新聞深度報導獎

得獎作品/

阿共、銀彈、虱目魚

得 獎 人/賴寧寧等三人 得獎媒體/商業周刊

賴寧寧女士 一九六五年生,台北市人;政治大學經濟系學士。曾任職工商時報、財訊、今周刊;現為商業周刊編輯部主筆。

劉佩修女士 一九六八年生,新竹市人;政治大學新聞研究所碩士。曾任雄獅美術月刊記者,台灣立報兩性版主編,工商時報金融組召集人,現為商業周刊編輯部副總編輯。

吳和懋女士 一九七七年生, 台北市人,台灣大學心理學碩士、荷蘭烏特列 支大學社會學碩士,現任職《商業周刊》編輯部經研室。



一 得獎評語

突破ECFA報導的陳窠,找出新角度,以報導文學方式, 呈現小漁村在金錢收益與政治認同間的掙扎,展示了作品 的張力。

【2011-10/商業周刊/第 1249 期/封面故事】

429天追蹤》中國錢進台南學甲·內幕紀實

阿共 銀彈 虱目魚

這裡,是台南幫大老,吳尊賢、高清愿、翁川配的故鄉,曾繁華一時,八〇年後,產業外移、工廠倒閉,人走了,錢走了,小鎮迅速沒落,如今,新的翻身機會來了, 一個再度影響小鎮命運的事件,正在發生・・・・・・

故事,從這張照片開始。

一張虱目魚契作訂單,史無前例的,掉落學甲····,禮物,是北京國台辦副主任鄭立中送來的!掛上「熱烈歡迎」紅布條, 找來最夯的電音三太子迎接,學甲,大方款待遠方來客。在台灣鄉鎮,是創舉!

這張政治訂單,讓兩岸、五路人馬,瞄 準學甲,中國官方、台灣官方、地方商人、 漁民、中國買家,毫無關聯的一群人,被一 根線,突然拴住……。

漁民,政商食物鏈最底層,頭一次,阿 共銀彈攻來,漁民矛盾又錯亂,「沒法度顧 巴肚,要安怎顧佛祖?」沒落小鎮,能不能 等到春天?

一串巨型煙火,沖向台灣海峽天際。台 南濱海小鎮學甲,夜空從未如此燦爛。

人稱「泥鰍嫂」的漁民陳麗足,騎著機 車趕往東陽國小,數千人已經擠滿操場。 「足多人せ,學甲從來沒有這麼熱鬧過啊……。」她驚訝。

聚光燈下,電音三太子引導一行人走 進「學甲之夜」會場。他們是深圳訪問團, 陪同者包括前學甲鎮鎮長謝財旺(現任台南 市議員)、前學甲鎮鎮民代表會主席王文宗 (現任學甲食品董事長)、國民黨前立委李 全教。

深綠小鎮,瞬間走紅……

對岸訪問團、電視台記者全都來了

晚會主持人許效舜,念了國民黨榮譽主 席連戰、親民黨主席宋楚瑜的賀電。其後, 台灣一線歌手任賢齊出場,粉絲拍照、尖 叫;李翊君、施文彬等知名歌手,也紛紛獻 唱。



三太子迎大陸官

99/8/23 國台辦副主任 鄭立中(握手者),從 北京來到學甲,迎接他 的是台灣最夯的電音三 太子。

第一宗虱目魚契作關鍵事件簿

99/8/23 國台辦副主任鄭立中與學甲漁民座談

100/3/11 兩岸第一宗虱目魚契作說明會

100/3/28 開始陸續簽約,買家付訂金 100/8/4 契作開始收成,漁民陸續收到尾款 100/8/25 第一個虱目魚貨櫃啟運

100/9/28 上海購物節,虱目魚正式開賣

整理:賴寧寧



在這一萬多人的偏僻小鎮,居然有如 此高規格晚會,讓居民大開眼界。更實質的 是,深圳、學甲雙方代表在舞台上,簽署五 百公噸的虱目魚丸採購意向書,台下議論紛 紛。

「會不會造勢而已?」泥鰍嫂半信半疑。

去年八月二十日下午,深圳訪問團一行 兩百人,包括官員、表演團、電視台記者, 浩浩蕩蕩來到學甲。他們參觀魚塭、撒網、 做虱目魚丸,還出資一千萬元舉辦晚會,並 當場訂購魚丸。

鎮民沒想到的是,這只是大陸採購團前 導車,更高規格的官員、更特殊的採購,還 在後頭。

在此之前,中共對台灣的統戰工作定 調一一兩岸交流要深入鄉鎮,尤其是中南部 地區。

中共全國政協主席賈慶林明確表示:「要推動兩岸大交流,深入鄉鎮和社區與各階層。」「尤其是中南部地區,深入基層民眾,認真傾聽台灣鄉親心聲。」鄉村包圍城市,是共產黨的起家策略,這回,要用在台灣。

民國九十七年十月,中國海協會副會長 張銘清在台南孔廟被推倒在地,導致隔月訪 台的海協會長陳雲林,不敢跨越濁水溪,被 稱為「濁水溪魔咒」(編按:直到今年二月 陳雲林才抵達雲嘉、高雄訪問)。 中國統戰策略很明確——必須跨越濁水溪。但,中南部是深綠票倉,誰願意開門?

國台辦副主任鄭立中,銜命深入中南部 基層,但接待者多半態度冷淡。卻有一個貧 窮小鎮,張開雙臂歡迎。

它是學甲,恰好與張銘清被打之處,同 屬台南。

學甲在日治時代以製糖業著名,日本人 走了,糖業沒了。民國六〇年代,學甲是紡 織小鎮,台南幫大老,吳尊賢、高清愿、翁 川配等,均出生於此。全盛時期,當地中大 型紡織廠高達十幾家,大量成衣銷往美國, 創造許多就業機會,學甲人口因此超過五萬 人,成為台灣最後一個由鄉升格的小鎮。

然而,八〇年代紡織業西進中國,紡織廠一個個關閉,學甲逐漸沒落。為日本人代工,為美國人代工,賺大錢的人離開,剩下靠農、靠漁為生者,搬不走生財器具,只能繼續靠天吃飯。

產業外移,稅基流失,五、六年前, 學甲鎮曾因負債嚴重,不開路燈、辦公室不 用空調,里長辦公事務費減半。當時的鎮長 李莊秀芬,甚至將全鎮二十六里砍半,縮為 十三里,以撙節開支,被媒體稱為「全國創 舉」。

如今學甲設籍人口雖有二萬八千人、實際居住卻不到兩萬人。五都後,區區合併, 學甲人口少,被併入他區的機率升高,「學 甲」此地名,可能在台灣地圖上永遠消失。



第200~222天

對岸官員捏魚丸

99/8/20 深圳市副市長 張文(右)當街捏魚 丸,身旁還有大陸媒 體記者隨行。

第三次「代工」的機會卻來了。一個歷 年選舉藍綠選票約三比七的深綠小鎮,卻拿 到來自中國的政治訂單。

大陸官來台,擺低姿態……

不諳台語,有漁民發言就猛做筆記

八月二十三日,鄭立中踏上學甲。學甲 不但接受他,還在鎮公所前高掛紅布條,動 員鎮民熱烈歡迎。

天氣極熱,所有人都汗如雨下。民進黨的綠,國民黨的藍,中共的紅,也在這高溫中,融化成一種無以名狀的黑灰色。黨派色彩,意識形態,漸漸模糊,經濟活動卻在這灰色地帶,逐漸升溫。

與深圳市相同,鄭立中也帶來「伴手 禮」。官員層級高,禮更大。

鄭立中與漁民面對面座談,李全教提出「契約養殖」議題,他立即回應:

「各位鄉親,(我)不會說台語,請 諒解……,台灣農業,像芒果,產地一斤三 十塊,到台北,一斤一百塊,如果再賣到 大陸,可能就要兩百塊,這價錢,農民會 很冤枉,如果能夠減少中間環節,就會好 一點……,由大陸企業直接跟產銷班簽合 約……。」

漁民發言,鄭立中低頭猛做筆記。他當 場承諾,中國將會和漁民進行虱目魚契作。

他告訴漁民,契作就是每台斤虱目魚,

用比市價多十元的價錢 購買。今年魚苗、飼料變貴,每台斤養殖成 本達三十五元,加價十元,採購價就是四十 五元。

四十五元,是虱目魚收成旺季時的歷史 天價,漁民眼睛一亮。

虱目魚是熱帶魚種,北回歸線以北難以存活,印尼、中國海南島等地雖有養殖,但品質不如台灣。台灣雖有先天優勢,卻因養殖者眾,長年供需失衡,每遇旺季價格崩跌。漁民期待以契作保障收益,但這個願望,民進黨執政無法實現,國民黨執政也無法實現,第一次幫漁民實現這個願望的,是中國政府。

為什麼,對大陸消費者極其陌生的虱目 魚,卻被中國挑上?

因為,虱目魚在去年六月,被列為兩岸經濟合作架構協議(ECFA)十八項降稅農產品之一,今年關稅從一〇%降為五%。中國進口台灣虱目魚,可清楚表態支持ECFA,又可落實「深入中南部」政策。

學甲當地每十人就有一位是漁民,魚價 牽動著人心。契作比一次性採購,「影響人 心」的效益更高。

且這批契作,將使今年虱目魚銷中成長 率達八十二倍,不但創ECFA早收清單十八項 農產品中成長率最高,在五百三十九項早收 清單中,成績也很亮眼。

契作漁戶共一百戶,每戶平均三萬台 斤,以每台斤四十五元計算,平均每戶賣出 一百三十五萬元虱目魚,淨賺三十萬元。三 十萬,在鄉下不算小數目。

這批魚由學甲食品出口,由國台辦安排 的上海水產集團進口。將契作費用加計運費 等,買方約付賣方一億八千萬元。這數字, 相較於中國面板女王白為民,來台採購上千 億元,微不足道。但科技業採購接觸到的, 是少數大老闆,農漁業採購,卻讓基層直接 受惠。

雖然首次契作僅一百戶,但消息快速擴 散。沒多久,沿海的七股、將軍、北門,養 殖戶紛紛打聽,欣羨學甲漁民。

這幾乎被遺忘的小鎮,突然變成兩岸交 流第一鎮,十三億人的大市場,迎面而開。

曾經,它被歷史淹沒,如今,卻被大時 代選中,成為舞台主角。小鎮民代、商人、 漁民,紛紛進入這場兩岸新賽局,坐上牌 桌,成為第一批出牌的人。

在鄭立中到訪後,小鎮起了翻天覆地的 變化。

中國官員率團競相來到學甲,包括遼 寧、武漢、深圳、上海、北京等,一年內造 訪的大陸團,超過三百人,陸客比台灣遊客 還多。虱目魚、虱目魚丸,成了熱門採購品 項。

學甲漁民,內心錯亂……

以前講殺豬拔毛,現要我喊省長好

中國大城,與台灣小鎮熱烈交往,老百姓面對一批批「阿共仔」,內心的交戰、矛盾,卻油然而生。

今年二月,遼寧省副省長邴志剛率領採 購團到訪,五十七歲學甲漁民郭冬彬,也到 了現場。

人稱「彬哥」的他,對當天現場,感覺 「金錯亂」:

「啊,以前讀冊,是『反攻大陸,殺豬 (隱喻朱德)拔毛(指毛澤東)』,現在叫 我拍拍手,講『省長好』,這個手喔,實在 拍抹落去……。後來……,我手有拍落去, 這『省長』喔,我叫抹出來……。」

「人生足(真)矛盾」,他怎麼想都想 不通,為什麼代誌會變成這樣?

學甲知名魚丸店老闆也感觸很深,他說,十幾年前,他有意赴中國發展,但媽媽一句話,讓他留在台灣。媽媽說:「到哪裡,攏是一碗飯……。」

如今,中國官員捧著錢來,明知背後有 政治目的,要,還是不要?

李全教坦言「中國在統戰」,但他說,「政治訂單走前鋒,開了路之後,就要看後續力道……,能不能將『計畫經濟』,變成『自由經濟』,才是關鍵。」

說得有理,但漁民疑慮仍深。

本身也是漁民的陳里長,是地方意見領 袖之一。三月初,契作簽約前,一群漁民聚 集在他家泡茶,熱烈討論契作。

大家七嘴八舌的討論著:「每次開的支



契作訂金落袋了

100/3/29 簽約第二天,存摺一刷,30萬來囉!漁民原本半信半疑,訂金匯入後,大家都來搶名額。



清明前趕曬魚塭

100/3/30 要放水飼虱目魚囉!清明節前,漁民大曬魚塭,目的殺菌,是養虱目魚的重要步驟。

票,攏完全沒實現……,像以前柳丁,最後 攏填海裡,香蕉也是……,這種代誌,聽聽 就好……。」

「這是在收買人心,在洗腦,政府機關沒參與在裡面,沒保障……,」有人這樣評論。

「大陸人呷虱目魚,金少啦!」另一位 附和。

「要簽,要認真考慮啦,我們要算算, せ合抹合。」

「分期付款不行,一定要現金交易,我們怕他,他也怕我們……。」

你一言我一語,討論著風險。

台灣官方,立場尷尬……



契作有利ECFA,又要漁民小心

拚搏

不只漁民,這件台灣史上第一宗來自 對岸的政治契作訂單,也讓台灣官方高度警 戒。

漁業署官員打電話給台南養殖協會,要 協會提醒漁民:「要小心,不要被騙了!」

漁業署長沙志一坦言確有這通電話,因為:「這是國台辦牽的線……,但是,這尾 魚有沒有競爭力?虱目魚在南部很夯,但, 北部要吃的人很少啊……,大陸人為什麼要 吃?需求在哪裡?」

就連法務部調查局也派出調查員深入 調查。我問這名調查員,為何關注契作?他 說,「這是第一次,中國跳過海基、海協, 直接對漁民契作,怕漁民過度樂觀,投入太 多,萬一明年沒有訂單,漁民會受傷。」他

透露,政府不會介入這件事,但是, 「萬一出事,要在第一時間處理,所以 手邊一定要有資料才行。」

這真矛盾。這宗契作會讓藍營力推

放養20萬尾魚苗

100/4/2 清明前後,20萬尾「白身仔」(小魚苗)放落去,因失敗率高,若收成有2萬尾就很厲害。

的ECFA,元年成績單亮眼;居間促成的小商人,則有意做球給藍營,暗助執政黨。但藍營主控的中央政府,卻要漁民小心,並暗查小商人底細。

契作案並沒有因官方疑慮而消失。三月 十一日,負責和漁民簽約的學甲食品,舉辦 「契作說明會」,漁民擠滿會場。

王文宗釋出善意:「簽約隔天,三十萬 訂金匯進去戶頭……,」有了訂金掛保證, 漁民意願提高。

三月底,漁民陸續簽下契作合約,隔 天,三十萬元訂金,出現在存款簿上,漁民 疑慮全消。

在中國官方、台灣官方、地方商人、漁 民、中國買家五方勢力交織運作下,契作摸 著石頭過河了。

叫不出中共官員「省長」的彬哥,成為 契作戶一員,「沒法度,顧巴肚,麥安怎顧 佛祖?」他說。

泥鰍嫂有了新的代碼 | | 「三十二」, 這是她在一百戶中的編號。她是八八風災受 災戶,欠債八百五十萬元,這數目,只是大 企業借款的尾數,但對泥鰍嫂一家人,卻是 天文數字。契作讓她有了一線曙光:「若每 年攏有契作,阮八百萬元負債,真緊就還せ 了。」

年輕漁民、三十一歲的阿昌,也出現在 契作說明會上。他靦腆的說:「如果每尾魚 仔攏有契作,不知多好……。」

陳里長也參加契作,先前在他家討論的 里民,也一個個參加了。「台灣人喔,就是 向錢看啦……。」一位里民說。

或許,這宗契作案政治味十足,但對漁 民來說,每個人都有選擇更好生活的權利。 只要有人讓他們免於被魚販砍殺,這碗飯, 誰不捧來吃?

清明過後,漁民陸續放魚苗。年初寒 冬,虱目魚苗稀少,加上契作需求,魚苗變 貴,是去年的一.五倍。雖如此,契作戶還 是咬牙搶買。

大陸買家,話講很白……



歡喜收網滿漁獲

100/8/4 虱目魚難照顧,養到這麼大,若能賣到錢,就有價值了!今年魚苗少,又有契作加持,魚仔價格變貴,漁民樂開懷。

坦言壓力大,若第三年還賠就不行

漁民忙著照顧虱目魚,居中牽線的王 文宗也不得閒。他勤跑大陸,馬不停蹄跟買 家、跟官員協調,讓契作順利進行。

上海水產集團是上海第一大,中國改 革開放前,全上海水產都由它供應,如今, 它在上海仍有四成市占率。它的採購隊伍踏 遍全世界,生意做很大,也很精。這個財神 爺,不是這麼好迎。

王文宗一見到上海水產總經理(現任副 總裁)唐文華,立刻深深鞠躬。

唐文華問:「王董(王文宗),你有沒 有收購計畫呀?」 王文宗沒答清楚,同桌的上海水產董事會顧問楊寶生解釋:「就是契約上有沒有寫,誰決定交貨時間?會不會一下子五、六十戶一起說要收購?最好是定時、定量……。」

唐請王文宗報CIF價(到岸價格),王說 不出來。楊卻早已預算:「(我們)估計要 虧人民幣三千萬元·····。」

唐:「我們做這個事,也是在國台辦要求下做的······,上次還被找去北京·····。」

楊:「虧那麼大, 唐總壓力大……。」

唐:「如果老百姓喜歡,就會做久一點,第一年賠,第二年少賠,第三年打平,如果第三年還賠,那就不行……。」言下之意,虱目魚得在三年內,贏得上海人的味蕾才行。

楊對王說:「你要轉過來,你是搞企業的,不是在搞那個(指政治),你要想想,如果按照商業行為,如何操作?」

「你現在是在做好事,好事就要把它做好。」會議結束前,唐文華對王說。

牽線商人,四處奔走……

契作出狀況要處理,還要安撫買方

王文宗尷尬笑笑,看得出心情不好。兩 岸的糾葛,政商的矛盾,全部扭在他身上, 一下子梳理不清。

縱使上海集團再三提醒,契作收成時, 還是狀況百出。

八月四日,學甲食品緊急接到通知, 漁民阿強的虱目魚「臨急」(指魚臨時出狀 況,必須趕快抓起來)。這急件,成為第一 件契作收成案。

魚「不足月」,體型偏小且斤兩不足, 按契約,每台斤要扣六元,但,拿著鈔票趕 到現場的王文宗,還是「大方送」,只有 五%的魚被扣六元,其餘均以每斤四十五元 付款。

阿強一跛一跛的接下十萬多元現金, 笑得很開心。如果是魚販來買,這批魚只能 賣兩萬多元,但,政治訂單讓他不致血本無



魚仔出國賺外匯

100/8/25 第一批虱目魚,進了「上海水產採購學甲虱目魚啟運車」,抵達高雄港後,就要出國賺外匯了。

歸。王文宗不忘提醒現場的旁觀漁民,「這 是鄭立中,要照顧學甲漁民……。」

鄭立中,在學甲,比漁業署署長還有 名。

這是政治訂單與商業訂單最大的不同。 未依照合約執行,依感情行事。

其後又傳出,有人把價格較低的吳郭 魚,混在虱目魚中,一起交貨;還有人交出 有臭土味的魚。也有漁民抱怨,學甲食品允 諾,只要打電話去說要交魚,一週內就派 人來抓,卻等了兩週也等不到人,抓魚、冷 凍,通通塞車。

王文宗沒有想到,契作的難度,遠遠超 過想像。甚至連外銷標示、包裝,也出了問 題。

八月二十二日,上海水產集團旗下龍門 營銷副總楊偉勇、楊寶生等人,與王文宗同 赴高雄前鎮漁港,參觀負責這批契作出口的 冷凍廠。

一進工廠,楊偉勇的眉頭就皺起來。

他發現,裝魚的紙箱內,沒有放說明單,不符上海海關規定;包裝方法不對,紙箱鼓起來,從縫隙就可看到魚與冰塊;包裝材質不對,紙箱不防水,紙箱撐不到上海就會爛。

「我們是做友誼的,我上次去浙江,看到這樣的情況,掉頭就走!」楊偉勇不高興的說:「我先前不是都用e-mail(電子郵件)列出來了嗎?」

「這是ECFA早收清單中,我們第一次 進口,第一次要求一定要嚴,民眾看到這魚 好,以後就順利,第一印象很重要。」楊寶 生強調。

王文宗陪著笑臉:「第一次做,什麼都 不懂……。」

楊寶生轉過頭,低聲說:「他根本不是 做企業的!」

我們在旁邊,有點不忍,畢竟都是台灣 人。但換個角度,有壓力才有進步,如果嚴 格的買家,能讓產業升級,讓地方民代轉型 為企業家,比起「讓利」式的政治訂單,商 業行為又有何不好?

明年契作,還是未知……

虱目魚游出台灣,仍待消費端考驗

縱使上海水產不滿意,但八月二十五 日,第一批虱目魚還是風光出貨了。王文宗 特地舉辦啟運儀式,彬哥、阿強等契作戶, 穿著整齊,戴著花圈,笑得燦爛。

一輛貨運車準備出發,貨櫃旁掛著長長 紅布條,寫著「上海水產集團採購學甲虱目 魚啟運車,」在眾目睽睽下,開出學甲,一 路在高速公路上奔馳,抵達高雄港,登上貨 輪,渡過黑水溝,運抵上海。

就在虱目魚游出台灣同時,魚價、魚 塭、漁民,也出現變化。

因為契作買盤出現,今年虱目魚價格較往年平穩,連帶以往乏人問津的廢棄魚塭, 也有復甦跡象。鄰近學甲的北門,農會信用 部主任吳麗紅說:「感覺塭仔有在『芽』 (買氣增加)。」

她說,一件面積約三甲的魚塭,第一 拍,就有三個人來搶,結果,以高於底價賣 掉,買主是虱目魚漁民。兩年前,同樣這 件,拍賣了六次,都流標。

學甲則出現第一個虱目魚產銷班,十五 位南瀛養殖生產協會的漁民,開始做生產履 歷,班長邱揚拱向王文宗爭取,明年的虱目 魚契作,優先考慮努力升級的產銷班成員。

漁民期待契作續辦,然而,消費端的考 驗,才正開始。

上海有二千三百萬人口,與台灣相當; 人均所得一萬美元,是台灣的二分之一,卻 是全中國最高。在這裡,來自挪威、日本、 巴西……,全球千萬種魚類,彼此競爭。

虱目魚,從沒上過上海人的餐桌,卻 在兩岸特殊政治氣氛下,被當成台灣魚的代 表,與中國魚、國際魚同台媲美。

上海水產進行甲級動員,極力促銷虱目 魚,第一階段配合上海購物節,在東方水產 中心銷售,以一條人民幣十元促銷,售價約 台灣市價的一半;第二階段,十二月初在光 大集團辦展售會,價格會拉高;第三階段, 賣到水產較少的大西部,例如新疆,價格未 定。透過不同地區、價位、客層的試售,找 出最適當的銷售策略。 九月二十八日,我來到東方水產,它 類似濱江魚市,人氣頗旺。上海水產搭起舞 台,掛上「台灣虱目魚專場」紅色看板,還 列出虱目魚營養成分,並請來台灣師傅現場 烹煮,讓民眾免費試吃,看得出用心。

但,上海民眾的反應,讓我很擔心。 「骨頭(刺)多了點,」「有臭土味,肉質 酸酸的,不好吃……。」

楊偉勇分析,冷水魚比暖水魚好吃,慢 魚比快魚好吃,深水魚比淺水魚好吃。我心 想:糟糕,虱目魚是暖水、快養、淺水。

不過,他仍為這條魚打氣:「上海人現在生活水平高,什麼都想嘗鮮,龍膽石斑、台灣鯛都吃過,就這個沒吃過。上海二千三百萬人,一千人中,一天一條,一天就可賣二萬三千條……。」

他解釋,按過去經驗,新來的魚要在上 海生根,四、五年時光是跑不掉的,「如果 還是賣不好,就要看是我們沒本事,還是這 條魚不合口味。」

時間久了,政治色彩褪去,市場這隻看

不見的手,自然會汰弱留強。

政策優惠,美卻帶刺……

一旦訂單抽手,小漁民將受傷最重

一旦虱目魚不被歡迎,或兩岸關係逆轉,訂單瞬間抽手,誰受傷最重?不會是兩岸政府,也不會是上海水產或學甲食品,而 是滿懷夢想,加碼養殖,卻血本無歸的漁 民。

政治帶來的優惠,是玫瑰,也是鴉片, 美麗卻刺人,勾人上癮,也令人墮落。

以往,許多台商被中國「兩免三減半」 等租稅優惠吸引,西進投資;許多專做代工 的台商,配合品牌商赴中設廠。當租稅優惠 不再,品牌商撤單,成千上萬的台商與台 幹,成為有家歸不得的台流。

能趁著政策優惠崛起,卻不因優惠取消 而衰敗的廠商,都是抓緊機會,努力在大市 場中,創造「比較優勢」者。

學甲民調》

政黨支持度,綠仍高於藍

中國錢進小鎮,會影響在地人的政治傾向嗎?

《商業周刊》委託「世新大學民意調查中心」針對設籍學甲二十歲以上民眾進行電話抽樣調查,結果顯示,政治訂單對居民政治立場影響不大。

首先可確定,近半數居民知道中國契作虱目魚這件事。相較於ECFA此全國性議題,有五 五%的居民表示聽過;虱目魚契作,則有四四%表示聽說,比率不低。

聽過中國契作者,有六成贊成,反對者不到一成。其中又以漁民、專科以上學歷者贊成度最 高。

至於這張訂單怎麼來的?藍綠支持者解讀大不同。馬英九支持者多認為「是國民黨政府的功勞」(四一%),蔡英文支持者多認為「是商人的功勞」(三三%)。

往年選舉在學甲的開票結果,大致維持藍綠三比七的支持度,例如九十七年總統大選,學甲 有六五%投給謝蘇配,三五%投給馬蕭配。本次調查有五成居民願意表態,其中五七%支持蔡英 文、三一%支持馬英九,另有一二%支持宋楚瑜。綠仍高於藍。

有九成三的居民表示,不會因中國契作改變總統支持人選,七%居民表示即使改變,也是改 投雙英以外的候選人。 一百九十四年前,經濟學家李嘉圖(David Ricardo)提出「比較優勢法則」(Law of Comparative Advantage),至今仍是自由貿易的基石。對台灣而言,該理論隱含一重要意義:在國際競爭中,即便再小、再沒有資源的國家,都擁有自己的比較(非絕對)優勢,只要找到這個優勢,就能透過貿易,與他人進行專業分工,獲取最大利益。

ECFA上路,兩岸最大的開放潮正展開。 一長串的早收清單,讓小商人、小漁民,都 能出國賺外匯,學甲小鎮的一百戶漁民,只 是開端。不過,因兩岸特殊關係而取得的優 惠,只是第一張門票,接下來,我們必須拿 出實力,在全球眾多競爭者中,凸顯自己的 比較優勢,才能把短利變成長利;甚至,能 利用賺中國財的機會,練就一身賺世界財的本領。

今年秋天,虱目魚游進大市場了,ECFA 早收清單五百多項產品,也或先或後的登陸 中國。它們能凸顯比較優勢、標示出自己的 不同嗎?

一年前的燦爛煙火,稍縱即逝,學甲的夜,回復它寧靜且獨特的美。滿空星斗下, 魚塭水車兀自轉動。多年後,這沒落的南方 小鎮,會不會翻身為黃金小鎮?景氣復甦, 人口回流,學甲此地名保住,並被廣為傳 頌?

我衷心希望,發生在民國一百年的這宗 契作,不是一個機會的結束,而是一個機會 的開始。

【2011-10/商業周刊/第 1249 期/封面故事】

契作推手》地方民代變身新台商

虱目魚登陸 牽線人就是他!

他,是地方民代轉型台商的典型, 像磁鐵吸住許多資源,也把兩岸糾葛扭在身上。 在「晉升」大咖的過程,爭議、考驗都在等著。



三月初的清晨,台北晶華酒店一樓。當天,武漢中百集團和統一集團簽約合作,這是兩岸零售通路霸主的場子。會場內,悄悄來了一個人。

他是學甲食品董事 長王文宗,前台南縣學 甲鎮鎮民代表會主席, 人稱「王董」。上午八 點,王董就抵達會場, 是最早到的來賓,一個 人,坐在角落,神情有 點緊張。

這場子,見證他從 小咖翻身,與大咖平起 平坐的一幕。

但,這只是一連串 考驗的開始。鯉魚躍龍 門的過程,並不輕鬆。

典禮快開始,他突然拿出當天程序單,指著「十點三十分,學甲食品有限公司董事,王 文宗致詞。」那行字,告訴司儀黃楚卿: 「這行刪掉,不要了啦!」左思右想,他還 是決定不要太張揚。

三月,台北晶華酒店 與對岸買家簽約,兩岸大咖見證

舞台上,一張鋪著紅布的簽約桌,坐著 三個人:王文宗、武漢中百集團總經理張錦 松、武漢小藍鯨酒店董事長劉國梁。原來, 這場簽約會,除了兩岸通路霸主合作,還安 插了武漢中百與學甲食品的採購簽約。

背後一排見證人,都是有頭有臉的人物:武漢市副市長岳勇、台灣兩位工總大老:台玻董事長林伯豐、工信集團總裁潘俊榮,統一集團副總顏博榮、創投公會理事長林坤銘等。

放眼望去,王董是最渺小的一位:學甲 食品資本額只有一千萬元,相較台玻資本額 二百二十七億元、工信資本額三十四億七千 萬元,微不足道。



迎接對岸訂單

3月,在一片紅通通的歡迎旗海前,王文宗頂著大太陽等待,這天要歡迎的是武漢長官到來。

但此刻,這家南台灣小公司,成立短短 兩年,竟能和兩岸知名大型集團,站上同一 舞台。

在此之前,王董並不有名,今年四十七歲,土生土長學甲人,天仁工商畢業後北上就業,跟著竹聯幫大老「白狼」張安樂,闖蕩江湖。五年前,他重回學甲,決定從政,並當選鎮民代表會主席。

其後,他和學甲前鎮長、現任台南市議員謝財旺搭檔,以「照顧漁民、推動地方產業」為名,積極和對岸往來,把深圳市寶安區福永街道辦(相當於台灣的鄉鎮),變成學甲姊妹鎮,大賣虱目魚丸,還爭取到台灣史上第一宗虱目魚契作。

一年前,出了學甲,很少人知道王文宗 是誰。現在,做兩岸生意的,很少人沒聽過 他。

他一年有三分之一時間,在大陸主要城市趴趴走,拜會各地台辦。其他時間,只要他在學甲,辦公室門口,一定停滿車,登門請他引薦中國官員的小商人、小民代,絡繹於途,他像一個強力磁鐵,吸引人、物、資源,逐漸靠攏。只要他不在,辦公室就像學

甲小鎮一樣,孤寂沉靜。

二十年前, 西進台商帶著資金、技術, 藉中國低廉工資,擠進全球市場。

ECFA後,一群有民代、官員背景者,轉型為兩岸新台商。他們與前一波西進台商大不相同,沒有雄厚資金,沒有深奧技術,他們的籌碼,是地方產業與選票。

他們是政治嗅覺敏感的一群人,有藍有 綠,搭上中國「照顧台灣南部農漁民」的政 策,打進對岸政治人脈。王董,是這波西進 新台商的代表之一。

「主席」,為何會變「王董」?這是一 段王董永生難忘的痛苦回憶。

五年前,紅衫軍倒扁,白狼組織天使 護衛隊支持紅衫軍,王董被白狼封為天使隊 長,隊長當沒多久,他被控在主席選舉時賄 選,遭到收押、起訴,主席位子不保。

王董一直認為,這是民進黨的「政治迫害」。

現在,仍是民進黨籍的他,提到這件事,咬牙切齒:「沒人比我卡支持本土,更深綠……,謝長廷選總統,我出錢又出力,結果呢,我得到蝦米?」

「主席」沒了,他另起爐灶, 成立學甲 食品,宣布棄政從商,搖身變為「王董」, 走另一條路,但「照顧漁民」仍常掛嘴邊。

學甲食品的股東,以學甲地方人士為 主,包括王文宗、謝財旺家族等, 學甲背 後, 還有一家控股公司海宴。據了解,這家 公司的大股東,也是國民黨立委候選人李全 教的支持者。

連戰、李全教從民國九十四年開始,赴中國推銷台灣農產品,多年來,建立深厚政治人脈。王董和李全教搭上線後,王的漁民人脈,李的中國人脈,兩條線通電後,學甲虱目魚,坐上ECFA後的「首航列車」,直達上海。

現在,踏入學甲食品一百多坪的辦公室,最醒目的就是巨幅中國地圖,其次依序是宋楚瑜、王金平、連戰致贈的匾額。沒有台灣、也沒有世界地圖。中國,是他轉型新台商的寶地。為爭取這塊大市場,他很拚。六月中旬,我們跟著王董,五天跑了武漢、上海、遼寧、北京四大城市,近身記錄這位兩岸商人打拚實錄。

六月,武漢商務局

談判魚價,抬出「讓利台灣」口號

現場二:六月十三日,武漢市商務局辦 公室。

武漢商務局,位於一棟老式巴洛克建築裡,武漢中百集團幾位負責採購的年輕主管,一邊抽著菸,一邊拿著虱目魚肚、虱目魚丸樣品,品頭論足。



上海碰軟釘子



武漢輕鬆過關

「溫總理講『讓利台灣』,我們現在是幫國台辦完成承諾。」在武漢商務局,王文宗因為這句話沒被殺價。

王董拿出一張虱目魚價格表,給大家 看。大家議論紛紛。此時,王董胸有成竹 的,從包包裡,拿起一張影印的剪報。

王董說:「我們不會做生意,也不是生意人,我們跟漁民收購魚,用比較高的價錢,溫總理講『讓利台灣』,我們現在做的工作,是幫鄭立中(國台辦副主任)完成承諾,(出示台灣契作的新聞報導)……,我講這些,各位應該聽得懂吧!」

「聽得懂!」一位胖胖的年輕人,答 得很大聲。會場上,問題變少了。抬出鄭立 中,很有效。

離開商務局的路上,王董面帶微笑,有 點小得意,告訴我:「你看,他們都不敢殺 價·····。」

兩岸商人,用政治力當「前導車」治談 生意,真的一路暢行無阻?我很納悶。

六月,上海水產集團 再端政策談訂單,對方卻不埋單

現場三:六月十四日,上海水產集團總部。

來到上海東北邊的楊浦區。王董和上海水產集團四位主管,面對面,坐在長桌兩邊。王文宗搬出相同戲碼:「第一次做契作,沒經驗,我們不會算成本,最好的方法,就是把所有成本,攤給你們看,每台斤四十五元,是跟漁民收購的成本價,這是固定的,然後去年十二月十九日,鄭立中、李亞飛(中國海協會副會長)來台灣(第六次江陳會),把我找到圓山……,說要給我們賺……。」

上海水產集團董事會顧問楊寶生,看著王董拿出來的價目表,似乎沒有他們要的數據,忍不住開口:「我們把你看成企業,企業是對社會,和政府採購行為不一樣……。」

王董(轉為低姿態):「我會依照這邊的要求,怎麼交代,怎麼做……,我們真的不會做生意。」

楊寶生說得直接:「我們都不是做生意的,我們都是做技術的!虱目魚,我們也不了解,也是邊做邊學。」「你要轉過來,你是搞企業的,不是在搞那個(政治),我要提醒你,我看你壓力很大,我說句不好聽的話,

你數據沒有掌握住,也會被漁民拖著走,你要想想,如果按照商業行為,如何操作?」楊寶生繼續說。王董(抓頭、尷尬微笑):「一定,一定!」這兩小時,王董如坐針氈,中午,上海水產堅持請吃午飯,到餐廳的路上,王董一路無言,看著窗外。中國的訂單,並不是那麼好拿。

回到台灣。八月,虱目魚契作開始收 成。

台灣第一件虱目魚契作收成的媒體報導,一篇篇出現,有媒體用「台灣之光」形容他。這些報導,也一篇篇送到國台辦桌上,是王董契作的「工作日誌」。

他也會寫信,向國台辦報告自己處境困 難,需要支援:「尊敬的某某局長……。」

他是虱目魚門外漢,過程狀況百出,苦不堪言,但,頭洗了一半,沒有本錢不做, 更沒有本錢搞砸,讓別人來收拾殘局,接收 成果,他絞盡腦汁的走下去。

八月,學甲魚塭

上海買家來視察,又被「冷回應」

現場四:八月二十二日,台南學甲,上 海水產集團在魚塭。

清晨六點,三位上海人,出現在學甲漁 民「彬哥」的魚塭旁。

契作收成,上海水產集團派了楊寶生在 內的三位高階主管,飛來學甲全程觀察、拍 照、記錄,彷彿品牌商緊盯代工廠。

魚塭的主人郭冬彬太太彬嫂,煮了新鮮 的虱目魚麵線,招待來自遠方的買家。

王董走上前,開心的告訴楊寶生:「老大哥,跟您報告一件事,這禮拜六,深圳市寶安區長要來,九月八日深圳市長要來……。」

王董話還沒說完,楊寶生手一揮,打斷 他的話:「我們和他們不一樣,他們是穿西



虱目魚風光啟運

8月,在許多波折後,台灣虱目魚終於風光進中國,王董開心笑容背後,有很多心酸與無奈。

裝、打領帶,來這邊揮揮手,喔,就跟你們 選舉一樣,我們不是。」

「我們也可以(人民幣)一千、兩千(萬) 給你,像陳光標……,但是,這錢,你拿 得會很難過,萬一你做不好,就隨便人家講 了。」

這話說得明白,天下,沒有白吃的午餐。王董尷尬笑笑,趕快閃人。

我想起在上海,王董被要求「轉型」、 搞企業別搞政治的情景。事隔兩個半月,他 仍是民代思維,不是企業思維。這,會讓他 吃盡苦頭。

十月,學甲辦公室

做商人或照顧漁民,他陷入兩難

場景五:十月七日,台南學甲食品辦公室。

晚上九點,辦公室燈火通明。

我們踏進辦公室,發現王董、市議員 謝財旺,對坐喝茶,無言。謝攤坐沙發,沒 有笑容,王董駝背坐著,兩眼血絲,眉頭深 鎖,神情疲憊,「通通都不懂(指契作),有夠 慘!」王董劈頭一句。

原來,契作收成,很多細節沒考慮到, 造成支出過大,股東不認帳,王董只好把契 作,從公司切割出來,自己吃下,盈虧自 負;上海水產只付訂金,貨到才付尾款,王 董卻得跟漁民全額交割,中間的差價,得自 掏腰包先墊。

王董細數契作慘事:「像魚抓起來,付 了錢,才發現臭土味,結果,以每台斤三十 二元賣到中東,買四十五元,賣三十二元。 (意指部分契作產品不合格,只好低價轉賣中東。)

他繼續吐苦水:「做契作,擋人財路, 不時被人放毒(中傷),擱要不時去解毒。

有可能,想想耶,就收起來,不做了!」但,念頭一轉,他又充滿希望:「我不是自貶身價,我何德何能,跟這麼大的企業合作(指上海水產),國台辦『師傅領進門』,上海水產來教我。」「你想想看,一個小鎮,多三千萬在流通(指一百戶契作戶,每戶賺三十萬元,共三千萬元),會活絡,對小鎮很有幫助。」他笑了。

突然,他又意識到財務與理想的兩難, 若有所思的說:「其實,商業行為,和照顧 漁民、平穩魚價是衝突的。」

他要面對以「商業行為」要求他的買家,又要實現「照顧漁民」的政治承諾,夾心餅乾,並不好當。在政治人物、商人兩種 角色游走,他下不了決心做哪種人。

一年前,問他為什麼要推兩岸首宗虱 目魚契作?他說,因為,將來學甲人會告訴 他兒子:「你老爸,當年……,大家會懷念 我。」

如果沒有王董,奔波兩岸,促成契作, 讓魚販無法一手掌控魚價,今年魚價不可能 平穩,在漁民心中,他是大功一件。

只是,多年後,學甲人會怎麼形容王董 呢?是促進地方繁榮的先知者,或看近不看 遠的投機者?或許,在還沒確認今年契作是 否賺錢以前,這些,都太遙遠了。

【2011-10/商業周刊/第 1249 期/封面故事】

漁民面孔一》她,是認分的學甲阿信

泥鰍嫂:年年有契作

債就能還完了

對於傳統漁民來說,看天吃飯是無奈, 認命打拚是生存法則,當中國契作訂單來了, 他們沒有想太多,因為這是天掉下來的好機會!

我聽慶生仔(虱目魚 契作協調人)講,今年成本 太高,明年(契作)有可能 不要做了,甘有影?你有 聽講沒?真煩惱。」

說話的人,是泥鳅 嫂。她的虱目魚正在「排 隊」,等待負責契作的學 甲食品來抓。

泥 鰍 嫂 , 在 人 群 裡 , 總是很顯眼 ,笑聲 爽朗 ,敢說敢罵 ,衣著鮮 豔 , 非紅 即 紫 ; 性 格 熱 情 ,愛幫人牽線作媒 ,遇 到 年輕 男 女 , 一 定 問 : 「你結婚沒?」

她是最早參加契作的 一批漁民之一。當親友對 這次契作仍猶豫不決時, 她與先生泥鰍仔,已打定

主意要参加。因為八八風災,她們背負鉅額欠債,穩定的還款來源,是她們的定心石。

八八風災前,樂觀的泥鰍嫂,不知道什麼是壓力;風災後,她卻要靠安眠藥才能入 睡。

想起事變當天,她眼眶泛紅:「我一路 上那麼努力,好好做人,沒去害人,為什麼 我的人生這麼坎坷?」



錢還掉,人生就卡輕鬆

泥鳅嫂,本名陳麗足,50歲,學甲國小畢業,做過針織廠女工,因八八水災負債850萬元。

厄運:半生努力毀於天災······ 「我一世人,不曾有這呢多負債」

民國九十八年八月八日,莫拉克颱風來 襲,再過幾天,魚塭就要收成了。感冒發燒 的泥鰍仔,怕魚出狀況,半夜守著魚塭;隔 天清晨五點,泥鰍嫂和三女兒,趕去魚塭送 早餐。九點鐘,水,從四面八方灌了進來。 三人用雙手挖泥巴,築土牆擋水,希望保住 泥鰍,但,水越淹越高,近中午,水滿腰 部。

十幾萬台斤的泥鳅,從下半身浸在水裡的三人眼前,一尾一尾漂走,掙扎到下午三點,泥鳅嫂嘆口氣,不想說的話,終於出口:「震河啊(泥鰍仔本名陳震河),放棄啦,放棄啦。」

坐上餵魚用的竹筏,逃離魚塭。泥鳅嫂坐在竹筏上,女兒與先生推著,放眼一片汪洋,分不出是魚塭是道路,一不小心就會踩空滅頂,泥鳅嫂看著水一寸寸升高,淹到女兒頸部。水的力量又大又急,三人幾乎快被水沖走。在大水中掙扎前進,回到家,已經晚上八點。

此時,大女兒也從車站摸黑徒步走 四小時回到家,母女見面,抱頭痛哭。

收入漂走了,支出卻一件也跑不掉,積欠的飼料錢要還,魚塭重建、重買魚苗、全家人的開銷,都需要錢,不得已,拿住家去農會抵押,又向弟弟借款,負債八百五十萬元。算一算,泥鳅嫂要工作到七十歲才還得完。

災變打亂了一家人的規畫。三女兒 是全家最會讀書的小孩,世新大學畢業 後,一心想念研究所,風災後,她從台 北打電話給媽媽,訴說自己的願望,泥 鰍嫂無奈的說:「媽媽已經沒有能力讓 妳念研究所了。」

「媽媽,可是我想念。」女兒說。「可是下個月,就有飼料商的票一百萬到期。」泥鰍嫂在電話那頭哭泣:「對不起,家裡負債,妳出世不對家庭(妳生錯家庭了)。」

這筆負債對她打擊很大,晚上要靠 安眠藥,才能入睡,憂鬱症狀出現。鄰 居安慰她,她只是負債,有人連命都沒 了,勸她「走出來」,因為,命在,機 會就在。

泥鳅嫂個性好強,「我一世人,不曾有這呢多的負債!」先前唯一的負債,是剛做魚塭時跟農會借了六十萬,很快就還掉。她作夢也沒想到,人到中年,負債,竟從天上掉下來。

「人講,三代打拚,一代空,我是二十 九年打拚,一眠空。」她感慨的說。像是日 劇阿信,認真、奮鬥,一心想開創事業,卻 又受命運糾纏。

生在養魚人家,國小畢業,媽媽告訴她,家裡沒錢,別念書了。十五歲,她進入學甲的針織廠,成為全廠年紀最小的女工,當時紡織業正旺,工廠缺工,「老闆攏騎摩托車,來家載人。」因為頭腦好,老闆教她很多專業技術,還送她到台北訓練兩年,月薪從三千元跳到一萬三千元。

認命:曾做別行卻都失敗……

「做塭仔,一世人攏是塭仔命!」



鑽轎底,天佑收成

農曆3月11日,學甲大拜拜,泥鰍嫂特別鑽 進蜈蚣陣,祈求風調雨順、天公疼憨人, 讓努力打拚的人有好收穫。 婚後,她仍在紡織廠工作,直到老大出生,才跟去魚塭幫忙。而學甲的紡織業也在 西進浪潮下,紛紛關廠,外移中國。

其後,夫妻倆養鴨,賺了一些錢,磚房 改建為水泥房。後來鴨價大跌,改養泥鳅, 泥鰍跌價,又改養吳郭魚、虱目魚、白蝦, 哪種價格好,就養哪種。

同時,泥鰍嫂也兼做小廠長,她的弟弟 在台南設手機代工廠,生意不錯,在學甲擴 廠,給她管;當時,她每早倒完飼料,回到 鎮上管工廠,請了三十二名員工。

原本,這是另一個賺錢機會,結果,三 年前金融海嘯來襲,國外訂單沒了,工廠也 關了。

她不知道「產業西進」、「金融海嘯」,但,這兩件影響台灣經濟的重大事件,都影響她的人生,也讓她往魚塭外伸的那一隻腳,被打了回來,魚塭成為她生存的最後一道防線。

「做塭仔,一世人攏是塭仔命!」她認 命的說。 為了多賺點錢,三十年來,泥鰍嫂夫婦每件事都自己來,一包重三十公斤的飼料,她二話不說,一口氣抱上摩托車。懷孕大腹便便,還架著竹筏,在魚塭裡「倒料」(餵魚飼料),因為太累,生小兒子時,泥鰍嫂血崩,緊急剖腹,差點沒命。

願望;孩子別再做這行……

「你們命不好,生到我們家來」

爸媽用生命在養魚,孩子都看在眼裡。 一到假日,別的孩子出去玩,她家裡的孩子都回來魚塭幫忙。她對孩子心有愧疚:「你們命不好,到我們家來,市區的孩子,都有休閒、泡湯,你們放假還回來幫忙倒料,都沒有休閒。」

困難,讓一家人關係更緊密。

她一心一意,要讓四個孩子都大學畢 業,希望他們改做別行,養魚太苦,到這代 就結束吧!



一家人,齊心向前

苦難讓這一家人情感凝聚在一起,孩子們假日返家幫忙,是泥鳅嫂的虧欠也 是欣慰。 於是,她在自有的兩甲魚溫外,租了十 六甲魚塭。盤算著,大女兒該嫁了,三女兒 要念研究所,兒子要念大學,都需要錢;要 讓孩子脫離漁民生活,自己要更努力才行。

沒想到,上天開了個玩笑。八八風災, 魚塭越多的,損失越重。

她指著工寮牆上一條風災留下的水痕, 那條線,把工寮切成上下兩半,也把她一輩 子的努力,打回原形。

欠下近千萬的債,萬一本金還不出,房 屋就要被法拍。她擔心著,債怎麼還?

近年原物料上漲,帶動飼料上漲,每個 月的飼料費約百萬元上下,經常,魚一賣, 錢一進戶頭,就要出去了,存款簿,經常沒 剩什麼錢。

支出端固定,且年年成長,但,收入端卻很不穩定。「一年好,一年壞」,像去年「南洋仔」吳郭魚跌到一斤二十多元,整年下來,不止做白工,還要貼錢。「做塭仔, 攏是錢在轉來轉去。」

契作:讓還債露曙光……

「從來沒碰過,這呢好的條件!」

今年三月,虱目魚契作消息傳出,他們 夫妻四處探聽、討論,泥鰍嫂跟另一半說: 「震河啊,我看這せ合(划算之意)。」

因為,契作保證價格收購,訂金先付, 收成再付尾款,「從來沒碰過,這呢好的條件!」她說。他們沒有本錢,再跟老天搏 門,躲進契作的保護傘下,較安全。

簽了契作,泥鳅嫂今年押了十萬尾虱目 魚,比去年多四倍。為了顧好魚,夫妻倆如 同太陽與月亮,早晚輪班顧魚塭,泥鰍仔晚 上十點巡完,就睡工寮,半夜兩點再巡,泥 鰍嫂清晨五、六點跟泥鰍仔換班。

收入穩定,還債可規畫,一切又開始順了。原本家裡負債,大女兒不敢嫁人,現在密集相親;二女兒,最近換了大藥廠當業務,底薪加獎金,一個月薪水八、九萬元;三女兒雖沒念研究所,卻也在台北找到一家傳播公司當錄音師,收入穩定;么子也升上長榮大學二年級。

八月中,某個初秋午後,泥鰍嫂騎著摩 托車,從魚塭回家,騎著騎著,想起四個小 孩,每個都有自己的方向,眼淚不禁流了下 來。

這眼淚,是八八水災後,第一次流下, 開心的眼淚。

她期待契作繼續,否則鉅額負債,「一年賺,一年賠,安怎還?」「契作每年有, 卡免煩惱,十年內,就還完了,若沒契作, 沒法度還。」契作第一年,還債露曙光,但 是,萬一明年就沒了,靠天吃飯,能順利還 債嗎?

十月二十四日,泥鳅嫂契作的虱目魚交 貨了,六萬尾,六十萬元的淨利入袋。

她的魚,會到上海跟來自全球千萬種魚 競爭。

她對自己的魚有信心,聽到記者說,上 海人批評虱目魚「不好吃、有土味,」她面 露愁容,沉默幾秒,隨即,她為這條魚,也 像為自己的希望打氣:「不可能不吃!不可 能大陸十三億人都不吃!可能是他們不會煮 啦!」

契作的不確定,讓她心情上下起伏, 靈 光一閃, 她想出解方: 「契作若嘸, 叫陳光 標來買啦, 伊不是足有錢, 我嘸愛白白拿伊 せ錢, 叫伊來買魚仔!」

【2011-10/商業周刊/第1249期/封面故事】

漁民面孔二》他,是轉型的新漁民

阿昌:讓中國知道咱的魚不一樣

今年加入契作的阿昌,跟傳統漁民不一樣, 養魚強調數字管理及規模經濟效益, 有了契作訂單,幫他在市場上多開一條路。



夢想,買農地起厝

阿昌,本名杜昀昌, 31歲,曾文農工商 醫科畢業,做過 養豬、育種(狗) 未來希望買600坪農 地,蓋自己的家。

第一次見到阿昌,是在今年三月二十九 日,虱目魚契作簽約現場。

一群年邁漁民中,阿昌顯得突出。年輕、話不多,外形酷似本土劇小生陳昭榮。 契約書發下,他迅速瞄一眼,二話不說,立 刻簽名。其他漁民還逐字端詳,問東問西。

阿昌的家,在學甲、鹽水交界,一大 片魚塭中央,鐵皮蓋的工寮,是他與妻子的 住處。一進門,客廳空空蕩蕩,除了破舊沙 發,幾乎沒有家具,東西多擺在地上,簡直 可用「家徒四壁」來形容。

他坐下來與我們聊起魚、狗、鳥,各種 動物的養殖經驗,眼神發光。

我們在南部鄉間採訪一段時間了,像這 樣面對記者突然到訪,神色安定、自信的年 輕人,不多。這引起我們的好奇。

其後,我們經常跟著他工作,發現他除 了睡覺,幾乎都在工作狀態。清晨五、六點 開著小貨車,魚塭一個個跑,扛、倒飼料, 修馬達、排水管,傍晚關飼料,有如機械 人。一天下來,跑二、三十個魚塭,車程超 過一百公里,比台北到新竹還遠。

他有驚人身價!

兩千萬魚塭,全是徒手賺來的

沒有休閒,沒有娛樂,早出晚歸,家裡沒有第四台,不看電視,有空上網,看的也是養魚、養狗的資訊,三十一歲年輕人,為什麼能忍受這麼無聊的生活?

直到認識他五個月後,我們找到答案。

八月底,南瑪都颱風襲台。阿昌巡著魚 塭,指著前面一大片,告訴我:「這些攏是 我せ。」

我吃了一驚,這年輕人,已經是小地主

了!他有八甲魚塭,一甲魚塭,目前市價約 三百萬元,八甲就是二千四百萬元。

「哇,兩千萬,你比台北少年仔還有 錢!」我說。他笑了。

「這些是養魚賺來的?」我問。「魚仔 賺來へ!」他答得好有自信。

相較都會裡的「啃老族」,經濟靠爸媽 罩,沒有獨立能力,卻吃喝玩樂樣樣行;他 的工作態度,他的資產,都與啃老族形成強 烈對比。

魚塭不是祖先留的,是赤手空拳賺來 的。他做得出色,賺了錢,因而產生自信, 找到自我。自我找到了,不論怎麼累,都不 苦。

我終於了解,阿昌為什麼甘願,一天二 十四小時,一年四季,被魚塭綁住,因為, 「做塭仔後,才有安定せ感覺,這是我最期 待せ。」阿昌說。

魚塭,是他國中後,一直尋找的安身立 命的家。

阿昌國一時,媽媽過世,爸爸帶他和哥哥,過著不斷租屋、換屋的漂泊歲月,爸爸 適應不良,漸漸的不去工作,連小孩也不管 了,阿昌,變得連一碗飯也沒得吃。

他曾年少荒唐!

經常聚眾打架,直到貴人出現

「我攏到處搭伙,」阿姨、舅舅、同學 家,為了一碗飯,到處流浪。每天放學,就 到處鬼混,後來,連家也不回了。

阿昌形容當時的自己:「感覺濛濛渺 渺,不知影麥做什麼,一直找。」他原本成績不錯,在班上前十名,媽媽過世後,成績 一落千丈,別的同學,錯一題打一下,他要 打兩下。阿昌難忘當時的痛:「我被老師打 得『遍體鱗傷』,手皮皮剉,沒辦法拿筆寫 字。」

毒打,喚不回阿昌的心。

他更經常聚眾打架,「歸班帶出去打, 打完再返來教室,」打架,是他對現狀不滿 的情緒出口。

甚至,差點掉進毒坑。

國三某天,去同學家,同學抽屜一開,

裡面全是毒品,一群十四、五歲孩子,在小 房間吸毒,整整一個禮拜,空氣中充滿毒品 臭味,像塑膠的味道,令人窒息。

而阿昌卻沒加入,「我感覺,這不是我要的,感覺不好,沒安定,」阿昌說。他是 裡面唯一清醒的孩子。

這群吸毒的同學,「沒一個沒去關!」 阿昌說。

他一腳已經踏進毒關,是誰,拉住另一隻腳?是媽媽。媽媽怕阿昌變壞,從小管 得緊,甚至,讓阿昌國中念台南有名私中, 「不要變壞」是媽媽的期待。

他徘徊在「變壞」的懸崖邊,更嚴重的 事卻來了。

國中畢業典禮結束,阿昌又打架,他們 這夥把對方的人打瞎眼睛,對方父母告上警 察局,要把他們揪出來。

「趕緊走!警察來抓人」道上朋友通知 他,阿昌連夜躲到嘉義朋友家,接著四、五 個月,在嘉義、台中逃亡,後來,阿昌沒被 同學舉發,結案後,回到台南。

回台南後, 一位同學, 把他找去姑姑家住, 阿昌的一生, 就此改變。

這沒有血緣關係的姑姑,有個大他十五 歲的兒子翁秀政,阿昌喚他「大哥」,當時 開大型養豬場,也兼做貿易。到大哥家後, 生活三餐溫飽,有人噓寒問暖,沒零用錢, 大哥讓他自己拿,不必經常口袋空空;精 神上,大哥教他明辨是非,哪些朋友可以往 來,哪些不行。

大哥還要他回學校念書,念曾文農工畜 牧獸醫科(現為畜產保健科),他對養殖的興 趣,逐漸萌芽。

身心安頓了,漸漸的,阿昌變了,「來 阮大哥這裡,我就開始『收』(指收起暴戾 之氣)啊,不再惡質(指打架生事)了。」阿昌 說。

他靠團隊養魚!

精準分工,效率比別人高兩倍

但,會養殖不代表會賺錢,台灣漁民十 萬人,許多人養了一輩子,還是所得有限。 阿昌只養十多年,為什麼會成功?



甘願,24小時打拚

阿昌為什麼甘願一天24小時,一年4季,被魚塭綁住,因為,魚塭,就是他一直尋覓得以安身立命的家。

答案是:團隊。

相較多數漁民是「個體戶」,自顧自的 魚塭,自算自的帳,阿昌與他的團隊們,卻 共同顧魚塭,共有一本帳。

該團隊共五人,翁秀政是老闆。原本養 豬的他們,遇到口蹄疫後,轉為養水產。

目前養殖面積超過一百甲,產品包括吳 郭魚、虱目魚、白蝦、鰻魚。

當地漁民,一個人顧五甲魚塭算不錯 了,能顧十甲就非常高竿,阿昌的團隊藉由 精準分工,卻能平均一人顧二十甲,是別人 的二到四倍,自然平均所得也高。

為什麼他們能做到?

關鍵在數字管理。每晚,團隊到大哥家吃飯,邊吃邊討論魚塭現場狀況,並繳交日報表,記錄每個魚塭投料(餵飼料)數字。翁秀政說,傳統漁民,單打獨鬥,魚養了三、四十年,方法一成不變,怎麼養怎麼賠;他們打組織戰,每天交換池邊心得,計算成本,迅速調整,失敗率較低。

他用科學管理!

寫日報表,細算成本與投報率

數字會說話。透過日報表,管控成本, 等到魚賣掉後,營收入帳,再統計每池魚塭 的投資報酬率,檢討賺賠原因,營運績效一 目瞭然。

例如,他們發現,養魚成敗的關鍵在飼料,配方不對,一切努力,付諸流水。重點找到了,他們針對這點改善。相較多數漁民買現成飼料,他們自己調配飼料,除依四季不同調整配方,並會輪流到飼料廠監工,看是否按照要求配料。

規模經濟,是組織戰的好處。

成本端,因飼料、魚苗需求量大,有 議價能力,降低成本;銷售端,因飼養面積 大,產量大,可穩定供貨,有能力把買方市 場變賣方市場。

現在,他們的吳郭魚,賣到全世界,貿 易商接到外國訂單,通常一通電話打過去, 就在冷凍廠等魚運來,剩下的流程,團隊通 通搞定。

他們像科技公司一樣採分紅制度,每個月領月薪,年底視盈虧與各人照顧魚塭的成績單,按績效分紅。近年,團隊營運上軌道,阿昌一年薪水加上紅利,保守估計有一、兩百萬元。

另外,翁秀政會將盈餘轉投資,幫團隊 每人買魚塭,阿昌的八甲魚塭,就是公司買 的。但,所有權歸個人,使用權歸公司,魚 塭的魚賣掉後,是公司的營收。

阿昌的曾文農工同學,許多在南科當作業員,月薪三、四萬,常輪大夜班,工作不比阿昌輕鬆,表面風光,裡子卻不如阿昌。他與同學聚會,同學提到公司的管理流程,他會仔細聽,動腦筋看怎麼用來養魚。他說,雖然魚是活的,不像科技產品,是死的,易掌控,但,科技業的SOP(標準作業流程),可用到養殖業。曾經浮躁的心,在魚塭裡安定下來。阿昌的心,也和爸爸和解了。

以前,他心裡對爸爸有怨,但大哥告訴他,「人要飲水思源」「他是我老爸啊,這是不能改變的事實,當初,伊嘛有伊世痛苦、難處吧?」如今,阿昌每月寄錢給爸爸,有空也會去看他。

阿昌有個願望,想買六百坪農地,蓋自己的家,房子不用大,庭院要大,因為他已 經習慣,魚塭一望無際的風景了。

今年加入契作,養虱目魚,虱目魚狀況多,不好養,壓力不小,但,契作帶來穩定收入,只要好好養,不必擔心價格、通路問題。契作的安定,讓他願意付出心力。看著即將收成虱目魚,他說:「如果每尾魚,攏有契作,不知多好。」不止如此,加入契作,他們更希望中國知道,台灣人養魚有多認真。在這個南方小鎮,有一個年輕人,頭上大片藍天,腳下大片魚塭,他的精彩故事,才正要開始。

【2011-10/商業周刊/第 1249 期/封面故事】

他山之石》養殖魚如何出國競爭?

挪威鮭鍍金外銷 三張關鍵王牌

同樣是魚,價格、市占率卻天差地別。 挪威鮭魚透過三階段加值,打開全球市場, 如今已成為一條身價不凡的魚。

同樣是魚,為什麼有的貴、有的便宜? 同樣一台斤,虱目魚產地價四十元,台 灣養殖產量最大的魚種——吳郭魚,一台斤 只有二十八元, 但卻有一條魚,一台斤直接 從一百元起跳。

牠是大西洋鮭魚,是全球養殖魚類中, 產值最高的魚種。這一條身長八十公分、四 公斤重的魚,在北歐小國挪威,洄游出一部 養殖傳奇。

挪威鮭魚產地價格每單位比虱目魚貴一倍半,卻絲毫不減地在全球的受歡迎程度。 地闖蕩全球一百五十個國家,二〇一〇年為 挪威創造四十八億美元(約合新台幣一千四百 億元)的外銷產值。

挪威有蜿蜒兩萬公里的海岸線,足以把 地球繞上半圈,從南到北一路綿延至北極圈 內。一座座數以萬計,直徑超過三十公尺的 圓形箱網,沿著海岸在海水中佇立,大小鮭 魚泅泳在十到四十公尺深的網袋,在峽灣的 波濤中載沉載浮。

你可以說,牠是一條得天獨厚的魚。

不像台灣的養殖魚種,受限於國土資源,缺地、缺水使生產停滯,挪威鮭魚有無數的峽灣可以棲息,三十年來產量年平均成長九·六%。

但牠並非一開始就是國際魚,從北極圈



把這群鮭魚推向國際的,是挪威全國5,000位養殖漁民——在貧富差距不大的挪威,他們一年的收入超過新台幣150萬元。

游向全世界的過程,也是傷痕累累,經過一連串的努力,才有今天。

養殖漁業是風險高、資本密集的產業。 以鮭魚來說,除了設備的投資,十二到十八 個月的成長期必須經歷疾病、溫度、天候的 種種考驗,再加上加工、批發、市場價格的 波動,對於小公司來說,是成本很高的賭 注。

二十年前,挪威鮭魚養殖沒有大企業, 只有七百多家小公司沿著海岸散布。今天, 全球產量第一的鮭魚供應商美威集團(Marine Harvest)就來自挪威,囊括全球五分之一的產 量,年營業額達二十七億美元。

挪威鮭魚今日的成績,關鍵在小公司被 市場經濟淘汰,走向大企業經營。要從天災 人禍中把魚搶救回來,要在全球攻占別人的 市場,憑藉的就是價值鏈的資源整合。多了 這一大步,就讓技術研發、成本控管、市場 行銷三張王牌發揮到極致。

技術革新之於鮭魚養殖,就在「控制」 兩個字,透過技術,才能把不可抗力的風險,化成一個個可以控制的變項。

王牌一:技術研發

從水域容積控制魚量,邁向量產

利用箱網技術,就能掌控多少水域、容積有多少產量;有了疫苗,就能提高魚苗的存活率,免於病毒的威脅;掌控飼料的營養成分,就能控管魚隻的生長速度,調節市場的供需狀況。

以生產成本來說,要養出一公斤的鮭魚 肉,在八〇年代還需要近六十挪威克朗(約合 新台幣三百元),到了現在,這個花費只需 要約四分之一。另外,飼料配方也在不斷進 化,鮭魚的營養提高了,附加價值也會跟著 增加。

技術,是推動產業進化的那一隻手。二次大戰後箱網技術的發明,讓鮭魚養殖邁向量產。開發了疫苗,讓產量在五年內飆上四倍,引發一九九一年市場價格崩盤,小公司承擔不了風險紛紛退場,改變了整個產業結構。

但技術研發,卻也免不了兩個限制。第 一,研發需要專業人才,例如聘用海洋生物 學家,家庭經濟規模的小公司便很 難做到。第二,以技術來降低生產 成本有其極限,拿挪威鮭魚來說, 每公斤的成本在一九九六年就已經 降到現在十八挪威克朗的水準。同 樣的道理,儘管台灣漁民有很強的 研究精神、超人的耐力,也很難把 虱目魚每台斤三十元的生產成本壓 得更低。

因此挪威養殖業很早就體會到,上游生產成本控制遲早會碰到 瓶頸,最多只能做到節流,無法開源。要進一步增加收益,須把眼光 放在資源整合與下游的銷售上。

王牌二:產業鏈整合

將各環節成本和風險, 降至最低

展開鮭魚養殖這條長長的產業鏈,從生產端的種苗孵化、魚苗育成、成魚養殖、後製的食品加工,一直到運銷端的批發零售,每段分工除了各自的風險,還隱藏著看不到的交易成本。

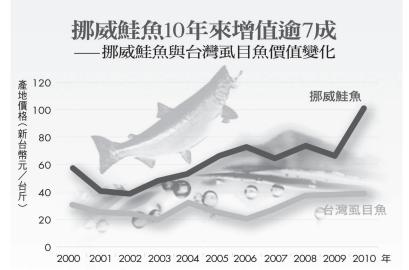
這二十年來,挪威養殖業進行一連串的水平與垂直整合。一九九一年,挪威最大的十家漁產公司只掌握國內八%的鮭魚生產,二〇一〇年已經躍升到六五%。價值鏈的整合,成了挪威鮭魚面對國際競爭,成本最小化、利潤最大化的策略。

水平整合能增加飼料買賣的議價能力, 再進一步,飼料商兼做生產,或通路商與加 工廠契作生產自有商品,垂直整合除了緊密 銜接每個環節,更能有效降低成本、控制品 質。

對照台灣,高雄海洋科技大學水產養殖 系教授蕭世民指出,台灣的「養殖技術」雖 具備國際水準,但在競爭力上卻節節敗退, 原因就是「缺乏大型企業來整合主導整個產 業鏈,」停留在家族企業,甚至是家族手工 的規模,即使少數人表現突出,仍無法提升



要打進陌生的中國市場,挪威鮭魚不用低價降格以求,而是以符合當地口味的生魚片,進軍高級餐廳。



註:產地價格為該年漁獲總產值除以總重量,且經過匯率調整 資料來源:行政院農業委員會漁業署(農業統計年報)、挪威漁業署 整理:吳和懋

整個產業的經濟價值。

王牌三:市場行銷

開發在地化料理,創造附加價值

除了技術研發、規模化,讓鮭魚變 「貴」的關鍵,是透過行銷創造附加價值。

二〇一〇年十月十三日,挪威進口的第一千萬條「千禧鮭魚」從奧斯陸飛越八千 六百公里來到上海。從九〇年代開始進入中 國市場,被叫作「三文魚」的挪威鮭魚,以 每年平均兩成的成長率,攻占了中國人的餐 桌。

「在地化」是挪威鮭魚外銷的準則,要 賣到哪裡,就得從當地人的角度思考,而非 從生產者的角度思考。

傳統煙燻的鮭魚,到了中國,搖身成為 生魚片。為了把鮭魚融入當地飲食文化,官 方的挪威漁產外貿局(NSEC)每年都在中國八 十個城市,向中、西餐廳的廚師授課,或者 舉辦全國性的烹飪比賽,並在五星級飯店和 知名餐廳,舉辦挪威三文魚美食節,邀請民 眾免費嘗鮮;即使售價稍高,以品牌行銷的 新鮮鮭魚,七十二小時內就得以空運送到。

挪威官方與業者,努力打造鮭魚「高價、新鮮、美味」的形象,在上海,人們一年吃掉七十萬條挪威鮭;在北京,近三成的 消費者說他們每個月至少要吃一次三文魚。 其經驗告訴我們,養殖漁業要成功,須 在上游降低生產成本,在下游行銷提高附加 價值。換句話說,產銷一線,否則只能停在 看天吃飯的宿命。

這三十年間,挪威鮭魚即使有先天優勢,官員與養殖魚業者,卻不敢怠惰,戰戰兢兢。如今,挑戰還在繼續,對手智利以低成本急起直追,挪威則以提升品質與積極行銷應戰,從去年數字看來,挪威仍略勝智利一等。

台灣養殖魚外銷,不必然要走低價路線,關鍵在於官方與業者,是否擁有打造產品身價的能力。當中國市場大門打開,台灣食材如何征服對岸消費者味蕾?挪威經驗值得我們借鏡。

【2011-10/商業周刊/第 1249 期/封面故事】

歷史借鏡》與強敵為鄰如何壯大?

更接近敵人

芬蘭、荷蘭小國致富

台灣與中國的貿易,常被質疑為太靠近敵人,但是像芬蘭、威尼斯與荷蘭等小國, 卻靠著拋棄意識形態、與敵人貿易而發跡。

「接近你的朋友,但要更接近你的敵人。」這是電影《教父 II 》裡,教父所說的經營之道。

台灣與中國大陸間貿易,常有人主張不可與敵人太接近,不過歷史上有些小國,卻 正是靠著「更接近敵人」,與意識形態南轅 北轍的敵人往來而致富,並找到生存之路。 北歐國家芬蘭就是如此。

芬蘭東邊有個傳統大國俄羅斯,歷史上 芬蘭一直扮演著「基督教文明抵抗俄羅斯」 的第一道防線。二十世紀時,芬蘭曾和蘇聯 進行過兩次戰爭,芬蘭付出了極慘痛的代 價,這使得芬蘭開始重新思考國家的定位: 即使再不喜歡蘇聯,搞對抗對芬蘭也絕沒有 好處。

芬蘭:對蘇聯友好

以消費品交換,取得石油和天然氣

一九五六年, 吉科寧(Urho Kaleva Kekkonen)當上芬蘭總統,他一開始是強烈的「反蘇派」,但隨著國際情勢變化,以及見到芬蘭與蘇聯對抗後的下場,他開始主張採

取對蘇聯謹慎而友好的策略。吉科寧當了二十五年的總統,他讓芬蘭成為「東西方的橋樑」,一方面對蘇聯友好,另一方面也維持和歐洲國家的經濟關係。

當時芬蘭曾與蘇聯簽訂了「蘇芬友好合作互助條約」,裡面規定許多蘇聯對芬蘭的「權利」,這個條約無疑是屈辱的。當時在文明精神上與芬蘭更接近、也有實力對抗蘇聯的國家,只有美國。然而美國實在太遙遠了,芬蘭也曾經期望借重德國的力量來對抗蘇聯,結果以慘敗收場。

就是這些現實,讓芬蘭不得不走一條 看起來有點屈辱的外交道路,「不要激怒蘇 聯」成為芬蘭國家最高指導原則。畢竟對芬 蘭來說,近鄰(蘇聯)的友好,比遠親(美國) 的麵包更重要。雖然這不符合主權國家的尊 嚴,但它卻避免了芬蘭步入像波羅的海三小 國被蘇聯合併的命運。

芬蘭對蘇聯的友好,使得芬蘭可以輕易 從蘇聯取得石油、天然氣,以交換芬蘭生產 的消費品,蘇聯占芬蘭的貿易總額約一五% 至二〇%。

同時,芬蘭也不單蘇聯這張牌,它並未 放棄與西歐國家發展經貿關係,雖然此舉為 蘇聯所不樂見,但因為芬蘭已經得到蘇聯的 信任,蘇聯並沒有公開反對芬蘭的經濟與西 歐走得更緊密。

冷戰結束蘇聯垮台,芬蘭來自蘇聯的安

全威脅也下降,除了繼續安撫俄羅斯外,它 也全力加入歐盟。芬蘭靠著「謹慎」與「克 制」,拋開意識形態的束縛,和巨人做生 意,讓國內得以和平發展,投入高等教育, 締造了自身的繁榮。最後,芬蘭終於撐到了 身旁巨人的倒下。

這個「不激怒強鄰,和強鄰做生意」的 策略,是芬蘭從歷史的痛苦經驗裡學來的。 這也是芬蘭給那些身旁有強大國家的小國, 最值得借鏡的一點。

威尼斯:和異教徒做生意 布局三角貿易,變中世紀商業王國

對資源貧乏的小國來說,除了拋開意識 形態束縛、不惜與敵人做生意外,更需要開 放才有活路,中世紀的商業王國威尼斯共和 國(Venice)就是如此。

威尼斯位在義大利半島附近、亞得里 亞海北端,它從事的是「三角貿易」: 先到 富有的伊斯蘭沿海城市,取得埃及和敘利亞 的金幣,換取拜占庭絲綢,再轉運到西歐出 售。

在基督教與伊斯蘭這兩大敵對文明間進 行貿易,對信仰基督教的威尼斯商人一點困 難也沒有。儘管和「異教徒」貿易,被當時 在文化上更接近威尼斯的羅馬教皇及東羅馬



昔日的威尼斯共和國,後 來對貿易夥伴的日耳曼人 採取隔離方式,限制他們 居住地區、監督商業交 易,這樣的封閉政策導致 王國走向衰落。 帝國反對,但威尼斯人卻一直在進行。因為貿易背後利潤極高,只要顧客付得起錢,他們信什麼教都沒關係。

威尼斯不受意識形態束縛而做貿易起家,享受了數百年的繁榮,但後來卻犯了商業王國最嚴重的錯誤——封閉。

從十六世紀開始,威尼斯的開放態度開始大轉變,例如對待同樣貿易夥伴的日耳曼商人,威尼斯用集中隔離的方式來限制這些外商的活動,同時也禁止自己商人去日耳曼直接交易。

因為這種封閉心態,倫巴底商人、日耳 曼商人都陸續離開威尼斯,威尼斯把這些貿 易夥伴都推給對手,讓對手壯大,自己卻得 不到好處,開始走向沒落,這個商業城市王 國的繁榮也就結束了。

開放不只意味著自己走出去,同時也 要讓別人走進來,這當然還要包括容忍那些 意識形態不同的人,史上做得最好的小國之 一,就是荷蘭。

荷蘭:接納外來移民

靠多元種族,促進經濟與文化繁榮

中世紀時,比利時的安特衛普相當於當 今的倫敦或紐約,是歐洲繁華的中心。但十 六世紀,安特衛普落入西班牙之手,開始肅 清異己,大批手工業者、商人、銀行家逃到 荷蘭的阿姆斯特丹。

在阿姆斯特丹,宗教寬容對任何人都有效,不管是工人、商人或逃亡者,都可以來這裡,不少學者因此避居荷蘭,因為阿姆斯特丹的開放與寬容,十七世紀成為荷蘭文化的鼎盛時期,也帶來財富與繁榮。

芬蘭、威尼斯、荷蘭,都是小國拋開意 識形態、走向開放而致富的例子。如果芬蘭 無法拋開意識形態糾葛,全力和蘇聯對抗; 或威尼斯拘泥於宗教情懷,不與異教徒往 來;或是荷蘭強調「本土化」,排斥外來移 民,這些國家都不可能致富。

台大政治系教授張亞中在《小國崛起》 一書中所說,既然小國玩不起大國的軍事遊戲,那麼就只能「以商立國」,但小國必須 不被意識形態左右。對小國來說,是否要用 貿易「更接近你的敵人」,芬蘭、威尼斯與 荷蘭的歷史提供了借鏡。

【2011-10/商業周刊/第 1249 期/封面故事】

獨家調查》539項早收清單總體檢

南韓急起直追 ECFA優勢剩3年

ECFA元年成績單,弱者恆弱,中等生有進步空間。 在多項產業出口中國享受關稅優惠同時, 對手南韓,正虎視眈眈的超越台灣。

二〇一一年一月一日,兩岸史上第一張雙邊貿易協議ECFA(兩岸經濟合作架構協議) 生效實施。但,檢視ECFA元年成績單,發現台灣輸出中國成長不若以往,更令人憂心的是,沒有關稅優惠的南韓,輸中成長率是台灣的兩倍! ECFA加持,

台灣輸中成長率,卻不如南韓

ECFA早收清單,也就是兩岸約定好提早 降關稅的項目,共五百三十九項(中國最新認 定為五百五十七項)。《商業周刊》彙整中國 海關進出口磁帶資料顯示,從今年一月到七 月,早收項目輸中總金額達一百一 十八・七億美元(約合新台幣三千六 百億元),與去年同期相較成長率為 一四•四%。

乍看之下,上半年全球景氣 衰退,輸中還能有一四,四%的成 長,成績不俗。

但和過去台灣輸出中國的成長 率比較,卻不容樂觀:在金融海嘯 前二〇〇六年到〇八年,同樣五百 三十九項,年複合成長率是一七. 五%。亦即在ECFA的利多下,成 長率還不若往年。

不僅如此,中國從全球進口這五百多項 的金額,今年成長率是二〇%,遠高於中國 從台灣進口成長率。

同樣這五百多項產品,南韓前七月輸中 金額,成長率高達二八·九%(總金額為一百 六十九億美元),比起金融海嘯前一八,七% 的成長率,還高出十個百分點。

同樣的產品,五年前,南韓成長率只超 前台灣一個百分點,如今,南韓關稅高於台 灣,出口中國的成長速度,卻是台灣兩倍!

十月十二日,美國國會批准韓美自由貿 易協定(FTA),明年一月起,南韓輸往美國超 過八成的產品都將免關稅。不僅如此,放眼 世界主要的貿易市場,南韓與歐盟、東協、 新加坡、印度、智利簽署的FTA都已經生效, 明年起,南韓出口商品有超過一半,都將出 口到有簽署自由貿易協定的國家。

「(南韓)還剩下哪一個重要的市場還沒 有簽(FTA)?歐盟簽了、東協簽了、連美國都 簽了,唯一還沒簽就是中國。」中華經濟研 究院一所研究員史惠慈指出,台灣要在三年 內,趕上與這些地區簽署FTA, 很難; 但眼 前就有一個中國市場,是台灣搶先的唯一機 會。

根據南韓媒體報導,今年底南韓就會 與中國談FTA。縱使從談判到生效還有一段 時間,但近幾年,其他國家一定會紛紛與中 國談判,要求與台灣相似的關稅條件,很快 的,在這大市場上,台灣與他國起跑點就會 相同。

「只要南韓和中國一簽,三年後(生效)關

ECFA元年, 台灣出口中國成長率僅南韓一半

國家	2011年 成長率 (%)	'06-'08年複合 成長率 (%)	中國進口 市占率 (%)
南韓	28.9	18.7	17.2
台灣	14.4	17.5	12.1

註:成長率、年複合成長率皆為早收539項產品,各年1至7月同期比 較;中國進口市占率為2011年7月資料 資料來源:中國海關進出口資料磁帶 整理:吳和懋

稅就是降成零,」史惠慈補充。

換言之,即使簽了ECFA,台灣享有比他 國優惠的關稅,可能也只剩三年。中韓FTA, 正是ECFA最強勁的對手。

優等生產業:

強者恆強,降稅與否無關競爭關鍵

就國際競爭而言,台灣表現平平;細看 名列早收清單的產業,表現也優劣不一。

第一類「優等生」產業,是原本在國際 上就有競爭力的產業,例如機械設備(含工具 機)、電腦、光學製品、汽車零件、紡織業 等。

關稅優惠等於價格優勢,價格優勢對 這些產業而言,有加分效果,但並非競爭關 鍵,競爭關鍵在於自我升級。

過去,沒有ECFA時,台灣就已是世界第 四大工具機出口國,ECFA讓它在中國更有競 爭力,但若要更進一步,須向上提升到足以 和日本、德國一較高下。

機械設備今年輸中成長率達五○・ 三%,一則是中國製造業起飛,二則是台灣 工具機技術精良、供應鏈集中而備受青睞。 但是,如果只想靠著零關稅的價格優勢,還 是可能被更加廉價的中國複製品取代。紡織 業以中游的布料為主,雖然成長率僅六, 七%,但優於以前的衰退,且紡織業真正的 競爭力在領先的技術,與ECFA降稅關係不 大。

至於今年前七月輸往中國成長率高達一 三〇 · 一%的非金屬礦物製品,其中三億美 元由面板的關鍵零組件玻璃基板所貢獻,反 映今年以來中國的急迫性需求。但高成長的 背後,卻有隱憂。

一旦下游的面板廠紛紛移往中國,對於 上游原料的需求大到讓外資有利可圖,外資 便會在當地興建玻璃基板廠,就近供料,不 會再冒著破碎風險,繼續從台灣進口又大又 重的玻璃基板,屆時由台輸中金額恐減少。

中等生產業:

面臨轉型,短利過後恐被打回原形

第二類「中等生」產業,多為面臨調整、轉型的產業,降關稅使其出口品價格具一定優勢,能夠爭取緩衝的轉型時間;對這些在獲利邊緣掙扎的產業,可說是「雪中送炭」。

但是相對的,如果無法藉著ECFA關稅 利多,把握最後提升競爭力的機會,眼前的 短利過後,終究還是要被打回原形,被迫退 場。

以農產品來說,過去以內需市場為主, 今年成長五成,主要是打開了過去沒有的中國通路。但是中國自己的農產品數量更大、 價格更低,即使台灣農產品零關稅,也無法 光靠低價生存,除非能在品質、獨特性上創 造附加價值。 例如,同樣都是魚,虱目魚比起當地的 魚,是不是口味更好,更有賣相?同樣一顆 水果,台灣產是不是更香更甜,還能攻占禮 盒市場?要提升出口競爭力,創造附加價值 是台灣農產品唯一的出路。

再舉基本金屬製造業為例,今年成長一 〇·五%,低於平均的一四·四%。其中鋼 鐵製品理應是台灣強項,但早收中包含的卷 材、不銹鋼等原料,今年卻面臨一到六成不 等的衰退,主因就是中國的進口替代。

一直以來,台灣上游供料、大陸下游加工的分工結構,套用台灣智庫董事長陳博志的話,已經到了「整合互補」的時候。以鋼鐵業來說,○五年起中國產能迅速擴充,唯獨高檔關鍵鋼品仍需要大量進口。如何調整產業策略,以下游深度加工的產品創造附加價值,才是扭轉情勢的關鍵。

後段班產業:

利多無法解決問題,輸中不增反減

第三類因輸中不增反減, 名列「後段 班」。包括:石油及煤製品、皮革與毛皮製品、電力設備等。

「為什麼降了關稅,產品還是賣不出去?」陳博志說,這要一項項去檢視,是因 為出口產業早已外移?還是非關稅的貿易障



礙,像是中國對於國內的補貼傷害到台灣的 出口?這就應該公開納入後續談判。

以石油及煤製品的石化上游產業來說, 今年輸往中國金額衰退〇·八%,除了國內 六輕的生產問題,還面臨南韓石化業的競爭 壓力。電力設備業衰退一三·五%亦類似, 除了電線、電池模組生產外移中國,留在台 灣製造的鋰電池芯受到南韓低價打壓。競爭 對手來勢洶洶,ECFA利多也無法解決根本的 產業問題。

檢視ECFA早收項目,成績雖各有優劣, 但這並不是說ECFA毫無用處,它的好處在於 爭取產業升級的時間。

執政黨提出「黃金十年」國家願景,但 實際上,如果台灣產業不趕緊在中國、在國 際市場上,建立自己的比較優勢,喪失黃金 三年,遑論黃金十年!

如果把握三年,提升競爭力,即使他國 在中國也取得關稅優惠,台灣產業一樣可站 在巨人的肩膀上,看得更遠。

更長遠來看,ECFA不只爭取到台灣出口 產業升級的時間,未來透過進口,也會讓台 灣民眾得利,讓內需產業升級。為什麼呢?

過去數十年來,擁抱自由貿易是缺乏資源的台灣唯一的出路,而簽署ECFA,是走向自由貿易的一個手段。因此,ECFA的定位,不能把它當成「只賣東西給別人,不讓別人賣東西給我」片面式條件,因為除了出口產業,進口產品同樣也會改善我們的生活。

ECFA生效一段時間後,台灣得面臨中國產品進口,有人擔心,台灣一些產業會受到衝擊,有人會失業,因此大聲疾呼,要防止這種狀況發生。

思維,要改變

貿易要雙向,創造就業不是目的

但是,改善我們自己受保護的落後產業,就是對我們自己最大的改善。我們貿易的目的,不是為了創造就業,而是為了創造財富。為補貼一群人,就硬要撐起一個工廠,一門行業,只會讓我們變得更窮,而不是更富有。

事實上,讓不適合在國內生產的產業及 時歇業,國家的負擔就會減輕。另方面,透 過進口,民眾可以享受到更便宜的進口食、 衣、住、行等用品;台灣的內需產業,也會 因競爭加劇而升級。

台灣沒有封閉的本錢,封閉短期內看似保護一群人、一個產業,卻會讓優等生無法彰顯才華,後段班無法退場轉做其他,民眾無法享受更好的生活,長期而言,只會讓台灣更窮,不會更富。

用開放打造競爭力, 是台灣面對ECFA 後新一輪的國際賽局,該有的認識,也是我 們製作「大開放・大賽局」專題的初衷與願 望。