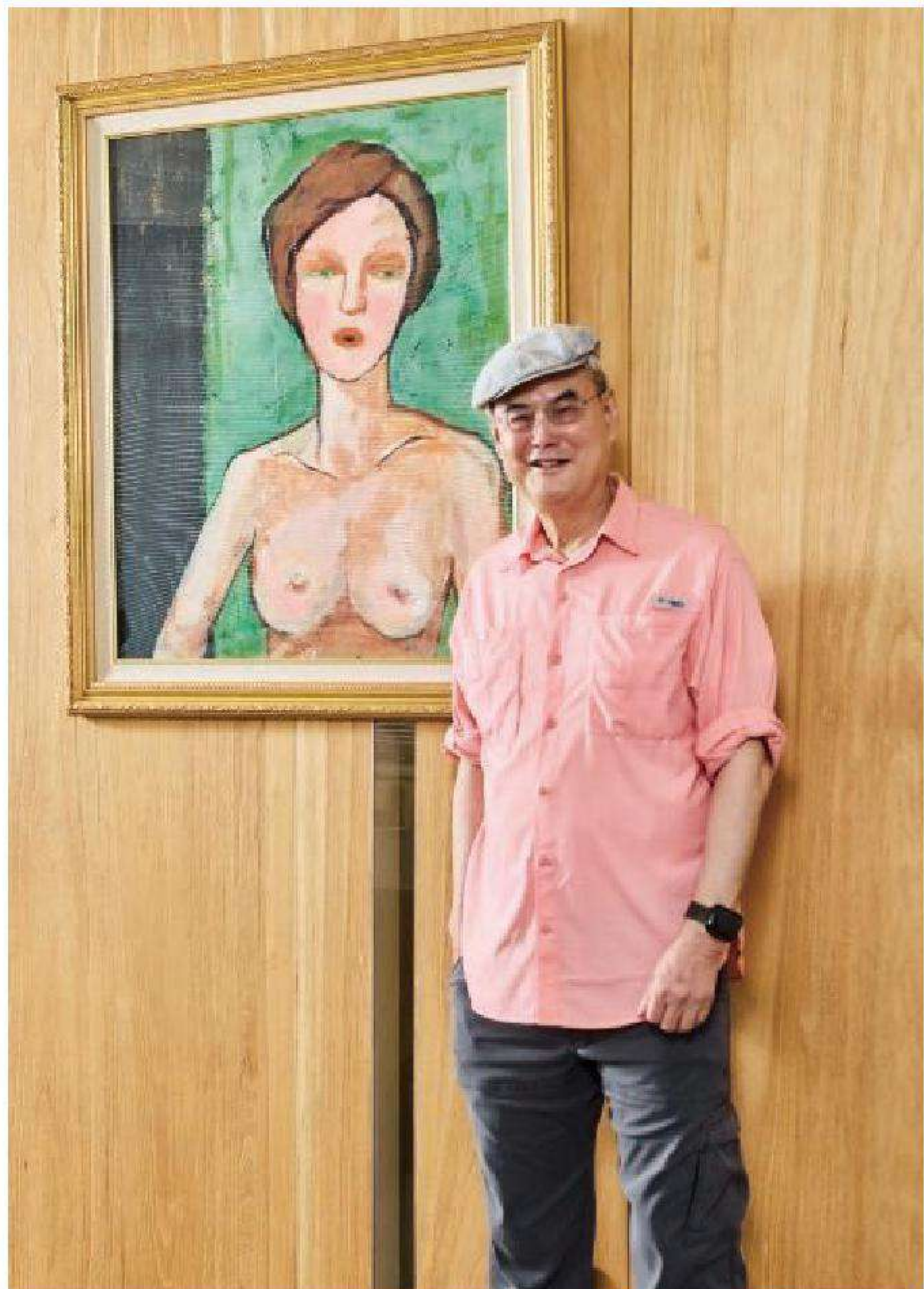
「你要活得長、活得有滋味、活得快樂，就要做你喜歡的事情。」談起重拾畫筆的熱情，蘇一仲娓娓道來。他自幼就愛畫畫，甚至差點兒就讀美術系，但是真正不斷地挑戰主題、材質、

風格、意境，卻是在事業有成後，受到扶輪社社友啟發才開始。

兒時的繪畫，對蘇一仲而言是一種「玩」的過程，當下作品雖然融入更多人生的淬煉，依舊可以看見那一抹「玩」的蹤跡——用畫筆展現思維和靈感，透過色彩、紙張的互動，不斷地探索新



和泰大金會長蘇一仲



的可能性。因為有樂趣，一有空就會不自禁拿起畫筆。

蘇一仲的創作題材千奇百變，從水墨、潑墨、水彩、廣告顏料到壓克力畫，在潑墨畫中用拓印、噴、撒等不同技法嘗試各種發現，更善於用各種特殊紙材創造驚喜。源源不絕的創作靈感除了來自生活所見，更是個人文化底蘊的呈現，有時光是凝視一張五彩紙或彩色紙等等，腦海中追尋的意境就在筆畫中一筆一筆逐漸勾勒。他的創作是一種從「茫然」、「偶然」、「豁然而通」到「果然」的過程，靈感來自多觀時事、生活，也可能是不帶負擔的想像憑空。

「要最好，你非變不可！」：企業經營與繪畫創作的異曲同工

在事業上以「要最好，你非變不可！」的精神領導企業，藝術創作領域，同樣可一窺蘇一仲「變」的精神。

例如，本次畫展中將展出一幅以「富士山」為題的作品，靈感來自他在德國博物館參觀時看到的一幅木頭立體畫，促使他興起用立體素材作畫的想法，後來採用銀色瓦楞紙創作，在凹凸起伏的瓦楞紙上作畫難度特別高，成果卻格外喜人，滂薄悠遠的富士山景隨著起伏蕩漾的銀光閃爍，

呈現不同的絢麗風姿。

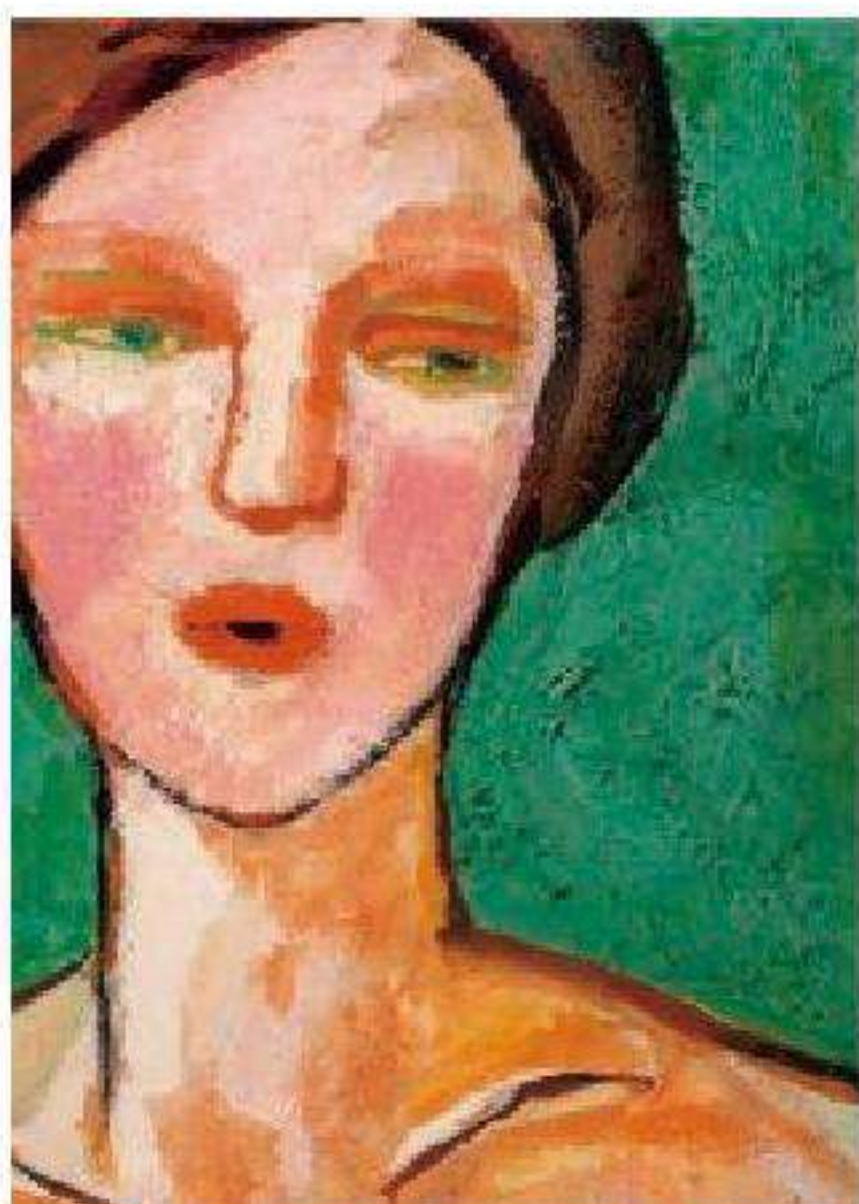
天生理性與感性交織的特質，以及數十年經營品牌的歷練，是他創作的養分。蘇會長一直以來格外重視廣告呈現，「畫面要怎麼設計，讓人家特別注意，這就是技巧。畫畫也一樣。」他說，如同工作中致力於讓品牌成為「鶴立雞群」萬綠叢中一點紅，這份思維充分反映在他繪畫時格外希望能創作出引人注目、共鳴的作品。追求完美的他也謙虛地笑著說：「畫展中可能有些不成熟的畫，要請諸位多多指正，撥冗來看。」

In solitude有無相生：蘊含生命哲學的創作意境

本次畫展以「In solitude有無相生」為題，從逾千張作品中精選出一百二十幅作品參展，不僅可以一覽蘇一仲十餘年創作的蛻變，更可看見企業家對藝術生命的熱忱，不因歲月而減緩，反而益加奔放的創意活力。

蘇一仲進一步說明，「In solitude」指的是創作孤獨的，本次展出畫作中就有一幅以「In Solitude」為題的畫作，以五彩紙為基底，構圖清晰的鸞鳥醒目地佇立在白色鳥群之間，如此不同，與背景五彩繽紛色彩相襯之下，更顯孤獨。

此外，創作意念所強調的「有無相生」來自道家，指的是凡事都有一體兩面，創作的孤獨亦然。畫家透過作品分享：「道家說『有無相生』，佛家說『色不異空，空不異色』、『應無所至，而生其心』，說的都是世事無常，沒有任何事是絕對的，並非現在做得好，就永遠會做的好，今日的成功可能種下明天失敗的種子，所以說『要最好，你非變不可』，一定要寬其心，待其變，最好能未窮先變。」這些哲理不只是他對生命本質的探索與理解，也希望透過繪畫來表現「有無相生，色不異空」的意境，邀請每一位畫展的參觀者，走進蘇一仲「變」的絢麗世界。



入股英特爾、OpenAI 黃仁勳辣招要「讓對手不想努力了」

文●侯良儒、邱品蓉、張如嫻 攝影●程思迪

野心與焦慮，兩股衝突的情緒，竟同時出現在這

位企業家近期的多次布局裡，他，就是「AI教父」、輝達（Nvidia）執行長黃仁勳。

當英特爾第四大股東

親近川普政府、壓制超微

九月十八日，輝達發出公開信，宣布一項許多人意想不到的投資：這家市值破四兆美元的AI晶片公司，要對昔日晶片霸主、但近年陷入虧損泥淖的英特爾（Intel），大手筆投資五十億美元，以持股近五%，成為其第四大股東。

四天後，同樣在毫無徵兆下，輝達宣布以高達一千億美元、

換算約新台幣三兆元，投資美國AI新創OpenAI，而這家以ChatGPT紅透半片天的新創也

承諾，未來將採購約五百萬顆輝達的晶片，用於總容量高達十吉瓦（GW）的資料中心。

先回到輝達對英特爾的投資。該聲明一出，隨即引發的，是政治解讀。「他（黃仁勳）用五十億美金，宣示自己跟川普站在一起，支持MAGA（讓美國再次偉大）政策，是一筆非常值得的投資。」一名晶片設計廠總經理表示。

然而，就「商業」層面，又是否有意義呢？若爬梳背後的產業邏輯，你會在這項布局，同時看到黃仁勳的野心，以及焦慮。

首先，他的野心在於，輝達有望藉由英特爾，吃下一塊他尚未宰制、占有率高達八成的市場：x86架構的傳統伺服器。

這次，雙方除了股權關係，更宣告將在伺服器、個人電腦，展開合作。針對伺服器，英特爾未來將替輝達，客製化x86架構的中央處理器（CPU）；在個人電腦，英特爾會把輝達的圖形處理器（GPU），與自家晶片整合為系統單晶片（SOC），裝載在筆電、桌上型電腦等裝置裡。

當中，又以伺服器的合作，最受業界關注，「因為，如果用架構區分，採x86架構的『傳統伺服器』，才是市占率最大

的產品類別；以ARM架構為主的『AI伺服器』，其實，只有占整體市場的二〇%。」一名國內機構分析師指出。

簡單說，伺服器市場，可以簡單區分為：傳統伺服器、AI伺服器，而其中，AI伺服器搭載的晶片，幾乎九成都採用輝達的AI晶片。

相對的，傳統伺服器，這個市占率約八〇%、採購者不少是中小企業的產品，宰制其中的晶片商，就是擅長x86架構、設計中央處理器的英特爾與超微（AMD），後者，更同時與輝達競爭AI晶片。

黃仁勳用五十億美元，乘著英特爾的翅膀，攻入傳統伺服器，

同時壓制「表親」蘇姿丰領軍的超微，表面上，是合理到不行的商業決策，但，實際上，以輝達身處的競爭現況，這項決策，也顯示了黃仁勳的「焦慮」。

一千億美元投資OpenAI 可保訂單、鎖喉客製片對手

這份焦慮是什麼呢？這可以連結到，輝達用一千億美元投資OpenAI的動機。

「黃仁勳等於是投資、換訂單，」微驅科技總經理吳金榮說，由於OpenAI接受資金後，承諾將採購輝達晶片，黃仁勳此舉，等於幫自家產品、打造出海口，「尤其，還能打擊博通，因為最近OpenAI找它開客製化晶片（ASIC）。」

九月初，博通執行長陳福陽在財報會議上，宣布拿下第四家大型AI開發商客戶，對方將採購價值逾一百億美元的客製化晶片，消息一出，外媒《金融時報》、《華爾街日報》推測，陳福陽口中的客戶，就是OpenAI。

「黃仁勳也知道，客製化晶片是擋不住的趨勢，現在就連OpenAI也投入，大家都想降低對輝達的採購，」

一名美商機構分析師說，「可是呢，像OpenAI這種新創，最缺就是資金，輝達等於用對方最需要的、保住自家晶片的需求。」

客製化晶片，這種由Google、亞馬遜等雲端服務商自行設計的晶片，據研調機構IDC統計，今年出貨量已達四百五十萬顆，年增逾四成，明年會進一步達到六百萬顆，反觀輝達的AI晶片，今年約五百三十萬顆，明年被認為約六百三十萬顆。

客製化晶片、輝達AI晶片，彼此是替代的。前者的出現，就是因為同時也是輝達客戶的



■短短4天，輝達執行長黃仁勳（圖）連續拍板2個震撼投資案，也讓外界看到這位AI時代的領袖人物，對商業決策「下刀」快又準的魄力。

時間回到八月二十二日，上午九點，黃仁勳的私人飛機突然降落松山機場，一身黑衣勁裝的他，在機場發表簡短談話後，馬不停蹄前往新竹，與台積電董事長魏哲家見面，十三小時後，他又回到松山機場，步上飛機返美。

這趟閃電旅程，黃仁勳所為何來？商周與超過七位供應鏈人士查證發現，當時的他，是要告訴包括台積電在內的一票台灣供應商，自己一項重大決策，那就是：他要將輝達下一代AI晶片——Rubin，再調高三成的功耗。

這件事，其實非比尋常。原因在於，這顆Rubin晶片，輝達在今年六月已在台積電進行投片（Tape-out），九月就要提供樣品給客戶；而此時，黃仁勳拍板調高功耗，意味著某些製造環節，必須重新設計，恐

為同一件事13小時快閃來台 調高新品功耗，打客製陣營

客戶找外援「替代自己」的焦慮，甚至與他上個月「閃電來台」，有絕對關係。

影響產品上市時程。

又是什麼原因，讓他冒著上市延遲的風險，也要下這個決策呢？此外，一顆晶片將功耗上調，又代表什麼意義呢？

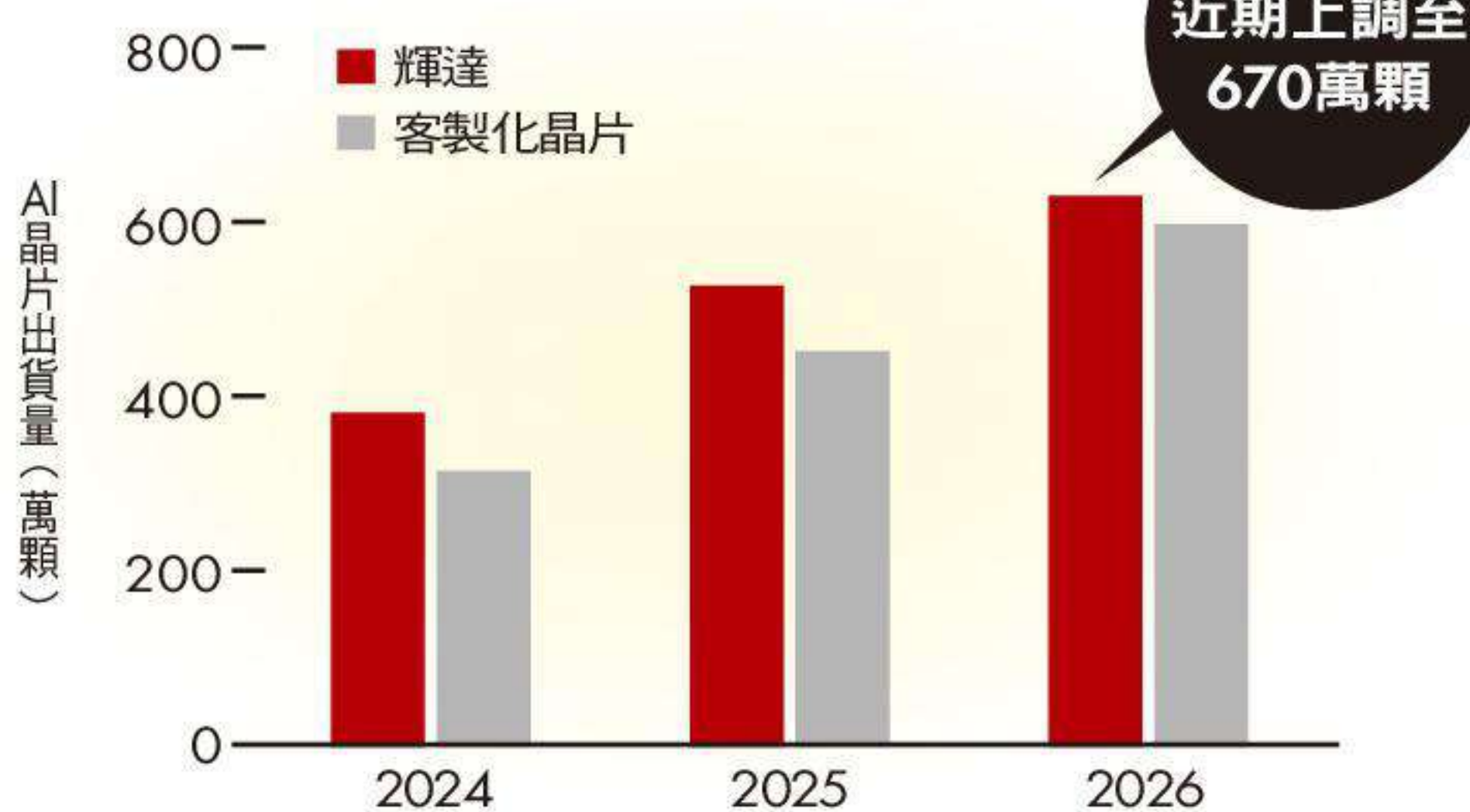
「功耗越高，代表（晶片的）算力越大，」IDC資深研究經理曾冠璋點出黃仁勳的深層盤算，「用競爭的角度來看，他希望可以一次拉開，自己與超微、客製化晶片廠商的差距！」

一名台灣六大伺服器代工廠副總經理，更向我們進一步點出，「原本Rubin設定的功耗是一千八百瓦，教主（指黃仁勳）一定是發現，怎麼明年AMD跟ASIC陣營推出的新晶片，功耗也都在一千六百到一千八百瓦？」

換言之，追兵不只襲來，而且從功耗的角度，它們與輝達的距離，僅剩一步之遙，而這，就是黃仁勳面對的焦慮。

「所以，他決定拚了，一次把晶片的功耗調高三成、直接飆到二千三百至二千四百瓦，

客製化晶片出貨量進逼輝達拚拉開差距



註：2025、2026年為預估值
資料來源：IDC 整理：侯良儒

讓對手追不上他！」上述伺服器廠副總經理說。

這場「仙拚仙」AI晶片戰 台積能降壟斷風險，非壞事

就好像一場賽車比賽，當原本領先群雄的輝達，被對方慢慢追上，掌握方向盤的黃仁勳，決定對油門大腳一踩，盼用更多的進油量、催出更快的車速。

「功耗上調三成，對於晶片算力的提升，可能超過四成，」一名台灣電源廠總經理向我們解釋，「黃仁勳想要的，是『絕

對領先』，因為，當你做到絕對領先，與對手的距離越來越開，你的對手就會慢慢不想跟了。」

這個策略，可以追溯到六十年前的IBM。企業策略名師湯明哲日前曾撰文指出，早在一九六〇年代，大型電腦之王IBM，就如同現在的輝達，提前預告未來的產品線，讓客戶不要「轉台」採購對手產品，同時，

也藉由揭露更高的產品規格，展現自身實力，嚇阻競爭者推出新產品的誘因。

「你想想，當輝達把功耗跟算力調的那麼高，可能讓像微軟，發現自己做的晶片，原來跟輝達差那麼多，慢慢它就不想做了。」一名電子廠總座說。

近期，考量輝達明年上調晶片的功耗與算力，有利於與對手競爭，IDC也將其明年AI晶片出貨量，從原本預估的六百三十萬顆、上修至六百七十萬顆。

回到輝達入股英特爾，也正因為對手逐步追上的焦慮，輝達與英特爾的合作，將有助於黃仁勳開拓另一片「新藍海」，也就是市場其實更大、廣納全球中小企業的傳統伺服器，進而平衡輝達在AI伺服器遇到的競爭。

當黃仁勳與對手「仙拚仙」，對台灣業者又有什麼影響？首先，輝達不管怎麼換設計，台積電都是目前唯一的晶圓代工廠。未來，就算輝達將部分代工訂單分給英特爾，也並非壞事，這表示，台積電被控反壟斷的風險，也將隨之下降。

再來，下一代輝達的晶片功耗提升，一名電源暨散熱廠高層告訴我們，屆時不只電源單體的用量將增加，水冷式散熱的比重，一定也會變多。

「只是說，設計突然改變，輝達又要求我們這些供應鏈，必須還是在原訂時間、也就是明年第二季量產，接下來，哪些供應商的調整速度夠快、研發資源砸得夠多，誰就能越快搶下商機。」這位高層表示。

—— 創業綻放 ——

創業大聯盟競賽

全台參與，跨域共創！

六都與非六都均衡布局，
各徵選50組潛力新創，
系統化培訓 × 專業陪跑，
點燃台灣創業新浪潮！



- 著重區域均衡
- 100組圓夢機會
- 不分產業領域
- 系統化培訓輔導
- 爭取千萬創業金
- 總獎金逾3億元

即刻上網登錄報名

 創業綻放—創業大聯盟競賽 



即刻追蹤最新消息



國家發展委員會
NATIONAL DEVELOPMENT COUNCIL

2025 TAX AND INVESTMENT SEMINAR

Opportunities and Challenges for Corporates in Vietnam



國泰世華銀行於越南河內舉辦「2025稅務投資趨勢論壇」，為企業客戶提供越南市場的投資趨勢分析，副總經理苗華本（右三）、首席經濟學家林啟超（右一）皆前往河內參與。胡志明市分行行長呂偉傑（右二）表示，國泰世華很榮幸邀集各領域專家探討越南未來發展與企業應對策略。

供應鏈重組啟動越南新潛力

國泰世華銀行

以20年在地經驗助台商穩健佈局

關稅貿易戰未歇，全球供應鏈正重新洗牌，越南憑藉鄰近中國的地理優勢、製造能力與政策誘因，成為跨國企業承接轉單與價值鏈重組的重要樞紐。對已進駐越南或正評估投資的企業而言，挑戰不僅限於成本與選址；如何在快速變動的稅務、關稅與金融環境中保持競爭力，更是決勝關鍵。

深

耕越南屆滿二十年的國泰世華銀行胡志明市分行，日前於河內舉辦「二〇二五稅務投資趨勢論壇」，解鎖越南市場：

「企業的機會與挑戰」，邀集國泰世華首席經濟學家林啟超、國際會計事務所 KPMG 安侯建業專家，以及當地產業與商會代表，從總體經濟、稅務合規到在地經驗，深入為台商與跨國企業解析越南投資全貌。

關稅戰推升全球供應鏈重組 越南躍升轉單樞紐

「隨著美中貿易局勢持續演變，越南正處於非常關鍵的位置」國泰世華銀行副總經理苗華本分析，越南不僅是新興的製造重鎮，更是全球供應鏈的重要夥伴，並受到國際貿易政策的矚目。他指出，在法規快速調整、關稅政策不確定性升高的情況

下，企業更需掌握即時的市場資訊與專業分析，才能快速調整策略、降低風險。

在河內論壇現場，國泰世華首席經濟學家林啟超從全球經貿環境、越南市場總體經濟趨勢深入分析。林啟超指出，在關稅貿易戰、地緣政治與成本壓力推升之下，全球供應鏈正面臨重組，跨國企業加快調整佈局腳步，並積極尋找新的生產與出口據點。在全球快速變動之時，越南憑藉地理優勢、政策誘因與製造能力，躍升為供應鏈轉移的重要據點。

林啟超以數據解讀這波轉變的速度。他表示，美國自二〇二五年四月開徵互惠關稅後，每月關稅收入從六十億美元暴增至逾三百億美元，直接衝擊出口商與進口商的獲利空間，也帶來價格上漲壓力；美國 CPI（消費者物價指數）通膨率稍升至二·



國泰世華銀行副總經理苗華本指出，越南是新興製造重鎮，也是全球供應鏈的重要夥伴。國泰世華透過舉辦論壇提供全球與在地趨勢、法規發展及實務執行等專業資訊，協助企業因應越南稅務與投資環境變化。

九%，顯示這些成本尚未全面轉嫁到消費端。林啟超指出，原因在於商品項目佔CPI的比重不及兩成，加上油價下跌、房租走弱，抵消部分漲幅。不過，他也提醒，隨聯準會今年九月開始降息、未來一年更朝寬鬆，美元可能走弱，亞洲貨幣升值壓力增加，出口商的利潤將直接受到衝擊，必須及早應變。

「隨著美國對中國的進口依賴下降，越南成為最大受益者之一。」林啟超表示，二〇二五年上半年，越南對美貿易順差達八百一十三億美元，今年有望

再創歷史新高，這不僅顯示越南在全球供應鏈中的地位提升，也突顯其作為組裝與製造中心的實力。

政策法規、科技快速變動 企業赴越同迎機會與挑戰

不過，他也表示，越南市場深具機會與潛力，但同時也具備挑戰。例如美國規劃對越南出口課徵二十%關稅，對疑似中國轉運的貨品甚至可能課到四十%，迫使企業必須提高本地附加價值、減少對中國零組件依賴，並積極拓展歐盟、東協、印度等新市場，「對台灣企業來說，現在正是調整佈局、強化供應鏈韌性的關鍵時刻。」

除了關稅與市場挑戰，一帶來的科技浪潮推動全球製造版圖加速移動。根據預測，二〇二五至二〇三〇年間，半導體市場年均成長率可望達二十七%，遠高於非半導體的一七%。AI的擴張正在推動半導體與相關製造業重新佈局。林啟超指出，這波投資浪潮將重塑產業鏈，也讓新興市場迎來前所未有的機會。對企業而言，這不僅是跟隨趨勢，更是重新檢視全球

策略、搶占下一個成長周期的起點。

林啟超表示，企業若要真正把握這波轉單與投資機會，不能只停留在成本計算，而要把重點放在價值鏈的完整性。若能將更多製造與組裝留在當地，不僅能提高附加價值，也能符合原產地認定，避免被課徵懲罰性關稅。出口合規與文件準備也必須嚴格審視，否則一旦被抽查，恐將付出更高代價。林啟超也建議，企業視野不應只鎖定單一市場，應同步拓展歐盟、東協、印度等地，以分散政策與需求風險。「唯有同時掌握全球趨勢與在地條件，企業才能在供應鏈重組中，把風險轉化為新的成長動能。」

國泰世華全力助攻 強化赴越投資韌性

此外，稅務問題往往是跨國投資的第一道門檻。KPMG台灣駐越南合夥人陳家程指出，企業在越南投資常面臨的挑戰如對當地法規不熟悉未選擇對企業最佳的稅務架構、轉讓訂價(Transfer Pricing)的稅務架構、轉讓訂價(TP)報告內容不充分、以及稅務優惠證明文件不齊等。尤其，隨著越南稅局對TP文件的審查日趨嚴

格，特別關注母子公司交易與借貸結構，因此，他建議企業在投資初期就建立稅務策略、文件流程與定期自我審核機制，才能有效降低補稅與罰款風險。

隨著全球市場快速變動，金融機構的角色也從單純的融資提供者，轉為協助企業整合策略的關鍵夥伴。國泰世華自二〇〇五年設立分行以來，累積對越南法規、稅務、金融制度與產業結構的理解，並建立完整的企業金融服務體系，從融資、結匯到現金流管理，協助企業面對波動環境、保持彈性。

國泰世華胡志明市分行行長呂偉傑表示，國泰世華長期深耕越南市場，聚焦企業在地的實際挑戰，以政策解讀、策略規劃與實務案例，協助客戶強化佈局、降低風險，把握成長新契機。「我們期望透過企業、金融機構和稅務專家的緊密合作，協助企業在越南市場穩健發展，在不確定的時代中找出最穩健的策略與航道。」



甲骨文創辦人短攻全球首富背後 當AI泡沫來臨，誰會是贏家？

文●楊少強

如

果有人開始說你瘋了，
你可能正在實現人生

疑。《華爾街日
報》稱，OpenAI

中最重要的創新。「甲骨文
(Oracle) 創辦人艾利森
(Larry Ellison) 這句話，正
好道出當前人工智能(AI)
的矛盾：一方面是瘋狂追捧，
另一方面是重大創新。」

年收入只有約
一百億美元，未來
平均每年卻要支付
六百億美元給甲骨
文，而且這家AI
新貴要到二〇二九
年才可能轉虧為
盈，屆時累計虧損
高達四百四十億美
元。即使日前輝達
宣布投資OpenAI

今年九月，OpenAI和甲骨
文簽下超級大約：OpenAI承
諾未來五年，從甲骨文買入價
值三千億美元的雲端計算資
源，主要用來訓練AI模型

ChatGPT。消息一出，甲骨文
股價單日大漲三六%，艾利森
也短暫的超越特斯拉執行長馬
斯克，登上全球首富。

但這場交易卻也引起一些質

對甲骨文來說，與OpenAI
的交易，使該公司高層在財報
電話會議上拋出「AI業務五

年暴增十三倍」的樂觀預估。
然而這筆交易是會計科目上的
「剩餘履約義務(Remaining
Performance Obligations，
RPO)」，也就是甲骨文獲

得的只是未來幾年收入的「承
諾」，還沒真的收到錢。
同時，為了應付OpenAI的需
求，甲骨文也須砸下血本，甚
至可能要舉債來購買資料中心

甲骨文今年股價漲幅
遠超科技7巨頭



甲骨文市值受惠AI狂飆
引發泡沫化擔憂



所需的晶片，但它的資產負債表已警鈴大作。

據香港《信報》分析，截至二〇二五年八月底，甲骨文手握一百一十億美元現金，卻背負逾九百億美元的總債務。《華爾街日報》數據顯示，同樣砸大錢做AI的微軟，總負債與股權比率不到三三%，甲骨文是四二七%，意味著公司每一元股權，要承擔四·二七元債務。

雖然疑慮重重，這場交易卻讓甲骨文股價狂飆。《財星》(Fortune)稱這個現象「再次引發了人們對『人工智慧泡沫化』的擔憂。」

95%企業AI專案零回報

OpenAI創辦人奧特曼(Sam Altman)日前坦承，人工智慧市場可能正在泡沫化，一些小型新創公司的高估值是「瘋狂的」。阿里巴巴聯合創始人蔡崇信也表示，他「開始看到某種泡沫」，並擔心資料中心建設速度可能會超過需求。

一些大企業也在緊縮AI支

出。《華爾街日報》今年八月報導，臉書母公司Meta，已凍結其人工智慧部門招募。同時它旗下開發大型語言模型LLama最新版的團隊，也被以「組織重整」為由解散。

這股對於AI泡沫化的擔憂，近來被一項研究強化。

麻省理工學院(MIT)發現，九五%企業的人

工智慧計畫是「零報酬(zero return)」。該研究檢視三百個人工智慧專案，「只有五%的整合型AI試驗計畫創造了數百萬(美元)價值，絕大多數計畫仍未產生可衡量的財務損益影響。」

這些疑慮，來自AI「技術性」與「經濟性」的落差，也



■軟銀執行長孫正義(左起)、甲骨文創辦人艾利森、OpenAI創辦人奧特曼今年初為美國AI基建投資案星際之門站台，他們也是如今AI狂潮代表人物。

報酬率最高的領域卻是在後台自動化。假如企業精準投放此環節，可取代業務流程外包，並降低外部代理成本，有助簡化營運流程，提升效率。

這意味著大部分企業將AI投入在無法產生明顯財務報酬的領域，導致採用AI的成功案例，與尚未成功的案例數量對比太懸殊，自然引起一些人士泡沫化的疑慮。

第二個原因，是AI讓一般人大規模普及運用的時間，可能比預期還要長。

以ChatGPT為例，它發布至今不到三年，母公司OpenAI已累積了超過七億用戶(見第三十六頁圖)，成為迄今史上成長最快的消費者應用程式。

但是《華爾街日報》引述科技機構美隆創投(Merilo Ventures)研究，只有約三%消費者為人工智慧服務付費，支出約一百二十億美元。該公司對

五千名人工智慧用戶調查的結論是：人們使用聊天機器人及各種模型來完成各式各樣任務，這些任務非常分散，「距離日常應用還有很長的路要走。」

就國家層面，微軟執行長納德拉（Satya Nadella）曾提出標準：如果AI能像工業革命一樣，推動全球國內生產毛額（GDP）每年成長一〇%，才算真正改變世界。但華頓商學院（Wharton）研究預估，到二〇三五年AI對GDP貢獻僅約一·五%。「許多人已開始承認，『利用人工智慧賺錢』將是一個更棘手的挑戰。」《華爾街日報》如是說。

第三個原因，是AI的上層建築還未出現。

根據經濟學家費雪（Irving Fisher）的資產定價原理：服務的價值決定了工具的價值，房子提供遮風避雨的服務有價，所以房子才有價。同理，AI提供的服務有價值，才導致AI有價值。

這點在二十一世紀初網路泡

ChatGPT活躍用戶成長最快 但盈利成為挑戰



沫時代最明顯。

當時一些dotcom公司崛起，不少是因為「本夢比」暴紅。事後證明大多數公司都是海水退了沒穿褲子。當年那些留存下來至今仍成功者，只有零售巨頭亞馬遜等極少數。

時至今日，網路早已成為人們日常生活一部分，沒有人再特別標榜「網路」。反而是能在網路上玩出新花樣，包括電商亞馬遜、社群臉書、短影音TikTok等，才能吸引市場青睞。

AI也是一樣，今天標榜人工智慧的企業，在優勝劣敗的競爭後，也將只剩寥寥數家。但隨著人工智慧普及後，人們將它當成日常生活一部分，能在AI基礎上玩出新花樣，打造出「上層建築」，這些人才會是贏家。

它，是惡性或良性泡沫？

沒人知道AI是否泡沫化，但從過去經驗，仍有一些標準可以判斷它究竟是虛有其表或有真才實學。

曾研究歷史上泡沫案例的華平投資集團前副董事長詹韋（Bill Janeway）表示，泡沫有分「惡性泡沫」和「良性泡沫」，這要看人們押注的資產。

所謂「惡性泡沫」，是指人們投機那些無法提高經濟生產力的東西，例如鬱金香球莖、玩具或亞利桑那州沙漠中的房屋。

二〇〇八年金融危機，源自人們用高風險抵押貸款，來購買他們負擔不起的房子，這些抵押貸款被分割成各種衍生性

金融商品。這種金錢遊戲對未來生產力幫助有限，就成了「惡性泡沫」。

至於「良性泡沫」，是指雖然人們瘋狂追捧某些資產，但當熱潮退去後，仍留下一些有助未來生產力的工具。

網路時代就是如此，雖然它的泡沫破滅，但這只是帳面價值消失，網路依然在實體領域發揮功能。

以企業為例，近年來市場爭論焦點，就是特斯拉股價是否泡沫化。不過即使特斯拉打造的電動車、太陽能、自動駕駛汽車以及人工智慧機器人，它們的帳面價值大跌，這些工具技術仍能提升生產力。

對個人或企業來說，與其要去艱難的預測AI是否會泡沫化？不如自問：我需要AI，究竟是它對我的生產力有幫助？或只是「害怕錯過」（FOMO）——因為現在流行，所以我也要參一脚？這或許才是AI時代，每個人對自已該有的靈魂追問。

美成移民

本公司為移民署審核通過
合法的移民顧問公司

★ ★ 美國移民服務項目 ★ ★

- | EB-5投資移民
- | L1跨國企業公司內部調派
- | E-2條約投資人
- | NIW國家利益、傑出人才及美國留學申請、安家服務

美成移民由累積35年移民規劃資歷的總經理呂家儀所帶領的團隊，
包括：資深顧問陳曉凡、資深顧問陳俟亘及法務顧問柯明嫻，依照客戶需求提供最專業的服務。
美國合法讀書、工作及居留，持有綠卡皆可搞定！



Masons

IMMIGRATION SERVICES

美成國際事業有限公司

Tel (02)2775-4863 - Fax (02)2775-5405

Add 台北市仁愛路四段109號5樓 - Mail victory.ib@msa.hinet.net

註冊登記證字第C0158號
中移廣字第113021016號



美成官網



美成LINE

中租首屆創新論壇登場

台美日重量級講者齊聚 探討AI與能源趨勢

中租首屆創新論壇於日前登場，以「AI×Energy 共創未來」為主題，邀請輝達、Strive Computing 等來自美、日、台重量級講者與產官學界代表逾一百二十人，探討人工智慧與能源前瞻趨勢。中租企業總裁辜仲立宣示，今年為中租的「人工智慧年」，並承諾將所有資源投入AI技術的導入與應用，力求讓人工智慧融入業務全環節。

辜仲立：

啟動中租AI年，融入業務全環節

辜仲立指出，企業正由傳統以人為本的架構，轉向科技驅動，結合人類智慧與AI，提供更智慧、高效且具適應性的金融服務，未來將積極分享AI導入經驗，協助其他企業及非科技產業推動數位升級。

環境部部長彭啟明也應邀出席，他表示，在環境影響評估（EIA）

流程中應用AI，協助比對及彙整龐大報告內容，提高審查效率，並能即時產生結論，提升行政作業效能。他並呼籲台灣企業加強導入AI，認為AI是推動再生能源與綠色成長的關鍵技術，未來能源政策需多元化選擇並持續創新發展。

AI加速競爭，掌握主導權

Strive Computing 營運長T.S. Khurana

「The Age of Intelligence」
— Why the Future Belongs to the Bold」為題發表演說。T.S. Khurana

表示，企業面對AI浪潮時，一方面期待AI協助提升效率、優化決策，另一方面也擔憂可能帶來動盪與工作型態變化。他提醒，企業若猶豫不決將付出高昂代價，也就是在全球加速競爭中落後。

T.S. Khurana強調，台灣具備世界級人才及產業基礎，只要勇於投

入、擁抱變革，就能在新世代科技革命中掌握主導權。他透露，目前已攜手台灣企業建構在地AI解決方案，協助金融、住宿、電信等產業即時預警市場風險、預測消費需求及提升客戶服務，「台灣應把握既有人才、產業基礎及全球供應鏈樞紐地位，成為區域性的主權AI與數位轉型中心。」

中租落地AI實戰路徑

中租控股策略長廖英智在論壇上表示，AI技術的演進，已經從最初的自動化工具，到現今能夠協助預測、推論甚至決策，許多國際成功案例如Karna在客戶服務、Lowe's在商品分類、BBVA銀行於風險判斷等，皆展現AI在提升營運效率的顯著成效。

現階段AI代理人逐漸取代部分人力，未來在各產業與社會場景中，

AI將成為不可或缺的決策角色，企業若要成為智慧型企業，必須強化人工智慧基礎建設，確保營運架構能支撐AI技術的深度應用。

廖英智說，中租控股以四十八年經營知識、跨十二國營運規模為基礎，近年來陸續導入自動化工具，與外部團隊合作進行流程優化分析，例如在中小企業融資申請案件中，透過AI協助簡化流程、減少人力投入。

針對AI轉型計畫，廖英智表示，首先，中租控股審慎選擇適合導入AI的業務環節，以降低人工投入、提升效率；其次，強調信任合作夥伴的重要性，確保外部團隊能深入理解企業需求，提供最適合的解決方案。

在開發流程方面，中租採用新型溝通協作模式，讓所有使用者參與設計討論，確保產品符合實際需求並與既有系統相容。同時，訂定短



中租控股首度舉辦「中租創新論壇」，探討現今人工智慧與能源兩大課題的前瞻趨勢。前排圖左起，台北市政府資訊局副局長古永昌、台灣三菱商事董事長三田地肇、Strive營運長 T.S. Khurana、全國工業總會秘書長呂正華、環境部部長彭啟明、中租企業總裁辜仲立、中租控股董事長陳鳳龍、國發會產業發展處副處長陳瓊華、新北市政府勞工局局長陳瑞嘉、中租控股策略長廖英智等貴賓。

期目標並投入長期基礎建設，逐步將核心 IT 系統轉型為 AI 驅動架構。

台灣企業的 AI 焦慮： 人才培訓、資源整合

在人工智慧全球發展趨勢與應用的座談中，KPMG 數位長賴偉晏表示，近期對台灣企業進行 AI 應用調查，橫跨高科技、金融、醫療、零售及傳統製造五大產業，並涵蓋高階、中階及基層員工三個層級。

調查顯示，高階主管面對 AI 技術感到焦慮，特別擔心投資回報與導入效果，推動 AI 主要動機包括降低成本、提升營運效率及吸引人才；基層員工則反映缺乏明確 AI 願景與策略，使管理層與實際執行人員間出現明顯落差。

賴偉晏表示，台灣企業雖具備強大製造能力，半導體產值佔全國 GDP 近十五%，但在開發 AI 應用案例上仍顯不足，零售業屬於邊緣產業、銀行業則受高度法規限制，相關實例建構仍需時間。此外，人才培訓與外部資源整合亦成為主要挑戰，資料安全與軟體授權成本同樣

是企業顧慮重點。

解方：技術不是問題 思維與工具才是關鍵

T.S. Khurana 表示，台灣企業面臨的 AI 挑戰與全球趨勢一致，重點不在技術本身，而在於解決核心商業問題，企業應聚焦於以 AI 放大人力價值，提升團隊產能，而非僅以減少人力為目標，系統設計應以「人」和「工作流程」為中心，而非單純資料或工具，才能提高 AI 導入成功率，多數 AI 專案失敗原因即在於忽略使用者需求與流程設計。

輝達東南亞及紐澳地區企業業務資深總監 Dennis Ang 表示，藉由預建模型、資料庫與開放工具，輝達協助台灣半導體及製造業等重點產業快速客製化 AI 方案並落地應用，輝達與全球二萬家新創夥伴合作，透過「Inception Partner Program」協助新創企業技術整合，並加速市場推廣。硬體方面，公司持續創新 GPU 架構及網路連結技術，使企業能以彈性規模擴展運算資源，降低技術門檻與投資風險。

誰來救只剩4萬嬰兒的半導體大國？

簡立峰揭AI世紀台灣六必修

口述整理・王庭薇

本刊資料



■簡立峰在商周AI新贏家高峰會直言，台灣在AI時代擁有硬體製造的絕對優勢，然而，從人才斷鏈到軟體實力的「看不見」，都是未來發展的隱憂。

「我們坐上了一艘海盜船，要征戰全世界！」Google台灣前董事總經理簡立峰，在九月十八日商周「二〇二五AI新贏家高峰會」上，為台灣的AI前景下了這個比喻。

近期台股衝破二萬五千八百點，市值排名衝上全球第十，再創歷史新高。法人預估二〇二六年，台廠AI伺服器全球

出貨量占比將逾八成。台灣，無疑是AI浪潮中最大的受益者之一。

但船行海上，風光無限，也風險四伏。這艘船，將航向偉大航道，還是駛入深淵？簡立峰從世界秩序、企業權力、國家挑戰到個人生存，剖析台灣在這場AI世紀豪賭中，無可迴避的六堂課。

以下為簡立峰演講摘要：

第1課《世界新秩序

一比七千新語言霸權戰爭來了

聯合國說我們是AI世代，這已經是確定的事情。

育機會跟挑戰。

因為這世界上有七千個媽媽講的話（編

按：意指母語），卻只有一百個被收錄進

但聯合國教科文組織（UNESCO）

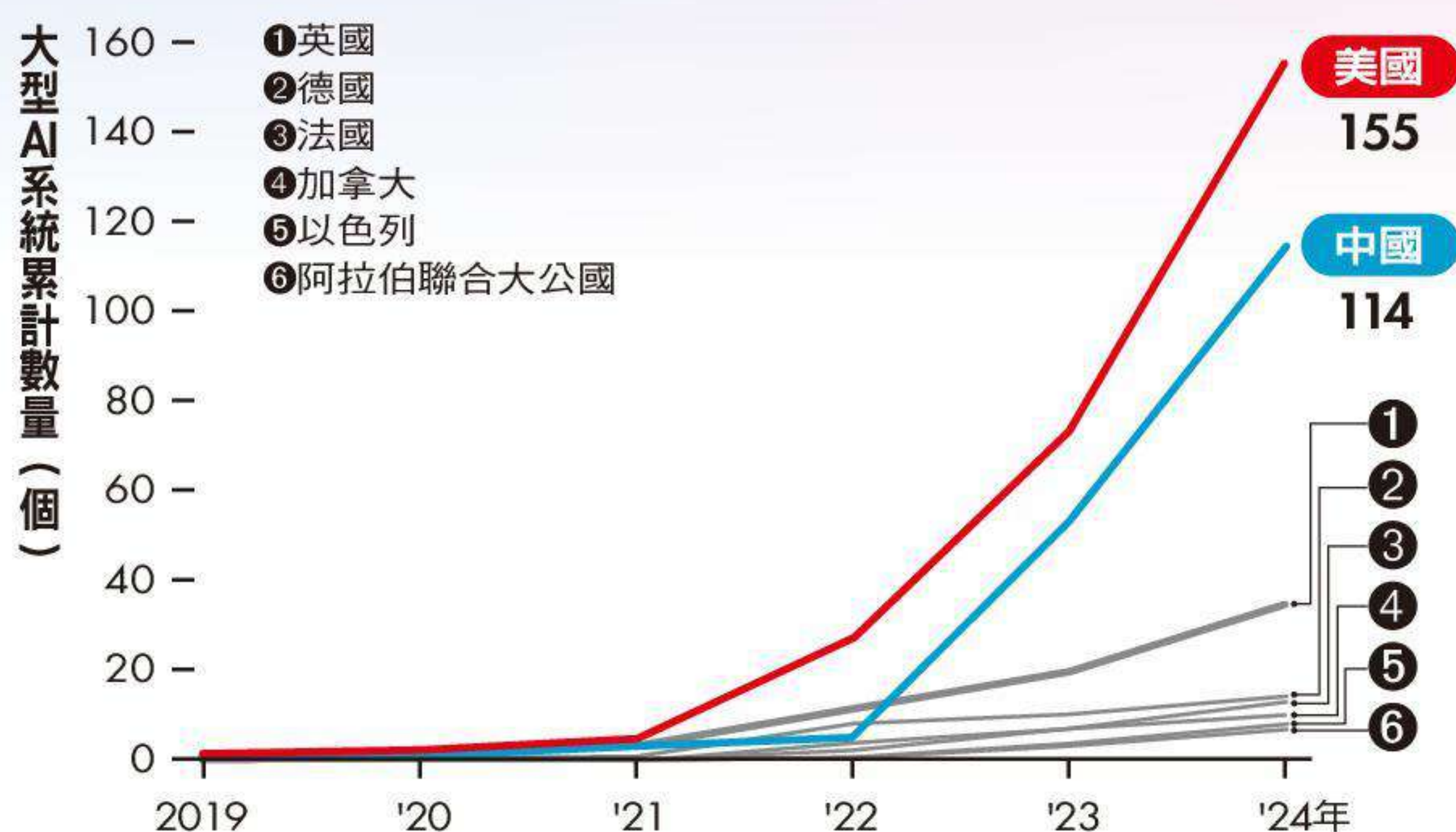
GPT。只有兩個語言被個別優化：一個是

教育助理總幹事、前義大利教育部長

GPT、Gemini優化英文；中國大陸的系統

Stefania Giannini說：AI帶來驚人的教

美、中大型AI模型數量遠超他國



註：各國大型AI系統的累計數量，指的是大型AI系統作者所屬主要機構的地點
資料來源：OurWorldinData.org/artificial-intelligence, Epoch (2025年) 整理：王庭薇

優化簡體中文。剩下的六千九百多個，都在這一個瀚海中被犧牲掉。

**AI發展高度集中兩國：中國、美國
台灣把算力當一切，但「資料是未來」**

世界一百個重要的AI系統，原則上只來自兩個國家在發展。這就是聯合國教科文報告裡頭特別講的：「AI發展高度集中兩國」。

這個世界其實是由資料構成，接下來的AI幾乎都在資料上推動。可是在我們台灣，所有一切我們聽到的就叫算力。

算力是基礎，資料是未來，請大家注意這一個差別。

(資料) 事實上是分兩個世界：一個是美國系，一個是中國系。載人載過最多的

無人駕駛車，是中國的百度「蘿蔔快跑」，在中國已有超過一千萬人次，坐過沒有人開的計程車。一千萬！這個是美國看不到的資料。

SoftBank (軟銀) 的孫正義講過一句話，他說：如果SoftBank不投資日文大語言模型，日本這個國家跟文化未來將可能不存在。這是日本的隱憂。

這整件事情的延伸，我把它解釋叫「一比九十九的競爭」。在COVID之前，世界最富有的一%人口，擁有(全世界)四○%的財富。在COVID之後，因為數位轉型，這一%的人口擁有(全世界)五○%的財富。我們現在擔心的是，未來一%的人，擁有九九%的能力跟財富，甚至是機會。

第2課 科技九雄加美中主宰全球

企業力量大於國家：G7已死，G11當道

AI的資源，企業大於國家。這可能是今天我們最需要注意到的資訊。

我給一個隱喻，就是這七雄(編按：指輝達、蘋果、微軟、亞馬遜、Alphabet、Meta、特斯拉)變成新的G7(編按：原

G7七大工業國組織，指美國、英國、法國、德國、日本、義大利及加拿大)。如果加美、中，加上中國的阿里、跟百度或者騰訊，也許我們這個時代的新的G11，指的是兩個國家加九家公司。

**九家企業總市值超越中國一年GDP
企業優勢：投資比國家更靈活**

這些大企業的市值，已經從去年近十八個trillion(兆美元)，來到今年近二十個

trillion，已經大過中國一年的GDP。中國一年GDP是十九個trillion。

Nvidia市值，大過UK（英國）一年的GDP；台積電大過台灣的GDP。

那麼企業跟政府有什麼不同？企業的market cap（市值）的使用，是很有彈性的，一個董事會決定就可以了。所以它挪用5%、10%，投資一個新的電廠，一個新的AI server，是馬上就可以做的。政府1%的GDP移動，大概都要吵翻天。

所以各國的主權在哪裡？

德國目前沒有AI模型，法國只有一個，其他國家我們就不用討論。大家都遇到相同挑戰。可是這些國家沒有想到，扣除美

國跟中國之外，其他國家上網人口加起來的基數還是非常大。

常大。

世界上網有五十五億人口，美國大概有三億二千萬，中國大概到十一億。七成到八成的國家，是沒有自己的AI服務。這些受害者國家，如果不團結起來就來不及了。

輝達市值超越英國GDP！ AI科技巨擘資源大於國家

排名	公司	市值 (兆美元)	所屬 國家	市值比較 (美元)
1	輝達	4.3	美國	超越英國 GDP3.83兆
2	微軟	3.83	美國	超越法國 GDP3.21兆
3	蘋果	3.51	美國	超越法國 GDP3.21兆
4	Alphabet (Google母公司)	3.04	美國	超越義大利 GDP2.42兆
5	亞馬遜	2.46	美國	超越義大利 GDP2.42兆
6	Meta	1.92	美國	超越西班牙 GDP1.79兆
7	博通	1.71	美國	超越墨西哥 GDP1.69兆
8	沙特阿美	1.49	沙烏地 阿拉伯	超越土耳其 GDP1.43兆
9	台積電	1.35	台灣	超越荷蘭 GDP1.27兆
10	特斯拉	1.32	美國	超越荷蘭 GDP1.27兆

註：市值計算時間截至 2025/9/15

資料來源：IMF、Companies Market cap 整理：王庭薇

第3課 《「看不見的AI」危機

台灣軟體糟透了！要把握邊緣AI僅存機會

我們已經坐上了一艘海盜船，當然我們不是海盜，但我們要征戰全世界。這是一個台灣的機會，也是挑戰。

台灣是世界上只有三大股市受惠於AI之一。我們在COVID前後，台積電的市值漲了四倍。台灣GDP在世界排名第二十二，可是股票市值排名第十名。

世界需要我們的AI，但是我們的AI

在哪裡？

所以我給它一個名字，叫「看不見的AI（Invisible AI）」。一個代表我們很有實力，股票大漲；另外一個，我們也沒有看到我們自己的AI在哪裡。

我的Google前長官、Google前執行長Eric Schmidt（施密特），是我認識的科技領袖裡頭超級能夠往前看的人。他在史

丹佛大學幾個月前的一場演講，讓很多人看到真相。他講了幾個重要的點：

當AI輸入的token（模型處理文字時的最小單位）長度，一直變長，變到可以兩本書那麼長，每一人的腦袋就外掛給AI了。當AI可以幫你記得那麼多，其實你就不用再記憶了，之後你就只能靠AI。

（現場）有人問他說：台灣呢？台灣在

台灣股市受惠AI，市值擠進全球前10



註：統計截至2025年9月10日；四捨五入至小數點後一位

資料來源：台灣證券交易所、Companies Market cap、財經M平方 整理：王庭薇

第4課《少子化下「國不成國」

未來僅四萬嬰兒出生，卻背負半導體大國重責

最終，我們的少子化才是最大的問題。沒有人的地方，何來國？

這張圖（編按：指國發會人口預測圖，

們即將國不成國。

見四十四頁圖），所有人都要背著、看著、

永遠記著。我們現在來到這個時間點，我

平均出生人口一年不到三十萬。所以如果

AI的世代是二十五歲到三十五歲，這

個世代，台灣的孩子剛好是少子化時代，

美國隊裡可以扮演角色？他講了一句話：Amazing hardware，Software is terrible（驚人的硬體，軟體糟透了）。

這對做軟體的我來講是很受傷的。

他用terrible（糟糕）這個字，意思是：

軟硬同一家，台灣人口太少，所有人都去做硬體了，軟體是附屬在硬體下頭的。

他說，台灣的軟體（人才）來幫台積電，

可能都不夠。因為台積電的對手——華為，

台積電的對手——三星，都是AI高手。

這是他對我們提供的警訊。

台灣曾是第七大手機應用開發國

AI時代卻沒有任何App，可把握3優勢

你知道，世界上mobile app（手機應用程式）剛起來，台灣是世界第七大開發國。

在網路時代，我們有非常成功的網路產業。

但在這一次AI，我們有任何AI apps，AI

model在世界上被使用嗎？目前沒有。我們必須要誠實去面對它，真的沒有。

台灣的AI優勢是什麼？我們有三大優勢：第一，世界需要我們半導體。第二，我們的硬體製造。第三，美國跟中國切割

比較敏感的產業出現的時候，台灣可以扮演非常重要的製造角色。

這個機會，我們可不可以拿來發展我們的Edge AI（邊緣AI）？如果有，台灣的AI就有位置了。

在雲端，台灣沒有數據、沒有平台、沒有軟體國際服務，可是來到Edge端，台灣有硬體，就像Garmin，創辦人是在美國的

台灣人，它是一個很好的組合，可以用台灣的硬體製造設計能力，加上美國的

服務經驗。在Edge端的時代，希望看到台灣可以擁有這個機會。

全球

服務經驗。在Edge端的時代，希望看到台灣可以擁有這個機會。

全球

服務經驗。在Edge端的時代，希望看到台灣可以擁有這個機會。

全球

服務經驗。在Edge端的時代，希望看到台灣可以擁有這個機會。

我們用菁英的人數來講，跟四十年前、五十年前相較，菁英的人數應該只有（當時）四分之三的人在這個島上。

一個未來只有四萬嬰兒出生的國家，我們卻是世界上半導體重鎮之通訊大國，如何維繫？

**新加坡30年前就用外國人應對少子化
台灣缺乏作為，未來只能靠兩種人救**

新加坡在三十年前的政策是：每年少掉的孩子，每年用外國人補回來。今年少一萬補一萬，今年少三萬補三萬，最終三十年後補齊。我們三十年來都沒有去做。

可是我們所有的政府策略，都在規畫十

年、二十年，而規畫的所有人，都是當年出生人口四十萬的人。你的人生經驗不足以來回答，除非你做一個假設：每年少掉的孩子，有外國人可以補；每年少掉的孩子，有機器人可以補。

AI要幫我們忙，是救台灣最重要的。

台灣未來要靠兩個人救台灣：一個叫機器人，一個叫外國人。

我們現在必須像日本一樣，加快速度，或者加快把AI引進來，提高個人的生產力。讓老人可以撐久一點在職場裡頭，等到要麼孩子生出來，要麼外國人來，要麼機器人來。這就是救台灣的唯一的可

第5課 九成中小企業生死戰

別再想AI進步，關鍵在「流程再造」

「我們沒有在使用AI」這句話，是不成立的。我們都有在使用AI。我很幸運同時可以看中國的新創、美國的新創、世界的新創。我知道，我們還差太遠、太遠。

MIT最近的報告：九五%的企業導入AI是失敗的。導入（失敗）的原因，就是因為他用的，都是公用的雲端AI模型。微軟的、Google的，你也改不了，你也動

不了。你用了它，你變附庸企業；不用它，你又沒有自己的；你要訓練，你又沒資料，又沒有人才。

台灣九成企業位在最難導入區間

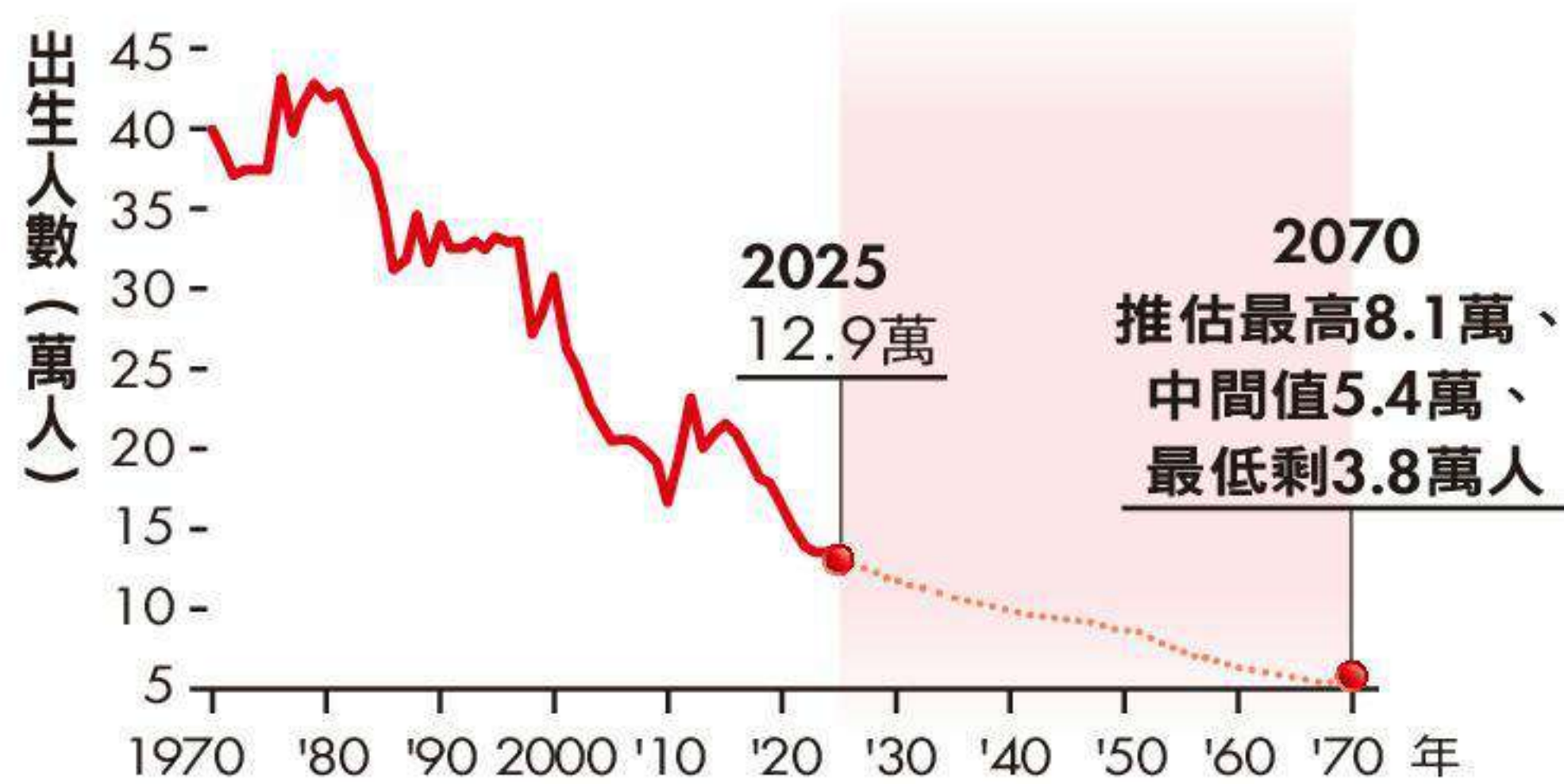
但九成員工已用AI，企業準備成關鍵

Goldman Sachs最新的報告：二百五十個人（以上）的企業才容易導入AI。它

的證明是，如果你只有一到四個人，你很容易用AI；二百五十個人以上，也很容易。但台灣九成的企業都在（中間）這個位置。意思就是：你要讓AI有效發揮，其實有一點挑戰。

可是員工九〇%都帶AI進到辦公室去了。這是一個多麼有趣的現象：員工不管你，我就直接用了。用了之後，我可以早

台灣新生兒將跌破13萬人！ 45年後估最低剩不到4萬



註：1971年（含）以前資料不包含金門縣及連江縣；2025年（含）以後為推估值；折線圖以中間值推估趨勢繪製
資料來源：國家發展委員會 整理：王庭薇

點下班，我不想讓老闆知道我在用。
企業必須 要AI ready。AI要ready，empowering（賦能）。之後最重要是流程

領導者要自己engage（親身參與）、再造，不是讓AI再進步，AI已經夠進步，只是沒辦法連接進去。

第6課《個人AI指揮家時代來臨》

初階白領、在學生最危險，未來在「會問問題」

科技業在美國大裁員當中，還沒裁完。

但也造成初階白領現在非常辛苦。那麼這樣的事情，也會來到台灣。

AI衝擊的2.5%工作，全是初階白領

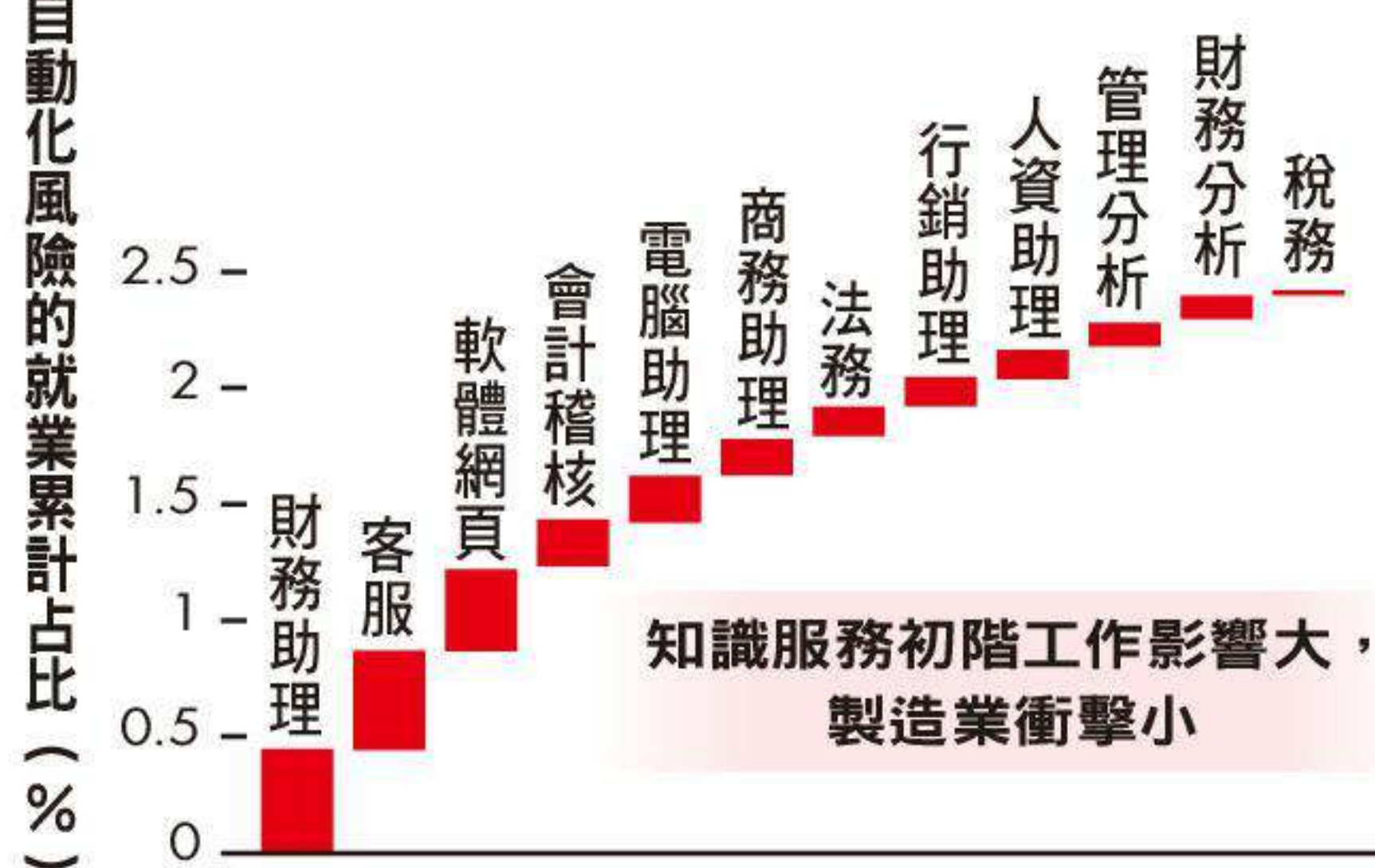
關鍵心態：不認定是危機，而是機會

騰籠換鳥，資淺招聘減少。這是Goldman Sachs最新的報告：每一個block（區塊）代表一個工作的消失，現在全世界消失二·五%，全部是各行各業的初階白領。

我們將面臨到一個世代，叫做「失落的一代」。在中國大陸，曾經有十年的文化大革命失落的一代。我們要小心。

今天這個時代，我們是用問問題解決問題就好了，所以我們每一個人都變董事長、總經理。大家都得當AI的指揮家，意思就是說每一個人都突然變成交響樂團的指揮。你不需要會小提琴、彈琴，但你最好懂一點點，因為這樣你就能夠Judge（判

財稅、法務、行銷
基層上班族最受AI衝擊



註：計算基礎為全美總就業人口
資料來源：Goldman Sachs 整理：王庭薇

斷）它做得好不好。

一個好的答案，是來自好的問題（Good answer coming from smart ask）。答案是問出來的，你對你的答案要有想法，你的問題才會逼出你要的答案。我們要重新學習，我們要知道什麼時候用AI。

每一個人都有一個小精靈，我叫他哆啦

A夢。但請記住一件事，哆啦A夢每次都對大雄講：不要太依賴我，你要自己來。

我們隨便一問就有八十分，我們不是讓八十分變九十分，那難度有點高，我們是把一堆八十分擺在一起，去解決一個過去從來不能解決的問題。

我們成為那個指揮家，去解開一個對個人或企業，過去到現在只有三十、四十分的東西。這一堆八十分很可能湊出來六十分過關，再厲害一點就更高，我們用這樣去思維，那這是人類史上最正面的時候了。

我在台大跟學生講，你不可以這時就覺得是危機，你要覺得是機會。因為還有好多人還沒出生，未來還沒出生的小孩，他們會羨慕、嫉妒你，你成為第一代。我們都是有機會的，我們都是AI第一代。



商周【AI創新百強】徵件起跑！
立即報名，加入AI新贏家行列。

生一胎給十萬，能救少子缺工？

留住崩潰上班族關鍵：企業托兒

早

晨七點，捷運車廂裡總有幾張疲憊的臉：年輕父母抱著熟睡的孩子，急急忙忙把尿布、奶瓶塞進袋子，再把孩子交給長輩；有些人趕著送孩子去托嬰中心，一邊緊盯時間，計算遲到的風險。這樣的匆忙與焦慮，是許多台灣上班族父母每天的寫照。

就在今年，政府密集拋出育兒政策。總統提出「一孩子一外籍移工」的研議、勞動部鬆綁彈性育嬰留停、政院更宣布「生一胎給十萬」的補助方案。政策連番出手，訊號很清楚：少子化與缺工，不只是家庭的煩惱，而是攸關國家競爭力、企業人才戰的核心戰場。

只是，砸錢催生能解決問題嗎？其實，年輕世代要的不只是補助，而是「能不能安心帶孩子過生活」。

安心帶小孩、請父母假……已成為企業留才、搶人重點

波士頓管理顧問公司（BCG）去年針對美國企業調查發現，八成以上受訪員工視托育福利為選擇雇主或留任的重要因素；麥肯錫（McKinsey）也警告，近半的美國母親指出，托育問題是她們退出職場的主因。

韓國的數據更直接。瑞士學術機構MDPI在韓國發表的研究指出，二、三十歲世代

對「公司是否有托育中心、能否請父母假」的敏感度極高，足以決定他們是否願意進入、留在某個企業。這也是為什麼韓國政府乾脆立法，要求一定規模以上的企業必須設立托兒所，如今履行率已超過九成。

當許多企業怨嘆搶人搶不過台積電與半導體產業時，其實，薪水早已不再是唯一工具，友善與支持，才是留才的核心。回到台灣，法規要求雇用一百人以上的企業必須提供托育措施或設施，但可以透過簽約合作或補助津貼達成。

目前，全台約有七千二百家企業提供托育相關措施。看似普及，但把數字拆開來看，

矛盾卻浮現：規模一百人以上的企業，托育措施普及率近八成，但真正願意設立托育中心或幼兒園的企業，僅一百五十六家。

換言之，大多數企業選擇「輕巧版」的解方：七成選擇與外部托育機構簽約，不到一成提供托育津貼，自設園所的比率則只有一·四％。這數字反映出，托育已經普及，但多數企業仍止步於合規，而非真正改變員工日常。

「企業要設托育中心並不容易，」勞動福祉退休司副司長陳惠蓉坦言，員工未必願意把孩子交給公司照顧，場地與空間的限制往往是第一道門檻；



■全家斥資千萬元的托兒中心在今年9月落成，與公司辦公室就在同一棟樓，讓員工們可以帶孩子上下班，還附送睡袋包、書包、便當袋等。

而園所一旦營運，就必須面對師資聘用、法規遵循、管理責任等長期挑戰。

不同產業與地區的落差更是鮮明：金融業普及率最高、醫療與教育業因女性員工比例高，也有九成；但零售業的托育設施僅〇·三%，餐飲業更是幾乎為零。「六都普遍比較積極，但一些縣市因為資源有限，托育不一定會成為優先施政項目。」陳惠蓉說。

這些數字看似冷冰冰，背後卻是無數父母每天在職場與家庭間的掙扎：孩子要托給誰？主管能不能理解？而這份焦慮，並不是發一份津貼或設一間哺乳室就能消解的。

全家自蓋一間托兒中心 背後來自一名崩潰爸爸

零售產業一向是缺工重災區：工時長、輪班制、流動率高，沒人相信這樣的產業會去投資龐大的托育設施。但全家卻逆勢而行。

轉折來自一則留言。全家內

部讓管理高層與員工直接溝通的「嘟嘟聊天室」裡，暱稱「家庭與工作的生命鬥士」的員工，在一次實體聚會上說：「孩子才四個月大，我和太太輪流顧，兩個人都快撐不住了。」

短短幾句話，把無數基層父母的壓力赤裸裸推到管理階層眼前。「當時他整個人頭髮凌亂、幾乎沒什麼睡覺，感覺快要崩潰……，」全家總經理薛東都印象深刻。

而且，每回員工意見調查，兩個議題最常被提出：一是「需要彈性工時」，二是「需要育兒支持」。看數字，平均一年，全家有七十個「全家寶」誕生，男性員工請育嬰留停的比率更高達四成，遠高於全國平均。薛東都說：「我們不能假裝沒看到。」於是，公司做出零售業前所未見的決定：自己蓋一間托兒中心。

園所落成後，費用幾乎全由公司吸收，讓員工近乎免費使用。對外人來說，這筆投資難以回收，但在薛東都眼中，這

是一場文化投資。目前全家育嬰留停回任率七五%，在零售業算中等，他們希望能再提高。

符合法規、撒福利還不夠 得讓員工感受「公司懂我」

當然，托育中心並不是留才的萬靈丹，企業也不是只有零與一的選項。

一〇四人力銀行人資長鍾文雄說：「留任率的提升，不可能只靠一件事，而是很多方面都做對了。」他強調，員工真正想要的是心理上的安全感，能確信公司會理解並支持他們的處境。

一〇四托育中心已成立十年，證明友善措施確實能實際轉化具體成效，「我們的（育嬰留停後復職）女性留任率目前九五%，有幾年甚至達到百分之百，有了托育中心後，育嬰假長度也從近兩年縮減到剩六個月。」鍾文雄說。

全家與一〇四都選擇與周邊企業合作，串聯「友善托育圈」，讓不同公司的員工也能

共享資源。

全家的托兒中心除了自家員工使用，還開放給鄰近的合作企業；一〇四則把總部托育空間延伸為共用平台，與附近的公司形成托育網絡。這樣的做法，不只是降低單一企業的壓力，更讓托育成為產業社群的公共資產。

他們的經驗，提醒一件事：企業真正能留住人的，不是打勾合規，而是不能讓員工感覺被理解。

把視野拉向海外，日韓都有更貼近員工的做法。

在日本，全日空（ANA）和資生堂（Shiseido）是先行者。全日空在羽田機場附近設立員工專用托兒所，專為輪班制的地勤與空服員設計；資生堂則在橫濱總部開辦「資生堂幼兒園」，幫助女性員工生育後順利重返職場。

而資源有限的中小企業，就合作成立「企業主導型保育所」。截至今年四月，全日本

日韓企業自設托育所成效，遠高過台灣

國家	企業托育義務規範	企業托育普及情況	政府補助
韓國	女性員工 ≥300人 或全體 ≥500人須設置或共同設置、委託	2024年履行義務率 93.9%	設置費最高6億韓元
日本	無強制，推「企業主導型保育事業」	截至2025年4月，累計4,336所，收托逾8萬孩童	2016年起提供設置/運營補助
台灣	無強制，全靠自願	30萬家企業，僅156家有托嬰中心，占0.05%	2025年起新建設施補助最高500萬元

資料來源：韓國保健福祉部、日本厚生勞動省兒童家庭廳、勞動部 整理：管嫻媛

伴假，讓工程師在孩子生病或學校活動時，也能放心請假。顯見當制度到位，連輪班產業也能被牽引加入。

相比之下，台灣企業仍顯得保守。政府補助金額已拉高到五百萬元，每年還會補助教具與教師薪資，政府甚至組顧問協助企業解決場地或法規問題。資源不是沒有，但自設園所的企业依舊屈指可數。

如果你是弱勢產業，要怎麼留才？答案或許很簡單：比不過薪水，就比友善。托育只是其中一個切角，卻折射出更大的課題：企業是否願意真正傾聽並積極回應員工日常痛點。

在少子化與缺工的雙重壓力下，真正能突圍的，不是加碼多少錢，而是不能讓員工感受到：這家公司懂我，願意站在我這邊。

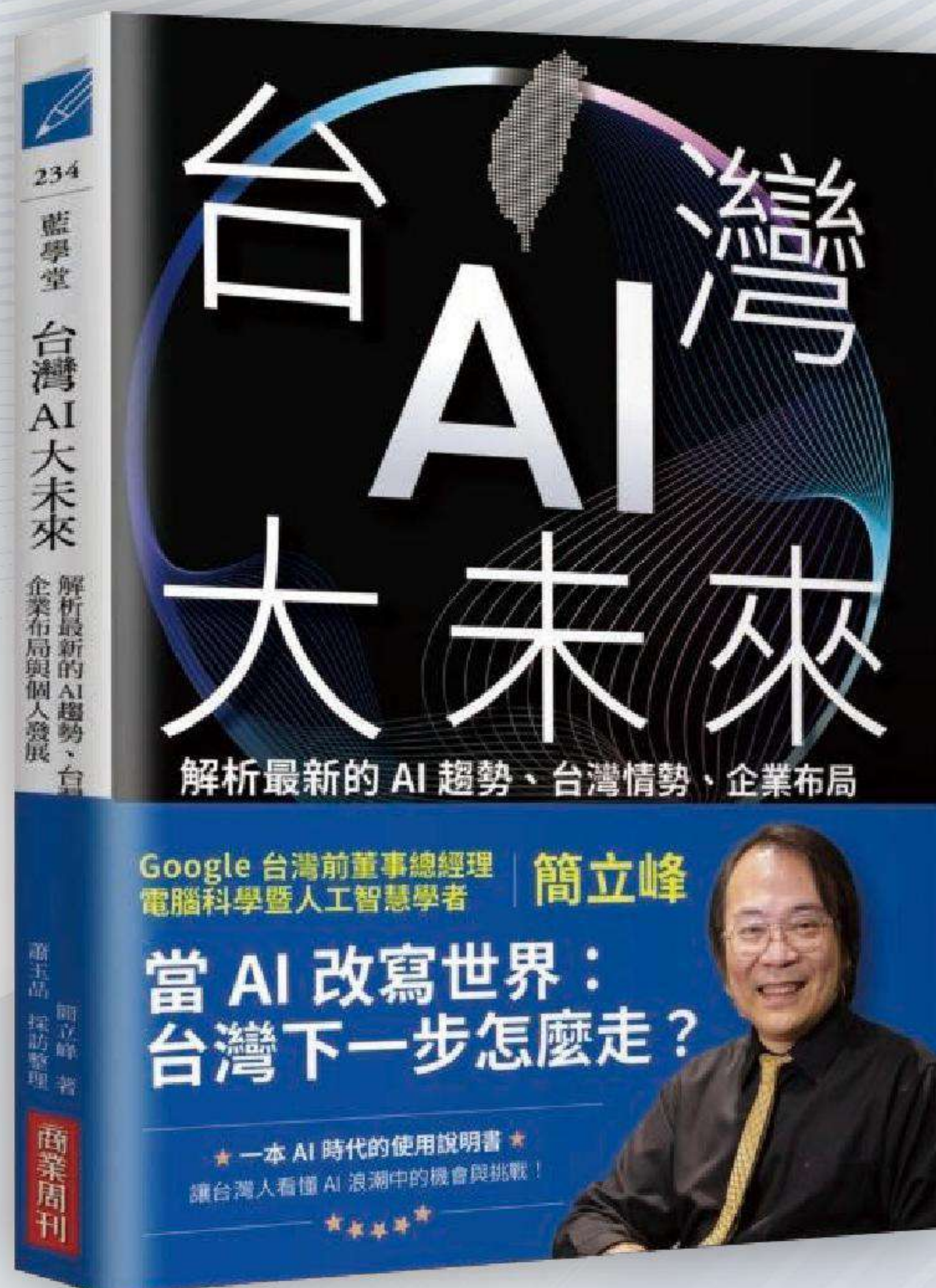
托育，正是這場文化競爭的起點。它的價值，不只在於解決孩子的照護，更在於提醒所有企業：留才靠的不是福利清單，而是彼此信任。

專為 / 台灣人打造的 AI 生存指南!

在 1:99 的 AI 新秩序中，你是被淘汰，還是成為 1% 的贏家？

當 AI 改寫世界，下一步該怎麼走？

Google 台灣前董事總經理、人工智慧先驅——簡立峰，
帶你瞭解 AI 浪潮中的機會與挑戰，搶下未來 10 年主動權！



★ 簡立峰給你的第一本「AI 實務手冊」 ★

購買及更多資訊請電 02-2510-8888



博客來



誠品線上

為八個員工砸百萬建育兒空間 承億、遊戲橘子為何拚托育留才？

文●陳盈瑩 攝影●駱裕隆

企業自辦幼兒園，以前總被認為好像營收數百、上

千億元的科技大廠才辦得起。

但這其實是迷思，在這個留住好人才比什麼都難的年代，已經有更多企業提出靈活變通的

育兒福利。看高雄承億酒店跟遊戲橘子，在攬才跟留才上，如何「比薪水不如比巧勁」。

承億《全飯店變小孩教室 化身活動實驗室、培養下一代

「哈囉，你們從哪裡來？接下來要去哪裡玩？」在電梯裡對著客人指引飯店各樓層的，不是員工，而是今年剛滿五歲的員工子女，他們正準備要出發去飯店樓下的圖書館，借自

已最喜歡的繪本回家。

對他們而言，這家五星級酒店熟悉得就像自己家，小孩比很多新人員工都更了解每一個樓層路線。

當初飯店開幕不到一年，承億集團副董事長戴淑玲就決定：把親子樓層最邊間的房間，改造成專屬員工的育兒空間「夢獸樂園」。每週一到五，早上九點到晚上六點，各有一位幼教老師與顧問，照顧八名員工的學齡前孩童，且全程不收費。

所以在飯店離峰時間，你能看到一群小朋友手拉著小呼啦圈，去上游泳課時，還會和客人揮手問好，就像小明星，

整座五星級飯店都是他們的教室。下課了，他們就會一夥人衝進員工休息室裡找爸媽和他

們的同事，分享手作課程的成果，吸引一票大人忙著幫孩子與作品合影。

高雄承億酒店共有二百五十名員工，卻為了八名員工子女，聘雇兩名人力，兩年累計成本超過一百萬元，算盤怎麼撥都不划算，戴淑玲為何要做？

她笑說，當時起心動念來自一個畫面。有次她在電梯裡，看員工神情嚴肅，緊握手機，不時查看時間，原來是媽媽要急著趕到幼兒園接小孩回家。

那一幕讓她思考：承億的員工女多男少，而且很多人都在

將要結婚生子的年齡段，與其讓員工家庭工作兩頭燒，工作表現受影響，升職出現天花板，不如替他們卸下後顧之憂，協助照顧子女，員工更有機會為公司創造更高績效。

「我想說，我小孩都交到你手上了，能不為公司賣命嗎？」承億VIP俱樂部兼客務部協理陳建政開玩笑的說。

「我也有私心，我想看看，在這樣飯店長大的小孩會長怎麼樣？」戴淑玲說。

而且，托育不是辦了就好，他們也搭配彈性工時。假如樂園有活動，想邀請員工家長，家長可以直接和主管報備後參與。甚至員工想要教小孩也歡

迎，所以你会在游泳池畔，見到小孩跟教練上游泳課，向花藝師學園藝。

雖然算盤撥起來不划算，但戴淑玲分享，很多效益是意想不到，做了才知道。例如夢獸樂園成為飯店團隊設計親子住房專案的「創意實驗室」。

承億集團品牌長簡巧珊分享，當初推出麵包師體驗課程，就是行銷部門看見孩子穿著圍兜兜，把自己烤的餅乾拿到員工休息室販售，很受歡迎，

因此，也轉化成給客人參加的活動。

兩年內有超過五檔活動的發想跟實驗都來自於此，讓他們的住房率在國旅低迷下，仍能逆勢成長5%。

甚至，公司的工作氛圍也改



變了。像是有一次主管會議，主管因看法不同，對話劍拔弩

張，大家卻突然聽見有小朋友敲敲會議室的門，原來是萬聖節要糖果的時間到了。當小朋友走進會議室，氛圍瞬間變得

平緩和樂，「大家臉都表情都

所以當家長們擔心，小孩在飯店內亂跑，對客人說錯話該

怎麼辦？戴淑玲則回應：「有什麼關係，多練習就好。」有些事，雖然算盤撥起來不

划算，但只要方向對，做了，就會有意料之外的收穫。

承億酒店夢獸樂園

副董事長：戴淑玲（圖）
執行年份：2023年
育兒政策：打造育兒空間，提供免費幼教老師托育服務
成效：成為親子活動實驗所，助攻住房率增5%

變溫和了，「戴淑玲說。

在戴淑玲眼裡，

她也想藉此為台灣的飯店業培養下一代。尤其她看見，現在有太多大學新鮮人，因為習慣使用通訊軟體，反而變得不敢接聽電話，就連眼神交流都要額外學習。

遊戲橘子》女性復職率100%
意外打造面試者眼中好形象

約三年前一場主管會議，橘子集團財務長蘇信泓對一項福利政策提出質疑：「如果不辦幼兒園，我們每年用這個錢當補助金不好嗎？」遊戲橘子創辦人、集團執行長劉柏園反問他：「你不覺得，用這筆錢經營雇主品牌，很划算嗎？」

內湖科技園區內有超過六千家公司，聯發科、台達電、Line等國際級企業都在此設點。但，這裡的唯一一家企業附設幼兒園，卻是遊戲橘子的「幼橘園」。

其實，幼兒園最早在二〇一二年成立於該公司前總部中和，四年後，隨著總部搬遷到內湖，一度找不到合適的租用土地。本來可以順理成章的退場，但他們卻反而多次拜會政府機關，排除萬難找到合適地點延續幼兒園。

「股東看到（成本）可能會不開心，」人力資源總監張文



陳宗怡攝

杰（左圖）說。做為上市櫃公司明明一度有理由退場、不續辦，為什麼卻堅持到現在？

張文杰回顧，企業自辦幼兒園的起心動念，是員工發現公

司運動會開始出現更多兒童活動，而且報名都很踴躍。於是在績效面談向劉柏園提議：

「不然來辦一間幼兒園？」沒想到，團隊都還沒開始研究，

劉柏園就在一個月後的員工大會宣布：

「我想要成立幼兒園，」台下歡聲雷動、掌聲不斷。

張文杰坦言，雖然獲得支持，但剛開始辦學，隔行如隔山，從挑園長到規畫課程都一無所知。於是，都還沒當過爸的他，邀集約二十位家長同事共進午餐，從聆聽家長的聲音開始。就

像每季員工大會，劉柏園都堅持要念出員工匿名寫下的員工心聲，並一一給予回饋。

後來這場午餐會的建議，成為他們建置幼橘園的重要指標。比如說，有同事分享，選擇幼兒園要注意安全細節，像小孩如廁時，要看老師是否全程陪同注視。為把關品質，園內師生比優於法令，以今年為例，師生比落在一比四，比法令多一至兩倍人力。

更貼心的是，因為是企業附屬幼兒園，老師也會出席公司會議，更理解家長的工作形態。所以當孩子有狀況，老師會先啟動配套，而不是一直打電話給家長：「媽媽，請你把某某接回家。」

為照顧員工心理健康，二一年起，他們與外部諮商機構合作，免費提供員工心理諮商十二次，去年更加碼孕產期間多三次，並不定期舉辦親職講座。

這些福利，現在不只幫助留才，也增加橘子在招募市場的競爭力。張文杰說，現在集團

跨足六大領域：AI、媒體、電子支付等，表示他們在招募人才上的競爭對手變更多，不只遊戲業，也包含半導體等巨頭。或許薪資比不過半導體產業，但橘子用福利攻占人心。

目前，他們育嬰留停後的女性員工復職率，在二三、二四年都達到百分之百，遠高於勞動部揭露的平均值七三%。

張文杰分享，公司不僅因此留下中堅分子。面試時，更多主管都聽過面試者說：「我路過幼兒園，我就想，這應該是一間『會對員工好』的公司。」

根據資誠調查顯示，相較企業在市場上的品牌形象，七一%美國受訪者更重視「雇主品牌」，這意味著，品牌知名度較低的企業或中小型公司，其實是能透過強化雇主品牌來獲得更多求才優勢。

張文杰坦言，自己偶爾也不免納悶：「為什麼企業要花這個錢？」但他回頭看，這所幼兒園，就是拍再多形象廣告，都取代不了的實際行動。

橘子集團幼橘園

執行長：劉柏園

執行年份：2012年

育兒政策：成立幼兒園，並提供彈性工時與免費諮商等配套

成效：女性員工育嬰留停復職率100%



JADEGIA
玉世家

仁愛旗艦店·(02)2754-2066 | 台北101購物中心2F·(02)8101-7986 | 遠企購物中心1F·(02)2738-6866 | 台中大遠百2F北棟·(04)2252-8966

www.jadegia.com

安藤忠雄設計落地台灣：

一座為永續人才而生的校園建築

在台灣高等教育的版圖上，即將出現一棟具有象徵意義的建築。這不是單純的新校舍，而是一個以「永續人才培育」為目標的教育場域。設計者，是國際建築大師安藤忠雄；推動者，則是希望透過行動支持永續教育的玉山銀行。



安藤忠雄在動土典禮現場分享「永續講堂」的設計理念。（照片來源：玉山金控提供）

九月的晴空下，台北大學三峽校區舉行「永續講堂」動土典禮。這座由玉山銀行捐建、安藤忠雄操刀的建築，投入七・三億元，預計二〇二八年落成。未來，它將成為全台首座以永續教育為核心的專屬空間，標誌著教育、建築與社會責任的跨界合作。

這座永續講堂規劃了一個可容納一百五十人的國際會議廳與多功能空間，並導入雨水回收、節能空調、智慧燈控等綠建築元素，正申請LEED與台灣綠建築認證。對安藤而言，這不只是建築作品，更是一個他在台灣近期最新的校園建築，也是一種教育價值的承諾。

光影與自然的共生： 安藤在教育建築中的最新作品

現年八十四歲的安藤忠雄，這次再度以「光影」與「自然」作為設計語言。雖然校地廣達六千坪，他僅使用其中八%，其餘留給樹木與湖水。建築的一樓設有大片落地窗，讓陽光與林木交錯，成為教學空間的詩意背景。

他在典禮現場直言，希望未來有更多優秀學子在這裡獲得啟發，走向國際舞台，為台灣在永續領域「爭光」。對一位以公共建築聞名的建築師而言，這座校舍承載的，不只是設計，更是社會使命。

永續教育的新平台

台北大學過去積極推動永續創



台北大學「永續講堂」動土典禮，產官學齊聚一堂，為台灣培育下一代永續人才。（照片來源：玉山金控提供）

新，強化永續研究量能、發展相關課程。校方規劃將永續講堂作為推動學程、舉辦國際交流與產學合作的重要據點。副總統蕭美琴也在典禮上提到，「我一直相信教育跟產業的連結是讓永續力量持續擴散的關鍵，未來更期待永續講堂除了是教育創新的新地標，更能成為企業與學術攜手合作的新典範」，副總統期待產官學一同合作，一起努力用知識跟行動來守護台灣永續未來。

在全球 ESG 浪潮下，「人才」被視為推動轉型的關鍵資產。台灣每年有大批學子投入環境、能源、永續相關領域，卻常缺乏具體的實作場域，玉山永續講堂的出現，結合金融資源與教育場域，正回應這樣的需求。

超越建築與公益的意義

這場合作的背後，起點是一段偶然的相遇。二〇一七年，玉山銀行在東京舉辦分行開業活動，安藤忠雄在現場受到玉山合唱團的表演觸動，自此與玉山建立連結。幾年來的交流，最終促成這座永續講堂的誕生。

然而，比起企業的形象工程，這座建築真正的價值，在於永續營運成為知識與人才的交會點。為達到此目標，在管理層面上，講堂設有管理委員會與執行小組，由玉山金控代表與校內行政主管共同組成，在既有合作基礎下，確保專業分工、有效決策；在財務制度上，所有經費依捐款管理辦法運用，機制透明確保長期穩定，此外融入教學研究與品牌經營，透過專題論壇、國際會議與導覽活動，期望不只成為師生參與國際永續議題的基地，也是產官學合作的新典範。

為下一代預留的一扇窗

當陽光透過安藤設計的落地窗灑入講堂，這不只是建築的光影效果，而是一道道希望的光芒，在全球淨零倒數的壓力下，永續需要的不只是資金與技術，更需要能夠跨界思考、勇於實踐的人才。

永續講堂的動工，只是起點。乘載著「培育人才」的使命，也提醒我們：教育、建築與產業的合作，或許正是台灣邁向永續未來的關鍵途徑。



做板金、馬桶、魔鬼氈都搶賺

台灣隊

製作人●呂國禎 文●林洵楨 研究員●曹博凱 攝影●駱裕隆 編輯●陳庭瑋 設計●ivy



14國買家來台，軍工展翻身！

直擊 軍工

全球軍工市場火熱！ 軍工展吸14國買家、商機創新高

全球軍費支出逾82兆元，年增9.4%，
創冷戰以來最大增幅，台灣傳產拚翻身關鍵戰場！

台灣國防預算將達9,495億元，占GDP 3.3%，
創歷史新高，軍工產業鏈搶先受惠！

台北國際航太暨國防工業展，3天促成逾60億元商機創新高
美日等14國瘋找台灣聯手造武器

註：全球軍費支出為2024年數據，台灣國防預算為2026年數據

資料來源：斯德哥爾摩國際和平研究所、2026年中央政府總預算案、貿協 整理：林洵楨



一個展覽，映照十年大商機，也照見台灣傳產重生的可能。如今，有一場展會正在國際舞台上嶄露鋒芒，與台北國際電腦展（Computex）、國際半導體展並列為今年台灣最具國際影響力的三大展覽之一。

這個救星是誰？每年辦理逾三十項國際專業展的貿協董事長黃志芳，他給出的答案令人意外——台北國際航太暨國防工業展。

國際關注度僅次電腦、半導體展
規模歷屆最大、媒合量暴增10倍

「國防產業現在變成一個熱門產業，這場展覽從未受到如此高度的國際關注，今年僅次於電腦展、半導體展。」黃志芳說。

這個已邁入第三十四年的老展覽，長年在業界眼中是冷門場次——過去多由國防部及其標案相關的台灣廠商參與，海外業者多半意在推銷軍購給台灣，展場規模小至連南港展覽館一層都填不滿，以前單論規模，別說電腦、半導體展，連工具機、自行車展也比不上。

任誰也沒想到，在台灣軍工產業的



無人機出口大增35倍，躍明星產品 中光電展出多款新無人機（左），鎖定國防部最大無人機採購案。此外國防部展示新戰車（中）、飛彈等。其中無人機（右）今年出口暴增，是台灣軍工業新星。

國際關注度飆升下，它竟迎來冷衙門被燒成熟灶的巨變。

這回吸引了多達十五國、四百九十家業者參展、攤位數達一千五百個，展出規模較上屆成長逾七成，創歷屆最大，而且短短三天展期，包含合作開發、委託代工、成品採購等，就累積促成逾兩億美元（約合新台幣六十億元）合作商機，也創歷屆新高。

我們實際走進展場內，飛彈、坦克、無人機、無人船等各式軍武攤位前，都有洶湧的參觀人潮，同時不時能聽到外國買家用濃厚歐洲腔英文向台灣企業洽詢產品細節，更誇張的是，有部分攤商因為顧客詢問熱烈，座無虛席，還要向隔壁業者借桌椅，才能讓記者坐下來採訪。

「上次參展時，商機媒合洽談會一天頂多兩、三組，但這次暴增十倍，一天就有二十組以上，人潮真的很誇張。」一位參展業者興奮的向商周說。

**拚軍工頂規，毛利高出至少一成
有助傳產用低利潤、低薪困境**

更令人驚喜的是，這場展覽成了台灣傳「慘」拚轉型升級的最佳戰場，「其實很多傳產業者發現，軍工就是



訂單來了！國際業者搶合作 中科院與加拿大 Airshare 簽署合約，將導入新式火箭彈，該產品可直接在台灣工廠生產。

產業升級的機會。」中科院副院長程一誠表示。

軍工的標準是頂規，毛利也最好，舉例來說，大型鍛鋼品廠南隆鋼鐵、紡織成衣廠台灣百和、手工安全鞋廠得裕盛業、工

具機廠元精精密，這些傳產業者紛紛投入國防工業展，不約而同指出：儘管軍

工供應鏈技術門檻高，但軍用品價格往往是民用品的數倍，毛利率也高出至少一成，不僅有助於突破傳產低利潤、低薪困

境，更是企業升級轉型的實戰場。

南隆鋼鐵現場人員直言，儘管全球鋼市疲弱、景氣難振，但軍用特殊鋼材與鋁合金需求逆勢成長，台灣內需亦見類似趨勢，軍工市場已成公司止跌回穩的關鍵布局。

台灣百和協理楊梅庭則拿出一塊不起眼的魔鬼氈，只用極小面積連接，卻牢不可破。他強調，軍工產品是比價值不是比價格，更要求極高的耐用度與可靠性，唯有技術力，才能卡位供應鏈。

在得裕盛業的攤位，研發工程師陳世亮展示軍鞋樣品，回顧過去台灣軍鞋被中國廉價品打趴，如今國軍強化供應鏈防護、禁

用中製品，市場從「賣便宜」轉向「賣價值」，在地生產成為新優勢，也讓本土業者重燃反攻希望，製鞋業看見在台灣重生的新契機。

最後在工具機廠元精精密，該公司總經理許祥啟坦言，軍工產品開發難度高、測試驗證繁瑣，確實不好做。但他也看準這個市場的獨特優勢——不必與中國競爭，毛利率又高出至少一成。他笑說：「能多做就多，不然景氣這麼慘，怎麼撐？」在逆境中，他將軍工視為企業轉型升級的突破口。

川普激化軍費競賽與去紅化效應 台灣隊迎來機會！無人機出口激增

但為何台灣在此刻會吸引德國、奧地利、捷克、加拿大等十四國買家前來？因為川普效應激化全球軍費競賽與供應鏈去紅化，旺盛的需求卻不准中國參戰，所以讓軍工台灣隊等到一個搶商機的大好契機。

「川普幫了台灣一個忙，以前軍工最大競爭對手就是中國，它現在被排除了，所以台灣變得更受重視。」全球第二大強固型平板電腦製造商、融程電董事長呂谷清表示。

由於川普政府要求盟國增加國防預



■中科院跟美國Anduril合作開發的無人機機身上，標示出美台兩國的中英文字樣，被認為是台美關係友好的一大表徵。

算，像是最指標的北約組織（NATO）今年六月會員國峰會時，就通過二〇三五年以前，提高國防開支到GDP的5%。根據斯德哥爾摩國際和平研究所（SIPRI）計算，這代表十年後，北約國家（含美國）每年軍費將從去年的一兆五千億美元，暴增到驚人的四兆二千億美元。

除此之外，日本、韓國、台灣等國也都逐步提高軍費來滿足川普要求，這也讓全球軍工製造需求大增，形成新一波的商機狂潮。

不僅如此，川普政府還帶頭要求去紅化，排除中國紅色供應鏈產品，來確保國家安全與經濟穩定。

根據國防軟體公司Govini的研究，美國國防部約有九.三%產品的一階供應商是中國廠商，也讓中國成為該機構單一最大供應國。想要去紅，需要被取代的中國廠商家數規模超過九千家，這正是台商取而代之的好機會。

對此，一位鋼材廠主管指出，現在賣軍規鋼材，不只會被要求產地證明，連企業董監事等經營高層都不能有任何中國背景，因為各國都怕被中國掐脖子，所以拒用中國貨的態度明確。

以無人機為例，根據海關統計，台灣無人機今年前八月出口年增率達到驚人的三十五倍，而前三大出口國依序是波蘭、美國、德國。

綜合多方看法，想賺軍工財必不可或缺的兩大關鍵，就是國際信任與技術底蘊，台灣必須拚到技術最頂、做到被信任，才

川普要求提高國防占比 各國拚達標醞釀龐大商機



註1：本圖北約國家僅呈現軍費前10大國家；2022年為俄烏戰爆發年
 註2：台灣明年估提高到3.3%；韓國傳將提高至3.5%
 資料來源：斯德哥爾摩國際和平研究所、北大西洋公約官網、各國政府網站
 整理：曹博凱

能在軍工狂潮中淘金。

**想淘金？要拚技術最頂、國際信任
從科技業、傳產到小新創都能卡位！**

先看國際信任，畫面轉到法國第四大城土魯斯（Toulouse），在泰國傳產台商經寶精密董事長鍾國松的帶領下，我們來到他在當地最新購併的第四家法國公司Segnerie工廠內。這座工廠不僅是達梭航空（Dassault Aviation）與空巴（Airbus）的一階供應商，更掌握最機密的軍用戰機產線，屬於連企業董座陪同也不得入內的軍事重地。

有趣的是，鍾國松告訴商周，這家法國



郭涵玲攝



■八貫董座劉宗熹做軍用防彈衣，他認為要搶軍工財，技術優先很重要（上）；全訊工程師正在測試產品效能，該公司因坐擁59%超高毛利率，成為熱門軍工股（下）。

公司因疫情停工導致營運受挫，才決定出售。然而，軍工供應鏈涉及敏感的國防安全，不是有錢就能買，還得獲得達梭航太與空中巴士的雙重認可與信任，最後這兩家公司協商後主動聯繫的接選人選，就是台商經寶精密。

根據歐洲央行最新的企業供應鏈最依賴國家調查，台灣是歐洲僅次於中國、美國，依賴度排名第三的製造強國，所以歐洲要去紅化，台灣隊就成了除美國外的選項之一。

再看技術底蘊，可別以為台灣只會買軍購，不會做軍火，其實台灣人不只什麼都能做，甚至有能做到最好。

「國際武器系統業者都非常重視台灣零組件，因為台灣有基礎工業，這個技術能力是夠的。」程一誠說。

就像全訊董事長張全生，花了一輩子鑽研的軍用功率放大器，就是決定飛彈準心的關鍵零件，沒有它，以色列鐵穹攔截系統就不可能有高達九三%飛彈攔截率。

但早年，美方對這項核心軍武技術嚴加

封鎖，拒絕台灣接觸。全訊歷經十餘年屢敗屢戰、燒光數億資金，終於突破技術瓶頸，掌握第一代製程，讓國軍得以開發天弓、天劍、雄風等飛彈系統。

之後美國雖率先開發第二代氮化鎵製程，但全訊憑藉第一代技術基礎迅速追上，再度以高性價比搶下美方訂單。如今進入第三代氮化鎵技術競爭，台灣仍緊追全球領先的美國大廠，全訊甚至因技術領先，成為產品出口須受日內瓦公約管控的軍工企業。

還有雷虎的無人機與無人艇成為歐美軍方關注的焦點；融程電的軍用強固型電腦與航儀系統吸引北約成員國加碼採購；八貫的防彈衣打入歐洲軍用品供應鏈；友嘉在義大利廠生產美國戰機機翼；和成的防彈陶瓷則用於台灣雲豹甲車的外掛裝甲；中鋼的新一代高韌性軍用船鋼板，更是台灣潛艦的關鍵材料。台灣軍工版圖，已悄然擴展至全球最頂規的市場。

挑戰：在地化限制與俄國低價競爭 軍用轉民用、不可取代性是關鍵

更值得關注的是，隨著戰爭模式急遽轉變，各國對軍工科技與應用的需求迅速攀升，傳統「曠日費時、勞民傷財」的軍工供應鏈門檻正被打破。如今，即便是資源



無人艇到防彈衣，台灣都能輸出 雷虎董座陳冠如在自家攤位前強調，除了鎖定無人載具市場，落實全部 Made in Taiwan 更重要。

有限、規模不大的新創企業，也有機會快速卡位。像是年營收不到一億元的見臻科技與英霸聲學，憑藉軍用AI眼鏡與軍用耳機，在短短一年內成功打入歐美軍用品市場，改寫軍工競爭的遊戲規則。

此外，軍工產業最受企業期待的一大特點就是高毛利率，一位熟悉該產業的本土券商研究員指出，以純軍工股全訊為例，今年第二季毛利率就高達五九%，比護國神山台積電還高約一個百分點。不僅如此，長期關注軍工產業的雲科大機械系主任施國亮還指出，傳產能製造的軍用品與民用品毛利率差距，不是用幾個百分點計算，而是幾成起跳，所以是能解決傳產低毛利率困境的重要市場。

不過軍工台灣隊想要搶全球商機也並非萬里無雲，綜合多家業者的看法，除了技術考驗難度高之外，各國對於軍工產業都有在地化生產的要求，因此能委外代工或向海外採購的量體仍相對有限，如何靠軍用練好功，並轉化成民用賺大錢，將是企業能否成功轉型的一大關鍵。

而且雖然中國低價貨被排除，但仍有俄羅斯等國的低價競爭必須面對，企業如何展現價值、證明自己的不可取代性，也會是能否站穩軍用市場的重點任務。

八貫董事長劉宗熹就坦言，雖然八貫切入德國軍工市場，但其實是德商因應醫療防火需求而採購，經過五年使用後，德方才驚覺台灣製品不輸德國，甚至更勝一籌，才真正建立起信任。

如今，德國客戶不僅擴大防彈背心半成品的採購量，今年第四季還將開始採購掛彈機能性布料與夜視鏡下不可見布料兩項新產品，全靠技術領先打造出差異化商品，八貫也因此成為近期股市熱門的軍工概念股之一。

所以軍工市場規模雖然暴增，未來將成長為數億美元市場，但傳產業者想靠軍工拚翻身，打入歐美的軍工業鏈，唯有挑戰自我拚到最頂，生意才能長久、企業才能活得更好。

做板金也能搭上航太熱！

經寶如何打進法國空巴、達梭，股價翻倍

文、攝影●陳慶徽

在

法國庇里牛斯山麓，經寶精密董事長鍾國松向新購併公司的百餘名法國員工發表演講：「歡迎加入經寶的大家庭，請相信這個團隊，也請相信我。」

此刻，這位台灣老闆跨越了語言與文化的距離，正式躋身法國航空與軍工產業一

階供應鏈的核心。

因為被購併的Segre，是全球最大飛

機製造商空中巴士、與旗下產品包含幻象戰機等機型的法國軍工巨頭達梭集團的關鍵供應商，部分零件甚至由其獨家製造。

這場交易，並非單方出擊，而是空巴、達

梭與法國政府聯袂邀請鍾國松出手，促成這場購併案。

二〇二五年，台灣傳產從紡織、自行車到工具機，多數都因匯率逆風與關稅議題拖累，陷入衰退之中。為何一家出身台灣，總部位於泰國，從做板金起家的精密金屬加工廠，能受到法國兩大航空與軍工巨頭的邀請，跨入高門檻且保守的航空產業鏈，今年股價逆風高飛，在一年內翻了超過一倍？

**拚利基市場，先砸千萬買設備再接單
在泰國創業，練出一條龍生產力**

關鍵在於，鍾國松從創業起，就堅持做少量多樣的利基市場生意，把技術打磨到極致，形成自己的護城河。別人追求量大的生意，但在鍾國松眼中，利基市場才是他更渴望切入的戰場，「我喜歡做利基產



經寶精密

成立：1998年

董事長：鍾國松（左3）

主要業務：精密金屬機構件設計開發與製造

成績單：2025年上半年營收16.5億元，較去年同期成長5成；淨利2.97億元

地位：成為法國空巴與達梭的關鍵供應商



鍾國松一口氣跟達明機器人買入四十台機器手臂，提高產線自動化比例，該筆投資總金額超過新台幣千萬元。

「我當時以為是在開玩笑，公司同事也說怎麼可能（會這樣下單）。」達明機器人全球銷售總監章春蕙指出，一般客戶在導入機械

在一般老闆眼中，在尚未接到訂單前就開始布建產線，多數情境下，這可能會成為財務上的風險，但這也反映鍾國松追求利基產品、投資產業自動與數位化的堅持與魄力。

這樣的邏輯，源自於他的背景。他最初和朋友集資在泰國創業，做模具沖壓廠，當時的他，若要拚大量生產，就要與中國競爭，不過身在泰國，不像在台灣或中國，擁有完整且鄰近的上下游業者互相支援，相反的，他在泰國必須處處自己來，才能滿足客戶需求。也因此，他選擇切入少量多樣的利基市場做為戰場，以此做出區隔。

結果，他從沖壓、熔接、板金，一路做到表面處理，在缺乏供應鏈的泰國，他一步步培養出一條龍生產的能力，由於利基產品要求高，累積出做少量多樣的實力底子。「在台灣大家都會互相支援，分工很細，但是分工很細，不適合做少量多種，我全部一條龍，結果越做越好。」鍾國松直言。

購併三家法國工廠發揮整合綜效 空巴、達梭找上門，請求接手供應商

在成為達利斯供應商後，經寶自二〇一八年起，又陸續購併了三家法國工廠，

品，哪怕一件我都做。」鍾國松表示。

舉例來說，當年經寶能切入航太領域，成為法國軍工業者達利斯（Thales）的客戶，就是源自於當同業都還在透過人力手工折彎，改變金屬零組件角度時，鍾國松就先投資升級成用機器折彎的設備，降低對人力的依賴，最終受到達利斯青睞，成為供應商。

他有多敢投資先進設備？在疫情後，

手臂的做法，多是先布建一、兩台，操作熟悉後，才會大量採購進行部署，但經寶卻是先購入，才開始建置相對應的團隊來學習與摸索機械手臂的使用方式。

章春蕙認為，經歷過疫情，以及近年的地緣政治波動，客戶開始更重視自動化產線，當工廠具備該能力，這代表即使某地產線出問題，藉由自動化，業者也能快速轉換產能，對下單業主是一大加分。



■經寶在法國購併的板金廠Segnere（右），原本就是空巴與達梭的一階供應商，這次購併意味著經寶更深入法國航太產業鏈，同時也正尋求把泰國產線的自動化經驗（左）導入歐洲。

分別專精於銑床件、車床件以及表面處理等航太金屬處理。也正是這樣的整合優勢，成為了經寶深入航太領域的敲門磚，讓空巴與達梭找上門，請經寶接手陷入財務危機、同時是前兩者供應商的航太板金廠Segnere。

原來，疫情使法國航太供應鏈遭到重創，產線與訂單陷入停擺，接著通膨升溫，讓企業營運成本飆升，雖然疫後復甦，空巴訂單全面回溫，此時諸多供應商卻陷入了財務危機，使得空巴在諸多零組

件節點出現產能問題，而Segnere正是其中一個受衝擊案例。

空巴執行長吉拉姆·費瑞（Guillaume Faury）在二五年上半年的財務會議中便曾直言，最大的瓶頸，就落在自家的供應鏈，稱空巴可以造出的飛機，比引擎數量還多，但沒有引擎的飛機，只是無法交付的半成品，也無法轉化為營收。

也就是說，這個產業真正的問題在於它供應鏈產能跟不上，即使只是缺了一個螺絲釘，也會使整條供應鏈延宕。

儘管二〇年後，歐美航太產業鏈多位同業出現財務困境，但經寶原先所購併的三家歐洲工廠，合併營收在二四年卻繳出二〇年兩倍的營業額。

而經寶不僅投入逾百萬歐元升級歐洲設備，更整合二家工廠的後台系統，讓財務與原物料資訊同步，成功發揮集團綜效。

產品週期動輒二、三十年以上

經寶營運夠穩，成航空巨頭信任關鍵

購併專攻板金與組裝的Segnere後，經寶首度打入達梭一階供應鏈，並整合四家工廠優勢，在歐洲打造出如泰國般的一站式供應鏈。鍾國松形容，這樁購併案，是他攻下歐洲市場的關鍵拼圖。

過去經寶久攻不下的達梭，也因為這次

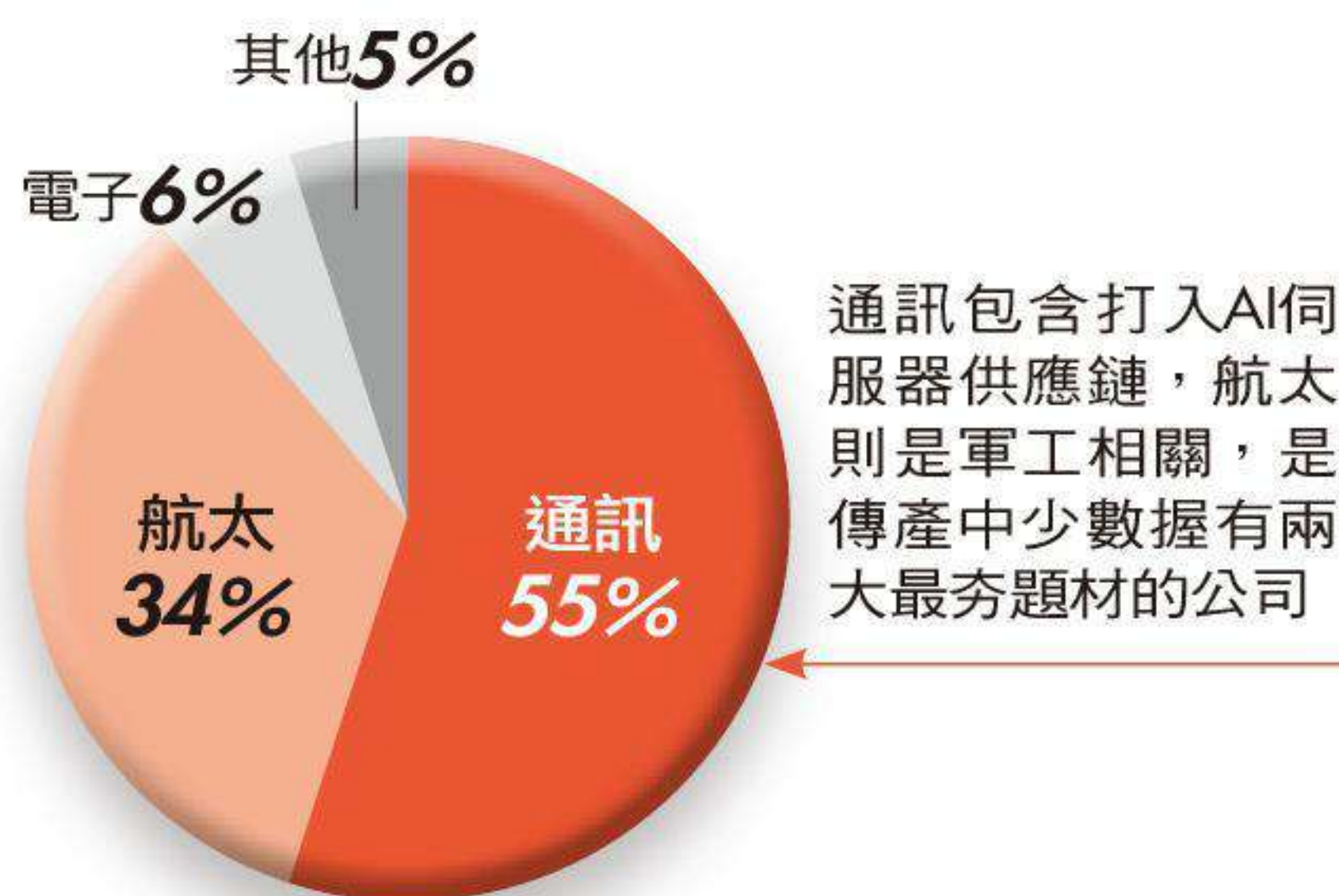
它搶到10年都吃不光的生意！ 空巴供應鏈不缺訂單只缺產能



空巴去年交付766架商用飛機，而截至今年上半年，該公司還有8,754架積壓訂單

註：積壓訂單指客戶下訂後還沒交貨；2025年數字統計至上半年
資料來源：空中巴士 整理：陳慶徽

左手拚AI、右手做軍工 經寶近9成營收來自兩大最夯題材



通訊包含打入AI伺服器供應鏈，航太則是軍工相關，是傳產中少數擁有兩大最夯題材的公司

註：本圖為2024年數據
資料來源：經寶精密 整理：陳慶徽



郭涵玲攝

Segner的購併案，首度派人前往認證經寶歐洲旗下的另一家工廠，這意味著經寶未來有望擴大與達梭的合作範圍。

讓經寶能成功在法國突圍與扎根的關鍵，還包含他的用人策略。

經寶歐洲子公司總經理弗雷德里克·布爾貢（Frederic Bougon）是空巴總部所在地土魯斯人，曾外派台灣長達八年，深諳法台文化。他憑藉雙重視野與在地經驗，成為經寶在法國落地、購併擴張的關鍵推手。

布爾貢比喻，在資通訊領域，產品的週期是兩年一循環，新產品推出之後，供應商就能重新報價，反映成本。但航太產業卻截然不同，以A320客機為例，這個一九八〇年代問世的产品，它的零組件，例如螺絲已經用一樣的製程生產了超過三十年，供應商不僅無法漲價，還得面對空中巴士持續壓低成本的壓力。

布爾貢指出，除了技術能力外，經寶母公司的財務穩定性，有能力長期維持經營，也是空巴與達梭看中經寶的關鍵原因，他說，這些巨

頭此時願意付出更多錢，去換取供應鏈的出貨穩定性。

因為航空產業產品生命週期長達二、三十年，與其追求創新，如何維持既有飛機能穩定出勤，才是空巴等公司的關注點，能長期維持產線穩定，甚至協助空巴等業者優化成本者，就是航空巨頭最渴望的合作夥伴。

在商周記者實地走訪經寶法國子公司工廠時，已看到達明機器手臂的身影，持續導入自動化的經寶，若能進一步以機器取代人力，或說服歐洲客戶將產線移至成本更低的泰國，將有望大幅降低製造成本，創造雙贏局面。

截至目前，經寶所生產的零組件，不只應用在空巴旗下A320、A340、A350等機型，其他品牌的直升機、軍用空中預警機等機型也能見到。

根據投資銀行巴克萊的報告，單看空巴的國防與太空業務，未來數年年複合成長率將達到兩位數，成為商用客機外的新成長動能。

從板金工廠起家，經寶靠著選定利基賽道，願意提前投資，把產品做到最精，擇時出擊挑戰標準最高的軍工航太產業鏈，終於打入商用客機與戰機供應鏈，逆勢翻身，傳產也能躍升軍工熱門股。

全球參展，百大軍工業者7成是客戶

它的強固型電腦裝進軍艦

文●張如嫻

台

灣不只是筆電代工王國，更悄悄把電腦做到全球軍艦與裝甲車上！

總部位於三重的融程電訊，憑藉強固型平板與筆電，躍升全球前三大航儀設備製

融程提供



■融程電的地面控制站（左）外銷給軍方操控無人機，它的強固型筆電（右）也在船艦、裝甲車上扮演重要角色。

造商，全球百大軍工業者中，有約七成是它的客戶，從海上軍艦到陸上悍馬車，融程電的身影無所不在。

相比於工業自動化應用毛利率約三成，軍用強固型電腦的毛利率可超過四成，但想做這門生意，可沒那麼容易。

「軍用產品沒有那種突然的訂單，而是多年布局的成果！」談到近幾年爆發的軍工商機，融程電董事長呂谷清細數，公司已獲得北約國家百萬美元等級的船艦訂單、印度軍方新一代船艦也採購融程電航儀顯示器和電腦，但這都要花兩年以上耕耘，每一筆訂單都來之不易，其中的甘苦，他最清楚。

跑遍全球挖客戶，大小訂單都接

斥資六千萬，自蓋實驗室做軍規測試

早在二〇〇〇年左右，融程電就從顯示

器產品切入軍工市場，一步步做到整台強固型電腦。為了拓展市場，呂谷清土法煉鋼，靠著全世界四處參加軍工展找客戶，一年至少飛往國外四次。

呂谷清回憶，早年做軍工生意不像現在有政府支持、供應鏈結盟「打群架」，當時全靠單打獨鬥。他坦言，除非是國與國之間的採購，否則即便公司與某國政府關係密切，也得看對方預算是否到位，「談了兩、三年，最後可能連預算都沒撥。」

在這樣的環境下，參展成了少數能主動開發客戶的管道。融程電從不坐等客人上門，而是列出全球百大軍工業者清單，逐一拜訪、主動出擊。無論是零組件還是整機，訂單大小不拘，呂谷清都願意接下，「就是先想辦法接觸、做到生意。」融程電這樣堅持了二十多年，一共參與近百場軍工展、拜訪超過百家客戶，才一步步突



融程電訊

成立：1996年
董事長：呂谷清
主要業務：強固型電腦、顯示器
成績單：2025年上半年營收16.3億元、
淨利2.43億元
地位：全球前3大航儀設備製造商

戶上門。

在軍用產品中，真正決定成敗的不是價格，而是客戶關係、產品可靠度、配合度與反應速度。

拚這種最頂客戶有多難，呂谷清與團隊多次到船艦上，觀察使用者如何操作電腦、有什麼痛點和需求，打造出多款航儀設備。而航儀設備長年在海上運作，得達到防水、抗震、耐鹽霧侵蝕等規格，一款產品測試半年以上都是常態。

為此，融程電又主動斥資超過新台幣六千萬元成立實驗室，進行軍用、航海產品的測試，比如耐溫度變化、輻射、撞擊等環境測試，還有產品是否符合抗干擾、極端振動等美國軍事標準。

一名同業代理商指出，投資實驗室報酬率不高，少有公司願意投入，但透過自家測試更能快速驗證設計、也能掌控測試參數、流程，讓產品更貼近客戶嚴苛的使用環境。

呂谷清坦言，軍工市場常常有一單沒一單，很難成為主要營收來源，因此融程電過去還是把重心放在工業自動化應用，不過，近幾年歐洲這方面生意下滑，融程電

子公司反而靠著馬上轉向、接軍用訂單，撐起營收。

**馬步蹲25年，如今浪起吃到紅利
軍工營收已占20%，目標做整船系統**

今年第二季，公司軍用產品占整體營收比重已從去年的一〇%達到二〇%。除了受惠各國國防預算提高及「去紅化」紅利，融程電花二十多年蹲穩馬步，才能在浪起時跳得高。

呂谷清分享經驗，台廠要打入國防軍工供應鏈，絕對得靠外銷、在全球建立維修與服務據點，以國際市場為腹地，才能夠長期生存。

融程電下一步的目標是做到整船系統，包括顯示器、電腦、交換器、軟體等，不過雷達、聲納等技術專利掌握在少數廠商手中，呂谷清指出，只有投資取得股權甚至購併，才有機會拿到技術，這條路，還需要時間與耐力。

一家強固型電腦公司，如何能在軍工產業取得一席之地？呂谷清給出他的答案：「戲棚下站久了，就是你的。」經營任何生意都沒有捷徑，在還沒有被看見時，主動找機會、不怕訂單小、投資大、挑戰難，耐心磨合，才能真正拿下軍工這張高階門票。

圍全球軍工市場。

不過，比起工業用強固型電腦，軍用產品規格至少高十倍，「基本上這個領域，客戶是不會教你怎麼做的。」呂谷清的意思是，他們必須主動到應用場域觀察、學習，開發出相應產品後，才有機會吸引客

做坦克耳機、靠眼神操控無人機

科技新創怎打入軍工供應鏈

軍工產業一向封閉保守，沒有數十年耕耘、政府指名採購，一般業者難以進入。然而過去兩年，台灣竟有新創企業打入國際軍工供應鏈，它們為什麼能做到？以下是兩家成立十年內的小型科技公司，第一手的突圍實錄。

英霸》不只助聽器打進歐洲，

它的耳機變印度步兵標配

「平」常我們參展的（買賣家）媒合會，大概就兩、三場；但，這次台灣的軍工展，你知道我要講幾場嗎？二十場！」帶著興奮語調，他是台灣前五大耳機品牌商的靈魂人物：英霸執行長李鵬。

二〇一五年成立的英霸，員工人數約三十人，儘管還是新創公司，卻在堪稱最「紅海」的消費性藍牙耳機市場，挺過大量中國品牌、白牌業者的競爭，以自有品牌Xround，每年銷售八萬到十萬副耳機，

穩居台灣耳機五哥。

耳機玩家圈小有名氣的英霸，其實除了自有品牌，也有承接委外設計（ODM）的生意，近年最有斬獲的一役，就是以非處方（OTC）助聽器，拿下歐洲助聽器大廠的代工訂單，而它下一個開花結果的生意，就是軍工市場。

明年起，在印度軍方的坦克車內，與該國步兵身上的戰術裝配，你都會看到Made in Taiwan（台灣製造）、由英霸

操刀設計的軍事耳機。

然而，英霸一腳踏進該領域的訂單，卻是一款專門為「靶場」設計的耳機。

客戶要求沒電也要降噪、防水、隔音

時間回到去年三月。當時，一個做了二十多年防護耳機代理生意的德國人，千里迢迢到台灣尋找供應商，原因在於，戰火不停的俄烏戰爭，讓他原本在歐洲的供應商，選擇將多數的產品賣往烏克蘭，導



致他每年拿到的耳機數量越來越少。
「我要的耳機，是要用在射擊、打獵，」
第一次見面，這位專門經營靶場、獵場市
場的耳機代理商，直截了當告訴李鵬，

英霸聲學

成立：2015年
執行長：李鵬（圖）
主要業務：藍牙耳機、非處方助聽器、軍
事耳機、射擊防護耳機
成績單：打入印度國軍、德國射擊練習場
地位：台灣第5大耳機品牌

「我需要的降噪功能，要把子彈的聲音消
除，但依舊能聽到人聲、獵物移動聲，還
有，就算沒電，也要能降噪！」
沒電也要降噪，其實非常考驗英霸。因
為市面上的降噪耳機，為了讓人戴著舒
服，不會刻意將耳罩外形設計的非常夾
耳、塞耳——這種俗稱「被動式」降噪方
式，而是通電後透過晶片的演算法、與麥
克風相互配合，進行「主動式」降噪。
面對一條不熟的路，勇敢接下訂單的他
們，開啟了一場一年兩個月的長征。

為了打磨不熟悉的技
術，他們從市面上買了
超過十支競品，一個個
拆開，分析其中的結構、
材料、設計，研究到後來
更發現，原來這些競品
的製造商，大多是軍用
耳機的生產者，「等於
他們用軍規，去做射擊
運動的耳機。」李鵬說。

「我還需要防水、隔
音、輕薄，」好不容易
分析完，客戶難題又來了，李鵬說這三件
事，彼此是互斥的，因為耳機要防水，內
部結構就要很緊密，但，「太緊密，變成
像牆一樣厚實，聲音就會回彈，除非在耳

罩加結構，卻又變不輕薄。」
為了解決這件事，他們在耳罩內部導入
「蜂巢式」結構，簡單說，就是讓一定會
反彈的聲音，來回在不同的蜂巢穿梭、直
到消失為止。

同時間，為了不要讓耳罩太厚，他們試
了數十種材料，最後決定用至少五種密度
不同的材料，一一吸收不同的頻率，再將
之做成一個相對輕薄的耳罩。

今年六月，這副耳機通過客戶的測試，
英霸也因為這次技術磨練，年初接到一位
印度軍方承包商的委託，要他們設計一款
讓士兵在坦克車內，戴起來能消除戰車
的噪音、但能跟身邊士兵對話的耳機，正
巧，與德商的要求非常相近。

現在，這款設計給印度軍人的耳機，正
在實驗室裡進行各種軍規測試，譬如在負
六十度的低溫與六十度的高溫，測試耳機
是否正常運作，甚至，還要把耳機送到四
萬英尺的高空，檢視耳機裡的元件，是否
因為壓力而膨脹、變形。

「如果沒測過，我們再用更顛覆、更創
新的方法去克服，」面對嚴苛測試條件，
李鵬態度坦然，對他而言，見招拆招、用
更有創意的方法解決難題，不就是新創公
司、乃至以彈性出名的台灣中小企業，長
年以來的DNA嗎？



見臻

把護目鏡變「戰情室」，

美軍動眼球就能指揮戰局

一名雙手持槍的美國士兵，竟用「眼神」就能操控護目鏡，只要注視特定圖標，他就能選擇武器、開啟通訊或控制無人機，這組護目鏡的關鍵元件——眼球追蹤感測器，正出自二〇一八年成立的台灣新創公司：見臻科技。

去年，一家正在為美軍設計護目鏡的美國新創，輾轉找上見臻，對方告訴它，自己正在尋找合適的眼球追蹤模組，盼這款眼鏡如同個人戰情室，士兵用眼神就能「操控」，更希望能即時分析士兵的生理與心理狀態，提升作戰效率。

見臻被看上的原因在於，市面上眼球追蹤模組，通常包含超過十顆紅外線元件，用來追蹤眼球運動狀態，然而，見臻只需兩顆紅外線元件，再搭配AI演算法，就能追蹤眼動，且精準度不輸對手。

這就是見臻勝出的關鍵。該公司執行長簡韶逸說，在戰場上，紅外線會被偵測，所以對軍用護目鏡來說，必須用最少的紅外線元件，以達到最高隱蔽性。

儘管技術出眾，但見臻仍吃足苦頭。

因為見臻的老本行——消費性虛擬實境（VR）眼鏡，追求的是輕薄短小，眼球追蹤模組的體積，也必須盡量縮小；然而，軍用護目鏡防水、防塵、耐操才是重點，這是見臻過往鑽研較少的領域。

它的成本比同業低、隱蔽性更高

為此，見臻團隊重新設計演算法，最後只用了兩顆紅外線元件、一顆AI晶片、兩個感測器組成眼球追蹤模組，最後再設計保護外殼，不僅整體成本較同業低，隱蔽性也更高，最後通過客戶認證。

今年底，這款眼球追蹤模組就會開始出貨，簡韶逸透露，產品設計完成不久，竟然連客戶的競爭對手都上門找上見臻，洽詢能否採購這款產品。

這樣的故事，未來將有望重演。一五年，美軍國防創新單位成立，加速軍民兩用新興技術導入國防領域，催生了許多矽谷的國防新創公司，如帕蘭提爾（Palantir）、Anduril，這股新動能，就是台灣新創切入國際軍工市場的新路。

見臻科技

成立：2018年
執行長：簡韶逸（右3）
主要業務：眼球追蹤感測模組

成績單：打入美國智慧眼鏡新創，產品用於美軍戰鬥護目鏡
地位：全球體積最小眼球追蹤感測模組

實體場、直播場同步舉行！

關稅後時代！

看懂市場走向、提前布局2026，跟著**陳唯泰**一起擇機入市

掌握資產重配新契機

第4季，是決定今年投資成果的最後一哩路！
帶你找出被市場低估的潛力股，讓你2026投資績效
贏在起跑點！

精彩講題

- ◎全球股市受關稅影響，該進場還是觀望？
- ◎2025潛力股解析
- ◎Q4產業亮點解析+實戰操作建議

9/30 (二) 19:00~21:30

超值優惠價：**1,280**元 (原價3,880元)

立即報名



選股教練 · 合格證券分析師
陳唯泰 · 超過20年證券投資經驗
· 基本面與技術面兼具

報名專線

(02) 2510-8888





雞舍倉庫誕生無人機引擎！

直擊校園到山林裡的軍工全民運動

文●林洧楨 攝影●郭涵鈺

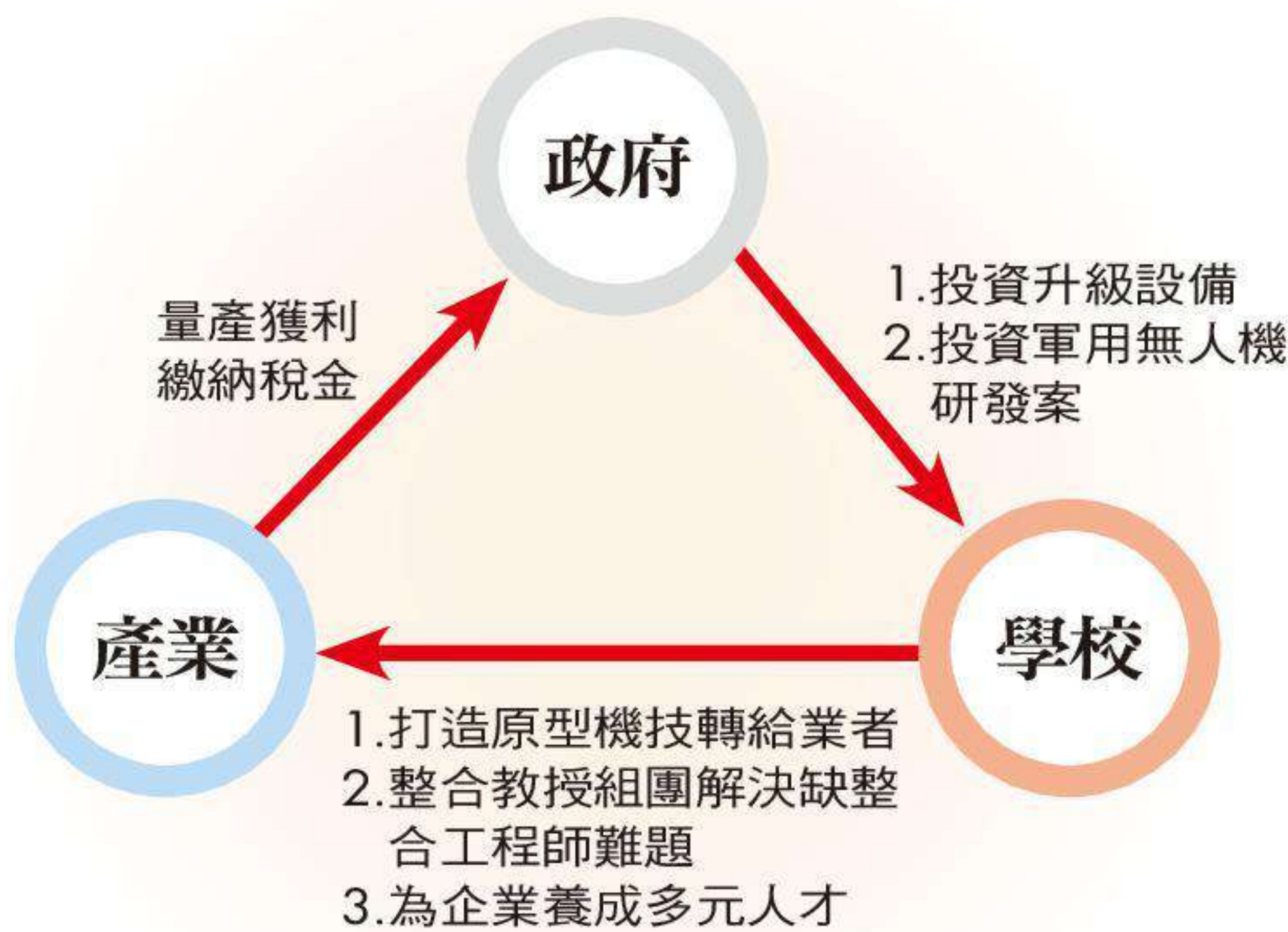
誰能料到，台灣正悄然掀起一場全民軍工熱潮，從傳產老廠、校園師生，到藏身雞舍與倉庫的素人工程師，全都投入無人機與軍工技術的研發，一場跨領域的產業革命正在醞釀。

在甫落幕的台北國際航太暨國防工業展

中，讓中科院副院長程一誠印象深刻的，是，過去展會規模有限，幾乎靠國防部攤位撐場；今年卻一舉突破一千五百攤，規模暴增七成。其中，百家爭鳴的無人機業者成為撐起半壁江山的生力軍，為展會注入前所未有的



產官學三方合作，加快軍工產業正循環



資料來源：雲科大機械系主任施國亮 整理：林洧楨

的活力與想像。

走出國防工業展，這股熱潮吹到校園，在中台灣的雲林科技大學機械系裡，也看



雲科大機械系主任施國亮（中）帶領學生自製長程無人機，中陽實業、原資系統整合等企業產學合作也是關鍵助力。

到該系主任施國亮帶領學生在打造軍用無人機。

雲科大不只技術突破，還拚稀缺人才 填補業界「整合工程師」巨大缺口

施國亮憑藉自身在無人機複合動力與汽車油電混合技術的專業，設計出全球業界

期待的油電增程式無人機引擎藍圖。學生則運用疫情期間政府補助添購的新型工具機，自製曲軸等關鍵零件，從引擎組裝到整機開發，逐步放大規格、反覆測試，目標打造出具備飛行時間達八小時、來回距離四至五百公里，並可搭載飛彈的中大型長程無人機。

他指出，傳統純電無人機受限於電池重量，飛行時間與航程普遍偏短，甚至連台灣海峽都難以跨越，更無法搭載武器，戰場效能大打折扣。因此，全球軍用市場包括俄烏戰爭在內，正迅速轉向油電增程式長程無人機，而這項技術，也被視為台灣必須自主掌握的關鍵自保兵器。

此外，校園參戰不僅是技術突破，更肩負產業升級的使命——填補整合型工程師的巨大人才缺口，為軍工與民用市場培育下一波技術中樞。

施國亮指出，近三年來，從資通訊、高科技、機電到食品業，各路人馬紛紛搶進無人機產業，成立上百家相關企業。然而，要打造一架無人機，所需人才橫跨航電、動力、飛行力學、複合材料、影像辨識等領域，更需要具備整合能力的工程師，才能將技術融會貫通。

但單一企業難以快速補齊這樣複雜的人才拼圖，尤其整合型工程師在業界更是稀缺。以雲科大為例，便透過跨科系資源整合，組成十五位教授顧問團，協助企業克服研發瓶頸與人才缺口。

施國亮也透露政府正推動一項軍工產業發展大計：由政府出資啟動軍用無人機研發專案，交由學校承接、學生參與原型機



駱裕隆攝

■素人工程師鄭家俊（圖）在雞舍倉庫前調測他的無人機引擎，而他左手指著的汽缸缸頭，就是高雄工具機廠以佛心價18萬幫他打造出的關鍵零件。

開發，並同步培育產業人才。成功的技術再授權企業量產，政府則透過企業稅回收資金，再投入下一輪研發，逐步擴大軍工台灣隊的戰力（見第七十四頁圖）。

素人工程師荒山內自製引擎 吸引軍工業者簽合作備忘錄

再驅車前進新北市大台北華城的山區，一位素人工程師就藏身在雞舍倉庫裡，正調整其自製無人機引擎，其能源系統可從純油轉變為油電增程，是其特色之一。

他，是校長兼撞鐘的一人公司——譽騰的總工程師鄭家俊。藏身荒山野嶺，卻吸引上市櫃軍工業者跋山涉水前來簽署合作備忘錄，只為一探他所研發的引擎，背後潛藏的商業價值。

鄭家俊來頭不小，曾是工研院機械所共用引擎計畫技術員，後在裕隆集團旗下華擎擔任要職多年，又在上市櫃電子散熱大廠專研基地台功率放大器散熱設計逾十年。

憑藉引擎開發的深厚實力，他受元智大學機械系副教授、智飛無人機創辦人吳昌暉邀請，正式投入無

人機引擎研發。

然而七年前，無人機市場尚未爆發，他的健康卻亮起紅燈，最終選擇退休，暫別職場。

在退休後，他向好友租下這個雞舍倉庫當成自己的研發實驗室，就此展開累積投入數百萬元積蓄，追逐打造台灣自製無人機引擎的夢想。

這過程中，最讓他感動的是台灣傳統產業的濃厚人情，就像是最難做的無人機引擎汽缸缸頭，必須有最高階的五軸加工機才能做出符合需求的零組件。因此他拿著設計圖，從北問到南，不是被拒絕，就是開出達百萬元的天價，讓他一度心灰意冷。

直到一位高雄工具機業者老闆，苦無展現五軸同步加工能耐的機會，所以一聽到這個任務，就憑著義氣助這位素人工程師圓夢，鏖戰超過一個月才終於做出缸頭，而且僅收約十八萬元的佛心價。

就這樣，鄭家俊一步步跨過技術與資源的重重難關，最終完成這顆由吳昌暉測試、效能直逼國際大廠的無人機引擎。軍工，不再只是國防部的專利，而是一場全民參與的技術革命——連山區裡的素人工程師，都能打造出飛行載具最核心的動力部件。

實體、直播 同步招生

陳啟祥

10/21 (二) 19:00~21:30

川普新經濟下的 潛力股發掘法

解讀川普經濟學：價值投資者的長線策略藍圖

川普關稅政策的核心理念

解析「美國優先」引爆的稅浪潮，全球貿易格局與供應鏈

全球經濟連鎖效應

解構全球資本板塊挪移與貿易壁壘升溫、美元通膨隱憂原因

基本面的案例解析與質化觀察

從企業模式洞悉產業轉型，以價值投資駕馭不確定性

選股密碼全面解密

掌握轉單與轉型契機，洞察獲利結構變遷下的投資新佈局

2026上半年觀點與展望

洞悉2026上半年：掌握新格局下的市場趨勢，以價值投資發掘長線機會

結合政策與基本面，把握長期趨勢，實踐可操作的價值投資策略！

◎課程贈送： LINE專屬群組（服務至12/21） 課後複習影片（60天內無限次觀看） 彩色講義 電子講義

◎上課地點：犇亞會議中心（台北市復興北路99號）

陳啟祥

臉書專頁「修正式價值投資」及同名社團版主。六年級生，在股市經驗超過19年，靠著修正式價值投資，進可攻退可守的操作法，先求穩再求更上層樓，已將百萬本金翻倍為千萬，即使經歷了疫情使得台股大地震，仍照樣堅持著價值投資的原則，不受市場情緒恐慌所影響，讓整體獲利穩穩的繼續增長逾3成。

Smart
自學網

課程好學

報名專線 (02) 2510-8888



立即報名



官方Line@

10/13前
享早鳥價：
3,000元
(原價：5,000元)

本課程之資訊僅供參考，並不構成要約、招攬，亦不為任何產品、個股或投資標的為擔保、分析、推薦，投資人進行任何投資規畫前，務請尋求專業意見。如因本課程之資訊或講師提供之內容有任何錯誤、疏漏招致損失，概與本公司無涉，本公司不承擔任何賠償或法律責任。



■在眾多軍工股挑選上，專家建議優先選擇本業收入穩定且持續成長者，例如原本飛機維修業務就穩定成長的長榮航太，即是一例。

短線利多出盡、觸高後回檔震盪

軍工股還能買？要看兩靠山

文·陳慶徽 攝影·楊文財

絡

繹不絕的人潮，夾雜各種語言與

面孔的國際買家，身處

在九月中的台北國際航太暨國防工業展（以下簡稱軍工展）中，

宛如置身有最夯AI話題的台北國際電腦展。然而，同一時間，台股軍工類股的表現卻截然不同，冷熱兩樣情。

以主打無人船、瞄準國防部訂單的指標股雷虎為例，軍工展開展前兩週，股價重挫逾兩成；國防大廠漢翔亦不例外，同期自高點回跌

近一成，不過展後隔週，又回漲，走勢震盪。

展場內人聲鼎沸，業者忙於洽談國際訂單，氣氛如火如荼；然而，多數軍工類股卻在九月初觸及短線高點後陸續回跌。軍工題材，未來仍有布局空間嗎？

群益投顧董事長蔡明彥直言，這反映出該類股題材，在短線上已利多出盡，不過，這仍是個長期值得投資人留意的趨勢商機。

宏觀看，二〇二六年台灣國防支出占國內生產毛額（GDP）比重將達到三·三二%，比前一年多出〇·八七個百分點，支出總額年成長近五成。

長線投資，第一個先看本業穩定度

目前市場預期，從二〇二六年起至二〇三二年這段期間，綜合無人機、飛彈、國

艦國造等需求，台灣國防軍備採購金額將上看兆元，這些，都是過去不存在的市場大餅。

明確的支出預期，為台灣軍工供應鏈廠商奠定未來數年的穩定營收基礎。

以台灣的無人機市場為例，國防部於二〇二四年所公告的無人機第一階段採購案，金額僅有六十八億八千七百萬元，由長榮航太等四家廠商分別拿下該筆訂單。最新公布二六年至二七年採購金額，一躍上升至五百億元，成長超過六倍。

根據元大投顧預估，軍規商用的無人機市場，光是在台灣，在未來五年將不只是雙位數成長，年複合成長率將達到六七%。

成長動能明確，投資軍工題材的關鍵在於：誰能真正切入供應鏈，分食這塊大餅。

第一金投顧董事長黃詣庭強調，在這波軍工大浪潮下，挑選投資標的的第一原則，就是先檢視該公司原有業務，是否足夠穩定，能持續貢獻獲利，支撐公司的市場評價。

舉例來說，長榮航太不僅是上一波政府無人機標案的得標廠商，已累積了軍用商規的製造經驗，該公司原先既有的飛機維

受惠無人機、國艦國造 4檔軍工股看好

公司	9/22股價(元)	主要業務	看好理由
漢翔	64.9	飛機零組件製造與組裝、軍用機研發製造	除了新飛機交付收入，未來維運收入也有望持續增加，同時切入無人機市場
長榮航太	175	飛機維修、航太製造	航太維修業務穩定成長，已具備軍用商規無人機生產經驗
全訊	145.5	軍工級功率放大器	有望吃到國防部飛彈的新特別預算訂單，同時全球飛彈需求也持續成長
龍德造船	160.5	造船	受惠國艦國造需求，有望藉鋁合金製船技術切入高效能艦艇市場

資料來源：元大投顧、富邦投顧、群益投顧 整理：陳慶徵

看，是投資人可以關注、攻守俱佳的標的選項。

群益投顧資深研究員吳建弘提醒，以無人機為例，儘管此時政府訂單看似肥美，但是實際上，目前進場的無人機業者，許多都是新玩家，規模也不大，最終是否能真的通過政府或是合作大廠認證，打入供應鏈、分食到大餅，還有待觀察。

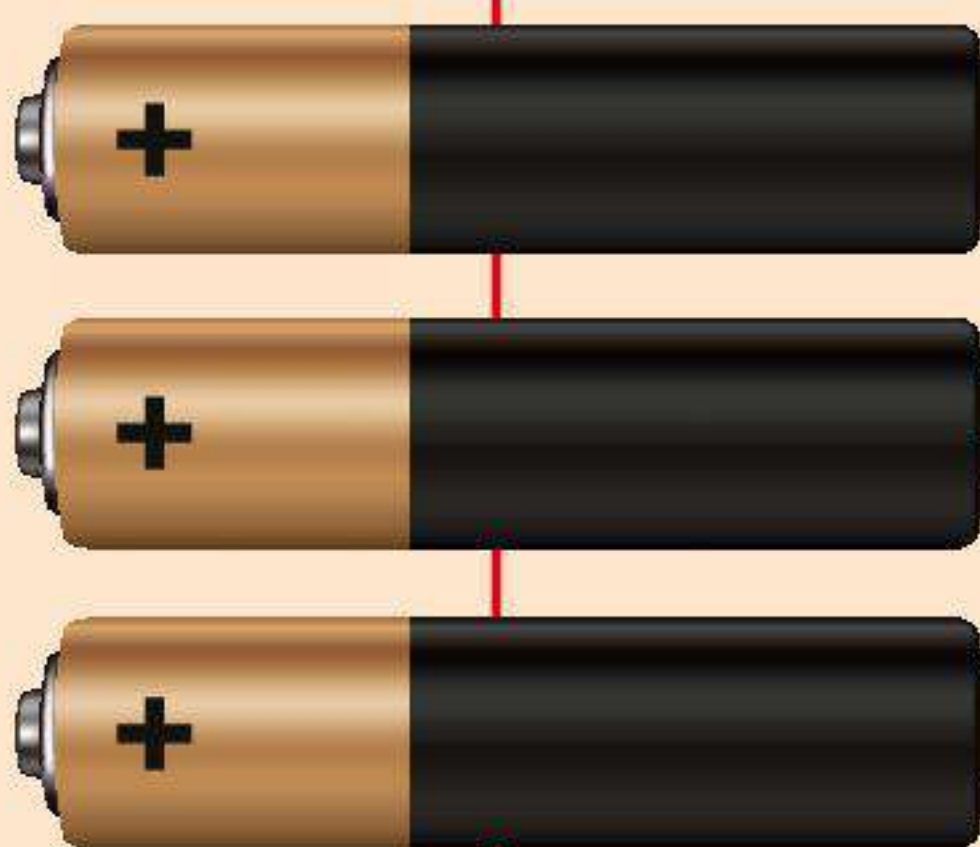
軍購預算，關乎貢獻營運時點

吳建弘指出，投資人另外需要關注的，就是這批國防預算的審議與落實時間。

目前市場預估，行政院後續將編列，並向立法院提出總額超越五千億的重大軍購特別預算案，屆時，這筆預算是否會完整、如期通過，也攸關民間廠商能爭取到的訂單大小，以及實際訂單能貢獻營收的時間點。

軍工商機浪潮來襲，這樣的商機，是從既有軍工業者、科技大廠到傳產老闆們都想要追求的新機會。對於投資人來說，關鍵在於不被短期的市場波動影響，精準挑出可以長期在大浪中站在浪頭上的贏家，是能否賺到軍工題材紅利的關鍵課題。





給自己最佳健康獻禮 玉膳坊醇金滴雞精禮盒 (10入)

- 嚴選生產履歷·無藥物殘留之台灣紅羽土雞
- 全雞壓碎密封 10 小時滴製，保留全雞營養精華
- 100% 古法滴製純雞精，無人工添加，不加 1 滴水
- 含蛋白質·膠原蛋白·總支鏈胺基酸，超越一線品牌
- 專業 HACCP.ISO22000 雙認證廠房生產



成份：台灣紅羽土雞全雞 · 數量：一盒 10 包入 · 淨重：50ml/ 包

* 杯子為擺設用品僅供拍攝示意

真正的對手

不是別人，而是你的

續航力

走得久，靠體力；走得遠，靠眼光

健康 × 知識 全方位補給
讓你每一步都走得更穩、更遠



全方位補給優惠

紙本的厚度 × 數位的速度，幫你在瞬息萬變裡，保持清醒與優勢

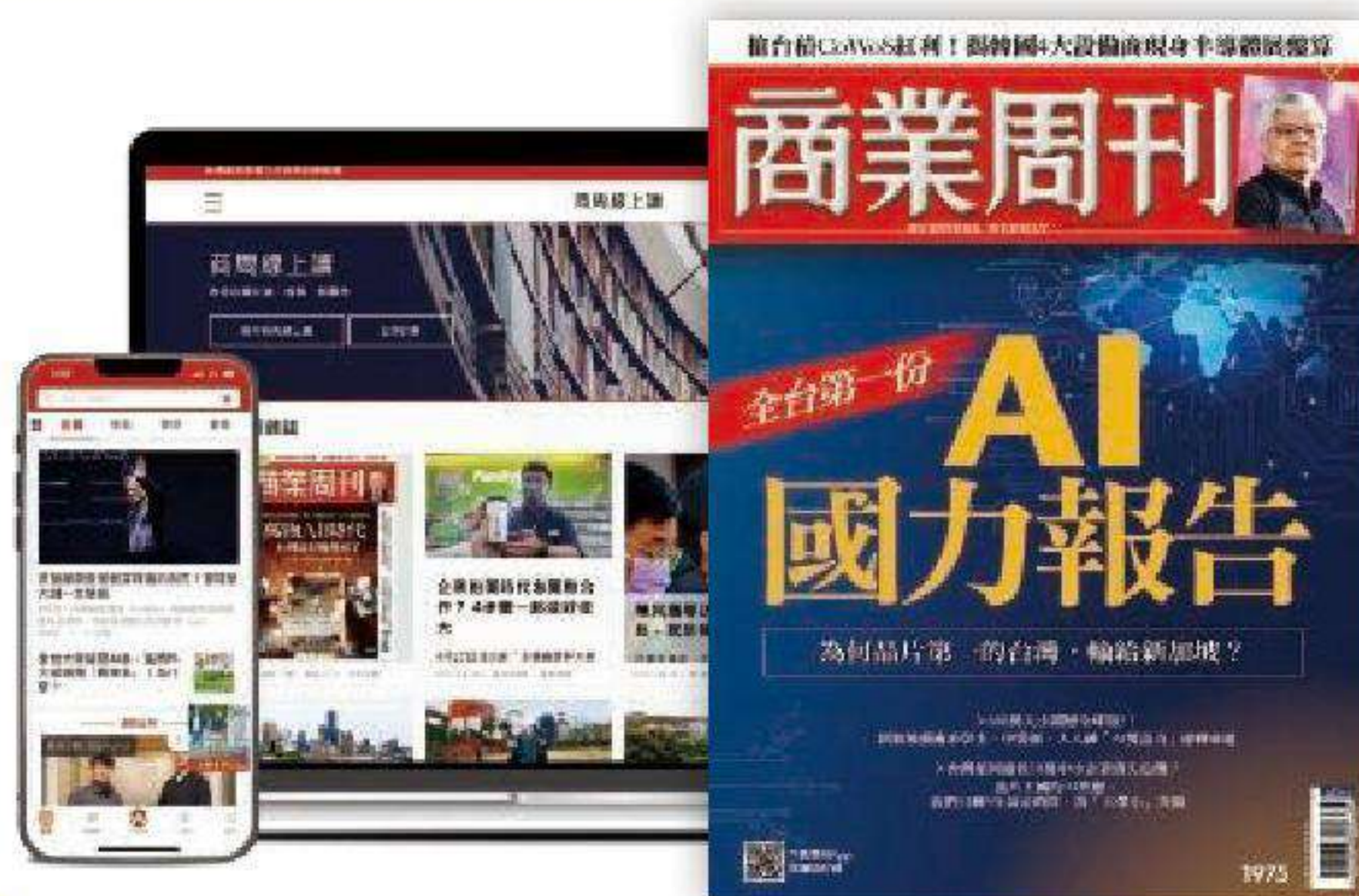
商周全方位閱讀一年 52 期 / 定價 10,068 元

+ 玉膳坊醇金滴雞精禮盒 (10入) / 定價 1,750 元

優惠價 **4,999** 元

/ 42 折，總價值 11,818 元

限量訂閱 ▶



84歲折疊車之父拍抖音、打山寨 他如何不畏內捲翻身小折車王？

文●高士閔 攝影●陳宗怡

當自行車產業面臨去庫存危機，諸多公司獲利腰斬、甚至虧損，卻有一家企業逆勢成長，它就是大行科工。

**同行慘虧，它淨利成長69%
面對盜版，他反「開放技術」**

大行科工，年產二十二萬九千輛折疊車，高居世界第一，今年前四個月，淨利較去年同期成長逾六九%。

大行九月初於香港上市，股票超額認購逾七千五百倍，彭博報導為港股掛牌之最。「折疊車，就大行，順口溜一下就出來了。」車把、立管全球市占第一的信隆集團，其執行長廖學湖表示。

大行業績突飛是大環境有利，一是疫情爆發時，消費者不敢用共享單車；二是後疫情時代，中國人走向戶外，折疊車方便收納出行。

不過，中國有的是更便宜的折疊車，大行的崛起，靠的是一套獨門打盜防偽術，進而十多年來建立第一品牌形象，讓消費者、企業乃至於比亞迪、特斯拉等一線車廠選擇與大行聯名或促銷。

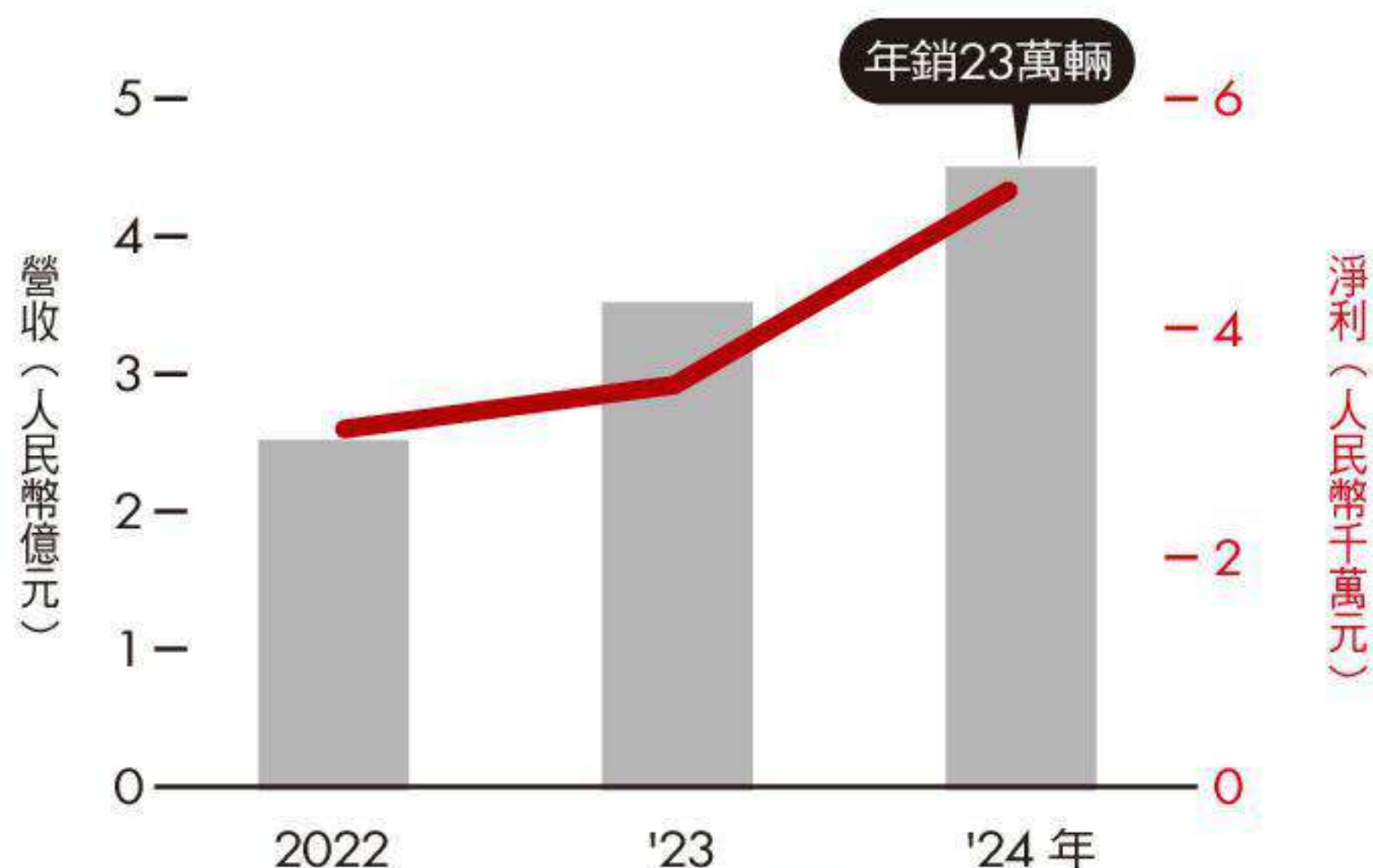
「小折」對台灣人來說，想必都不陌生。而它背後的推手，就是大行。大行創辦人暨執行長韓德璋自豪道，只要是折疊車，技術可能都源自於他。但做為一家台灣公司，大行

在二〇一一年卻因家族因素拆分公司，韓德璋被迫放棄台灣、國際市場，退守中國。

當時，中國整體消費力尚未崛起，盜版又異常猖獗，「大家一看到我們賣那麼好，就一窩蜂來抄我們的東西，」隨便一家自行車店，外面都擺著一排折疊車，「價格不到我的一半，公司虧了好幾年。」

韓德璋坦白，甚至連公司名，都換了三次。韓德璋嘗試各種方法突圍，甚至今年高齡八十四歲的他，還親自拍抖音，最後，終於找出一套應對中國盜版的方法。

大行業績雙漲
成港股掛牌史超購王



資料來源：大行科工 整理：高士閔

「打擊copycat (抄襲者) 的關鍵是reliable (信任)。」

大行獨立董事李勵生，是可口可樂第一位中國籍總裁，也是韓德璋大學室友，有應對仿冒

以Lucky Cola的經驗。廖學湖指出，在中國沒什麼比口碑更重要，因為消息傳得太快！

想打造口碑，韓德瑋靠的是一套從研發生產、售後服務到行銷管理，「一桿到底的防盜管理。」

面對盜版橫行，大行的第一步是反其道而行，開放技術。

「不論是零件、專利或品牌，我們都開放跟人合作。」韓德瑋解釋，合作對象多了，甚至包含一些國營事業，自然會幫你抓盜版，進而擠壓盜版的生存空間。而且這麼做，還能控管合作方的產出品質，「如果做得不對，我們有權取消合作。」

若還有盜版，就要追查到底。廖學湖指出，「中國近年在知識產權發展很快，信隆抓得是



■物理學家出身的韓德瑋，其折疊車結構強、極耐用，這也是他敢跟盜版比命長的關鍵。

大行科工

成立：2016年
創辦人暨執行長：韓德瑋（圖）
主要產品：折疊車
成績單：2024年營收人民幣4.5億元，淨利率約11.6%
地位：折疊車產量世界第1、中國市占率36.5%

一個得心應手。」

防盜同時深耕技術、品質

台灣龍頭自行車廠也來取經

舉例來說，一發現有廠商仿冒，不要馬上告對方，否則只是打草驚蛇。要蒐集證據，比

如請第三方機構去買仿冒品，目的是產品、發票等證據，同時，法院在審查時，通常會需要三個月進行專利檢索，這個也必須在提出告訴前進行。

只要齊聚以上線索，「就算對方關廠潛逃，另起爐灶，也絕對完蛋。」廖學湖表示。

減少仿冒後，再來才是深耕研發。

做為折疊車之父，韓德瑋最多曾擁有近三百項專利，其中

一些雖然逐漸過期，但每年還是不斷推出二十餘種發明。

大行廣州代理商袁新梅指出，「人民幣三千元的車，一年後還能賣兩千多。」在這個新車落地打八折的時代，其二手車價足以證明其品質。更不用說，它的速度甚至可能跑得比公路車快，連台灣龍頭自行車廠，今年初都跑去向它取經。

好的產品只是基礎，在網路時代，只要犯錯一次，就會全網皆知，尤其現在中國消費者越發精明，因此售後服務，才是大行超越同業、杜絕盜版的關鍵。

「我們就是full warranty（完整保固）。」韓德瑋指出，就算顧客附近沒有大行的通路，只要隨便去一家自行車行維修，然後拍照寄回，若費用合理，大行都會出錢搞定。

同時，對於大行的通路，也就是代理商們，韓德瑋要求極致的微觀管理，「代理商要簽二十六頁的合約，直營店是二十三頁，

員工可能也要七頁。」不只店面有監視器，不時還會有神秘客拜訪，「沒客人時，店員可以玩手機，但若有客上門，還如此懶散，就得罰錢。」他也跟工會討論過，只要細則寫進契約，政府就會同意裁撤通路、裁員。

要求如此嚴苛，代理商會同意嗎？

因為有錢賺。比如今年前八月，大行的通路業績又較去年同期成長

四二%。對於老一批代理商來說，就能跟大行一起成長，例如代理商袁新梅，她能從經營早餐店，翻身成六家分店的老闆；而年輕一代，像是大行全國銷售冠軍的北京代理商何璋亭，就表明只要有錢賺，其餘都是小事，更不用說代理商也有上市夢，所以更願意學習這些制度。

最後，則是顧客使用上的品質，也就是情緒價值。



■今年大行的代理商大會，出現包括其他亞洲國家與歐美面孔，圖為韓國買家正在詢價。

除了騎行活動及舉辦各種競賽，大行也跟不少汽車品牌合作，擴大消費族群，也就是所謂的四（輪）加一（輪）方案。

鼓勵車友自行組裝升級

專屬款小折，給足情緒價值

疫情後，許多中國人迷上戶外旅遊，但是汽車、大眾運輸都有其極限，總有一小段路必須用走的；若是公路車、越野車，非玩家也難騎到那麼遠，

所以買汽車送折疊車的方案越加普遍。

再加上，現在不論哪國，停車費都越來越貴，如大行一位在美國南加州的顧問，一天停車費要七十五美元，所以她後來都停在免收費的三公里外停車點，再騎折疊車上班。

然而，隨著消費族群擴大，開始有人會自己改裝折疊車，韓德瑋擔憂，白牌零件恐影響品質，所以又投入改裝配件的研發，結果催生出大行DIY社群。

袁新梅解釋，所謂DIY，更像是升級，尤其大行七成營收來自人民幣約二千五至五千元的中階車款，因此許多零件更替，其實就是用高階車款零件來組裝。

透過組裝，讓車子跟別人不一樣，車友就能自己創造品牌的情緒價值。不只一般消費者，諸多公司甚至會向大行訂製專屬折疊車來送給客戶或員工。今年上半年，訂製車的營收占比達約三五%。

從研發、生產、銷售到服務，大行圍繞著品質，不斷挖深護城河，這使得他們在內捲、仿冒品眾多的中國，依舊是消費者第一選擇。

不過，它也並非沒有挑戰。首先，折疊車約占自行車市場的5%，而中國市場已然飽和，若想更進一步，勢必得出海。「大行的機會在輕量化技術。」美國輕型電動車協會副會長喬文軒（Jonathan Weinert）指出，美國電動車都太重，雖然便宜但難攜帶，若大行能結合輕量車架和優秀電池，就會很有競爭力。

再來，不論是技術開發，抑或是從內到外的微觀管理，都讓大行不能少了韓德瑋，但他已八十四歲，而大行尚未出現接班人。

面對接班挑戰，韓德瑋卻表示，「我這次上市是用台商註冊。」他臥薪嘗膽十餘年，到了今天還每天工作十餘小時，心心念念的是反攻台灣，而現在，機會就在眼前。

楊忠憲 2025 Q4

實體、直播 同步招生

K線捕手致勝班

ETF波段 × 景氣輪動 × 短線操作，打造全方位投資力！

10/10前，3堂合購早鳥價：**15,000**元（原價24,000元） | 單堂任選：**5,500**元（原價8,000元）

10/26 (日) **ETF全攻略！學會致勝波段操作術**
09:00~16:30 **不只定期定額，建立波段進出SOP**

- ◎ 從市值型到高股息，全面掌握ETF操作心法
- ◎ 波段進出 × 趨勢判斷，加速累積第一桶金
- ◎ 技術分析 × 籌碼陷阱，高階實戰全面拆解
- ◎ 心態與資金管理並重，建立可複製的獲利公式

11/23 (日) **從景氣循環 切入類股輪動機會**
09:00~16:30 **看懂宏觀趨勢，卡位長波段獲利甜蜜點**

- ◎ 從景氣位階看股市關聯，精準制定操作策略
- ◎ 掌握主流類股脈動，鎖定一飛衝天黑馬股
- ◎ 高檔盤整風險剖析，學會獲利落袋不回吐
- ◎ 模擬實戰 × 心態策略，全面升級穩健投資力

12/21 (日) **傳奇大師操盤法 學會短線實戰運用**
09:00~16:30 **掌握盤中波動，快速精準做出交易決策！**

- ◎ 傑西里佛摩操盤法：經典策略 × 心理運用
- ◎ 掌握盤中波動，精準鎖定短線獲利
- ◎ 極短天期K線應用，判斷轉折、突破與支撐
- ◎ 即時行情洞察，拆解假突破陷阱與風險



上課地點 犇亞會議中心 (台北市復興北路99號)

課程贈送 Line專屬群組 課後複習影片 (60天內無限次觀看) 彩色講義 電子講義

Smart 課程好學
自學網

報名專線 (02) 2510-8888



立即報名



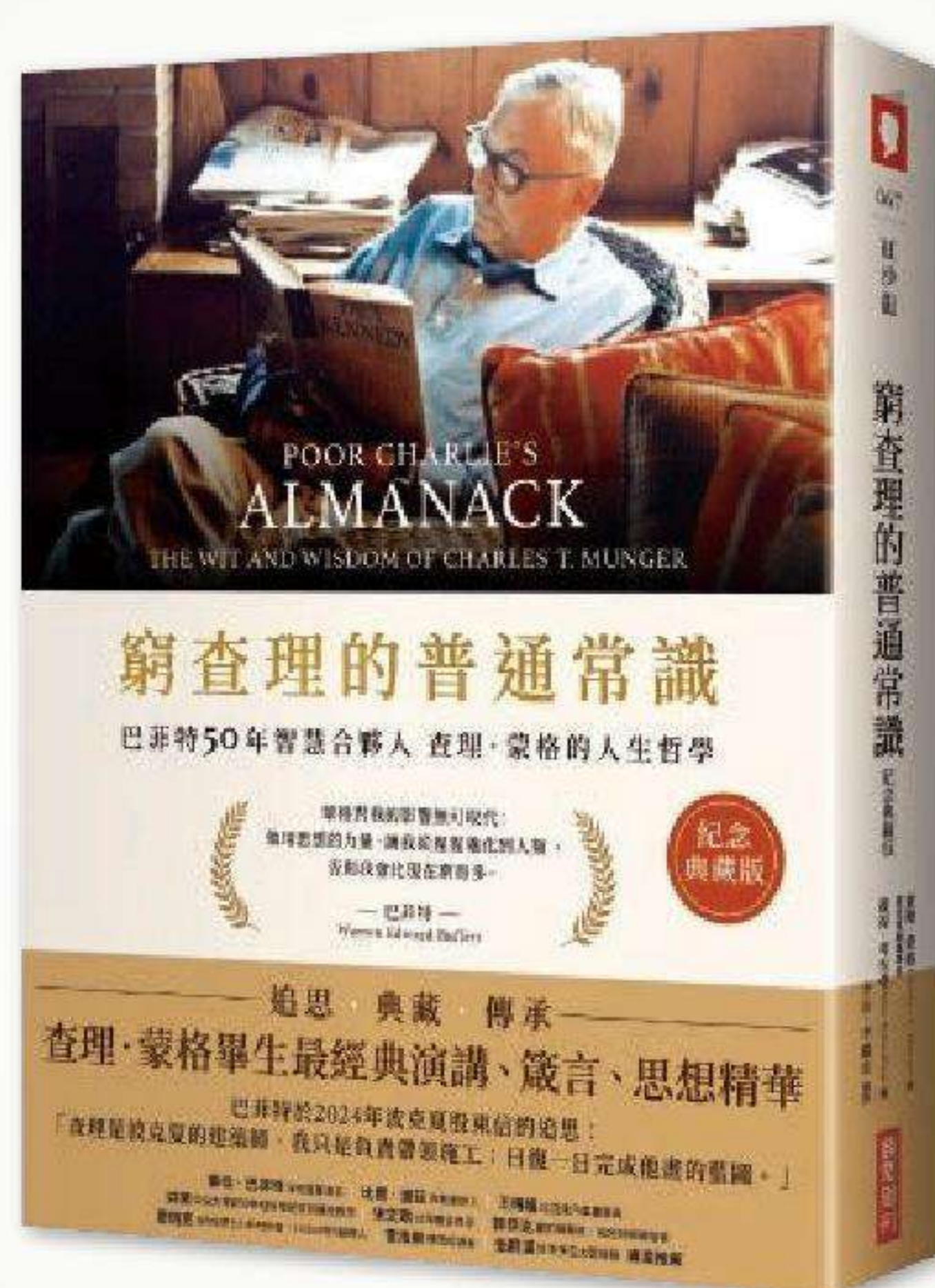
官方Line@

K線捕手
楊忠憲

本課程之資訊僅供參考，並不構成要約、招攬，亦不為任何產品、個股或投資標的為擔保、分析、推薦，投資人進行任何投資規畫前，務請尋求專業意見。如因本課程之資訊或講師提供之內容有任何錯誤、疏漏招致損失，概與本公司無涉，本公司不承擔任何賠償或法律責任。

查理·蒙格畢生最經典演講、箴言、思想精華

沒有他，就沒有 股神巴菲特！



窮查理的普通常識 — 紀念典藏版

查理·蒙格用好奇心和博學得來的「普通常識」，
加上幽默、逆向思維的特質，形塑原創的思想體系。
這種思維方式，將開發你的洞察力，領受富足新人生。

- ★ 唯一獲蒙格授權，完整詳實展現傳奇人物的智慧
- ★ 歷年波克夏股東會現場銷售冠軍之書，人手一冊

好書熱賣中

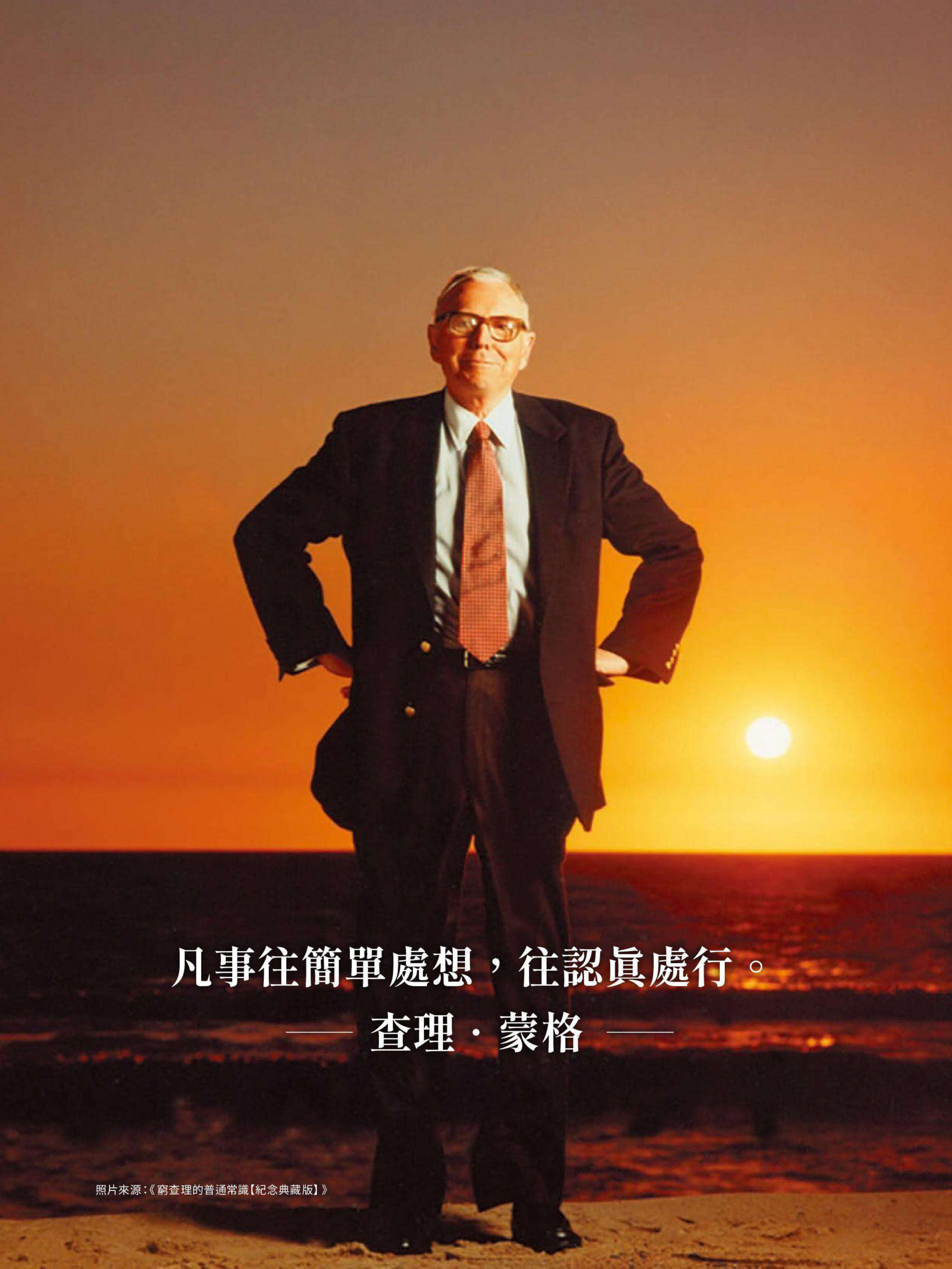
定價 500 元 / 496 頁 / 商業周刊出版



博客來



誠品線上



凡事往簡單處想，往認真處行。

—— 查理·蒙格 ——



盒子圖書館boxwc.com

「百億日圓」障礙難突破 日本新藥新創搶當美國公司

譯●李貞慧

現 今全球的新藥研發，有八成出自新創企業之手。在日本，資金與人才的高牆阻礙了有潛力的種子成長。越來越新創企業將據點移往美國，以求突破現狀。

國內籌資難，轉向美國設點

二〇一三年一月，源自京都大學的新藥研發新創企業「忍者治療」(Shinobi Therapeutics) 落腳美國加州，化身為美國公司。這家原名 Tlyas，是由以iPS細胞癌症治療研究聞名的京都大學金子新教授，在二〇一五年創立的公司，因為日本國內無法提供必要資金與人才，決定出走。

忍者治療致力於把來自iPS細

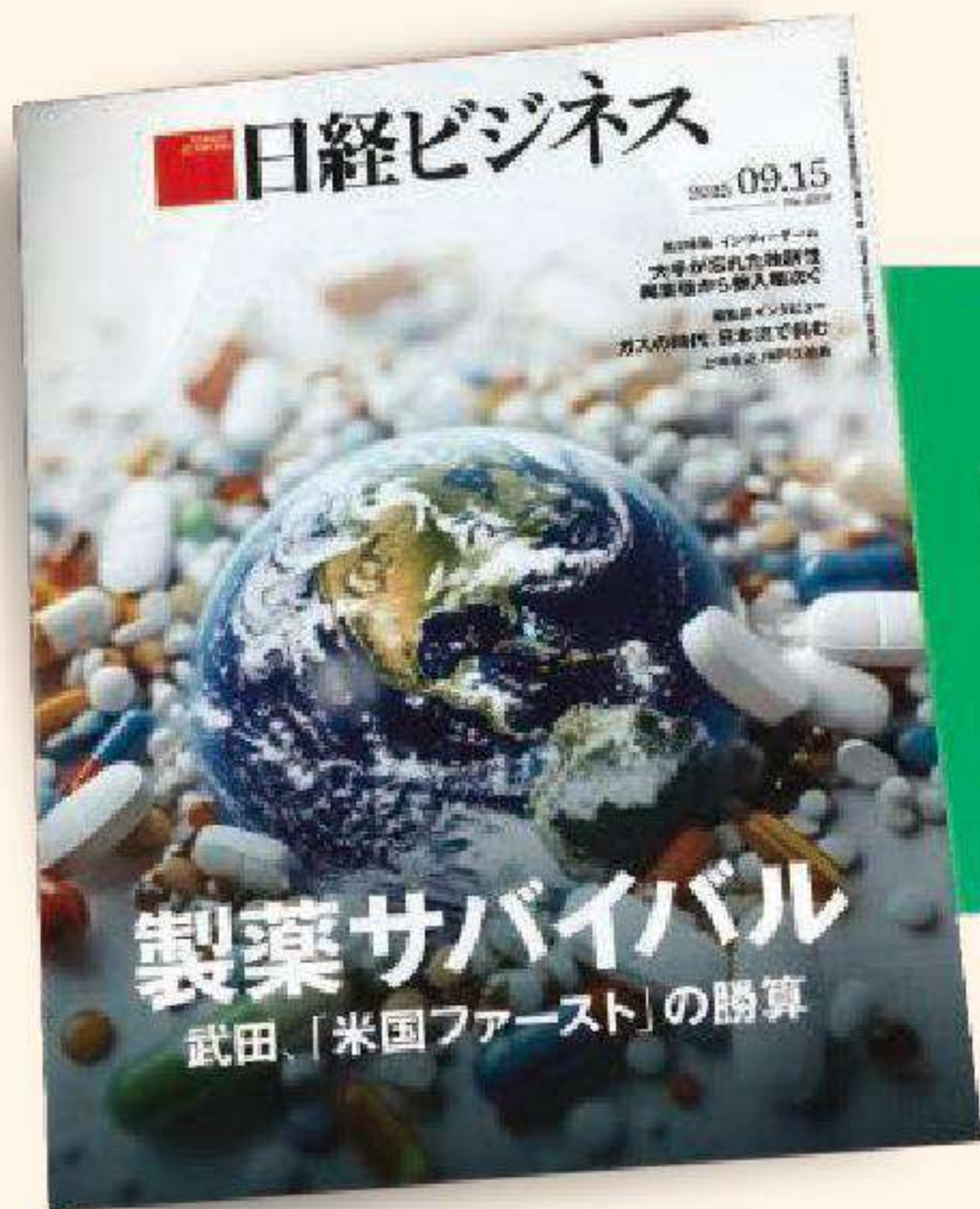
胞的T細胞用於治療。這樣的療法不需要從患者身上採集細胞，能以較低成本治療癌症或自體免疫疾病。忍者治療日本法人代表董事五之坪良輔回顧表示，「在iPS細胞研究方面，日本獨步全球，但籌資環境卻極為嚴峻。」

新藥研發新創企業必須自行進行臨床試驗，因此需要龐大的投資。但是，日本國內創投對投資新藥研發新創公司的態度謹慎，原因之一在於出口戰略不明確，也就是所謂的「百億天花板問題」。

新藥研發新創公司即使在東證成長市場成功上市(IPO)，市值也往往止步於一百億日圓(約合新台幣

二十億四千萬元)左右。創投會根據出場時的企業價值，反推投資金額與風險承受度。如果新創企業上市市值僅一百億日圓，初期投資金額就只能壓在十億到二十億日圓之內。

二〇二一年數據顯示，日本新藥研發新創公司約八十家，透過創投總共籌集約六百億日圓；相較之下，美國則有兩千多家新創公司，透過創投籌集約六百億美元。而且自二〇一八年左右開始，利用iPS細胞分化出的NK細胞或T細胞治療癌症的療法廣受矚目，美國甚至出現獲得數百億日圓規模投資的新創企業。五之坪良輔對此表示：「雖然日本的技術水準更為領先，但我們卻為



《Nikkei Business》 日本最大商務雜誌獨家授權

資金所苦。」

忍者治療在二〇二三年一月正式轉為美國公司，不到一年便在A輪融資中籌得約七十四億日圓，更迎來CAR-T療法先驅朱恩（Carl Howard June）博士擔任科學顧問，正式展開融合日美知識的全球細胞治療布局。

「在美國培育日本科學」——忍者治療的舉動在日本國內外生技業界掀起強烈衝擊。這種「忍者治療模式」也有追隨者出現，其中之一便是開發調節型T細胞（Treg）療法的RegCell。

該公司先在日本奠定基礎，並於二〇二五年二月將總部遷往美國。執行長麥庫勒（Michael McCullar）曾主導多起美國生技公司出售給日本製藥企業的案例。他指出「日本擁有諾貝爾獎級的科學實力，但新創所需的資源卻是美國更為充足。」

這些資源包括臨床開發、製



日經提供

■源自京都大學的新創企業忍者治療公司於2023年1月將總部遷移至美國加州。

造、品質管理、藥事法規專才，以及臨床試驗醫師、對疾病治療有深入研究的學者專家。在美國，這些人才常於大學、製藥公司、新創企業、創投間流動，形成龐大的人才庫；而日本專才則多終身待在製藥公司，新創企業難以延攬。

忍者治療與RegCell選擇成為美國公司，「日本誕生、美國成長」的模式，正逐漸成為日本新藥研發新創企業的一種標準。

在美創業，可追求更高價值

更進一步的選項，是從

創業之初便將據點設於美國。源自東京大學、專攻次世代基因編輯技術的Typewriter Therapeutics與RNA干擾技術為基礎的City Therapeutics，便是代表。

在這兩家公司創業初期就提供支援的，正是跨日美、專門投資新藥研發新創企業的創投AN Venture Partners（ANV）。該公司成立於二〇二二年，與美國專門投資物理科學與生命科學的創投ARCH Venture Partners合作，至今已投資八家新創企業。

ANV所支持的新創企業多數從創業時就設立美國法人，並以獲得美國食品暨藥物管理局（FDA）批准為目標。如果僅限日本市場，價值恐過於有限。它的合夥人川嶋健（Ken Horne）指出，「美國占全球藥品市場近一半，新藥售價往往是日本的數倍。若要在世界競爭，從一開始就在美國創立公司才合理。」

此外，海外投資者對日本的

商業慣例、法規與稅制極為陌生，這也讓外資卻步。新創設立美國法人則能降低障礙，吸引全球投資者參與。

ANV強調，自創業初期就要與國際大型創投合作，確保大規模資金與經營人才，才能站穩美國市場。川嶋健指出：「僅憑我們的基金規模，很難在B輪之後獨自領投，因此必須從一開始就吸引強力投資者，組成能在美國發揮實力的經營團隊。」

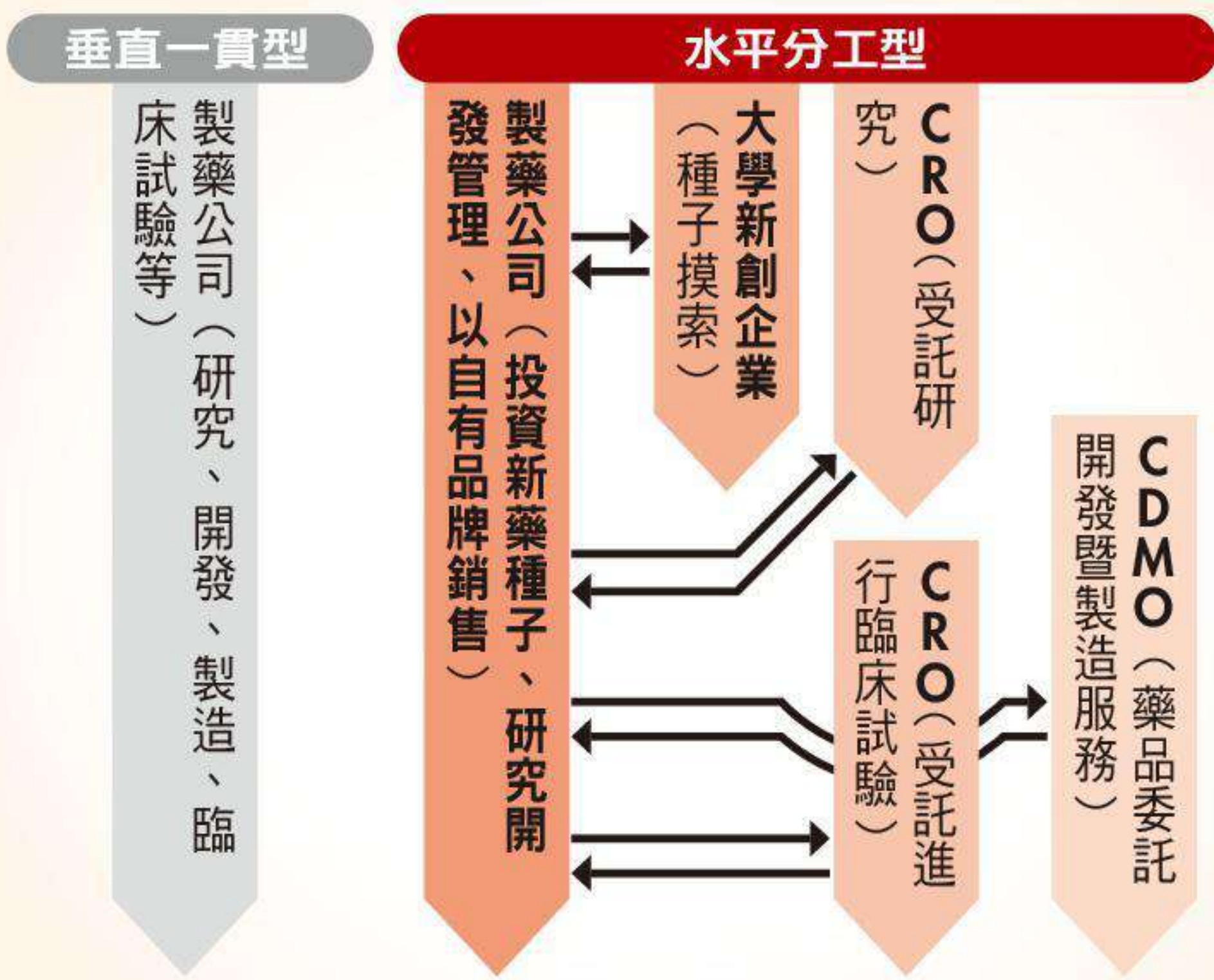
呼：「沒想到日本政府竟會準備這麼大膽的投資方案。」該基金規模高達三千五百億日圓，史無前例。機制是先認定具備支援臨床試驗等實績的創投為「認定創投公司」，再針對其投資的新創企業，給予相當於投資額金額兩倍的補助金。這種大手筆設計立即吸引全球投資者關注。

日本政府祭重金投資新創

長期僅著眼國內的日本政府，也開始意識到問題所在。美國創投高層在了解日本二〇二一年度啟動的「新藥研發創投生態系統強化事業」後驚

點。日本政府刻意納入海外創

新藥製造、銷售轉向水平分工



資料來源：《日經 Business》 整理：李貞慧

投，目的就是讓日本新創企業能獲得全球化的經驗與網絡。主管該計畫的日本醫療研究開發機構 (AMED) 成立於二〇一五年，旨在打破文部科學省、厚生勞動省、經濟產業省等部會之間壁壘分明的體制，橫向整合，連結基礎研究與實用化。然而儘管每年投入逾一千五百億日圓，仍被批評「缺乏全球成果」。

原因在於日本的研究開發長期依賴以低分子藥為前提的「垂直一貫型」模式。大學和源自大學的新創企業只負責研究疾病機制，製藥公司則根據前者研究結果，負責從搜尋種子輪投資標的，到臨床試驗與銷售。

但隨著生醫藥品時代來臨，抗體藥物、細胞藥物、核酸藥物等技術日益專精，製藥業已轉向「水平分工」，亦即新創企業專注於早期研發，製藥公司負責後期的臨床試驗、取得藥證與銷售。美國甚至已出現像莫德納

(Moderna) 這樣的新創企業，能獨立完成製造與銷售。但日本因應產業結構轉換的反應遲緩，日本醫療研究開發機構亦不例外。

如今在政府基金的支持下，該機構期望能催生出市值十億美元以上的獨角獸級新創企業，帶動民間資金自律循環。這三千五百億日圓基金能否產生相對應的衝擊力，正接受考驗。日本醫療研究開發機構調官下田裕和表示，「即使投資的新創企業失敗，也會留下跨越日美的人才網絡與實戰經驗。」

日本若要培養能在全球競爭的新藥研發新創企業，就必須透過與美國合作打造產業環境，培育全球通用的經營人才，提高新藥研發人才流動性。

日本蘊藏優秀的研究種子，海外則擁有龐大市場與資金。如何將兩者連結，將決定日本新藥研發新創企業的成敗。

(Nikkei Business (c) 2025 Nikkei Business Publications, Inc.)



中國近年興起「團播」熱潮，4至8名主播同台演出，表演內容依觀眾打賞即時決定，大大增加觀眾參與感。

直播業成長最快賽道！ 中國「團播」熱燒向台灣

燈

光炫目的直播間裡，濃妝濾鏡下的女性列

隊，一聲「上車囉！」拉開觀眾打賞序幕。粉絲只要花新台幣兩元，就能讓主播說：「哥哥腹肌有八塊」。

近期中國的「團播」熱潮也開始在台灣網路上竄紅。這種多人直播在短短三年

內，從簡陋背景進化到媲美綜藝晚會的專業舞台，成為直播產業增長最快的賽道。

《上海證券報》指出，二〇二五年團播市場規模有望達人民幣一百五十億元，已相當於二〇二四年中國電影全年票房的三分之一。

飯圈文化的新替代方案

團播通常由四至八名主播登台，以唱歌、遊戲吸引觀眾。不同於單人直播，團播

強調粉絲參與，打賞可左右表演內容，決定主播站位。

其實，團播是中國嚴打「飯圈文化」後的新天地。

飯圈是由粉絲集結的社群，幫偶像衝人氣與曝光，但經常因激烈的競爭和網路攻擊引發爭議，讓中國政府於前幾年出手整頓。

團播於是成為替代方案，讓選秀產業找到新出口。

不少前偶像紛紛轉向這個新興賽道，過往吸納的龐大粉絲群也被團播承接。根據中國電商數據平台「蟬媽媽」統計，團播觀眾女性占比超過八成，且以十八至三十歲女性為主，與昔日選秀粉絲高度重疊。

雖然團播的獲利來源還是以打賞、廣告和平台抽成為主，但團播正在打破「直播

靠男性金主撐場」的窠臼。

這群年輕女性更注重舞台氛圍、主播人設完整度與團員互動感，團播順勢把主播塑造造成「電子偶像」，滿足女粉的情感投射。

此外，團播背後往往是一個二、三十人的專業團隊，涵蓋主持、攝影、燈光與舞蹈設計，甚至需要經紀公司投入才藝培訓，這使得團播生意更像一座「電子偶像工廠」，不僅改變了直播的表演形式，也衍生出偶像養成、舞台製作的新市場。

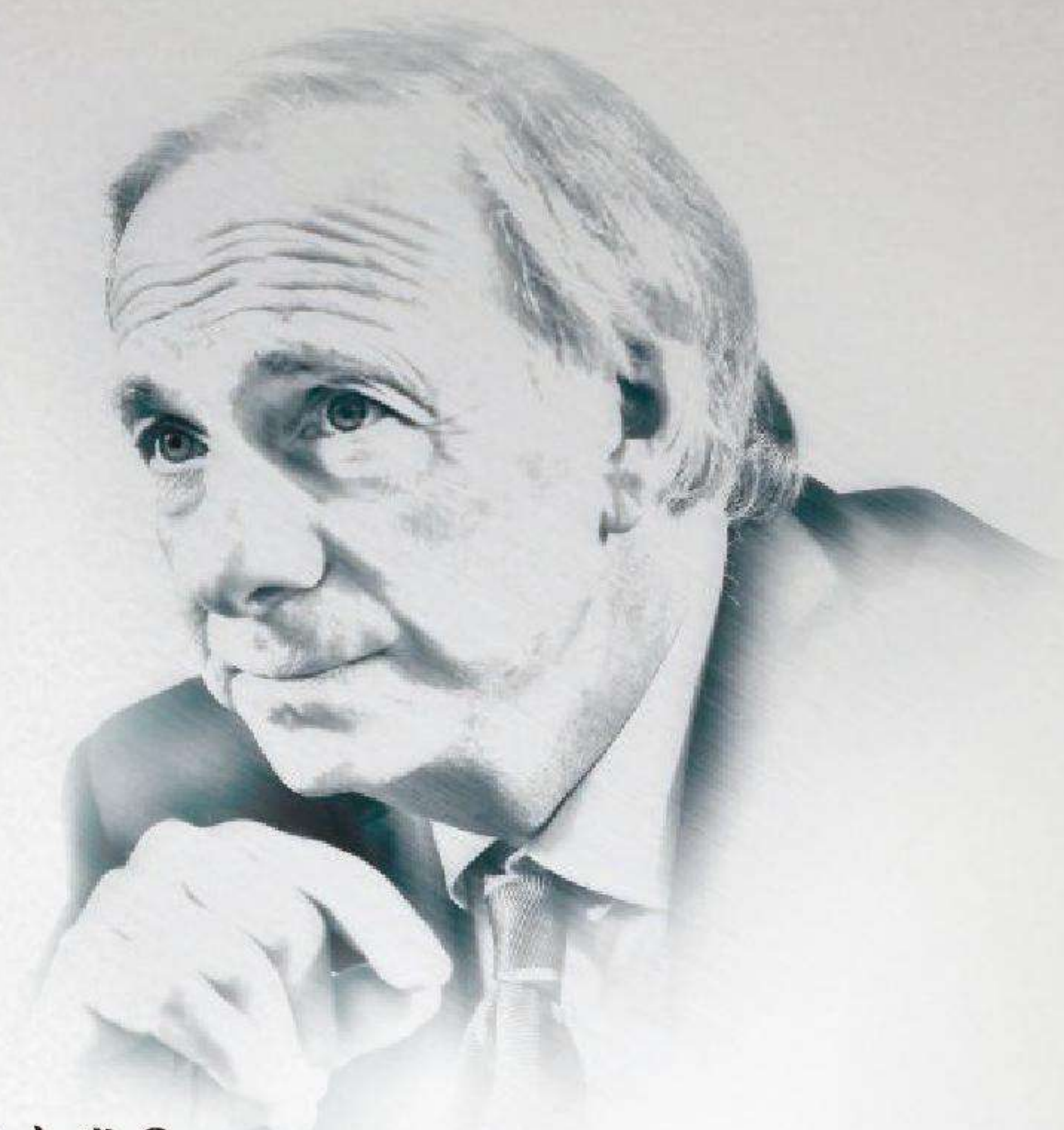
然而，產業爆發的同時，內容同質化嚴重，靠擦邊色情吸粉的風氣頻傳，政治監管隨時可能介入。昔日單人主播曾因此跌落神壇，如今團播換了群像，劇本能否不同？

（文●董容慈）



《原則》作者 **瑞·達利歐** 全新力作

與你我 投資難題



為什麼川普掀起全球關稅戰？美國到底欠多少錢？
投資人最關心的一該買哪國股票？美債、日債要賣嗎？
台灣又該如何站在美國、中國的角度，對未來預作準備？

橋水基金創辦人達利歐獨特的投資視角和方法，讓他以全球總經投資大神聞名：他以歷史數據與規律為分析框架，觀察全球經濟與金融市場，綜合分析利率、匯率、債務、通膨、貿易與資本流動等總經因素，來制定投資與風險管理策略。這次他將告訴你——

- 國家正在走「大週期」的「電梯向上」還是「電梯向下」？
是順風還逆風？看達利歐怎麼說
- 美國即將破產、川普急了？達利歐提 3% 三重減債解方！
- 中國債務又是如何？日本如何走出失落三十年？
- 最重要的是，投資人如何自保？

你必讀的 3 大理由 !!!

1. 出版前即引發全球熱議！華盛頓、華爾街搶讀的年度巨作
2. 解析美國、中國、日本債務危機，關心全球經濟發展者必讀！
3. 大債週期對投資的啟示與達利歐的建議，想守護財富者必讀！

「對政策制定者、投資人和每位公民來說，本書都是無價之寶。」

美國前財政部長 薩默斯

10/2 上市，搶先預購

購買及更多資訊請電 02-2510-8888



博客來

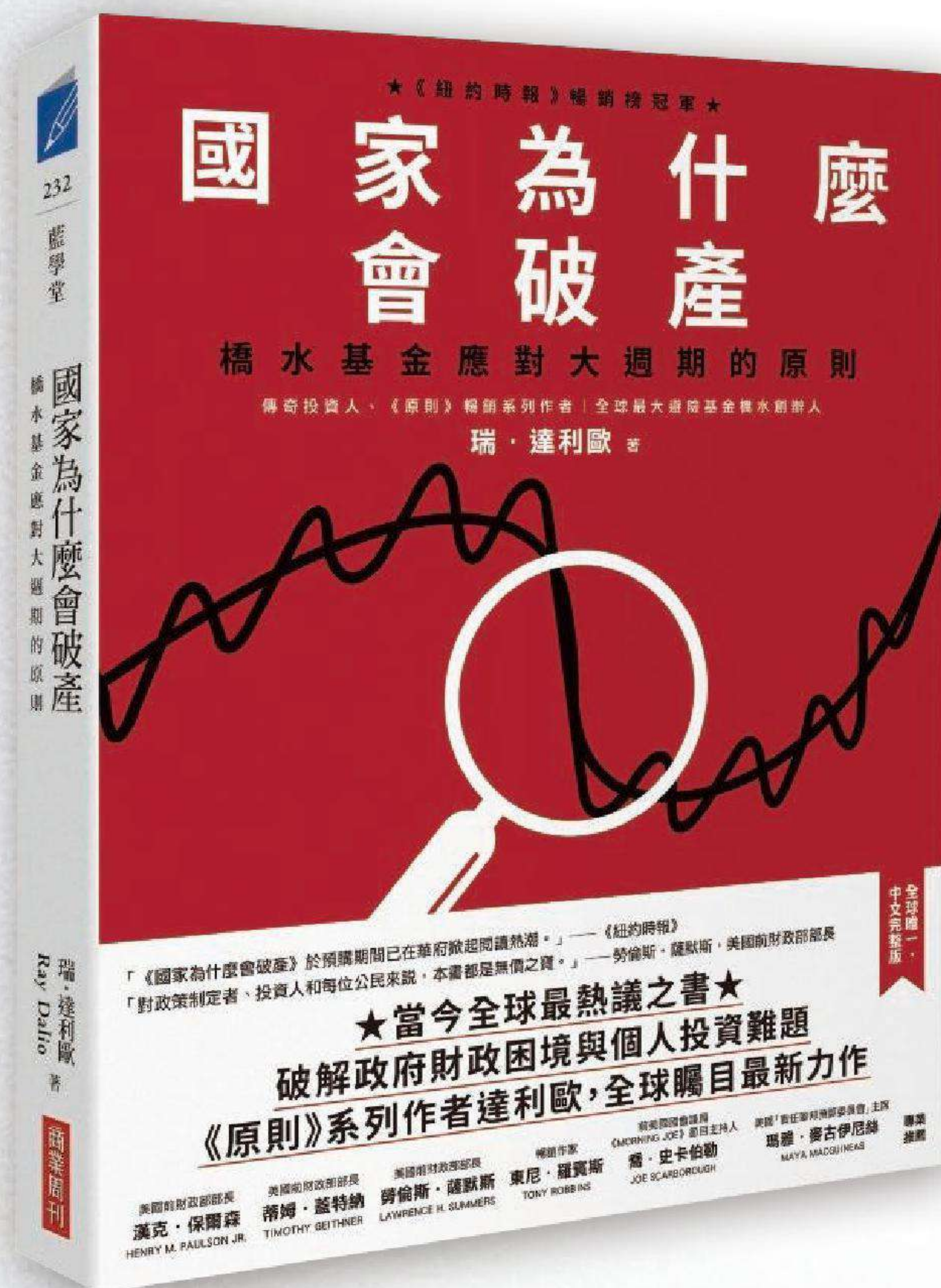


誠品線上

當下全球最熱議之書

唯一中文完整版

破解國家財政困境



★ 空降《紐約時報》暢銷冠軍 ★ 美國白宮、華爾街、聯準會一致搶讀

★ 台灣人必讀，如何不成為美中談判籌碼

睡不好是文明病？ 背後恐藏健康警訊

最

近好像都睡不好。」幾乎成了現代人見面的寒暄語，失眠、早醒、多夢、白天疲倦……，睡覺，原本是單純的事，現在卻成了許多人的煩惱來源。根據台灣睡眠醫學學會推估，約四分之一的台灣人受到睡眠障礙困擾，其中兩百萬人更長期深陷慢性失眠。

睡眠障礙的問題在各年齡層中普遍存在，不同族群面臨的困擾也各有不同。林口長庚醫院肺感染及免疫科主任、台灣睡眠醫學會理事長莊立邦指出，睡不好不單是生活壓力大，背後可能潛藏需要醫療介入的病因，以下為口述紀要：

睡眠障礙的普及遠比我們想像中更嚴重，根據台灣睡眠醫學會的統計資料顯示，約有四分之一的民眾有睡眠困擾，當中又以女性比例較高，特別是在更年期後的族群更為明顯。

除了性別差異外，年齡也是一大影響因子。隨著年紀增長，睡眠的時間與品質都會下降，尤其是六十歲以上的長者，更容易出現清晨早醒或睡眠片段化的問題。

睡眠呼吸中止最常被忽略

一般人提到睡眠問題，首先聯想到的便是失眠，但其實睡眠障礙遠不止於此。常見的睡眠

口述●莊立邦 整理●陳宛欣

問題除失眠外，第二大宗便是「睡眠呼吸中止症」，其他較少見但同樣重要的還有「不寧腿症候群」和「快速動眼期行為障礙」等。

失眠的成因複雜，可能與身體疾病如疼痛、氣喘、心理因素（焦慮、憂鬱）、生活環境（壓力、空污、溫濕度不佳、噪音、光線過亮）以及作息節律紊亂有關。睡眠呼吸中止症的發生率則隨年齡增長和體重增加而提高，組織鬆弛是主因。亞洲人因上呼吸道構造較狹窄或下巴後縮，即使體重不重也可能發生。至於快速動眼期行為障礙，是指病患在快速動眼



值班醫師
莊立邦

學歷：長庚大學醫學系、長庚大學臨床醫學研究所博士

經歷：林口長庚醫院睡眠中心主任、林口長庚胸腔內科副教授級主治醫師、台灣睡眠醫學會理事、秘書長

現職：長庚大學副教授、林口長庚肺感染及免疫科主任、林口長庚胸腔內科副教授級主治醫師、台灣睡眠醫學會理事長

期睡眠中，會將夢境內容以肢體動作表現出來，如拳打腳踢、大聲說話甚至攻擊旁人，而這個問題可能與帕金森氏症等神經退化性疾病有關，應嚴肅看待。

在所有睡眠問題中，最容易被忽略，卻對健康影響甚鉅的就是睡眠呼吸中止症。它的特徵

賴建宏攝影



■使用精油香氛、白噪音或小酌紅酒入睡，只要不影響呼吸道或引發過敏，能帶來放鬆、有助入睡就是好事。

早診斷並治療睡眠障礙，對於預防或延緩慢性病的發生與惡化相當重要。

睡眠出現三大狀況就要就醫

若睡眠困擾持續超過三個月，每週超過三天有睡眠問題，且睡眠問題已造成白天工作、學業或生活上的困擾（如精神不濟、專注力下降），可尋求專業協助，可掛睡眠門診、精神科或神經內科。

是在睡眠期間呼吸道反覆塌陷導致呼吸暫停，患者常會出現打呼聲忽大忽小、半夜驚醒、白天嗜睡等現象。而睡眠呼吸中止症不只會干擾睡眠，還可能引發一連串慢性疾病，持續性的夜晚間歇性缺氧會讓交感神經處於高張狀態，進而提高心血管疾病、中風、甚至失智症的風險。有研究顯示，如果合併失眠與睡眠呼吸中止，其風險更是大幅上升。因此，及

在醫療院所，會使用不同的評估量表（如失眠量表、匹茲堡睡眠品質問卷、嗜睡量表）進行初步篩檢。然而，量表畢竟只是工具，最終診斷仍需仰賴「睡眠檢查」。近年來智慧手環、手錶等居家睡眠監測裝置日益普及，可做為參考或篩檢工具，但無法取代標準的睡眠檢查。居家裝置常無法精確判斷實際睡眠時間（缺乏腦波監測），可能因此低估睡眠呼吸中止症的嚴重程度。若居家監測結果與臨床症狀不符，仍建議進行醫院的標準睡眠檢查。

睡眠障礙治療怎麼選？

針對不同的睡眠障礙類型和嚴重程度，治療方式也有所不同。治療失眠首選是非藥物治療的認知行為療法，透過調整生活習慣、睡眠衛生教育和行為介入來改善；藥物則在醫師評估下短期輔助，應避免長期依賴。

對於睡眠呼吸中止症，中重度阻塞型患者的首選是正壓呼吸器，透過持續正壓氣流撐開呼吸道。其他選項有口腔矯正器（牙套），透過將下顎往前拉擴大呼吸道空間，適合輕中度患者。

若呼吸道結構明確狹窄也可考慮手術，但成功率非百分之百，且有復發可能。近年來國外也有針對肥胖相關呼吸中止症的減重藥物（經美國FDA核可），能顯著改善症狀。

睡眠問題不只是生活品質問題，更是慢性病的警訊。無論是夜晚醒來喘不過氣、打呼到吵醒全家，或白天常打瞌睡，這些都不是單純的「壓力大」，而可能是身體對你發出的健康警訊。透過專業診斷與合適治療，找到屬於自己的睡眠節奏，才是長久健康的根本。

◆ 喝酒助眠是迷思？



酒精雖然會幫助入睡，但它會降低睡眠品質，讓睡眠變得片段不深沉，且可能加重呼吸中止的問題，使組織更加鬆弛。長期依賴酒精助眠，反而可能帶來更多健康風險。



想了解更多
速上良醫健康網



看清未來，贏在現在
立即升級，成為全方位領導者

超值訂閱方案 ▶ 最低 **45折** 起 一起訂，最划算



商周 + DIGITIMES 雙強聯手

訂閱優惠價

\$3,640 起

商周

×

DIGITIMES

聯合訂閱方案

一流的人才， 需要一流的資訊！

黃仁勳：「聰明的人，只會專注做正確的事。」

商周 × DIGITIMES 首次合作，帶你搶先預見下一波商業與科技拐點



從 **產業專家** 升級為 **全方位領導者** 的最佳解方



**沒有前瞻，
你的公司只會原地踏步！**

DIGITIMES 看供應鏈變局，《商業周刊》
掌握全球趨勢。今天錯過，明天就落後。



跑得快不夠，跑得穩才能贏

市場瞬息萬變，唯有結合 DIGITIMES 的產
業深度與《商業周刊》的策略高度，才能
穩抓勝算。



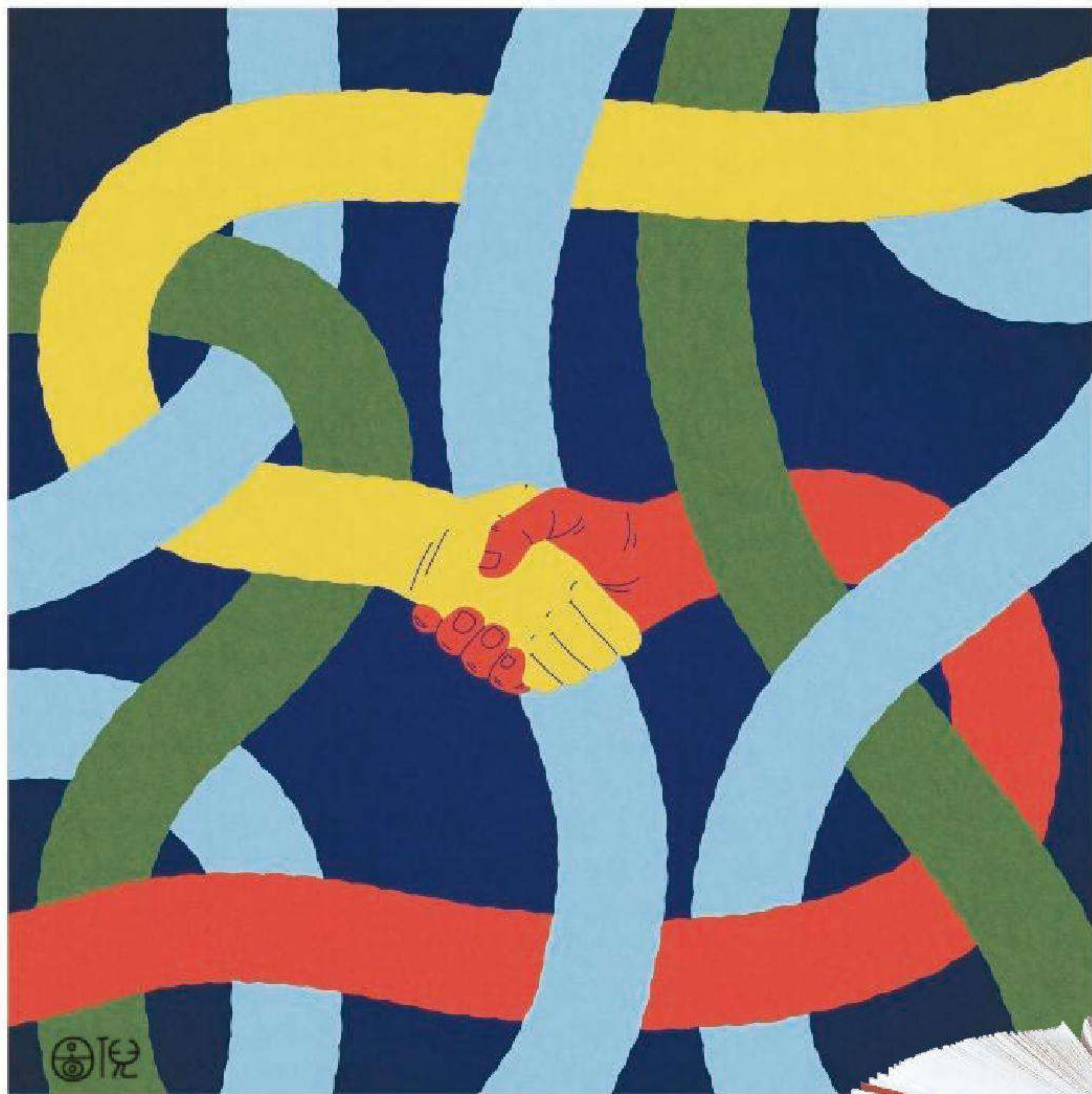
聰明人不靠運氣，靠資訊

DIGITIMES 的精準數據 × 《商業周刊》
的商業視角，讓你總是比別人早一步看見
機會。

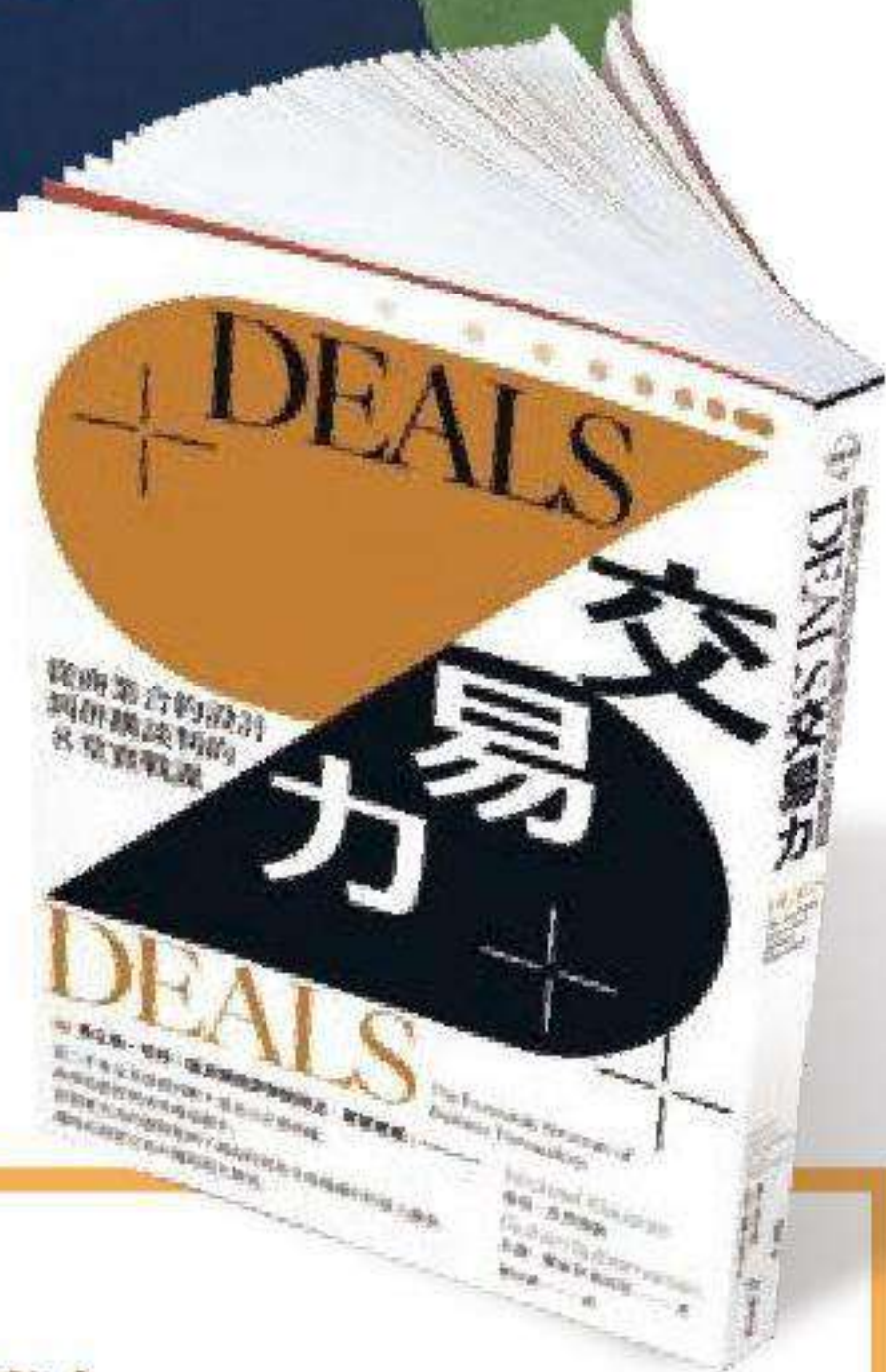


懂科技，更要懂商業

這不僅是單純的訂閱方案，而是場專業升
級。DIGITIMES × 商周，帶你從專業人才
跨越成全方位領導者。



談判桌上，先放棄才占上風？ 邊走邊談的最高竿交易術公開



書名：DEALS交易力

作者：麥克·克勞斯納、古漢·蘇布拉曼尼安

出版社：畢方文化

出版日期：2025年9月10日

麥克·克勞斯納、古漢·蘇布拉曼尼安 簡介

麥克在史丹佛教授關於「交易：商業交易的經濟架構」課程，並設計原始教材，美國各地類似課程都有使用他的教材，在學術生涯前，他也曾參加白宮學者計畫。古漢是哈佛大學史上第1位同時在法學院和商學院獲得終身職的教授，研究領域包括公司法、交易、公司管理和協商。

議 價能力，是在討論交易時常被提到的術語。人們常說，有一方做成一筆好交易，是因為他的議價能力或槓桿比另一方大。這是什麼意思呢？

雖然議價能力這個概念對協商很重要，其定義卻不盡相同。在《哈佛這樣教談判力》等談判協商領域的重要著作中，最常見的議價能力定義是：「談判協議最佳替代方案」便是其議價能力的來源；你的替代方案越好，議價能力就越大。

假如協商者想要提高議價能力，他們應該努力把自已的「談判協議最佳替代方案」變好。

有一句耳熟能詳的格言用另一種方式道出了議價能力的「談判協議最佳替代方案」分析法：「在談判中，越不在乎的一方，往往掌握越多的主導

權。「如果這個選項對一方具吸引力，對另一方則否，那麼後者就擁有議價能力，他可以在談判桌上放心提出要求。」

經濟學家湯瑪斯·謝林(Thomas Schelling)在他的經典著作《入世賽局：衝突的策略》中，提出另一個議價能力的來源：看似矛盾的是，有時刻意「綁住自己的手」，反而能取得議價優勢。

謝林表示，在某些情況下，有可能「約束對手的力量，可以是以取決於自我約束的能力；在談判中，弱勢往往是優勢，自由可能是屈服的自由，而自斷退路或許就足以讓對手無法招架。」

謝林的見解是，議價能力可

以來自於你能夠說出：「很抱歉，但是我真的沒有空間做出更多讓步了。」並且讓對方相信你說的是真的。這意味著，即使談判者其實並非別無選擇，想辦法讓自己別無選擇，明確展現出「不可逆的放棄選擇的自由」，反而能帶來談判的優勢。

有一個著名(但有些瘋狂)的例子可以闡述他的重點，那就是「膽小鬼賽局」：兩輛車從相反方向朝對方迎面衝去，先轉向以避免衝撞的一方就是輸家。顯然，假如兩輛車的駕駛都沒轉向，兩人會死於猛烈撞擊中。因此，獲勝的關鍵在於讓對方相信你不曾轉向；假如你做得到這點，對方除了轉

向，別無選擇。

謝林表示，在協商的脈絡中，試圖商議某個價格的買家若能讓賣家看見自己有無法接受更高價格的明確證據，他就有更大的成功機會。

這也會造成一個必然的結果：倘若切斷自己的選項可以帶來議價能力，那雙方都會試著這麼做，因此能夠更快做出更難以撤回的承諾一方，就是贏家。若回到膽小鬼賽局的情境，這場比賽會變成是在比誰能先將方向盤扔出窗外。

我們還可以再加一個議價能力的來源。根據觀察許多真實交易的結果，這可能是所有來源當中最重要的一個：知道另一方的「談判協議最佳替代方

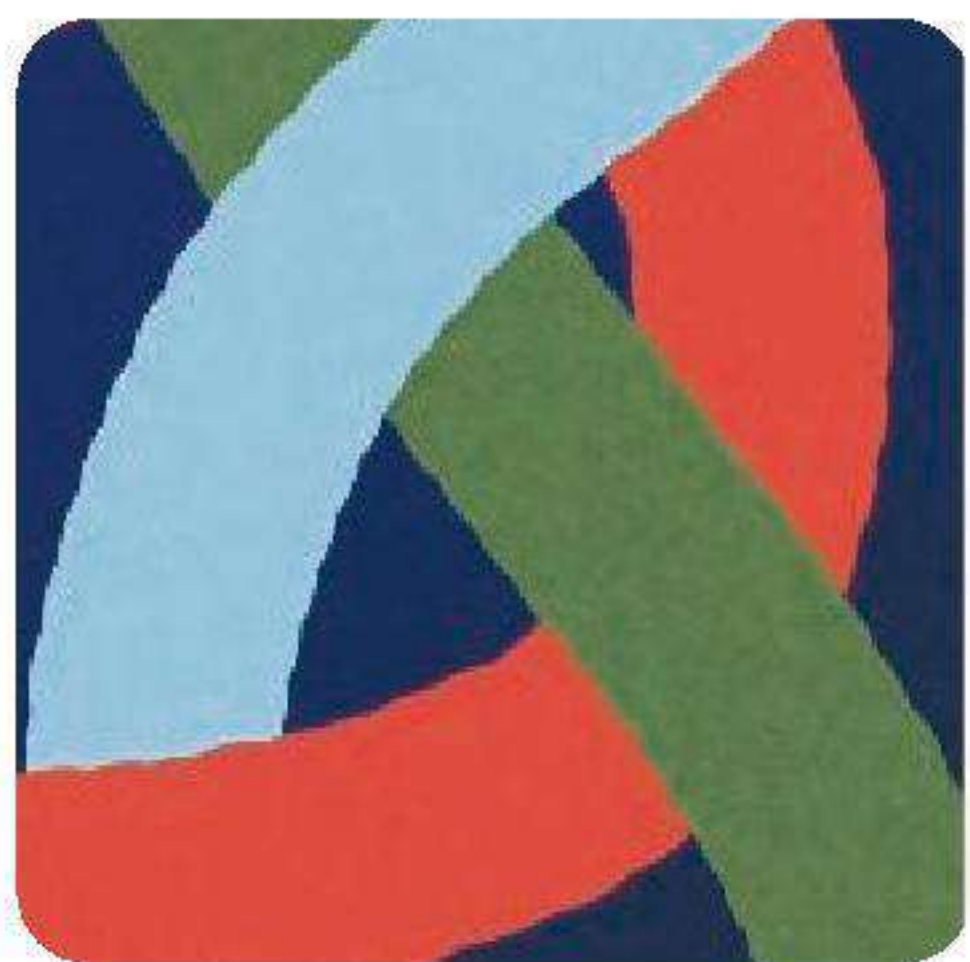
案」是什麼。

這些策略並非互相衝突，而是可以一起運用。假裝自己有個很棒的「談判協議最佳替代方案」，並表現出可信的堅定立場，必須在不超出「可能協議空間」的範圍才能發揮效果。

目前為止，我們提出的基本協商模型假定需要談判的只有價格。例如二手車交易，這類價格談判有時被稱作「固定餅」或「零和」談判，因為其中一方多拿一些，另一方勢必就會少拿一些。

然而，在許多談判中，價格只是複雜交易組合中的一個元素；雙方還必須就其他交換條件達成共識。這種交易要能實現最大的價值，關鍵在於談判者須在不同元素間取得平衡。

商業交易形式多樣，
但都有或至少該有這樣的目標——
使價值最大化，並平均分配給雙方。



有效率的談判者會在各個議題間靈活調整，這邊退一點、那邊進一點，堅守「所有事情都還沒談妥之前，就沒有任何事情算是談妥」的大原則。

他們會找出談判桌上對雙方來說價值不同的交易條款，針

在基本經濟條件限制下， 協商決定了一筆能創造價值的交換 以及價值分配。



對那些條款進行交換與權衡。

除了經濟條款，其他這些條款可能無關經濟，而是跟「質」有關，或甚至屬於情感層次。比方說，一個家族企業的賣家可能非常重視「榮譽董事長」頭銜，因此願意在其他有爭議的條款上讓步。

在這些混雜的元素當中，價格條款通常會保持開放，就像「槓桿」一樣可視情況上調或下調，以補償其他議題的獲益或損失。例如買家在從簽約到交易完成的這段期間，或許有較大的彈性可退場，相對來說，他願為此支付較高的價錢。

唯有當雙方能夠在不同議題之間進行有效的交換時，這類解決方案才有可能出現。堅守

「所有事情都還沒談妥之前，就沒有任何事情算是談妥」的原則，能幫助他們做到這點。

有個故事可以闡述這個原則的力量。哈佛商學院高層主管教育課程的一位講師在課堂上放了這一句話，接著開始解釋它的重要性。

這時，一位參加者快速離開教室，並在幾分鐘後回來。課後，他走到教室前方，對自己突然離席表示抱歉。他解釋：

每年我都負責與我們的工會談判，以訂定來年合約條款。我們每年都做同樣的事：協商新工資，不管是調漲百分之二或其他數字都好，我們會

把數字確定下來，再協商其他議題。我剛剛必須打電話給我

的團隊，因為我要叫他們別那麼做，而是確保「所有事都還沒談妥前，就沒有任何事算是談妥」。工資先保持開放，視情況跟其他議題進行取捨。

幾星期後，當被問到協商進行得如何，他給了正面回覆：

很順利。這是我們第一次能告訴工會領袖，可以在某些議題上讓步，但我們必須用工資來補償。所以，我們有了一個以前從未有過的談判籌碼。這不僅對我們比較好，也對他們比較好，因為他們在某些社會議題上得到他們想要的，這是我們以前做不到的。

雖然「把價格條款留在談判桌上」這個做法在談判文獻中普遍被接受，有時候也的確付

諸實行，但在某些類型的交易中卻沒有那麼常被應用，如購併交易。

就拿史丹佛高層主管教育課程的一個例子來說，有一支經驗豐富的律師團隊在課堂上進行一場模擬談判。

他們逐條檢視典型的購併協議，說自己「絕對不會讓客戶接受這種提議」，諸如此類。然而，議定一個條款後，他們就接著協商下一個條款，完全沒有針對不同的條款進行任何交換或權衡。

在後來的課堂討論中，其中一位律師坦承法律界普遍情況：儘管價格條款可以根據其他條款協商的結果來調整，卻鮮少這麼做。這有可能是因為，律師很常在價格和其他重要條款已經確定後，才開始協商購併交易的文件內容。

但是這種安排協商的方式有違「所有事情都還沒談妥之前，就沒有任何事情算是談妥」的原則，降低了可能實現的獲利程度。

alive

昆蟲學家跨界成琥珀王
楊平世蒐古玩：
文物會找人，
是你的就是你的





自然派的世代轉變

林裕森

法國巴黎第十大學葡萄酒經濟與管理碩士、法國葡萄酒大學侍酒師文憑。美酒佳餚專業作家，被譽為華人世界最好的葡萄酒作者

有些酒，很難只憑喝到的當下感受，就能下定論。可能是過於年輕、尚未到達適飲期。或者，才剛開瓶，還需要一些時間甦醒過來。有時，這句話更成了我們面對大師級釀酒師不如預期的作品時，用來自我安慰的優雅藉口。

西班牙自然派先驅——聖源酒莊（Celler Mendall）的羅雷亞諾（Laureano Seres）最常讓我有此感受，因為好與壞，常是天堂與地獄的差別。他的酒總是帶著狂野原始的生命力，很震撼人心，但卻也像複雜的生命體，充滿變數與不可預測性，開瓶前總會帶點忐忑。然而，正是他提倡的一隨他去「釀酒哲學」，以及那毫不妥協的無添加堅持，

啟發了無數西班牙釀酒師的自然派靈魂。羅雷亞諾採用古法將白葡萄泡皮，並以陶罐培養成帶一點氧化香料系香氣與海水感的橘酒，不僅為酒莊所在的鐵拉阿爾塔（Terra Alta）產區開創出獨特的新風潮，也為向來不甚受人喜愛、少酸味高酒精的白格納希葡萄（Garnacha Blanca）帶來全新的機會。

年初拜訪聖源酒莊的品嘗和近日二〇二三年份的試飲，讓我體認到酒莊的酒風有了新演進，因為一場世代轉變正在酒莊上演，由羅雷亞諾過渡到女兒阿莉希亞。儘管僅有四年追隨父親的經驗，但已經由她主導的二〇二三年份卻展露出更加純淨與優雅的聖源風格，像是為野性原始引進一道明亮的

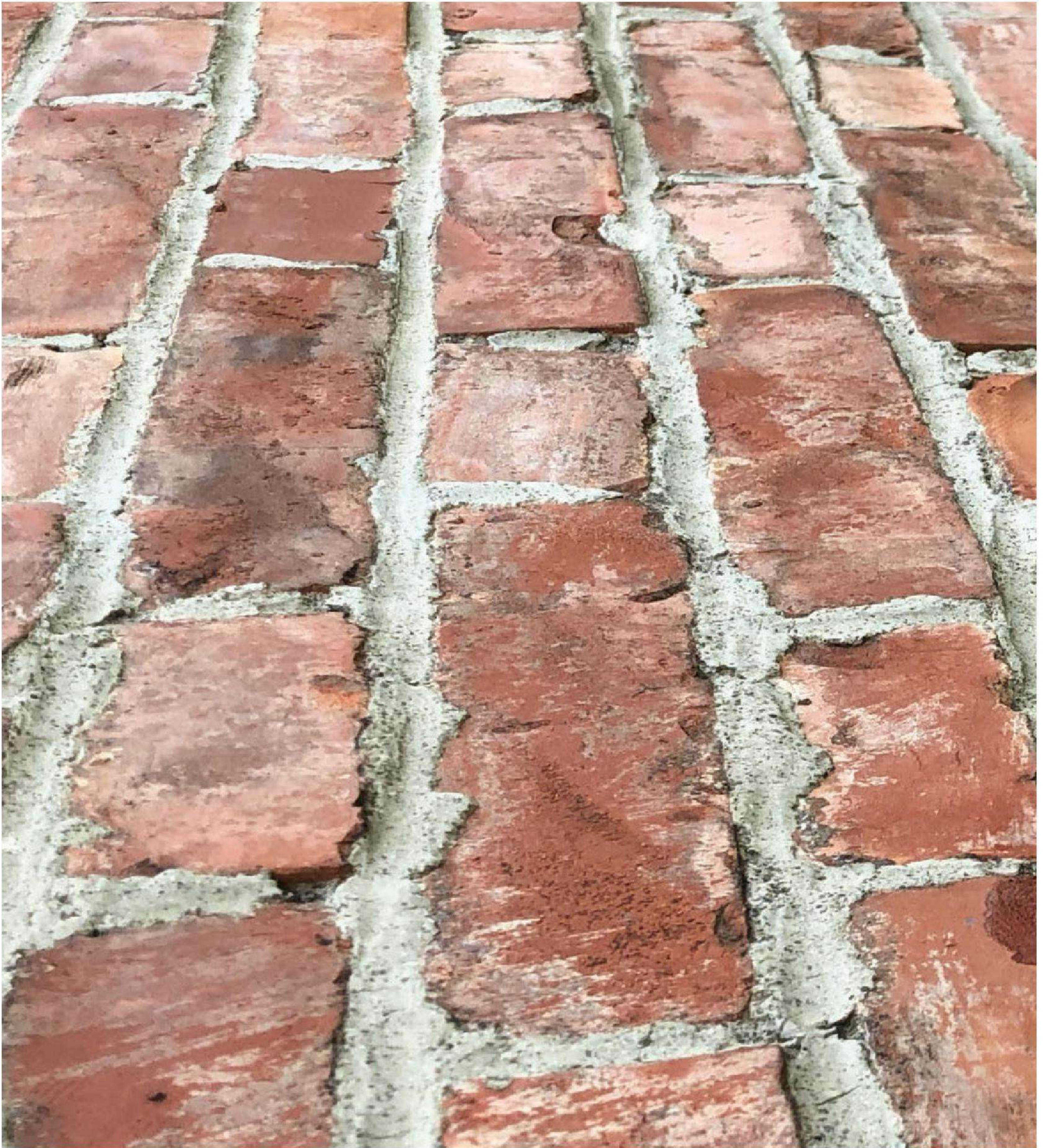
閃光。其中，我最偏愛的是 La Plana de Guin (m)（編按：酒名中特別加上 m，代表泡皮），這款酒產自酒莊自有、海拔最高的石灰質黏土葡萄園。它一半直接榨汁，一半泡皮發酵，並在不鏽鋼槽與陶甕中培養，是我生涯中喝過最優雅精緻的聖源酒莊作品。

改變雖然明顯，但父女倆都一樣懷著對純粹風土的共同追求，阿莉希亞仍遵循父親除了葡萄完全沒有添加、無過濾無澄清的自然派釀造。唯一不同的是，她在少干預的前提下，謹慎運用精準、穩定的釀酒手法，讓自然酒的美好得以被更穩固掌握，不再那樣難以捉摸，開瓶前再也無須忐忑了。（本專欄每四週刊登一次）

小辭典》鐵拉阿爾塔（Terra Alta）

西班牙加泰隆尼亞自治區最南邊的葡萄酒產區，海拔較高，多石灰質黏土地，主要種植白格納希，全加泰隆尼亞 90% 的白格納希都種在這邊，主要釀成酒體飽滿的白酒和橘酒。紅酒主要以黑格納希（Garnacha Tinta）為主，莫雷尼羅（Morenillo）是當地特有的葡萄品種。





丹

TAIWAN
GIVEN





當 ChatGPT 成了馬術教練

方俊強

foodpanda亞太區執行長，旅行超過百國的背包客，出版《菜鳥跑者的七大洲馬拉松》一書。曾挑戰 Ironman 226 比賽、登頂吉力馬札羅、南極地跑步。喜歡攀岩、野營、追劇、打電動



在頌湖騎馬的磨合前期。雙方都還抓不準對方的底細，此時馬兒還很聽話。

雖

然我曾在世界各地騎過幾次馬，但每次都是「人坐馬背，馬自己走」，我其實只是個沒什麼主控權的乘客。為了扭轉這種關係，我決定前往吉爾吉斯，給自己來場正經的騎馬修煉。

原本預計七天全程騎馬，但考量曾經受傷的脊椎會抗議，我改成十天汽車旅行，穿插三天騎馬，逐步進階。

第一次是在伊塞克湖附近的山谷，風景如畫，馬兒溫馴。當地人教我：踢牠走、拉牠停、想左就拉左繩，簡單粗暴。因為前面有嚮導領路，我只須控制速度快慢，一切還算順利。

但當我故意脫隊，遇到泥地或亂石，馬兒還是會進入「我自己來」模式。有次還原地轉圈圈，搞得我像騎旋轉木馬。但總體來說算順利，我甚至讓馬

跑了起來，雖然牠跑得很慢。

第二次在頌湖草原，空曠無路，沒人帶。我決定靠自己 and ChatGPT 的遠端教學。第一次跑馬時還算順利，我控制方向，同時擺拍騎馬英姿。但馬兒很快識破我只是個紙老虎，第二次奔跑時，牠直接掉頭跑回家，一臉「今天到此為止」。

我試圖下令重啟，牠向前跑了二十公尺，又自顧自繞圈回木樁。問嚮導他也只說：「你要比牠兇，牠才知道誰是老大。」說得容易，我還是不知道該怎麼做？最後我改以步行，勉強維持人馬和平共處。事後 ChatGPT 安慰我，吉爾吉的工作馬可能對腿部壓力不敏感，還是得靠繩子說話。

第三次來到列寧峰山腳下，我終於感覺自己稍有進步。暖身騎乘時，方向控制準多了，

雖然偶爾還是 S 型走位（想左牠太左，想右牠又猛右），但總算有種「我在控制」的錯覺。

正當我意氣風發想獨自前行時，馬兒在陡坡前直接罷工，非得等嚮導出馬牠才願意走。途中遇上冰雨，我們狼狽撤退回蒙古包。趁空檔練了幾次騎馬衝刺，這次終於能讓馬照我想的方向跑，也能順利停下，成就感滿滿。雖然偶爾重心不穩，得靠抓馬鞍平衡，但比起第一天的「我在哪？這是誰的馬？」已經是質的飛躍。

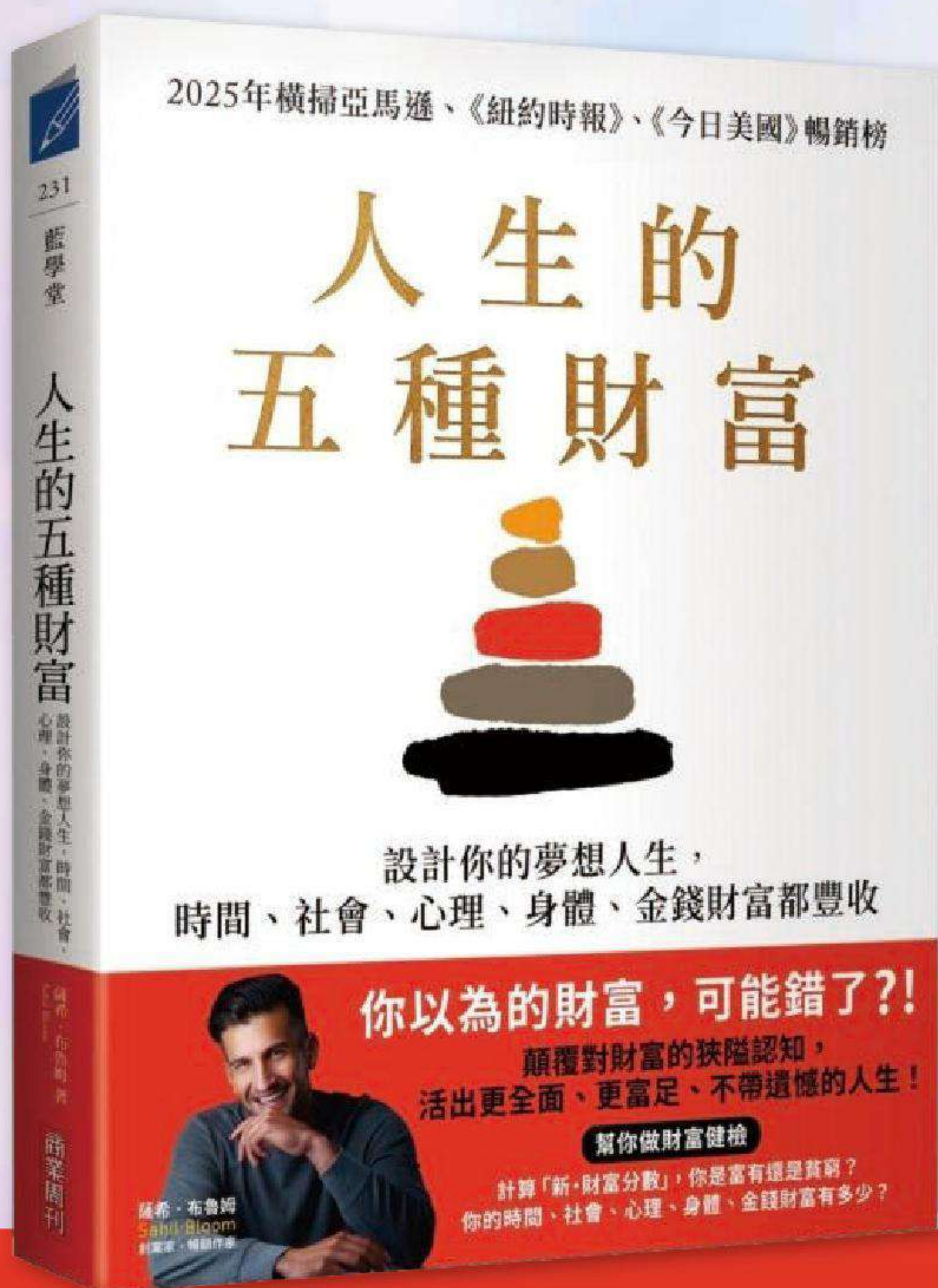
三次體驗下來，雖沒有馬術熟練，但至少不再是任馬牽著走的觀光客。沒有正規教練、只有 ChatGPT 和自己摸索，卻也讓我欲罷不能。騎馬這件事，自己學其實也挺有趣，前提是你比馬兇一點。（本專欄每週刊登一次）

“

好好照顧你自己，就像照顧一棟
你必須再住 70 年的房子。

—— 薩希·布魯姆 Sahil Bloom

”



從小到大，我們被灌輸「金錢才是財富」，
但當人生走到某個階段你會發現：
真正的富足，從來不只是金錢。

本書作者薩希·布魯姆顛覆傳統財富觀，
提出全新人生藍圖——

時間財富 社會財富 心理財富
身體財富 金錢財富

五大核心資產，幫助你重新審視人生價值，
找回你真正想要的人生樣貌。

「一本引導你打造有意義、
有目標人生的實用指南。」
—— 蘋果公司執行長 提姆·庫克

- ★ 出版即登上博客來、誠品暢銷排行榜
- ★ 亞馬遜 2025 上半年度最佳書籍·編輯選書
- ★ 全球讀者超過 1 千則 5 星好評，熱烈推薦

好書熱賣中

作者：薩希·布魯姆 (Sahil Bloom)
352 頁 / 450 元 / 商業周刊出版
購買及更多資訊請電 02-2510-8888



走進羅浮宮的秘密派對 江詩丹頓天文鐘、送你一顆專屬星星

文字·柯曉翔
圖片·江詩丹頓提供



①

①羅浮宮和江詩丹頓合作特展從即日起展至11月12日，展場中央正是高度逾一米的La Quête du Temps座鐘。②座鐘頂部天文學家機械人偶形象彷彿矗立於浩渺宇宙的中央，頭頂玻璃穹頂上飾有星空圖與金色太陽圖案。

巴

黎羅浮宮週二閉

珍寶。在敘利館 (Sully) 六

館日，館內無一

○二展廳，不難找到鎮館之

遊客，我們悄悄通過入

寶——路易十四加冕畫像。

口，潛入玻璃金字塔

這位太陽王穿著白色禮袍，

下方。夜晚的馬利中庭

姿態威嚴。畫像正前方，是

(Cour Marly)，燈光

一座「創世紀」(La Création

照射，把法王路易十四

du Monde)「天文座鐘」。

訂製的雕像群襯托得氣

這個鍍銀與鍍金座鐘是

勢非凡。是哪個秘密派

一七五四年獻給路易十五的

對，能讓賓客享受羅浮

精密時計禮物，二〇一六年

宮之夜，在馬利駿馬、

在江詩丹頓的支援下修復。

海神尼普頓與塞納河神

上方錶盤顯示時間，巨大太

等雕像環繞中，觥籌交

陽圖騰圍繞；下方地球儀刻

錯，享用法式料理？

畫世界地圖。錶盤下方環繞

答案是，瑞士鐘錶品

的光輝放射線，會指示太陽

牌江詩丹頓 (Vacheron

此刻正位於子午線的地點，

Constantin) 慶祝成立

也就是太陽最頂點。

二百七十週年的晚宴。

「從佈展角度來看，創世

我們搶先直擊，江詩

紀座鐘放在法國歷史課本最

丹頓和羅浮宮攜手舉

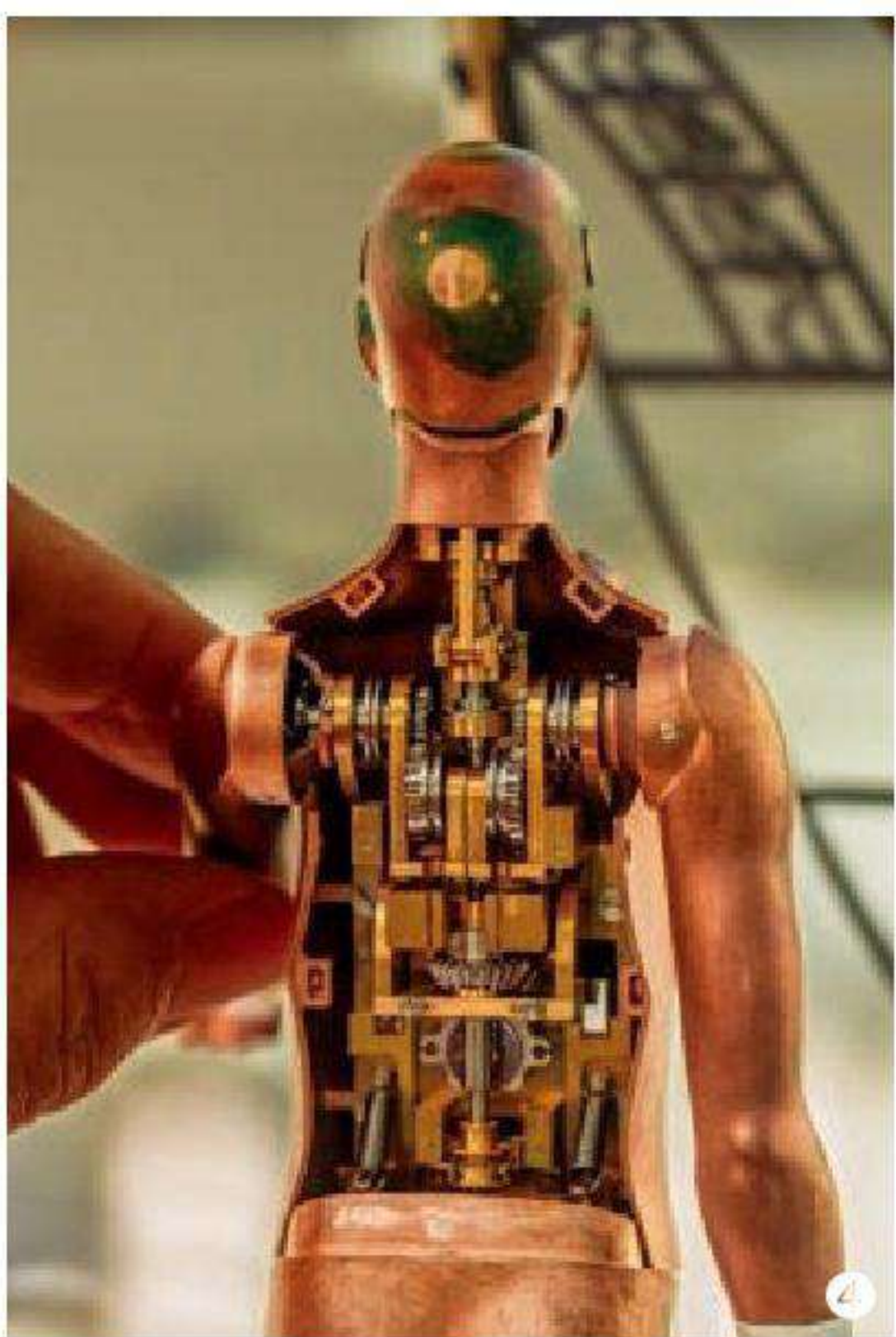
有名的肖像前，「羅浮宮導

辦的特別展覽，展出

覽員告訴我，「路易十四奠

十二件關於時間的傳奇

定政治制度與霸權，但他的



③錶盤下半部分中央圓盤鑲貼手工雕刻的太陽圖案立體浮雕。④人偶採傳統雕塑技法製作，先用黏土手工雕刻模具，再分成8個部分，用青銅鑄造，確保機械人偶能靈活動作。

大鏡，得以觀察內部精細構造。

仔細一看，座鐘上方設置一個青銅塑造的「天文學家」自動人偶。

現場觀眾屏息以待，工作人員啟動裝置，由金屬琴和哇音管組成的機械音樂盒發出悅耳聲響，人偶向腳下代表晝夜更替的圓環展開雙臂，再將雙手前伸，指向月球及代表其運行軌跡的弧形軌道，像跳一場優雅的舞。

自動人偶以舞姿報時

事實上，過去自動人偶多為獨立裝置，或是附加於鐘錶的裝飾結構，而這件作品機械

記憶體將機芯的小時和分鐘轉錄到自動人偶上，人偶以動作報時，產生一百四十四種姿態各異的動作，手臂指示時間的變化，這也是

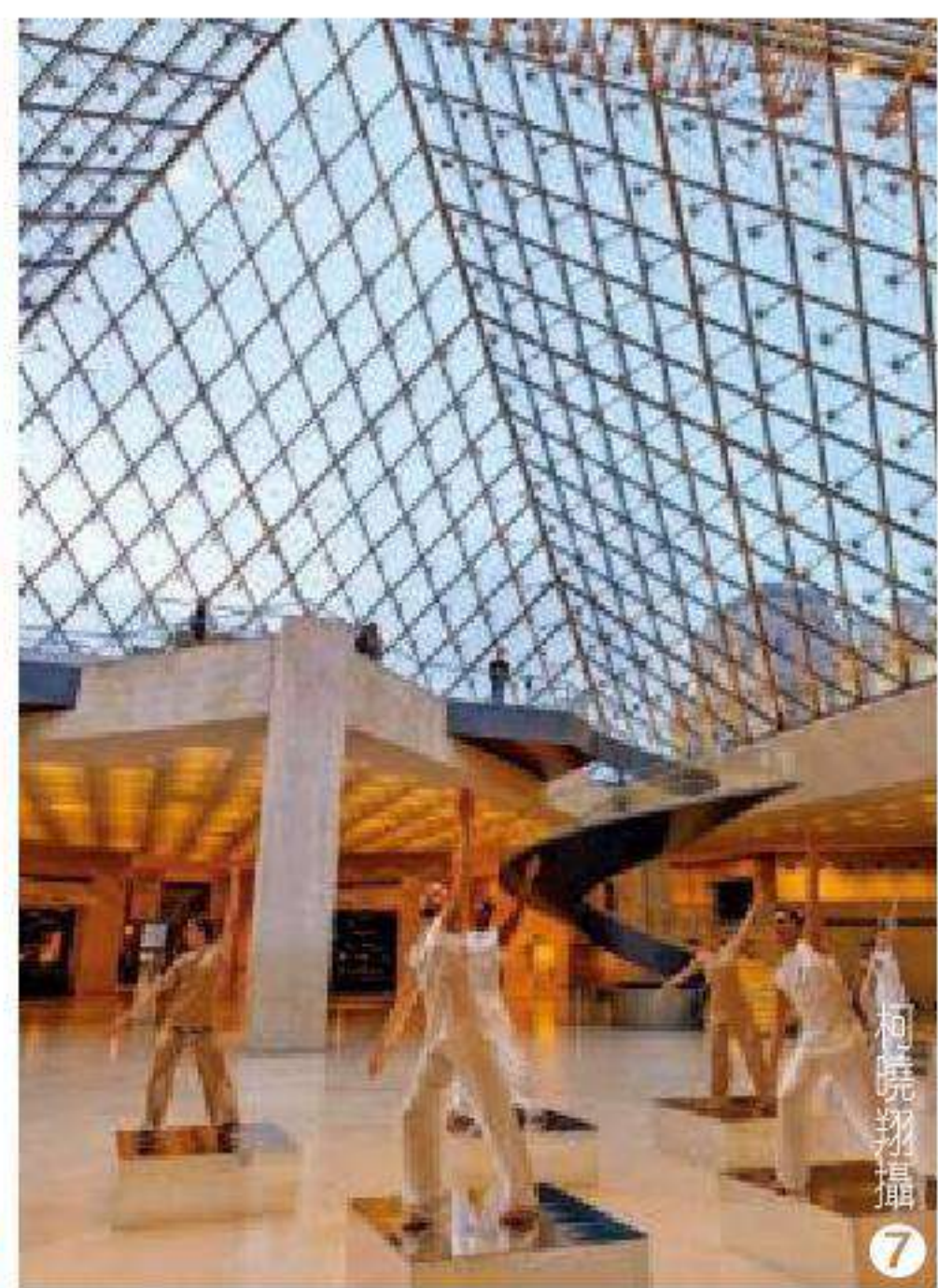
從一九三〇年間世的魔術手（Arms in the air）懷錶設計得到的啟發。

天文學家人偶頭上的透明穹頂，點綴一片星空，正是
一七五五年九月十七日上午
十點瑞士日內瓦天空的星座
分布圖——這天，江詩丹頓
與第一位學徒簽約，標誌品
牌誕生。這項設計面對艱難
技術挑戰，穹頂直徑達四十
公分，必須提供堅固支撐，
最終解決方案是採類似渾天
儀的拱形支架，製錶師採用
鈦合金粉末燒製工藝，製成
精細而堅固的格柵結構，並
嵌入經金箔鍍金處理的小時
和分鐘數字時標，重現一位
天文學家佇立於繁星蒼穹下
的詩意場景。

「這個座鐘不僅是鐘錶工藝，它更體現我們的先人仰望星空及對於時間的思考，體現人文精神，」江詩丹頓風格及傳承總監克里斯汀·賽勒莫尼（Christian

接班人路易十五開啟政治腐敗與道德淪喪的風氣。你可以從這兩件作品，解讀兩個世代對不同美學的追求。」
現場最大型的作品，出自

江詩丹頓歷時七年打造的「*Quête du Temps*」座鐘。四層鏡面水晶盤組成鐘面正面，十二點鐘位置設有超大尺寸的陀飛輪裝置，上面還有放



⑤能在羅浮宮閉館日開趴，顯示精品品牌與國際指標性博物館的密切合作。⑥「創世紀」座鐘是創製於18世紀的精密時計傑作，由江詩丹頓協助修復。⑦玻璃金字塔下的現代舞表演，為羅浮宮閉館日的神秘晚宴拉開序幕。⑧賓客一入座就拿到一張星星證書，是以賓客名字命名的專屬星星。

Selmoni) 說，「由天文學家
這個角色詮釋自動人偶再合
適不過，我們的目標不是要
給大家另一個更精緻的計時

工具，而是從不同角度解讀
時間。」
穿梭展間，我們發現更多
有趣的展品，呈現時間在各

種歷史切片遺留的軌跡。最
古老的展品出自埃及托勒密
王朝時期（西元前三三二至
三〇年），一件花崗閃長岩
水鐘殘件。這個時
計結構是一個盛滿
水的容器，底部有
一個小孔，讓水一
滴滴流出，藉以判
別時間的流逝，精
確度估計可達十五
分鐘。

精選出多件珍貴傑作，禮讚
自古以來人類對於複雜機械
裝置和科學儀器的探索熱
情。跨越不同時代和文明，
藝術工藝傳承薪火從未熄
滅。」羅浮宮博物館裝飾藝
術部主任奧利維耶·加貝
(Olivier Gabet) 說。

各式姿態各異的
座鐘，像在展場相
互對話，例如十七
世紀由銀質、鍍金
與黃銅打造的瑞士
日內瓦骷髏造型座
鐘，以及約一八
〇〇年產於法國或
義大利的青銅與復
古黃銅座鐘，古希
臘擎天神阿特拉斯
(Atlas) 正托舉渾
天儀雕像。

馬利中庭晚宴上，我驚喜
得到一張靛藍色硬質卡片，
上頭寫道：「江詩丹頓很
榮幸為您在浩瀚宇宙中，以
您的名字命名一顆星辰。

「我們從典藏中

觀星愉快！」原來，品牌
在晚宴當日，為所有參與
賓客在國際星與太空註冊處
(International Star&Space
Registry) 登記了一顆專屬的
星星。

連入網站，輸入註冊編號，
我的手機螢幕出現星盤，顯
示一顆命名為我的名字的星
星。資料還煞有其事註記：
距離五〇九·六二光年。人
類對於時空的好奇，永遠不
過時。

全台最時髦玻璃屋酒吧誕生！ 把米津玄師和AKB48名曲變特調

文字・林秀娟
圖片・Capella Taipei 臺北嘉佩樂酒店



①2樓Cooper低調奢華的氛圍宛如倫敦沙龍，還擁有一間蒐藏稀有酒款的Unicorn Room。
②調酒師以台灣在地食材調製雞尾酒，每一杯都可以喝進島嶼風土。③選用日本和牛菲力經低溫慢煮，搭配蒼蘭醬與芝士美乃滋的和牛三明治，入口層次豐富。

走

進敦化北路綠蔭街廓，一座玻璃

特別設冰凍特區，致敬倫敦Dukes Bar的冷凍馬丁尼傳

威士忌，這些珍藏不僅稀缺，還帶故事。

建築映照城市夜光，這是嘉佩樂酒店全新嘗試，也是首次將酒吧空

間完全獨立於酒店本館之外。全新開幕的The Glasshouse橫跨三層樓，

十月才開幕的地下一樓Playback，酒紅絨布座椅、黑膠唱片牆與現代主義設計

融合文化、風味與音樂，堪稱全台最奢華的酒吧地標。

二樓Cooper則猶如倫敦沙龍般優雅，專注於經典雞尾酒的再詮釋與陳年珍藏的升級體驗。在國際酒吧總監安格斯（Angus Winchester）

領路下，我們來到獨角獸房（Unicorn Room），珍稀酒款一字排開。如好萊塢演員艾瑪華森（Emma Watson）家族的Renaissance Grand Cru琴酒，安格斯笑說僅只有七百瓶，可能是亞洲唯一；抑或一九七二年的格蘭利威Glenlivet十二年

建築外觀以通透玻璃為主調，內裡卻藏著三個截然不同的世界。一樓Tilt以台灣本土食材為靈感，將花蓮洛神、屏東可可，以及高雄蜜棗和芭樂等，化作一杯杯液態的風土地圖。復古裝飾藝術空間裡，還

絕版品，乃至High West的A Midwinter Nights Dram黑麥

讓台北與世界對話的文化橋梁。他說：「希望這裡是讓人探索、重新發現，甚至感受台灣靈魂的地方。」



昆蟲學家跨界成琥珀王

楊平世蒐古玩： 文物會找人， 是你的就是你的

文字・陳怡如 攝影・石吉弘
編輯・馬純子 設計・陳怡嬭

因

為開設一堂秒殺課程，
台灣昆蟲學術界泰斗、

蟲研究和感性的藝術蒐藏，
卻毫不違和。他拿出一大疊

大安森林公園之友基金會執

錦盒，掀開全是琥珀藏品，

行長楊平世意外踏入玉石、

他對每件珍藏的來歷如數家

琥珀蒐藏，不僅曾手握約

珍，宛如上了一堂歷史課，

一千件玉石，兩、三百件琥

他一一獻寶，打趣說，「看

珀，更早在十二年前，就在

到眼睛都花了齣！」

台灣博物館舉辦台灣首次最

大約三十年前，他在台灣

大型琥珀展，是國內少見的

大學開設一堂「昆蟲與人生」

琥珀達人。

通識課，原先只收一百位學

被尊為「台灣生態教父」

生，意外大受歡迎，不斷增

的楊平世，專攻蝴蝶、螢火

加到三、四百人。為了尋找

蟲與水生昆蟲研究，親自跑

課中的「昆蟲藝術」教材，

遍台灣各地調查瀕危昆蟲棲

他開始關注昆蟲藝術品，希

地，但在他身上，理性的昆

望能讓學生親眼見到實品，

楊平世

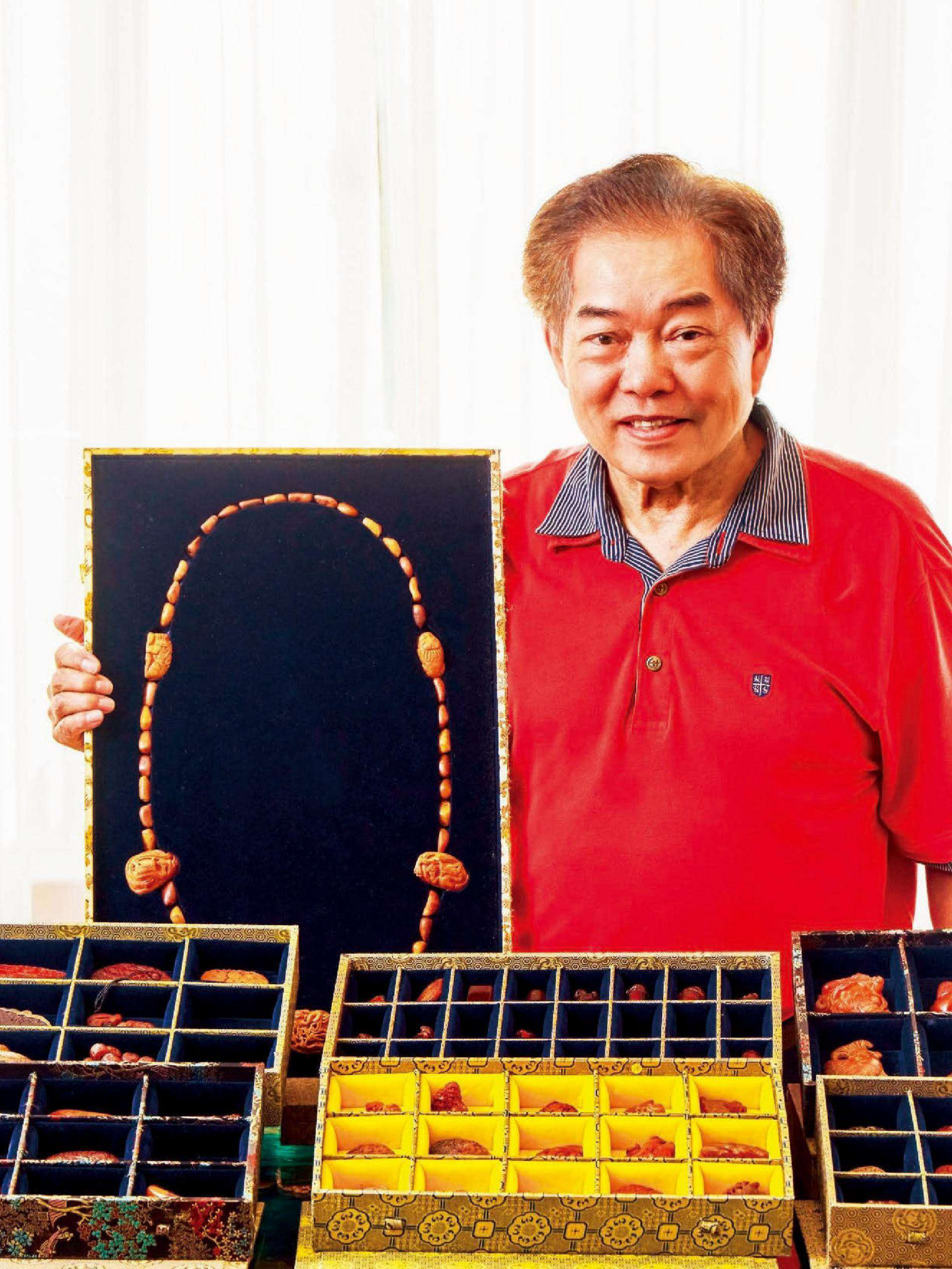
出生：1950年

現職：大安森林公園之友基金會執行長

學歷：中興大學昆蟲學系碩士、台大植物
病蟲害學研究所博士

經歷：台灣大學生農學院院長、植物病蟲
害學系系主任、台大出版中心主任







楊平世蒐藏約300件琥珀，分門別類置於錦盒中。

而非隔著博物館的玻璃。

起初他先鎖定當時比較容易取得的玉器，勤跑地攤、骨董店、光華商場玉市挖寶，那時玉器不貴，他從鍾愛的蝴蝶入手，買了一、兩千件蝴蝶玉牌，形式、大小各異，獲得「蝴蝶王」美譽。

在尋找玉器時，也常看到琥珀身影，不同於冰冷玉器，他對琥珀通透的溫潤質感，開始感興趣，一

頭栽入。起初還是入手與昆蟲、動植物有關的琥珀，直到二〇〇一年，他到紐約自然史博物館參觀當時全球最大的琥珀展時，大開眼界。

西方發展琥珀的歷史比東方早，不只有包入昆蟲、動植物的「科學珀」，還會用琥珀製成各種藝術品、裝飾品或日用品，也就是所謂的「文物珀」，甚至在俄羅斯還有整個房間都用琥珀裝飾而成的「琥珀宮」，那次回來他就下定決心，要有系統的蒐集東方文物珀。

楊平世按照朝代搜尋，從漢、宋、遼金、明、清至民

國，並依照形制將藏品分門別類，包含把玩件、飾品、吉祥獸、菸斗、印章等。在蒐藏市場中，琥珀量少且小眾，楊平世因投入的早，手邊累積不少寶物。

他最珍愛的動物琥珀藏品，是一隻遼金時代的鹿，不僅造型精緻，在那個年代如此大件的琥珀鹿也相當少見，極其珍貴。就連楊平世的一位大藏家朋友看到，也想立刻「抓著就走」。他還記得當時店家開價新台幣約三、四十萬元，原先他覺得太貴作罷，但一出店門立刻覺得這個珍貴機會以後很難

琥珀：封存千萬年的時空膠囊

琥珀是來自大自然的珍稀寶物，當史前樹脂滴落，掩埋地底數千萬年後，在壓力和熱力作用下硬化而成。因地形環境不同，琥珀有多種天然色澤，內部時常可見當初樹脂流動時的紋路，以及氣泡、懸浮動物或植物碎屑。

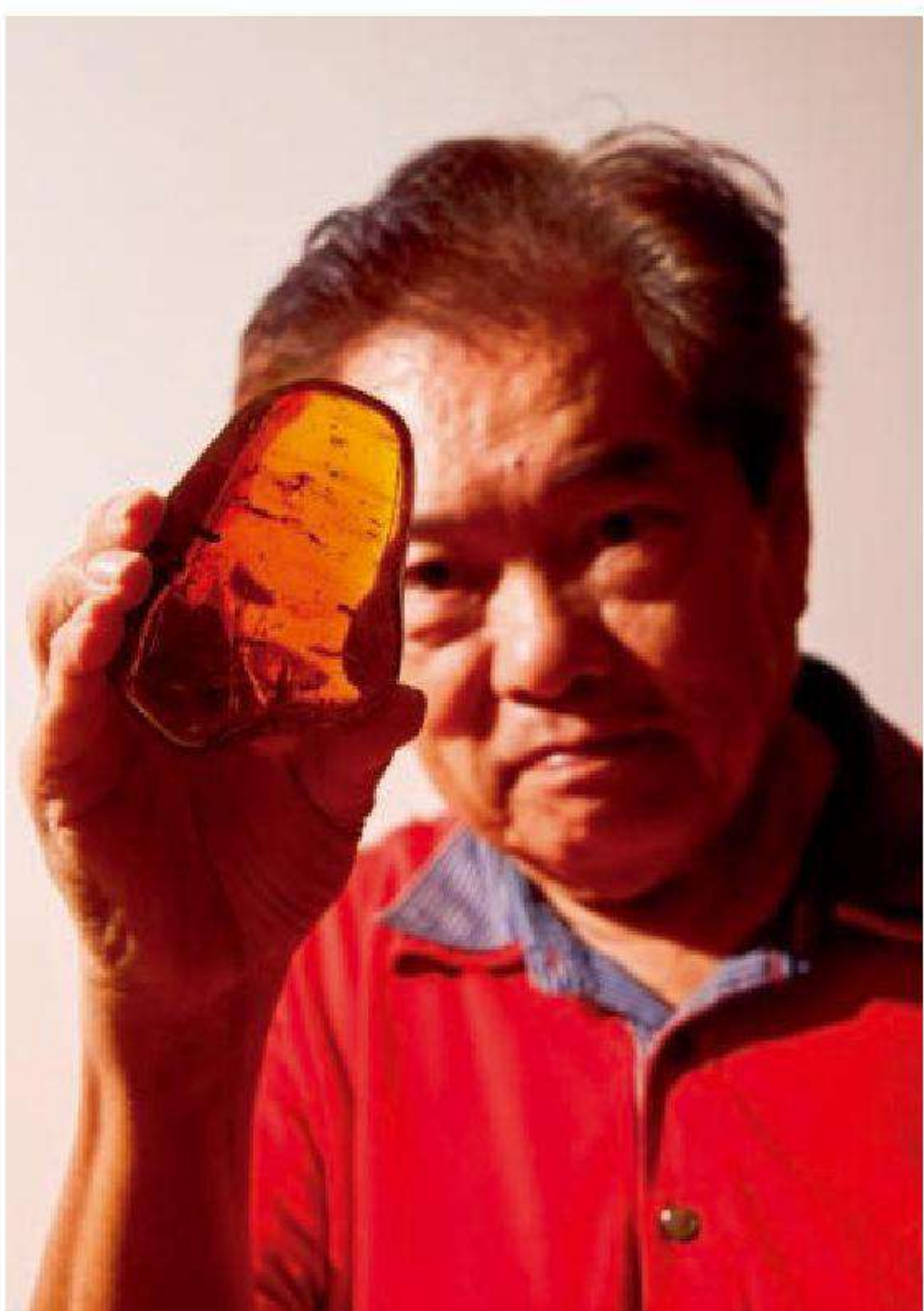
這些古生物被包裹在琥珀中，留下生前最後一刻，形成迷人的「時空膠囊」，因而備受科學家和蒐藏家珍視。最有名的故事，當屬《侏羅紀公園》，電影中科學家在琥珀裡發現曾吸吮恐龍血的史前蚊子，從牠體內殘存血液中，取得了恐龍的DNA，這才創造了後來的恐龍世界。

再有，最後還是決定入手。而花費最多心力取得的，是一條遼金時代的瓔珞項鍊，由數十塊琥珀組合而成，包含珠飾、心型、管型配件和龍紋、獅紋圓雕，全長一〇六公分，「很少看到這種琥珀長項鍊，非收不可！」起先他只收到其中幾塊，店家告訴他還有部分流落在外，他在中國整整花了一個禮拜的時間，好不容易才湊齊全部。

以演講費換琥珀的洗錢笑談

琥珀和玉器的型制相似，以前許多物品大多是用玉製成，換成琥珀便相當少見，楊平世手中有清代官員帽子上插羽毛的琥珀翎管、文人用來束縛腰帶的琥珀帶勾和帶版。其他蒐藏還有清朝官員上朝佩戴一〇八顆朝珠、出自清宮琥珀蒙芯的蠅蠟罐、來自明朝皇宮的龍紋圓牌吊飾，他雖不抽菸，卻也

蒐藏了上百個琥珀菸斗。楊平世說，中國古代的琥珀大多是進貢而來，只有皇宮貴族、富貴人家才能擁有，尋常百姓幾乎不得見，因此中國琥珀文物才那麼珍貴。



楊平世特別喜歡琥珀的通透質感，有些甚至在內部還有特殊的冰裂紋。

為了蒐藏，楊平世週末一定到骨董店或玉石攤報到，每次出國也把骨董店列為必逛行程，甚至有次在成都一天就跑兩百家骨董店。他透露，以前只要演講完一收到

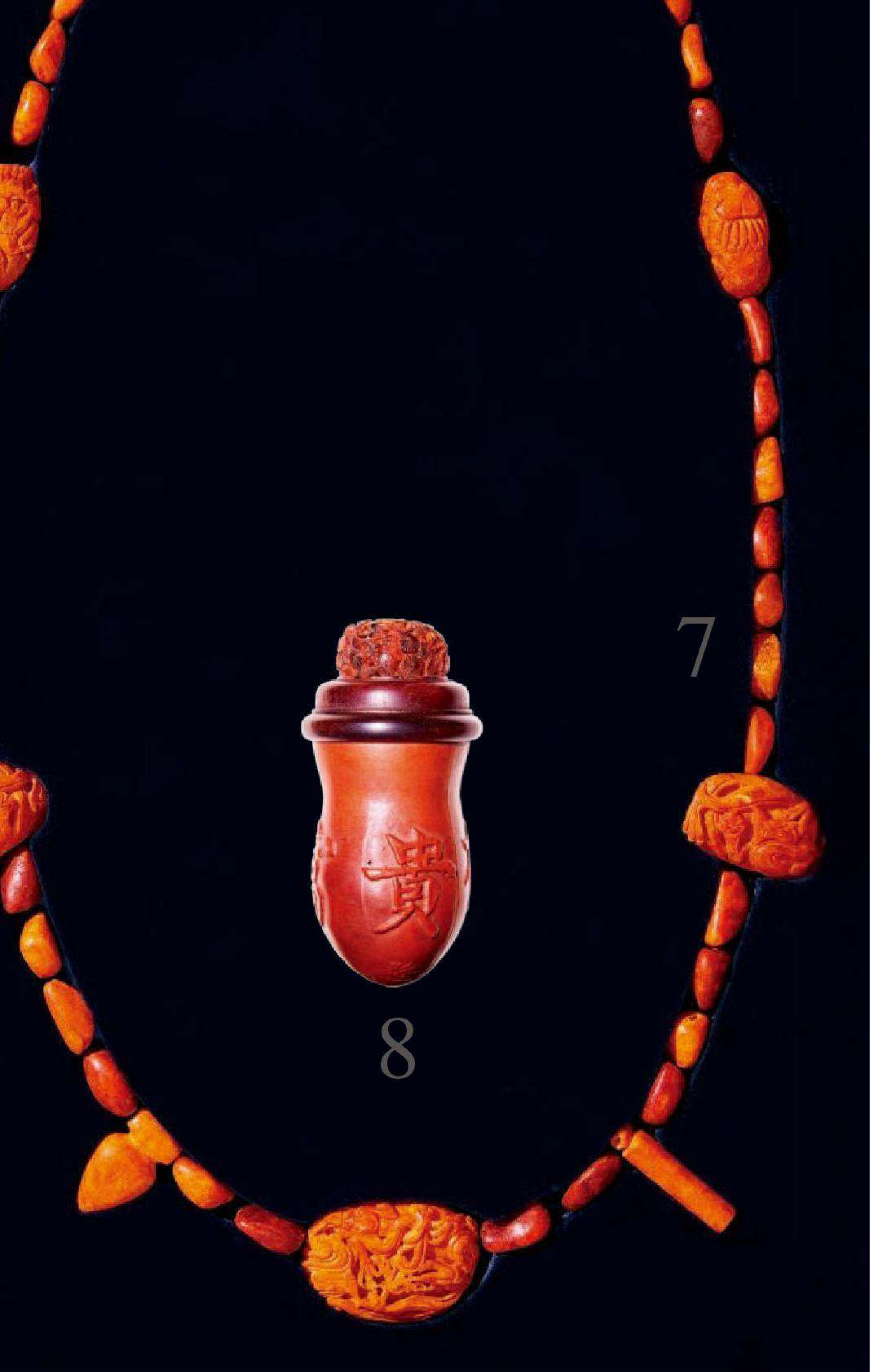
找主人，是你的就是你的。」像是有個清代的藏傳佛教琥珀財神，一開始在北京骨董店看到，因價格過高下不了手，但後來在廣州的骨董店又看到，「遇到第二次是緣分，我就買了。」他有三對饕餮原先也各自分散在不同的骨董店，他先買了一對後，又看到另外兩對，也是另類緣分。

對於藝術蒐藏，他也發揮學者的研究性格，不僅購買、閱讀大量書籍，還會研究出土報告、文物雜誌，在國外常買書買行李超重，太太張正芬在一旁爆料，現在家裡書房全是琥珀、玉器相關的書。楊平世也勤跑展覽，透過實際觀摩真跡作品「養眼睛」，「美感自然而然後會提升了。」

每個朝代的琥珀造型及工藝皆不相同，越遠古越樸拙，越近代則做工越細，他拿出清代的蝴蝶琥珀，翅膀上的紋路清晰可見，但在明代就只有簡單兩片翅膀。

酬勞，立刻就往玉市跑，「只要手邊有現金，就去洗錢了！」他大笑著說。雖然跑得勤快，但他對蒐藏始終抱持著隨緣、不強求的態度，他認為，「文物會

對他來說，這些琥珀不僅是蒐藏興趣，還是紓壓良方。曾擔任台大植物病蟲害學系系主任和生農學院院長



7. 湊齊這條項鍊要一週

原為古代印度貴族和佛像頸間飾物，傳入中國經改良化為仕女項鍊。這件藏品與遼代陳國公主墓出土的琥珀瓔珞極為類似，如此完整非常難得，楊平世花了整整一個禮拜才湊齊，是他的琥珀蒐藏中，花最久時間入手。

8. 清宮限定玩具蝻蝻罐

古人會將蝻蝻放入罐中，欣賞牠鳴叫的聲音，國寶「翠玉白菜」上的昆蟲，其中之一正是俗稱蝻蝻的「蝻斯」。罐蓋做工細膩，由無數松葉琥珀組成，有些還是活動件，搖晃時會發出聲響，罐身底下落款乾隆，推測應是出自清宮。

的他，白天開會、做研究、寫論文，工作相當忙碌，但晚上回到家就是屬於他的「Me time」時刻，他會把文物一件件拿出來把玩、擦拭，所有壓力也全然釋放。

正芬夫唱婦隨，發揮設計巧思改造玉器、琥珀，自己畫設計圖，在不破壞原物的前提下，請師傅在藏品上加入翡翠、鑽石、K金、紅寶石等貴重金屬，賦予古物新風貌。她不惜血本，光是改造工錢和材料都比琥珀本身還

貴，甚至還曾辦過展覽。楊平世兩個兒子從小也跟著他一起逛骨董店，大兒子楊惇傑在紐約帕森（Parsons）設計學院畢業後，現在也投入骨董買賣領域，還出過琥珀鑑賞專書，是新

生代的琥珀、玉器專家。就連楊平世六歲、八歲和十歲的三個孫子，也都開始接觸這些古物，從小就讓他們把玩，美感融於生活。楊平世不僅因為藝術蒐藏而有了精彩的賞玩人生，更成為家人一起度過美好時光的共同語言。

清宮、藏傳、加勒比海 一窺楊平世的琥珀藏寶圖

文字 · 陳怡如 攝影 · 石吉弘

在楊平世超過300件的琥珀蒐藏中，橫跨中西不同時代，每樣藏品分門別類小心珍藏在錦盒中，他一一展示這些珍貴蒐藏，從東方的清宮到西方的加勒比海，各個精彩。



1. 遼金隨身小香罐

推估為遼金時期的鼻煙壺，外觀有生動的葉子紋飾，裡面可放置一些香料或藥物，做為提神醒腦之用，輕巧的造型方便馬上民族隨身攜帶使用。

2. 一對小獅看明代工藝

琥珀易碎不易雕刻加工，這對明代的小獅子，只有約3公分大小，做工卻精細繁複，相當難得，許多細節都值得細細欣賞，展現中國古代的精湛技藝。

3. 緣分自來的財神像

楊平世始終認為文物會自己找主人，這尊藏傳佛教財神，原先在北京的骨董店看到，因價格原因沒有下手，後來又在廣州遇見，特殊緣分讓楊平世立即買下。

4. 比標本還精緻的蝴蝶

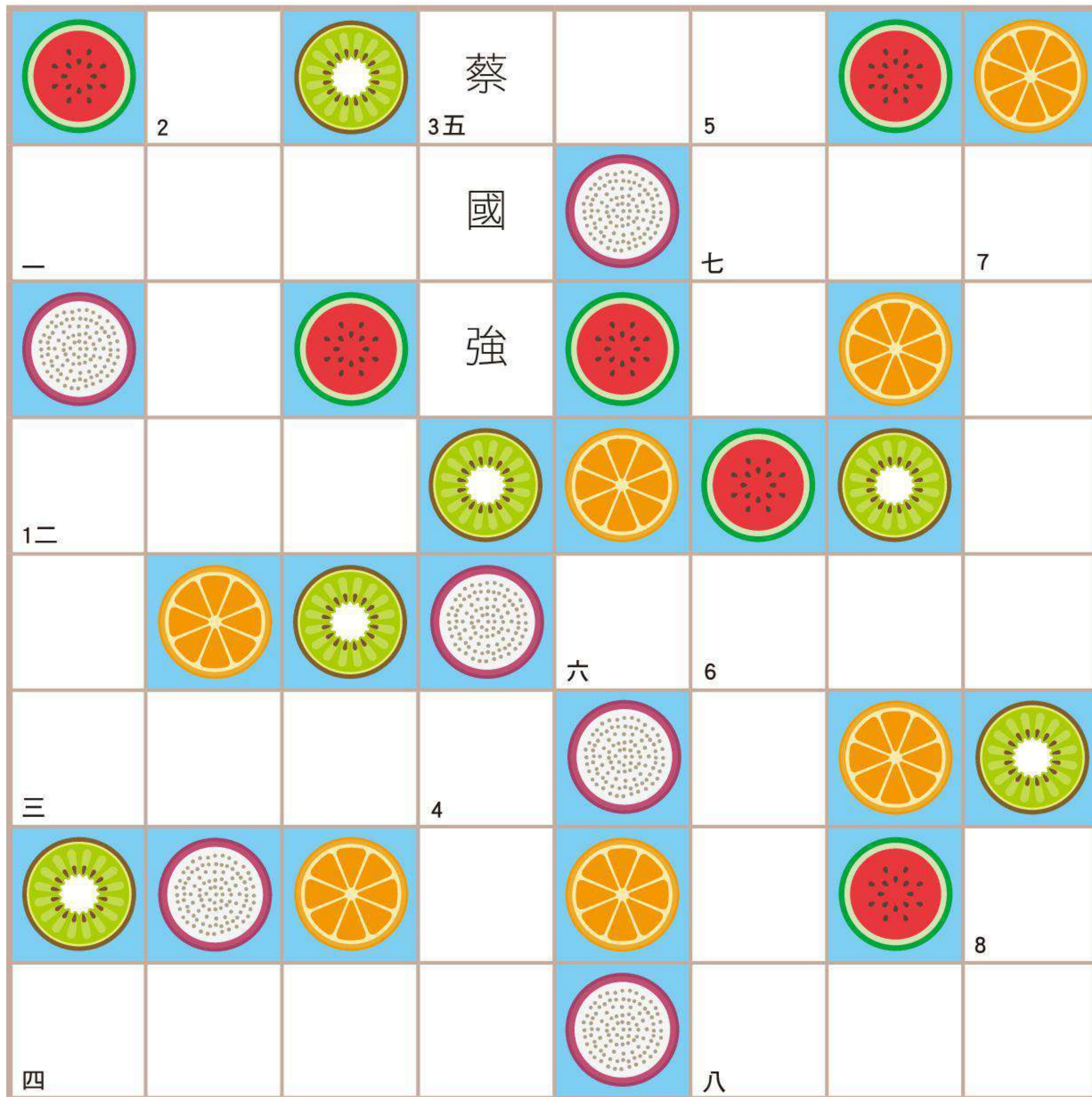
蝴蝶是楊平世蒐藏玉器的起始，連帶蒐藏了不少琥珀蝴蝶，從中也能看出每個朝代的工藝演進。這件清代的鳳蝶，翅膀上的紋路精細，刻畫入微，楊平世認為這些蝴蝶工藝品比起蝴蝶標本更加精緻。

5. 象徵財富的大件琥珀鹿

在中國文化中，鹿和「祿」發音相同，有吉祥意味，也被當作財富的象徵。這是楊平世最喜歡也最貴重的動物琥珀蒐藏，除了神態靈動，在遼金時代如此大件的琥珀鹿也極其少見。

6. 菸斗蒐藏的起點

楊平世不抽菸，卻蒐藏了上百件琥珀菸斗。來自加勒比海牙買加的美女菸斗，是他蒐藏的第一個菸斗。前端白色的部分由海泡石製成，隔熱強、質量輕，又容易雕刻，成為菸斗常見材質。



本週熱點：
高山大搞煙火秀，跨界合作過了頭，
各方怒火擋不住，環境破壞怎補救？

直式

1. 文章名，晉李密撰。內容敘述他想回報祖母養育之恩，為抒情文的代表作之一。
2. 位於歐洲巴爾幹半島上的國家，首都為索菲亞。
3. 以爆破煙火作品聞名的中國藝術家，近日因喜馬拉雅山上的炸山煙火秀，引爆全球環保負評。
4. 比喻一廂情願。
5. 植物所釋放抗菌揮發性有機化合物之統稱，為森林三寶之一（另有氧氣及負離子）。
6. 形容民情能真實的反映給在上位者知道。
7. 指眾多身居高位的官員。（帶有貶義，形容這些官員位居高位卻無所作為）
8. 指刻在銅器上的文字。

橫式

- 一、位於南美洲的古文明，16世紀為西班牙所滅，馬丘比丘為其著名的帝國遺跡。
- 二、台灣知名歌仔戲演員、主持人，史上首位以戲劇男角色入圍以及獲獎的女性演員。
- 三、內外不一致，指思想和言行不一致。
- 四、比喻做事必須把握時機、因勢利導。
- 五、香港知名女演員，曾是無綫電視四大花旦之一，以《後宮甄嬛傳》皇后一角再創演藝高峰。
- 六、指君位傳賢不傳子，天下為大家所共有共享的。
- 七、人名，清朝順治帝的叔父、攝政王，是清朝極具爭議的政治人物。
- 八、英國生物學家，主張演化論，著有《物種起源》等書。

謎題設計・楊以謙

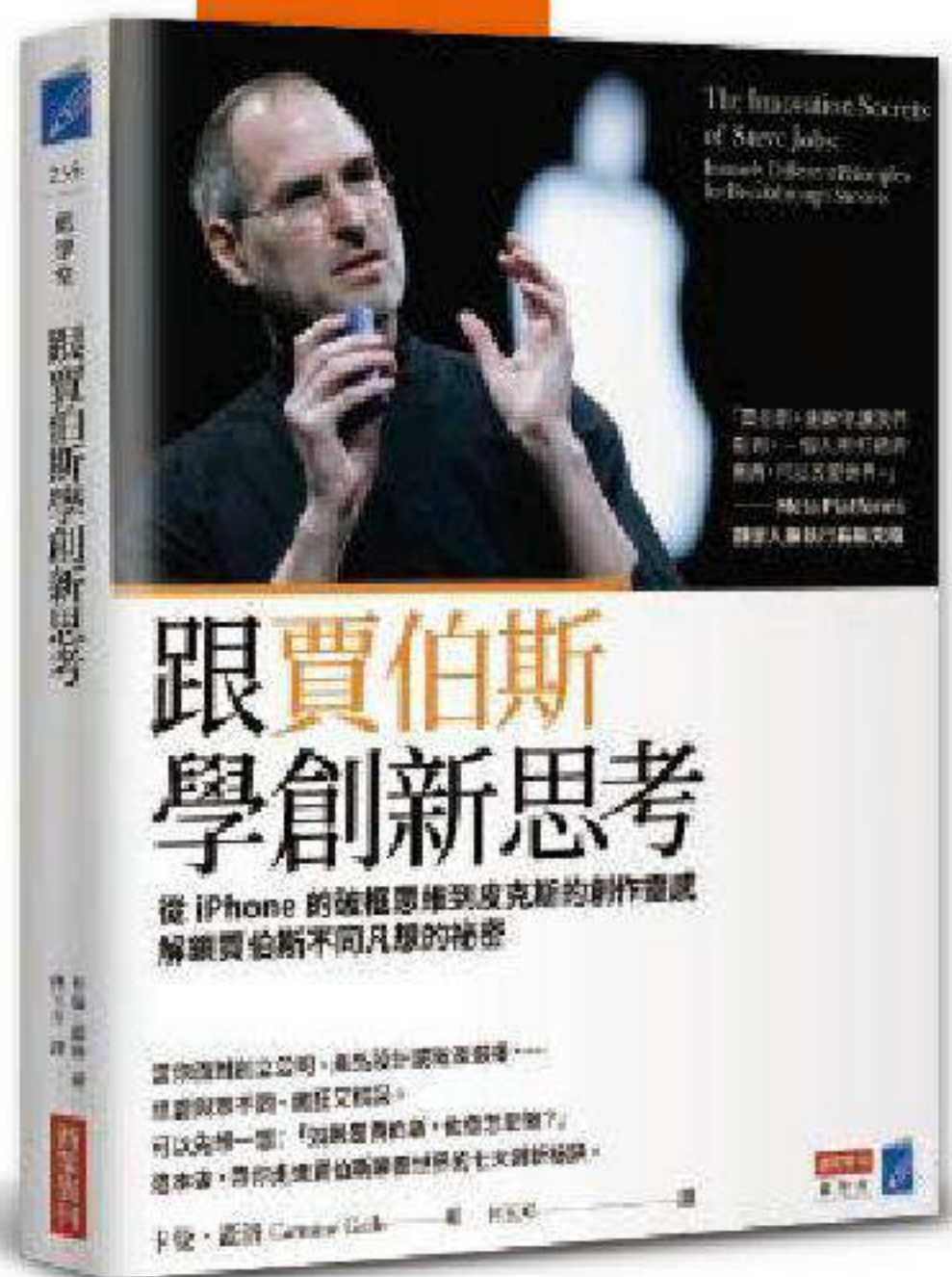
反向看解答



在大腦裡「內建」一套賈伯斯

從 iPhone 的破框思維到皮克斯的創作靈感，
7 大致勝心法，揭示賈伯斯的創意終極指南！

推薦文／《經理人》總編輯齊立文



過

去在閱讀關於賈伯斯的文章或書籍時，我會看到過這樣的段落：蘋果公司的員工會在遇到問題時，特別是在賈伯斯過世以後，這樣自我提問：「如果是賈伯斯會怎麼做？」我想，這樣的提問模式，應該也不限於與蘋果直接相關的人士，於是我就問了 ChatGPT：「有沒有很多 ChatGPT 的用戶，經常在有疑問的時候，以『賈伯斯會怎麼想或怎麼做』來提問？」

ChatGPT 回答我：「我沒辦法直接看到所有用戶的提問內容，但是從我能夠接觸到的模式來說，確實有不少用戶會用『賈伯斯(Steve Jobs)』作為一種思考框架，來尋找靈感或解決問題。」

對此，ChatGPT 提出了幾個理由，包括賈伯斯被視為創新與直覺的象徵、他的故事帶有啟發性（帶領蘋果由衰轉盛）。另外還有兩個理由，其一是 ChatGPT 對賈伯斯的知識儲備很豐富，所以 AI 可以很快模擬他的語氣和思維方式，這讓「代入賈伯斯的思考」變成一種流行的 prompt（提問方式）；另一個原因是，當人們遇到難題時，如果套用：「賈伯斯會怎麼想？」可以形成一種決策捷徑，快速聚焦在「簡化、極致體驗、與眾不同……」這些賈伯斯經常強調的原則上。

創新是日積月累的思維習慣

書裡有一段賈伯斯說的話，可以給工作者和經營者參考：「我們不會想：『我們來上課吧！這裡有五條創新規則；把這些貼在公司各處吧！』」而針對這樣做的人，賈伯斯的回答是：「這就像明明不酷、卻試著耍酷的人一樣，讓人看得痛苦……」

我認為，普通人和創新者最大的差別，往往在於普通人只停留在對於一些高大上原理原則的「感動」和「觸動」，但是創新者根本不會把時間浪費在找祕訣、複製配方，而是去傾聽自己內心的聲音，去「行動」，然後「推動」身邊志同道合的人，一起做到極致！

創新源頭就在生活的需求裡

我特別喜歡書裡提到的一段話：假設「人們並不清楚自己想要什麼。那麼，蘋果員工如何解決在產品開發之前，無法預測市場接受度的困境呢？其實很簡單，他們會依賴對產品要求最嚴苛的測試群體，也就是自己。我們會先確定自己想要什麼。」也是這種從自身出發的小寫創新 (innovation)，積累也締造出蘋果許多的大寫創新 (Innovation)。如同作者所說：「需求是創新的催生者……當熱情與需求相遇時，就會產生奇蹟。」



好書影音
說給你聽



好書搶讀

420 元／商業周刊出版／作者：卡曼·蓋洛

★ Meta 創辦人祖克柏：謝謝賈伯斯讓我們看到，一個人所打造的東西，可以改變世界。

真正的對手不是別人 而是你的續航力

健康 × 知識，全方位補給，讓你每一步都走得更穩、更遠

商周全方位閱讀一年52期
+玉膳坊滴雞精禮盒(10包入)

限量回饋優惠價**4,999元**(42折,總價值11,818元)



上網訂閱，請輸入網址 >>

bwnet.pse.is/85u9kx

手機訂閱，請掃描QR Code >>



填妥後，剪下傳真

信用卡傳真訂閱單

優惠截止日期：2025/09/30

Yes! 我要訂閱 (請勾選方案，活動詳見官網)

請勾選	方案	續訂優惠價	新訂優惠價
<input type="checkbox"/>	商周全方位閱讀一年期 (含：紙本一年52期 + 商周數位訂閱一年期)	4,250元	4,650元
<input type="checkbox"/>	商周全方位閱讀一年期 + 經理人月刊一年12期 好禮雙享：① 經理人加碼送2期 ② 精選特刊：《OKR工作法》+《今天開始斷捨離(熱銷再版)》	5,400元	
<input type="checkbox"/>	商周全方位閱讀一年52期 + 科學人全方位閱讀一年12期	6,600元	

*訂閱上述商周全方位閱讀方案，紙本雜誌、數位訂閱起訖同期

信用卡資料 卡別： VISA MASTER JCB

收件人資料 個人訂閱 公司訂閱

卡號：_____

收件人：_____ 先生 小姐 訂戶編號：BW_____

有效期限至：_____月_____年(西元)

收書地址： 住家 公司 _____ (為確保送件正確，建議填寫公司名稱/部門別)

身分證字號：_____

□□□_____

電話：(公) _____ (手機) _____ (宅) _____ (必填欄位)

持卡人簽名：_____ (與信用卡簽名同樣)

E-mail：_____ 生日：西元_____年_____月_____日 (必填欄位，此為商周數位訂閱登入帳號)

訂購總金額：_____ (務必填寫)

電子發票：手機條碼 _____ 或 自然人憑證號 _____ (如無勾選電子發票及空值，將寄送紙本發票)

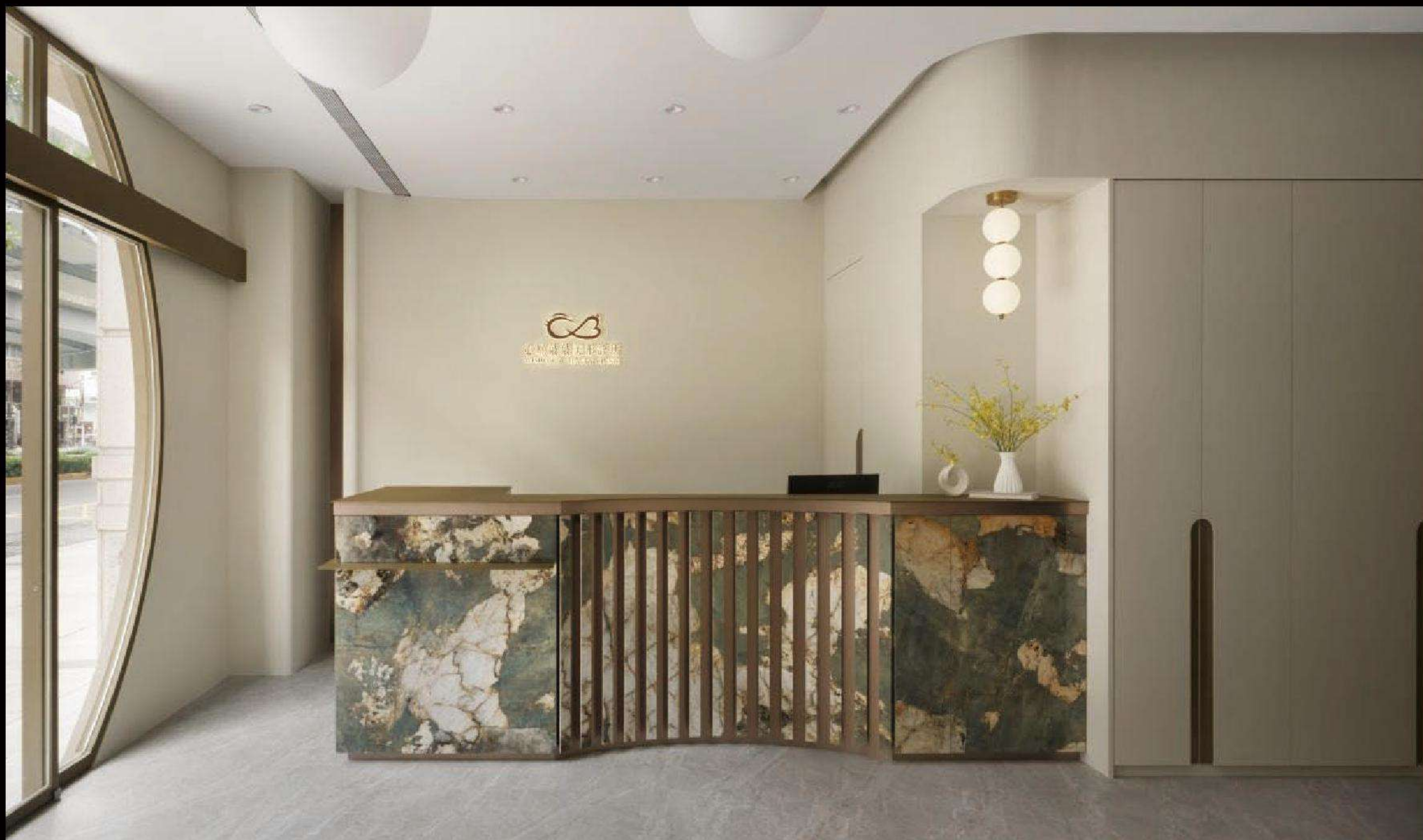
或 捐贈： 25885伊甸基金會 8585家扶基金會 518007脊髓中心 0770223基督徒救世會

訂購日期：西元_____年_____月_____日 發票統一編號(如需統編請填寫)：_____ 公司聯絡人：_____

◎ 行業： 金融保險 製造業 專業性服務業 一般性服務業 資訊科技 批發零售 貿易業 不動產 媒體傳播 農林漁牧 軍公教 其他行業 家管 學生 退休
◎ 職階： 企業負責人 高階主管 中階及基層主管 職員 自僱工作者 ◎ 婚姻： 已婚 單身 ◎ 教育程度： 高中職以下 專科 大學 研究所及以上

信用卡以外的付款方式	匯款 劃撥帳號	國泰世華銀行 安和分行，帳號：027-03-303590 (匯款後請傳真交易憑據及訂閱資料) 50003033 (請利用郵局空白劃撥單辦理)	戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司
------------	-------------------	---	---------------------------

商周集團個人資料告知事項 「為提供訂購、行銷、客戶管理或其他合於營業登記項目之目的《商業周刊》於本集團之營運期間及地區內，將以mail、傳真、電話、簡訊、郵寄或其他公告方式使用您提供之資料。使用對象除本集團外，亦可能包括相關協力廠商。」如您有行使個資相關權利或其他服務，請致電本集團客服中心 電話(02) 2510-8888 / 信箱 bw-reader@bwnet.com.tw
注意事項：● 期數含過年合刊號，一本合刊以2期計算。續訂自動接續到期期數，不會重複寄送。● 雜誌每周四出刊，採限時專送，贈品以實物為準，叢書(無法更換書目)，將於訂閱並付款完成後14個工作天內陸續寄送。● 商周數位訂閱使用方式請見：<https://www.businessweekly.com.tw/Service?type=QA>。● 依消保法規定，消費者享商品到貨7天猶豫期權益，但非試用期。7天猶豫期內進行商品退換貨、新品瑕疵更換新品，應負有回復原狀之義務。退貨商品須為全新請完整包裝。商品一經拆封使用後，除產品本身瑕疵，恕無法辦理退貨。
● 商業周刊保留贈品更換與解釋活動之權利。● 商周數位訂閱起迄將與紙本雜誌相同。● 客服服務時間：週一至週五09:00-18:00 (例假日除外)



心願敲敲美形診所 商業空間設計

成舍中山三部 黃葆儀 分部助理總監 楊皓文 助理總監 李長馨 設計師



PIAGET POLO 79 WATCH
*Sascha Von Bismarck with Ella Richards,
Orson Richards and Kesewa Aboah
by Brigitte Niedermair.*

PIAGET

台北101購物中心 3F +886 2 8101 8399
台北微風廣場 1F +886 2 2772 4988
台中大遠百 1F +886 4 2254 8299