

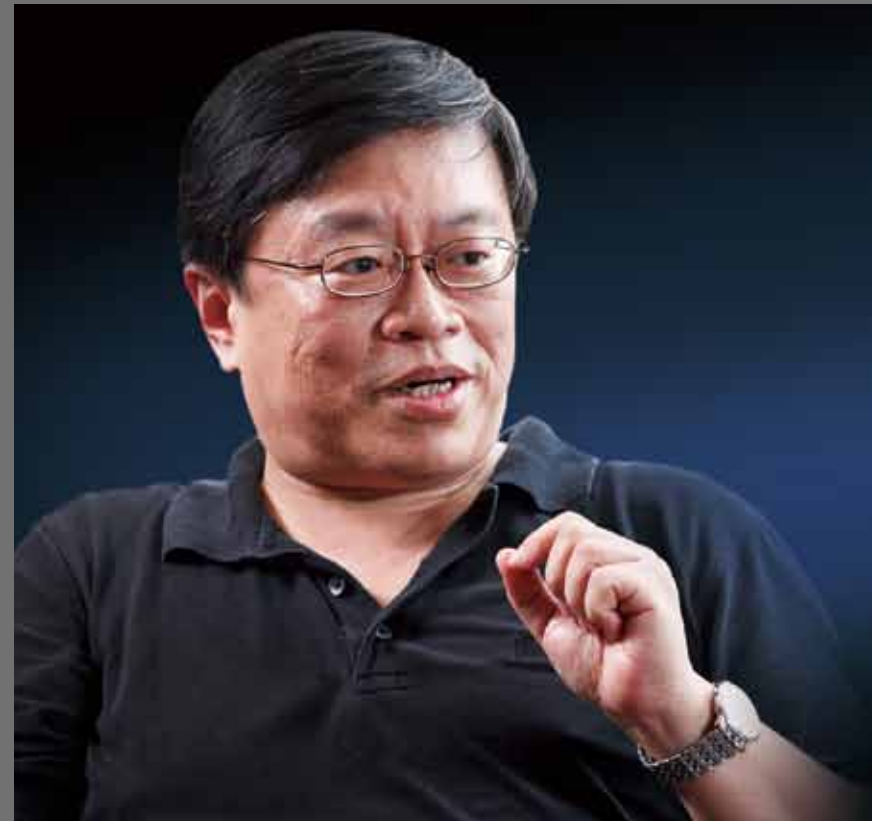
大哉問

國際化是一個習慣，也是一種 Sense，但是我們國家只關心國內政治，國際化永遠不夠，這是一個最大的問題，畢竟臺灣企業能夠像郭台銘那樣全球化布局的人終究不多，我覺得政府需要給企業一個未來會如何發展的 Guide。

劉必榮 教授

1957 年生。政治大學外交系畢業 (1979)、美國約翰霍普金斯大學國際關係碩士 (1982)、美國維吉尼亞大學國際關係博士 (1986)。曾任中國時報總主筆、行政院顧問，現任東吳大學政治系教授與和風談判學院主持人。

劉必榮教授專研談判理論，並致力於談判觀念與談判藝術的推廣。1988 年開始在各公民營企業主持談判研討會，並為外交部、海基會、經濟部定期講授談判課程。1990 年，成立和風談判學院，針對政府與民間需要，開設各種不同談判講座。同時出版《談判》雜誌書，推廣研究談判的風氣。十餘年來，上過劉教授談判課程者數以萬計。



劉必榮 教授專訪實錄

放大思考格局 掌握全球脈動

——臺灣邁向國際化之路

面對日益複雜的國際情勢與市場環境、以及日新月異的技術變遷，在在道出了未來的高度不確定性。然而，未來再怎麼樣的難以掌控，還是要試圖找出未來的經濟脈絡。究竟如何在這詭譎多變的環境中掌握全球脈動，並進行策略性布局？且聽本期專訪人物劉必榮教授對國際趨勢的觀察與剖析。

採訪 · 撰文 / 陳文棠、勵秀玲、高雅玲、蔡佩真 · 劉佳麗

ThinkWave：今天非常榮幸能夠有機會與劉教授針對臺灣邁向國際化之路與掌握全球脈動的問題進行討論交流，首先是技術藍圖的情境分析與思考格局的問題，因為我們進行技術藍圖的規畫時，往往會遇到一個問題，此類藍圖經常會做今後五到十年的技術配置與情境分析，但是國際情勢與兩岸關係等大環境通常都很複雜，是否能請劉教授給我們一些指導。

劉教授：先講一點，有的時候看情勢，我越來越發現有些東西我們看不準。

打個比方，當蘋果的新產品還沒上市之前，我們都認為 Nokia 手機幾乎已經到頂，但是蘋果一上市就顛覆了整個市場，過去從來沒有人料到賈伯斯會改變整個世界。此外，像大陸比亞迪做的電動車出問題；當大家都在結盟合作的時候，Samsung 有如一個孤獨的老人；日本早在九〇年開始發展太陽能，卻沒想到別的技术會插隊，以致日本人在綠色能源發展上未竟理想。

我再講個例子，去年大家認為國際情勢的焦點是朝鮮半島，沒想到去年底北韓居然會跟南韓在延平島上發生衝突。但是相較於今年世界各地的茉莉花革命，朝鮮半島

的情勢又顯得只是小 Case。幾年前，金融海嘯發生之後，美國的 Business Weekly 建議大家去北非投資，因為北非的政治情勢非常穩定，誰會想到兩年之後北非發生了茉莉花革命。

諸如此類，我們根本搞不清楚，因為有太多的 Uncertainty 會突然發生，我們太難做 Prediction。我發現預測有很多讓人惶恐的地方，我們知道很多事情，但是我也知道更多的事情，我們只能從我們所知道的事情來推演趨勢的發展。

我最近經常在思索國際經濟四大支柱：美國、日本、歐盟、中國的問題。美國所面臨的問題自不在話下，大家都很清楚！歐盟光是產業政策就出現極大的轉變，當日本核災一發生之後，德國總理：梅克爾立即宣布關閉核電廠，但是假使日本沒有發生核災，德國的核能政策根本不可能會出現如此大的轉變，可是野田家彥上來之後，他說還是要繼續發展核能，所以這裡面就有很多的奧妙。再來談日本，日本首相更迭速度之快，我們根本就追不上，況且日本已經失落二十年了，我不知道他在國際上還能扮演什麼樣的角色。至於中國，中國所面臨的變化也是不小！當年作趨勢預測時，誰能算到跳樓事

件？誰能預測到中國政策會逼著廠商提高內需、提高工資，甚至是產業結構與社會結構的改變；過去中國發展高鐵，大家都只想到中國高鐵外銷的問題，但是當溫州高鐵撞車禍發生之後，中國高鐵的發展就突然停頓下來；這些改變都是當時我們無法料想到的事情。

ThinkWave：在未來如此詭譎不明的前提之下，研究者應如何思考國際趨勢呢？

劉教授：以上是我們看到不確定的情形，當然有些東西是確定的，第一個就是將來的經濟是銀色還是綠色，我想是銀和綠。銀髮經濟的趨勢是一直都存在的，每個人都在討論高齡化的問題，高齡化帶來了問題，但是也同時帶來了商機，大家都想要發展一些適合老年人使用的東西，不過問題在於：我們過去所認為的老人經濟跟目前實際發生的老人經濟，中間是不是有 GAP？我舉幾個例子來說明。

當初中國大陸一直認為上網人口一定都是年輕人，因為老人家不會打鍵盤。但是當土豆網問世之後，卻發現使用的老人家很多，因為老人家雖然不太會使用鍵盤，但

是他會使用滑鼠來看電影，所以土豆網就購買很多適合老人家看的老片子。

幾年前我的學生說自己的母親總是看電視購物台買東西、研究購物台，後來他終於明白原來電視購物台就是他媽媽那個世代的 EBAY。但是電視購物台依舊是宅經濟，因為宅經濟有網路宅經濟，也有電視宅經濟。如果我們假設老人家都是看電視買東西，而不會上網買東西呢？那麼也不對，因為現代的老人家，跟我們以後會面對的老人家不一樣，比如說，現在五十幾歲的人會上網，十年之後他就成為會上網的老人。每一世代的老人家都不同，所以老人經濟也不會一樣。但是不管怎麼樣，銀色經濟永遠都是一個不可輕忽的大趨勢。

至於綠色環保的問題，我覺得這一直是個 Debate，但辯論的結果其實並不重要！為什麼呢？比方說正負兩度 C，它是假設從今天到什麼時候溫度增個兩度 C，會失去控制，完全沒有辦法管理，可是它是假設從現在到昇兩度 C 的這段時間，我們沒有做任何事，可是事實上在這段過程，我們會想出很多方法，讓能源使用得更有效率，所以未來可能根本不會達到正兩度 C 的情形，因此也有人說正負兩度 C 其實後面有很多意識型態、經濟、

大哉問



我們不能用純政治，或是純經濟的角度來分析問題，這中間一定需要結合，偏偏臺灣最糟糕的事情就是政治和經濟這兩塊始終是分開的。如果有人可以提供資料，就可以把不足的部分補起來。這就是知識管理的重要性，我們國家太缺少這個東西了！

現在五十幾歲的人會上網，十年之後他就成為會上網的老人。每一世代的老人家都不同，所以老人經濟也不會一樣。但是不管怎麼樣，銀色經濟永遠都是一個不可輕忽的大趨勢。

政治利益的驅動，所以這就是為什麼有另一批的學者說事實上環保問題沒有那麼嚴重，但這聲音出不來。我們若從國際政治角度來看，這些辯論其實都是政治，所以我們把這叫做「氣候外交」，重點在於經過政治運作以後，大家認為它是什麼樣子，如果強勢的一方認為它會造成危險，它就會造成危險！為何會如此呢？那是因為綠色環保的背後涉及到新能源、新經濟的工具，所以必須用意識型態、用環保、用科學來包裝政治利益罷了。我所在乎的是在國際政治的領域內，環保問題到底會不會變成一個 issue，一旦成為 issue 之後，後頭就會有嶄新的綠色經濟。不過目前環保問題已經演變成為世界經濟的主流價值，所以綠色環保必然是將來的趨勢。

ThinkWave：劉教授剛才提到世界經濟四大支柱的問題，不知道您對於四大支柱之外的新興國家看法如何？

劉教授：金磚四國裡面，我們目前也只看到中國，而巴西、印度和俄羅斯在短時間還不足以變成國際經濟的支柱。因為印度的水電、公路、鐵路等基礎建設始終不足，這影響了它的物流及興建工廠的效率，印度現在看起來的確比中國弱勢。

可是在人口結構上與人口紅利的優勢卻比中國來得好！當中國逐漸老化，人口紅利逐漸流失，印度與伊朗之類相對年輕的國家會比較有吸引力，但是我不知道大家準備要等多少年？況且印度還有一個問題，他的發展是不平均的，比如說他有些產業，像 IT、像藥業等等，集中在幾個省分或幾個產業，別的產業其實出不來、配套條件也不夠完善！

很多人在研究中國和印度，到底我們重視的是品牌呢？是實惠呢？後來研究發現中國和印度有一個很大的差別，中國人重視的是品牌，印度人重視的是實惠。可是中國人相對來說也非常喜新厭舊，我也在看這個問題，

像芭比娃娃的旗艦店，在中國後來垮掉了，現在 Angry Bird 在大陸也開旗艦店，大陸玩 Angry Bird 到底會玩多久呢？他多久會喜新厭舊呢？因為中國什麼事情都喜歡用個山寨版自己玩，你弄個 Facebook，他就用個人人網，你用個 msn，他就用個 qq，反正他就跟你弄個不一樣的，因為他人多，我不知 Angry Bird 在中國能多久，因為當中國人有這個傾向的時候，你很難算，但你能捉一個趨勢，就是民族主義會越來越強，民族主義會影響到兩岸關係，會影響到他國際的反應，民族主義會成為中國走向國際的一個障礙，但是民族主義無可諱言的會越來越強，這是一個不成熟的國家，必經的一個青澀的過程。雖然我說世界四大經濟支柱目前好像都有些問題，但是中國的經濟力量依舊不可小覷！目前我們對於中國大陸的評論都像是瞎子摸象，因為中國太大，很難去做一個評論。儘管中國目前雖然有些問題存在，但是再過幾年，如果人民幣真的變得很流通的話，人民幣的時代逐

漸來臨時，會對國際經濟有什麼樣的影響，會對臺灣造成什麼樣的衝擊，都是我們必須深思的趨勢。

ThinkWave：六年前，當我們團隊在進行臺灣產業願景發展的研究時，劉教授曾經認為「全球資源整合者」的願景太過樂觀，因為臺灣的國際化做得並不好。我們今年嘗試把國際的評鑑機構 WEF，與我們當初的願景路線做出比較，果然發現臺灣作為「全球資源整合者」的評價的確相對較弱！想請劉教授給予一些建議與新的方法，臺灣該如何在全球資源整合者與軟性經濟創意者等範疇更進一步地發揮！

劉教授：臺灣的國際化的確做得並不好，早年政府曾經提「亞太營運中心」的概念，此概念的邏輯就是臺灣做亞太營運中心，希望世界各國把總部擺到臺灣，經營整個亞太，這就是從國際走向中國的一種布局，但是你不

大哉問



能一方面喊亞太營運中心，一方面又喊戒急用忍，一方面喊亞太營運中心，一方面又不開放三通，這就是我們亞太營運中心不成功的原因，因為沒有配套措施。

當年喊亞太營運中心的時候，上海與北京都沒有新機場，新加坡、香港與馬來西亞也都沒有新機場，但是時機已經過了。當時可以從國際化的角度進去中國，用華商的力量改變中國的內地，但是那是以前，現在人家已經不需要妥協了，所以臺灣結合國際的力量走向中國的時機早就過去了！

或許有人會說中國很重要，別的地方也很重要！臺灣是全球化布局，中國只是目標之一，可是問題在於：臺灣人最熟悉的地方依舊是中國，去巴西布局、去印度布局與在中國布局怎麼可能在同樣天平上等量齊觀呢？這是不可能的！所以當政府說要國際化，但是老百姓還是往中國跑。

其實我覺得兩黨政策一個最大的差別，關鍵就是透過中國走向世界，還是透過世界走向中國，沒有人能夠忽視中國，更沒有人能夠自絕於全球化之外，不管是透過世界走向中國，或是透過中國走向世界，我們都應該要加強我們的國際化。

我始終認為國際化是一個習慣，也是一種 Sense，但是我們國家只關心國內政治，國際化永遠不夠，這是一個最大的問題。畢竟臺灣企業能夠像郭台銘那樣全球化布局的人終究不多，我覺得政府需要給企業一個未來會如何發展的 Guide。

ThinkWave：劉教授剛才分析「從中國走向世界」與「從世界走向中國」的不同，不過我們感到好奇的是，無論從全球 GDP 結構或是全球經濟成長率的角度來看，新興國家在未來都將扮演更關鍵的角色，請問屆時臺灣應如何運用這樣的潮流，並「從世界走向中國」？

劉教授：從世界走向中國並不代表不重視中國，而是不要把所有雞蛋都壓在中國這一個籃子裡面。打個比方，如果我們去東南亞國家投資，當然最好是跟著東南亞的人一起進入中國，把投資變成國際化。不過，我前面提到「從世界走向中國」的時機早已經過了。

假如我們經過多方研究後，發現印度是一個可以攻，可以替代的地方，那麼政府該做些什麼事情呢？光是提供印度商機，臺灣人不會去啊！如果大家結伴到印度設廠，也不太可能，因為我們沒有投資印度的風氣與氛圍，也沒有投資印度的知識與膽識，所以根本跑不遠。如果不去印度，往東南亞投資，但是又發現東南亞經濟其實也在倚賴中國的情況下，那是不是不如去中國投資呢？如果我們可以推演出一個邏輯與共識：未來五年或十年之內，中國經濟會走下坡，東南亞經濟與印度經濟會起來，那麼我們可以往東南亞與印度布局。但是目前我們看不出來會有這個趨勢。除非我們不往中國跑，不往東北亞跑，而是透過與東南亞合資，進入中國或進入日本與韓國，但是這是很間接的方法，為何不直接去日本，到韓國投資，而要透過東南亞過去呢？我也想不到東南亞未來會成為 HUB，足以吸引臺灣投資的趨勢。基本上，我們是一個中華民族式的大陸型民族，但是我們強迫自己去帶有海洋的色彩，結果我們出不來。我們必須面對這個現實，但我們沒有辦法改變，於是只能說在能力所及的範圍內，我們能做什麼？

倘若政府覺得印度很重要，或許可以招募幾個學校，成立印度研究中心，培養一些研究印度經濟的學者，然後找印度人來臺灣交流經濟，了解印度什麼狀況，甚至到印度去挖角印度的人才，讓他變成一種氛圍，然後建立和印度的關係。向產業說，你到印度去投資，政府怎麼給你免稅、政府要如何帶？如果什麼都沒有，政府突然建議企業去印度布局，那麼大家不是很惶恐嗎？

我們只能把很篤定的東西弄出來，一般老百姓若覺得很多問題，他們會希望能捉個浮木，能捉多少是多少，你們也許可以提供一些 Guide。



ThinkWave：新興國家除了商機之外，風險管理也是重要課題，想請教劉教授北韓與中國未來是否會為東北亞的和平帶來變數？

劉教授：北韓部分，我想金正恩接班應該不會有太大的問題，我也不太認為北韓會忽然發動什麼戰爭。北韓最近的確出現緩和，但統一大概也不會那麼快！南北韓如果緩和的話，我們就要思索對南韓方面的影響，比如說李明博的任期到什麼時候結束？下一次的選舉對手是誰？還有美國對於南北韓的態度。

至於中國的問題，我們發現大陸是集體領導趨勢，所以將來一定也是某種程度的集體領導與元老政治。在這種情況下，大陸有很多部會其實都動不了，所以中國的改革是有限的，他的步伐是緩慢的，但是中國的方向可以看得出來要走向改革的，主要原因就是因為擋不住！因為網路之故，網路的確顛覆了大陸很多的控制，所以中國改革方向是不會變的，只不過步伐緩慢。新一代的領導人不太可能大開大闢的改變，因為求穩定是第一要素。首先是不要讓貧富差距的問題冒出來，貧富差距問題是中國大陸目前最大的一個障礙，如果貧富差距問題浮出來，影響就會很大。

ThinkWave：其實我們時常會接到與新興國家相關的諮詢，但每每碰到國際政治的解析時，就會覺得「不確定性」實在很高……

劉教授：這是我經常與經濟分析人討論的問題。因為很多學經濟的人講政治，講不到味，無法抓到重點！但是叫學政治的人去分析經濟，政治人又只能講個源頭，無法勾勒出產業藍圖來。

打個比方，如果緬甸的翁山蘇姬被捉了，國際上對緬甸進行制裁，我知道很多人在緬甸投資，一定會受到影響，而且美國對緬甸實施制裁。我能分析的就只有這個，但是我不知道美國對緬甸實施制裁之後，會如何影響到東南亞經濟那些層面。

反之，如果您只考慮經濟層面，而不考慮政治層面，也會出現問題！當美國打完伊拉克之後，南非的商人覺得伊拉克需要重建，缺什麼呢？第一個可能是無線電話，因為要拉線麻煩，他們叫衛星無線電話；或者如果你有交通問題，我有小型飛機。但是很多人跑去伊拉克等了老半天，伊拉克政府始終動亂不安，等了三個月也等不到執照。

如果我們今天光從經濟的角度來看，一個國家重建會帶動哪些產業，戰爭經濟嘛，重建需要水泥、鋼筋、混凝土這些產業，於是我們開始準備備料，準備重建，但是若沒有考慮政治因素，那麼廠商進去之後，根本賣不出去，還是沒有用！

總之，我們不能用純政治，或是純經濟的角度來分析問題，這中間一定需要結合，偏偏臺灣最糟糕的事情就是政治和經濟這兩塊始終是分開的。如果有人可以提供資料，就可以把不足的部分補起來。這就是知識管理的重要性，我們國家太缺少這個東西了！

ThinkWave：謝謝劉教授給了我們這麼多寶貴的意見，讓我們對前瞻研究與趨勢分析有了更深的體會，非常感謝您。

採訪側記



全球化的衝擊對臺灣這樣的島嶼，實在是無可迴避的關鍵課題。作為常年關注國際局勢的專家，劉教授對詭譎多變的外在環境，除了以豐富且獨到的見解為各界細說分明外，其對預測未來所抱持的審慎態度以及對於臺灣國際化不足所展現的憂心與期望，亦值得各位讀者參考並省思。