

今日天氣

北部 11°-21° 晴時多雲

中部 12°-24° 晴時多雲

南部 14°-24° 晴時多雲

東部 13°-21° 多雲

深度報導・極簡閱讀・五媒合一



Awakening News Networks

綠草如茵，天天天藍，醒報與您天地共旅



澄清未刪預算 王鴻薇解釋原委



中美大國博弈的兩本書 (魏國彥)



真話讓我得釋放 (張文亮)



《今日求禱》

祝福學測考生

這三天正是高中學子應考學測的日子，所有的家長都很著急，希望孩子們能夠正常發揮。這些年的學測題目越來越生活化，鼓勵年輕人能夠在百變的時代裡，有正確的人生觀跟價值觀反思，希望培養出能獨立思考的年輕人，讓我們寄予祝福吧！

學測英文素養題多 國綜黑悟空入題

試題專家表示，今年英文科難度不像去年刁鑽，國綜試題取材多樣化，自然科難度跟歷屆試題差不多。

【本報記者游清淵台北報導】114 年學科能力測驗（學測），19 日上午考英文，學生普遍反映「素養題」多，偏生活化運用，且時事入題，包括聖母院、作文為「颱風假」等。得勝者文教解題教師林揚認為，今年英文科難度不像去年刁鑽，非選題時態被扣分機率較低，頂標應該不會變動，前標則會稍微提高 1 級分。下午進行自然科考試，許多學生表示難度跟過去幾年差不多，也有人認為太難了。



▲114 學年度學科能力測驗 19 日舉行第 2 天考試，全中教解題團隊認為，英文科試題整體難易適中，生活化議題友善考生，估較 113 年簡單。(中央社)

英文考颱風與動物園

學測 18 日至 20 日舉行。19 日第一堂考英文，張姓考生說，作文題目「颱風假」，需要描述百貨公司有營業，有的人認為賺到假日，以及下大雨造成風災、水災的危害等，要寫對放颱風假的看法，較去年算是好寫。

陳姓考生說，綜合測驗是對動物園看法，一派認為具教育性，另一派認為不人道；混合題很生活化，主要是從文章中找單字，再變化時態，一般考生並不陌生。

114 學年度學科能力測驗英文科，詞彙題第 9 題考了 grace 的動詞用法（使榮耀），而不是學生熟悉的名詞用法（恩典），成為鑑別中上程度考生的關鍵之一。

英文科詞彙第 9 題，寫到某總統在百忙之中，仍出席學校的畢業典禮，並給予感動人心的演講。全國教師會解題團隊、台中二中教師陳姿玲接受電訪表示，考生恐怕會在選項 B 的 graced 和 選項 C 的 addressed（都是過去式）中猶豫，乍看都可以選。

陳姿玲表示，從前後文來看，選項 B 的 graced 才是正確答案。這題困難之處在於，一般學生只會記得 grace 的名詞用法，也就是「恩典」，動詞用法則是讓活動蓬華生輝的意思，很

多學生可能不會注意到。整體而言，全國教師會解題團隊認為試題難易度適中，預估分數與去年相似。作文探討學生對颱風假的看法與經驗分享，屬於容易發揮的題目。預估五標（頂、前、均、後、底）依序是 13、12、8、5、4 級分。

國綜素養題占 8 成

學測第 2 節考國語文綜合能力測驗（國綜），今年試題取材多樣化，包括日本俳句、書籤廣告、籤詩占卜、MBTI（性格類型測驗）、網路遊戲「黑悟空」等入題，素養題約 8 成，考驗考生整合運用能力。

試題特色方面，審題教師提到，混合題設計符合探究與實作精神，今年將多重文本置換成一篇 3 人對話，有助於減輕考生負擔；並安排具探究特質的問題，要考生從文本中找出證據以印證觀點。

中正高中教師張青松提到，今年試題以古典力為概念框架，結合學術與生活情境，強調思辨能力，試題也結合時事，例如引用去年辭世的小說家聶華苓作品、時下熱銷網路遊戲「黑悟空」，但學生在作答時要很細心，方可避免掉入陷阱。

建國中學教師周杏芬表示，今年基本題約 20%，素養題約 80%，考驗考生整合運用能力；今年試題很有特色，例如結合

學生常流行說「你是 I 人還是 E 人」的 MBTI 測驗，並以儒家和道家的性格對照 MBTI，試題新穎且有趣，還有試題結合中醫領域和陰陽五行，也非常創新。

自然題幹長偏難

學測 18 日下午考自然。育成高中梁同學表示，自然科難度跟歷屆試題差不多，所以他預期成績會跟模擬考相近，「我覺得還行」。松山高中自然組的劉同學指出，雖然還是有不確定答案的題目，但今年的題目比去年簡單，每一題想考什麼都看得懂，超出課綱的考題也比較少。

不過，松山高中林同學大嘆一口氣，表示這次考題比去年難，寫起來手感就是不對。同校何同學更是認為「超級難」，他說，雖然最一開始有幾題送分題，但無論生物、化學還是地球科學的題目都偏複雜，且混合題題幹很長，光看題目就要花很多時間，加上最後需要手寫的非選擇題都是素養題，背熟課本也沒有用。

自然科考試第 15 題，日本 311 大地震年份誤植，本應是 2011 年但誤植為 2010 年，大考中心回應，已將該案納入試題反映流程中，屆時會交由試題專家討論，於 2 月 12 日一併公告回覆內容。

▼海鯤號潛艦浮水上畫面曝光，海鯤軍艦艦艏聲納、魚雷管等系統均未遮蓋。(中央社)



刪總預算部會叫苦 專家：有 42% 可運用

114 年度總預算是中央政府史上第一次突破三兆元，刪掉其中的 3%、900 億，還有 1.3 兆的預算可以靈活動用。

【本報記者游清淵台北報導】「欲了解總預算被刪掉九百億之多，要先知道 114 年度總預算是中央政府史上的第一次突破了三兆元，刪掉其中的 3%，不過是九牛一毛。」國立台北商業大學財稅系教授黃耀輝受訪時說，編這麼高的預算，代表支出超過太多了；而且照主計長的說法，中央政府有一兆三千億元（42%），是部會可以彈性運用的；至於所刪的九百億元的預算，有許多還只是凍結預算，等部會提出解釋後就可以解凍。

史上最高總預算

當年馬政府交給蔡政府時，預算都還沒有超過兩兆，經過短短 8 年，然後賴政府第 1 個編的預算就突破了三兆，從去年的兩兆 8000 多億變成現在三兆 1000 多億，成長率將近 10%，支出成長 10%，這是 20 年來成長率最高的一次。

在這種情況下，大家當然很擔心支出浮濫，從三兆 1000 多億減了 3%，這個沒甚麼了不起啊。一般民間承包政府的計劃，議價時至少都砍 3% 以上。因為立法院的權力只能夠刪減支出，不能增加支出，所以這個減 3% 其實沒有那麼嚴重。

黃耀輝感慨說，民進黨從總統、從行政院長到各部會，首長都帶頭哭窮造謠，也恐嚇民間的社團要一起動員喊苦，說

你的福利受影響、你的調薪受影響、你那個房租津貼都會被砍……簡直是造謠胡扯。

有 42% 靈活運用空間

主計長自己都講了，說我們 114 年度的預算，那有 1 個專有名詞叫做「法律義務支出」，就是按照法律規定的，你就是要編預算的，比如像公務員的薪水、比如說原住民補償條例，這個部分，跟總預算無關，這個部分照主計長講，總預算裡面有 42% 是中央政府可以彈性運用的，不是法律規定，非編列不可的有 1.3 兆。

中央政府怎麼會運作困難呢？主計長自己都講說 42%，即 1.3 兆的預算是各部會都可以靈活動用的，所以就算扣掉 3%，中央政府還有一兆這麼多可以靈活運用，如今，她跟所有的部長講說，交通部、經濟部、財政部所有的部會都要通案砍 28 趴，根本就是造謠，結果每個部長就出來，叫說我這邊被砍掉了，內政部說我要砍房租津貼，我要砍社會住宅的，就是來恐嚇那些人民。

黃耀輝進一步說，有一些如潛艦計畫，只是凍結不是刪。凍結預算不能把它當作刪除，凍結是說只要行政部門能合理說明就可以解凍。

凍結預算不是刪

他舉例說，像前年國艦第一艘潛艦「海鯤艦」，已經花

了 500 億了，到現在都沒有下過水，那所以這個藍白就說你現在就想給我編第 2 艘到第 8 艘，本來是決定要刪掉它，但民進黨卻在 114 年編列 20 億連凍結 18 億，後續還 1 次編列 15 年共 2840 億，分 14 年執行，他就打算這樣逐年編列，結果本來是要打算全刪除的，後來是藍營軍系立委陳永康說用凍結的方式，不要全刪。等於這個第 1 艘下水測試成功，第二艘第三艘就可以解凍。

這個部分沒有砍預算，但是行政院說，這樣我們的國艦國造沒有了，根本就是說謊，因為老百姓都不懂預算，這個凍結的有一大堆。

黃耀輝解釋說，凍結的意思就是你行政部門給我提出合理說明，有道理，那我就我就給你解凍，沒有道理，我就到時候就刪掉了，嚴格來講，行政部門要是沒有理虧，就沒問題，到時候還會被砍，那就代表說你確實有問題嘛。

黃耀輝說，主計長講預算的編列是叫做先減法後加法的「零基預算」，就是他審查各部會擬提的預算，都要先告訴我，說你去年績效好不好？你去年績效不好，我今年的預算就給你少，現在主計總處自己都沒有把關，讓各部會就拚命把預算編得很高，再來消化預算，這是不對的。

(相關新聞見 2 版)

社論

川普就任衝擊全球 朝野更需攜手合作

美國准總統川普即將於今天(20日)就任，對於台灣來說最需要注意的，是川普趕在上任前，跟中國國家主席習近平通了個電話。

除了敏感的美中台關係，另外川普傳出有意訪問中國，並希望藉此在對中國採取強硬立場的同時，推動雙邊公開對話。未來的美中台關係肯定是會與現在不同，關鍵是，台灣準備好了嗎？

川普外交有成績

川普近來的動作頻頻，雖然還沒有就任，但是他所派出的中東特使，已經參與了以巴談判，世界都必須承認，是他立即促成了以巴停火協

議。目前還傳出他將在一百天內想辦法停止烏克蘭戰爭，並且要跟俄羅斯總統普丁會面。在亞洲方面，川普也有意跟朝鮮領導人金正恩見面，這也將會衝擊現在的中韓朝關係。

台美關係會變化

面對川普一連串的動作，台灣如果還以為台美關係會維持不變，那的確太過天真。近來美國國務卿盧比歐已經在聽證會上，談及對台美關係的規劃，不過大部分著重在如何壓制中國，對於台美關係的下一步其實沒有太多著墨。如果以為只要壓抑中國，就等於是在發展台美關係，那就大錯特錯了。

川普接下來壓制中國，可以從改善俄羅斯跟朝鮮的關係著手，未必要從台灣下手。台灣最具有優勢的晶片產業，除了台積電之外，有沒有其他讓美國必須留在台灣的手段？

尤其近來台積電美國廠的良率勝過台灣，未來台積電的優勢會不會被美國複製？雖然現在官方跟台積電都說不會，但是未來仍難預卜。

台灣面對美方的壓力，能否有把握不轉讓技術，這一點恐怕台灣沒有政治人物敢打包票。

日本跟進美國

中國美國如果建立元首外

交，那台灣是否也該同樣跟中國建立新一輪的關係？從川普的態度看不出對台灣的承諾跟保障，日本首相石破茂已經表態希望訪問中國，日本外相岩屋毅甚至在之前訪問中國時，就已經大談未來的中日台關係，強調要避免衝突跟戰爭。台灣是否要等著大國下棋安排，還是能加入成為下棋的一方？

兩岸交流新手段

賴總統之前曾丟出小兩會，希望打破現在沒有交流的困境，目前對岸並沒有回應。那下一步可以做甚麼？如果賴總統有雅量讓立法院長韓國瑜代表向美國總統就職致賀，

是否可以讓韓國瑜代表向中國遞出橄欖枝嗎？兩岸的僵局只有打開，台灣才有機會跟中美一同下棋，這才是真正的當務之急。

台灣內部如何獲取共識，才是台灣外交真正的底氣。近來預算爭議，在野黨為了制衡政府，卻在預算的刪減上看不出邏輯，甚至有很多讓人匪夷所思的刪減，這樣是看不出監督的品質，更是讓朝野之間的互信蕩然無存。在野黨的監督必須負責跟理性，不然只要有心人見縫插針，台灣就永遠不可能團結。

朝野需要休兵

執政黨民進黨發動的罷免

一戰，總統府跟立法院黨團持續不同調。處在美國總統剛剛上任的關鍵時刻，期待各方可以休戰，共同面對接下來的中美台變局。在野黨也有許多國際跟兩岸專家，如何在這個關鍵時刻，讓政府的關鍵決定，同步得到在野黨的支持，賴總統必須率先做出動作，不然執政黨提出再多政策，如果得不到台灣另外一半民意的支持，最後恐怕也是窒礙難行。

川普的任何動作，都可以說是一次全球性的改變，台灣也必須同時針對各方互動做出因應，範圍之廣、涵蓋之大都是前所未有的。

期待在野跟執政黨都要有這樣的認知，這不是一黨之私，乃是台灣全島所失，必須同舟共濟，才有機會在變局中走出台灣之路。

澄清未刪消防署預算 王鴻薇解釋原委

王鴻薇表示，消防署計畫疑似為黑熊學院量身打造，不過在消防署保證不會將經費給予黑熊學院後，就改為主決議，沒有刪任何經費。

【本報記者章文台北報導】

「我已在15日將提案改為主決議，根本沒有刪除一毛錢。」消國民黨立委王鴻薇曾以「是否為未來戰爭災害做準備」為由提案刪除1億元，引發民團及基層消防員不滿。王鴻薇19日受訪揭穿原委表示，消防署「辦理韌性國家醫療整備計畫」疑似為黑熊學院量身打造，才會減列1億元，不過在消防署保證不會將經費給予黑熊學院後，就改為主決議，沒有刪任何經費。

曾提案刪一億已更改

王鴻薇解釋說，消防署今年突然新增「韌性國家醫療整備計畫」，看似有添購裝備的內容，卻塞入各種過去沒有的訓練，她要確認完整的計畫內容時，卻被告知列為機密。請問，為消防員採購相關裝備為什麼是機密，難道要以基層消防為名掩護餵養黑熊學院嗎？

王鴻薇強調，這筆消防預算她一分未刪，即便「韌性國家



▲國民黨立委王鴻薇曾提案刪除1億元，引發民團及基層消防員不滿。圖為苗栗竹南發生火警，消防局派遣人車趕往現場。(中央社)

◀國民黨立委王鴻薇19日表示，即便「韌性國家醫療整備計畫」疑點重重，但經消防署保證經費不給黑熊學院等綠營側翼團體之下，她已在15日簽名，將提案改成主決議，一分未刪。(中央社)

血口噴人，到處在綠側翼平台上誤導社會大眾。」

針對國民黨立委王鴻薇的說法，民進黨立委沈伯洋則透過臉書表示，「造謠薇」早上又在抹黑，連禮拜日都不放過，

他也提及順著王鴻薇邏輯，王是不是準備拿解放军預算？

新增預算有疑點

王鴻薇說，這筆預算一開始就很可疑，消防人員的預算在

內政部，一直都有規劃計畫「充實直轄市、縣(市)政府消防機關外勤消防人員個人救災裝備器材中程計畫」這項計畫大家都相當支持，但是今年突然新增「韌性國家醫療整備計畫」看似有添購裝備的內容，卻塞入各種過去沒有的訓練，辦公室要確認計畫完整內容時卻被告知列為機密。請問，為消防員設備採購為什麼是機密？難道要靠基層消防為名掩護餵養黑熊？

王鴻薇補充，根據掌握的資料，去年11月30日舉辦的韌性國家醫療整備計畫研討會，赫然就看到黑熊學院理事長劉文以「民防與心防」在台上演講，採購消防設備和黑熊到底有何關連？

王鴻薇鄭重聲明，消防預算這個項目她一分未刪，即便現在這筆「韌性國家醫療整備計畫」疑點重重，在消防署再三保證絕對不給黑熊學院等綠營側翼團體之下，預算案在1月15日早就簽名給消防署，改成主決議沒有刪除。但這筆預算之後被拿來政治操作，如同

最近排山倒海的假訊息，印證賴政府懼怕在野黨嚴格監督預算。

消防署掛保證

消防署上午也透過新聞稿回應，相關訓練計畫是委由緊急醫療救護等專業學會辦理，並無與黑熊學院合作。消防署指出，「韌性國家醫療整備計畫」是113年(2024年)3月29日行政院核定，目的是為因應重大災害，提升傷患緊急救護及後送效能的中程計畫，執行期間為113年(2024年)至116年(2027年)，由衛生福利部主政，國防部與內政部協辦。

其中內政部消防署於114年(2025年)編列約2.5億元，補助各地方政府消防機關救護人員防護裝備及救護器材，並辦理消防人員特殊緊急救護訓練。

民進黨團幹事長吳思瑤則回應，藍白依舊站在民意對立面，恐故技重施，在表決前才提出黑箱版本，這要靠公民團體團結捍衛預算，只有民意才會讓藍白害怕。

冷氣團及輻射冷卻影響 4縣市探10度以下

【本報記者游清淵台北報導】交通部中央氣象署19日上午發布低溫特報燈號，19日20日清晨，受大陸冷氣團及輻射冷卻影響，新北市、新竹縣、苗栗縣、金門縣4縣市有攝氏10度以下氣溫(黃色燈號)發生的機率。環境部表示，20日東北季風增強，環境風場為東北風，預測北部、高屏空品區及馬祖、金門為橘色提醒等級。

氣象署發布低溫特報

氣象署指出，今天大陸冷氣團南下，20日、21日受大陸冷氣團及輻射冷卻影響，今晚至明晨局部地區有10度以下氣溫

(黃色燈號)發生的機率。氣象署發布低溫特報黃色燈號(寒冷)，新北市、新竹縣、苗栗縣、金門縣有10度以下氣溫發生的機率。

衛生福利部國民健康署提醒，每當氣溫驟降與天氣濕冷時，因血管內的平滑肌也會跟著收縮，更容易造成血壓升高，造成心肌梗塞和中風急性發作機會大增。注意頸頸部及四肢保暖，避免喝酒暖身，若要使用隨身保暖用品，建議在外層包一層毛巾或布再使用。

空氣品質為橘色等級

環境部空氣品質監測網顯

示，受東北風挾帶境外污染物影響，預測20日北部、高屏及馬祖、金門的空氣品質為橘色提醒等級，21日整個西半部及馬祖、金門、澎湖都是橘色提醒等級。

環境部指出，監測資料及氣象署氣象資料顯示，19日高壓出海至高壓迴流，環境風場為偏東風至東北風，西半部擴散條件稍差，污染物易累積；夜晚中南部地區易有低雲或局部霧影響能見度。

中南部污染物易累積

環境部預測，竹苗、宜蘭、花東空氣品質擴散影響區及澎

湖為良好等級；北部、中部、雲嘉南空品區及馬祖、金門為普通等級；高屏空品區為對敏感族群不健康的橘色提醒等級。

環境部表示，20日東北季風增強，環境風場為東北風，東北風挾帶境外污染物影響台灣及離島，影響情況視上游濃度累積及降雨情況而有所變化，中南部位於下風處，污染物易累積；預測北部、高屏空品區及馬祖、金門為橘色提醒等級。

環境部預測，21日北部、竹苗、中部、雲嘉南、高屏空品區及馬祖、金門、澎湖為橘色提醒等級；馬祖短時間可能達到對所有族群不健康的紅色警示等級。

圖文選粹

圖文 / 花蓮縣政府觀光處

五月天「一路向東」擠爆



▲五月天「一路向東」演唱會，週末晚上在玉里及花蓮市區東大門旁演出，兩天累計超過6萬人的聚集，實在說五月天的魅力不可擋。在一點點的飄雨下，現場仍舊熱血沸騰，加上旅館業、觀光業業績翻倍，花蓮人真是賺到了！



▼台北晶華酒店啟動「永續餐桌」計畫，打造一座「香草花園」，舉辦城市農夫活動，讓民眾可在餐廳的花園中採摘香料，創作料理，順應時代的綠色旅遊浪潮。（中央社）

旅館業拚綠色旅遊 負碳住房、永續餐桌正夯

【本報記者游清淵台北報導】淨零浪潮下，旅館業也掀起綠色變革，如雲品國際在2年多前推動「負碳排住房」，不到一杯手搖飲的價格，就能讓住宿達到負碳排，已獲逾5000多組住客響應；台北晶華酒店則導入AI助廚餘減量。

觀光業非無煙囪工業

觀光業並非「無煙囪工業」，台灣觀光創新協會理事長李奇嶺說，旅遊本身需耗費大量能源，且排放驚人的溫室氣體；觀光業占全球碳排放8%，且觀光碳足跡預計每年成長率為3%，逐年上升。他接受中央社訪問時說，旅行過程若能推廣以低碳排的方式，以自願減碳方式取得碳註銷，將遊客旅行過程產生的碳排抵銷，這是對環境的負責，也是未來的

不到一杯手搖飲的價格，就能讓住宿達到負碳排，已獲逾5000多組住客響應；台北晶華酒店則導入AI助廚餘減量。

旅遊趨勢。

2025年元旦起，旅館業取消一次性備品的政策上路，環境部估算，1年可減少4.6億個以上的小瓶裝旅宿用品用量，減少重量約2100公噸，相當於1年可減碳約2500公噸；飯店業更期待，消費者對永續環保的理念能「化被動為主動」。

負碳排住房

雲品國際董事長盛治仁對中央社記者表示，雲品國際在2022年10月底起，推出「負碳排住房」活動試水溫，已獲得逾5000多組住客主動響應。雲品與台泥資訊以飯店整年的原物料使用量、能源使用量、公共設備使用量等，歷經兩年的碳盤查後，計算出平均雲品溫泉酒店每房每

晚入住的碳足跡為150kg碳排放量、君品酒店每房每晚則為94kg碳排放量。

雲品國際補充，消費者可在訂房頁面自由選擇「負碳排」的加價購選項，雲品溫泉酒店每房每晚欲達碳中和，需要加價47元，君品酒店每房每晚則是加價29元，雲品國際也會再加碼，購買同等份量的碳權；等於不到一杯手搖飲的價格，就能減碳加乘效益放大。

每天記錄環境數據

台北晶華酒店於2023年加入EarthCheck認證計劃，是全球性永續旅遊認證組織EarthCheck在台灣的首個會員，除了每天記錄環境數據，並透過科學的判讀指導優化，精準執行永續發展工

作。

晶華指出，去年首季台北晶華酒店啟動「永續餐桌」計畫，導入「AI廚餘系統」，協助廚餘減量，透過磅秤、螢幕、掃描機等設備，辨識並記錄廚餘重量與成本，系統每天會發送報告給餐廳管理者參考，減少餐期中不必要的食材浪費。

這個AI廚餘系統Winnow來自於英國，在歐美各國已推行數年，有超過30個國家、數百家飯店與餐廳導入，成功減少高達7成以上的廚餘量。

台北晶華酒店董事總經理吳偉正表示，「永續飲食除了是理念、更是行動」，未來除了持續廚餘減量的目標外，晶華也在飯店後花園打造一座「香草花園」，舉辦城市農夫活動，讓民眾可在餐廳的花園中採摘香料，創作料理。晶華也與各大國際名廚合作推出「盛(剩)食計畫」，把NG食材變成餐桌上的美味食物，順應時代的綠色旅遊浪潮。

財經短波

川普可能暫緩TikTok禁令 數發部：持續關注

【本報記者游清淵綜合報導】抖音被禁了！美國因國安考量通過TikTok「不賣就禁」法案，不過，美國候任總統川普稱很可能上任當天宣布TikTok禁令暫緩90天執行，是否出現轉圜餘地引發外界關注。數發部表示，持續關注美國作法與後續變化。

短影音熱潮席捲全球，中國字節跳動(ByteDance)2016年創立抖音，2017年進一步推出國際版TikTok，如今TikTok全球用戶數突破10億人，已成為許多用戶每天必滑的APP。

鄰近亞洲國家中，以馬



▲美國因國安考量通過TikTok「不賣就禁」法案，數發部表示，持續關注美國後續變化。（中央社）

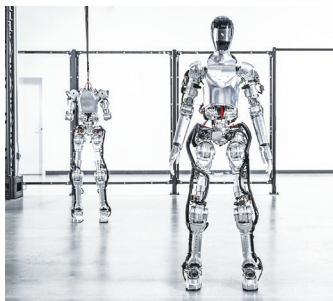
來西亞、泰國的TikTok使用比率最高，分別為83.98%及81.11%，再來是越南70.02%、印尼45.54%、菲律賓40.28%，台灣TikTok使用率則為21.67%，與日本相當。其他國家俄羅斯為40.45%，美國為36.11%，法國為35.94%，德國為27.46%。

黃仁勳看好人形機器人 業者：助打進美國隊

【本報記者游清淵綜合報導】人形機器人商機大！輝達(NVIDIA)執行長黃仁勳來台會晤供應鏈業者再掀旋風，他表示將與台積電共創機器人新機會。業者分析，台灣廠商在人形機器人關鍵元件具備客製化設計製造能力，商機可期，更有機會「成為美國隊供應鏈」，在降低成本扮演關鍵角色。

黃仁勳18日中午宴請供應鏈夥伴，台積電董事長暨總裁魏哲家應邀出席。黃仁勳指出，輝達與台積電雙方正在共同創造新的市場及機會，例如機器人、自動駕駛車等。

黃仁勳看好機器人未來發展前景，先前揭示輝達積極布局包括人工智慧代理(Agent AI)、人形機



▲輝達(NVIDIA)執行長黃仁勳來台會晤供應鏈業者再掀旋風，他表示將與台積電共創人形機器人新機會。（本報資料照片）

器人、以及自動駕駛車等3大機器人軟硬體方案。

他在1月初美國消費性電子展(CES)主題演講時，也秀出下一代Thor Blackwell機器人運算處理器(Thor Blackwell Robotics Processor)，可在自動搬運(AMR)和人形機器人領域大顯身手，並成為人形機器人的大腦核心。

高齡家庭年所得72.4萬 低於平均值113.7萬

【本報記者游清淵綜合報導】在少子化及高齡化雙重夾擊之下，台灣今年正式步入超高齡社會，意即每5人，就有1人是65歲以上的老人。根據統計，全台有236.8萬戶家庭是由高齡者擔任經濟戶長，但逼近5成的高齡家庭落在「最低所得組」，凸顯台灣高齡貧窮的問題。

主計總處官員也說明，家庭收支調查是由調查員訪問，了解家庭年度所得、收支情況，不過並不包含「財富」，也就是說，儲蓄不會包含在內。

2025年，台灣65歲以上人口占總人口比重突破20%，正式邁入「超高齡社



▲根據統計，全台有236.8萬戶家庭是由高齡者擔任經濟戶長，但逼近5成的高齡家庭落在「最低所得組」。（中央社）

會」，但若根據現有統計，拆解以高齡者為主要成員的家庭結構，便會發現，「高齡貧窮」問題不容忽視。

依據主計總處2023年家庭收支調查，其中一項統計是以經濟戶長年齡，來看平均每戶可支配所得、消費支出等經濟概況。

% 經研隨筆 %

居住正義夢想 似近猶遠

■ 戴肇洋

(台灣省商業會顧問)

在「資產保值」的傳統觀念下，購屋是多數民眾的夢想。不過，近年以來受到海外台商資金回流、超額儲蓄劇增及投資風險暈染，加上營造成本大幅上升影響，造成國內房價屢創新高，使得一般受薪階級在薪資陷入成長停滯的同時，卻又面對著房價不斷飆揚的雙重壓力，讓築巢安居的夢想，逐漸化為泡影。

面對國內房價持續飆揚之際，政府採取信用管制措施，雖稍挫房市交易，但似乎並未有效遏止房價上揚走勢。依據聯合徵信中心最新資料統計，先從民眾房貸平均授信額度來說，從2009年第四季的500萬元、2012年第二季600萬元、2014年第三季700萬元、2020年第三季800萬元、2023年第一季900萬元、2024年第二季突破千萬元，持續上升至第三季的1,042.5萬元。

購屋痛苦指數飆揚

從上述資料統計中似乎說明，民眾房貸壓力日益沉重，造成「購屋痛苦指數(房價所得比)」已飆揚至不容輕忽地步。

依據內政部最新公布去年第2季房價所得比統計顯示，民眾購屋痛苦指數高達10.65。亦即家庭可支配所得不吃不喝需要10.65年始有能力買房，其中又以台北市的16.36倍為最高。

此外，若以民眾「房貸負擔占比(房貸所得比)」加以觀察，整體民眾平均房貸負擔占家庭可支配所得之比率達到46.02%，創下歷史新高。亦即在家庭可支配所得中，需要將其中的4成以上移挪繳納房貸，僅存不及6成作為日常生活消費，其中又以台北市的70.69%為最高。

社宅占比落後OECD

儘管政府從2010年4月起

透過官民合作分享模式推動「合宜住宅」政策，提供公共閒置土地委託民間業者興建之後，採取低廉價格售給弱勢民眾，替代過去興建國民住宅政策，解決弱勢族群不易購屋困境。然而面對需求遠超過供給之下，必須採取抽籤取得承購，在抽中後，除了獲致價差利得之外，俟禁售期間(例如五年)結束後轉售，此種「套利」模式，與過去國民住宅政策存在的問題如出一轍，而且與落實居住正義之理念背道而馳。

2016年5月之後，為避免重蹈過去國民住宅或合宜住宅政策之覆轍，政府推動「安心住宅計畫」在8年內興建20萬戶「社會住宅」，希望保障弱勢族群「安身」權益，卻又再度跳票，甚至將「包租代管」的住宅納入加以美化，仍然不及10萬戶。此一數量與OECD國家社會住宅占比，例如荷蘭34.1%、丹麥21.4%、英國16.7%，遑論新加坡八成

之比較，顯然極為不足。

新青安難心安

至於2023年政府推動讓青年安心成家的「新青安購屋貸款計畫」，讓大批購屋需求的首購青年，在新青安貸款優惠利率下進入市場，雖晉身有殼階級；卻被批評為推波助瀾造成房市價量齊揚，讓青年背負沉重的房貸壓力，甚至被迫淪為房貸鍋牛，在痛苦指數及繳納房貸占比持續上升下，更加難讓青年心安。

在此同時，由於多數民眾認為購屋並非單純居住，而是包括投資性質，期待藉此累積財富。因此，無論從保護弱勢民眾及協助青年，或是就控制銀行風險及避免房市泡沫，我們肯定央行對銀行「減降」房貸的要求。亦即政府若要落實居住正義，與其宣稱沒有「限貸令」，不如從「供給面」提出有效抑制房價、更加完善的整體住宅政策，讓無殼民眾的夢想成真。

書林打獵
系列之 26

中美大國博弈的兩本書

■ 魏國彥
(逢甲大學創能學院講座教授)

本文採兩書對照的方式來探索中美關係的結構、趨勢與事件。
第一本書是希拉蕊·柯林頓於2014年出版的自傳《抉擇》，全書632頁，很厚，原先我只當一部參考書來收藏，當一份歷史紀錄，碰到相關的議題時由英文本書末的關鍵字索引來找有興趣的篇章讀。中文版更厚，有800頁，由商業週刊於同年6月出版，出版商為求快，動用了12位譯者，譯筆難免參差。我讀的是原文本。

兩位作者與聞外交

第二本書是年輕的戰略學者杜如松(Rush Doshi)寫的《長期博弈》(Long Game: China's Grand Strategy to Displace American Order)。《長期博弈》英文版出版於2021年，中文繁體字版由八旗文化於2022年出版，書也很厚，有640頁。書出版時，杜如松擔任美國國家安全委員會(NSC)中國事務部主任。
要將本兩本書從頭到尾一頁一頁讀完，是一件大工程，我因此採取「蜻蜓點水」、兩書對照、相互勾稽的方式來讀。選這兩本書的另一個原因是，這兩位作者分別於民主黨兩次執政時期中操持或參與美國的外交政策。

美中佈局分三期

杜如松的學術訓練十分完整，擁有普林斯敦大學學士、哈佛博士、耶魯博士後等資歷，並曾遊學中國大陸，具備中文讀寫能力，也曾擔任智庫布魯金斯所(Brookings)的中國戰略研究中心(China Strategy Initiative Director)主任，這本書是他在三所長春藤盟校學術論文的總整



▲我們要問，美國對於中國果真如此天真無邪嗎？(Synthesys AI 生成圖片)

理。
杜如松將中國對美國的戰略布局分成三期：第一期自1989到2008年，稱為鈍化期(blunting stage)(中文譯本翻譯成削弱期)；1989年因為北京發生天安門事件，國際充滿抵制情緒，連同隨後數年間發生的波灣戰爭、蘇聯解體，總稱為三連發事件(trifecta)，中共處於不利地位，乃遵循鄧小平的「韜光養晦」戰略，外交採取守勢，以他1989年於內部文件提出的的24字真言為本：「冷靜觀察，站穩腳跟；沉著應付，韜光養晦；善於守拙，絕不當頭」。

第二期自2008年到2016年，稱為「建設期」(building stage)，啟動的契機是2008年美國發生金融海嘯，中國挾其2000年以來飛騰的經濟實力進軍美國。

並因美國自顧不暇，在亞洲留出戰略空間，中共政權積極建立對他國的的影響／控制力，「積極有所作為」而建立(區域)亞洲霸權，在軍事上「多下先手棋」，在政治上「打造區域架構」，在經濟上「打造發展快車」。

中國，未知水域

第三期自2016年開始至今，稱為「擴張期」(expansion stage)。以2012年成為總書記的習近平的話為特徵：「國家戰略重心從亞洲擴大到全球的『歷史機遇期』已出現，『時與勢在我們這一邊』。」依照杜如松的架構，並非川普黷武好戰，而是他面對中國的擴張戰略不得不起而應戰。

希拉蕊自傳「抉擇」中的「中國」章節標題為「未知水域」(Uncharted Waters)。這個標題或許有挑動讀者面對懸疑而讀的作用，但不免自謙過甚。我們要問，美國對於中國果真如此天真無邪嗎？顯然不是，在該書的下一章，談到2012年4月25日中國異議分子「赤腳律師」陳光誠向美國駐北京大使館投誠事件的處理中我們看到美國政府府如何小心與細膩。

希拉蕊的自傳中歷數她訪問中國以及她擔任國務卿任內處理中美事務的重大事兒。她1995年首次前往北京，參加聯合國第四屆世界婦女大會，中共官方表面友善，但控制嚴密，中國的婦女代表被安置於一個小時車程外的懷柔縣，採取看現場轉播的方式

與會，她在大會中強調「女權即人權」、「應有自由集會、結社與辯論的自由」，發言固然會中看見聽見，英文發言，不是人人能懂，演講視頻禁止進一步傳播。這是技術性封鎖。

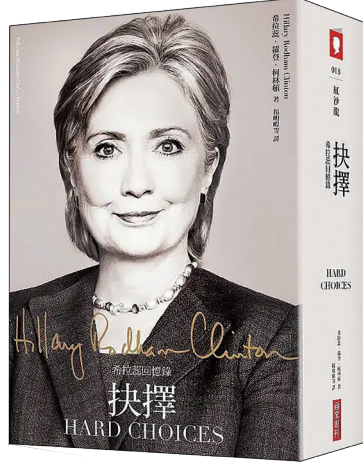
希拉蕊自傳透露訊息

她第二次訪問中國是1998年陪同夫婿柯林頓總統攜帶女兒前往北京的總統級高規格正式訪問，由國家主席江澤民接待。江表現出相當的開明大度。柯林頓總統的演講全程公開播放，他有關賦予西藏自治與人權的言論也毫無修剪全文照播。

這番際遇讓希拉蕊與柯林頓興起了對中國的樂觀想像，認為中國只要進行改革與現代化對於世界將是一個正面發展。對照杜如松的分期，她這兩次訪問時正處於中國的「鈍化期」，姿態相當保守低調，有些逆來順受的作態。

再一次訪問中國是以美國國務卿的身分到訪，時間是2009年，她基本方針是要強化中美關係，但也要表明底線，例如，要求中國對於世界經濟合作做出貢獻(2008年美國發生次貸風暴、金融海嘯)，要求中國正視全球

歷史研究應該以「長期看結構、中期看趨勢、短期看事件」的方式來趨近，我採取這個方法來看兩本大書。



▲▲杜如松的《長期博弈》(右書)給了我們分析的架構，希拉蕊的《抉擇》(左書)則呈現而事件與她所經歷的趨勢。兩本書相對照，互為表裡。(書封載圖)

變遷的問題，對於減碳時程做出承諾。在地緣政治方面則強調美國對於阿富汗、北朝鮮與台灣的基本底線，不容中國逾越。

對照川普傳以驗證

江澤民表現出西方紳士的禮貌態度和她辯論西藏問題，另一方面，胡錦濤也很給希拉蕊面子，同意中國一位為愛滋病患請命的女權鬥士高耀潔前往美國開會，這位女士後來甚至定居紐約，充分展現了中共的寬容大度。而這段時期正屬於杜如松所定義的「建設期」。

自2016年開始至今的「擴張

期」是現在進行式，無論川普1.0或拜登都升高對峙的姿態，新的衝突蓄勢待發，但已在希拉蕊的自傳內容之外。再來，我們要讀川普的傳記或他人側寫才能檢證杜如松的博弈故事。

「年鑑學派」歷史學名家布勞岱爾鼓吹歷史研究應該以「長期看結構、中期看趨勢、短期看事件」的方式來趨近，我採取這個方法來看兩本大書，杜如松的《長期博弈》給了我們分析的架構，希拉蕊的《抉擇》則呈現而事件與她所經歷的趨勢。兩本書相對照，互為表裡，相得益彰。



誰料遊戲成了工作！

■ 施壽全
(前馬偕紀念醫院院長)

不同時代有不同時代「休閒娛樂」的工具或方式。二十世紀四、五十年代的青少年，在街邊巷尾玩彈珠、紙牌與陀螺。到了八、九十年代以及過了千禧年迄今，則顯然都被網咖室內或手機平板上的「電玩」所取代了。

遊戲成了工作

雖然是不同時代的父母，卻會有相同的擔心，無論是彈珠、紙牌、陀螺、電腦或手機上的軟體，都是一樣是「遊戲」，基本上並非課業上必要打底求知的內容，所以盡責的父母都會注意孩子，可以有遊戲，但不能過度沉迷而荒廢了學業。這樣的憂慮，通常會持續到孩子高中畢業以後。

然而，世事變化真的是太快了！讓人目不暇給、始料未及且也有些諷刺的是，如今的「電玩」，已然成為規模龐大的企業，不但是許多人「工作」的主要內容，甚至相關的知識與技術，也堂而皇之成了大學院校，學子們熱烈修習的課程！

許多廣告都在推銷電玩，電玩也常有競爭比賽，優勝者可以獲得高額獎金，不輸那些傳統工作者，甚至可能

有一天，也會接近職業運動一樣的水準。

所以，值得探究的是，電玩對許多人來說，雖然仍然是娛樂，但對那些上課設計電玩、沉浸入電玩世界，工作打電玩、檢視與販售電玩，下課與下班之後，他們做什麼「休閒」活動呢？

沉迷於休閒娛樂

當電玩成為工作，則這些工作者的「休閒娛樂」是什麼？當今以及未來世代的父母，也一樣會有必須擔心的事，孩子會不會，過度沉迷於休閒娛樂而荒廢了「電玩學業」？現在還說不準，這些休閒娛樂會是什麼內容？正向的或許是看書、藝術欣賞，負面的就可能是吸毒或賭博了。

回到問題本身，如果有人對本質是「遊戲」的電玩，成為一種行業有意見，則可以想一想，政治操作，金融槓桿，商業併購，那一樣不也是「遊戲」？電玩與之相較，顯然就輕鬆、友善多了！

聖經上對日出(工作)與日落(休息)有一些教示：利未記23:32：「你們要守這個安息日，完全安歇。當月九日，日落以後，要克己守戒。你們要守安息日。」以弗所書4:26：「生氣卻不要犯罪，不可含怒到日落。」



王院長跟你談天說地 200

■ 王建煊
(前監察院院長、
天使居創辦人)

各位好朋友，你見過天使嗎？你想當天使嗎？天使一詞，我們最熟悉的出處，是在聖經路加福音，有天使在伯利恒的野地裡對牧羊人報告耶穌降生的大喜信息。天使在一般人的印象中，是由天而降的，有大能有大愛的人。

活得像天使一樣

我們所創辦的「天使居長照財團法人」就是一群有大愛的人，共同捐資成立的，在新北市林口建有「鑫森天使居」專門照顧一群要死死不掉、要活又活不下去的長者。我們對他們的照顧，無所不包，而且是有高檔愛心的照顧，使他們在

你想當天使嗎？

(本文由本報授權同步刊登於《中時電子報》、《優傳媒》與《遠見華人菁英論壇》等網站。)

人生晚年、辭世之前，活得像天使一樣。

最近我們天使居接受一位低收入戶、年近七十歲，因車禍而中度失智的婦人進住，先生癌末，有三個精神病的孩子。天啦！為什麼這些傷心事都會集在一起呢？

鑫森天使居是一位愛心人士捐三億八千萬而興建的，另有許多愛心人士捐款，一次善心捐款超過三千萬的有好幾位，使得我們這所天使居，進住的人，除能享受高檔而又有大愛的照顧外，且是免費進住，使得我們大家感恩又感恩，謝謝這許多愛心人士，你們都是天使呀！所以想當天使，人人可為。我們從事善心工作的人，我們天天都看到天使。

日落之時享永生

更重要的是，我們獻大愛成立天使居，日落之時，我們可以在天家，享受天堂永生之福，請問世界上還有比這更美的事嗎？

東南亞鄰近的國家緬甸，是一個地大物博、國民所得在亞洲是前幾名的國家，可是現在內亂幾十年不斷。最近又因去年八月的摩羯颱風，造成大水災，房毀人沒。大量的生還者住進學校及寺廟，擁擠不堪，而且暗無天日，不知何日何時會有天明。

我有朋友在那邊，我捐了新台幣五十萬元給他們，可以建全新的屋子十幾間，因為他們的房子很簡陋，是竹子蓋的，所以便宜。建好後朋友用微信傳給我一位年長婦女流淚滿面向我們訴說感謝。我們不懂緬

語，問朋友，她在說什麼？朋友說，她是個寡婦，房子垮了，往後不知怎麼過，現在你們替她蓋了新房子，感動落淚。

新房子裏的毛毯

淹大水的地方，現在冬天，氣溫只有約攝氏七、八度很冷。我捐了十萬元新台幣買了一百三十多條比棉被還暖和的毛毯給他們。一張毛毯他們擠擠，大人小孩可蓋三、四個人。我內心感到很歡喜，眼睛一閉，我就會想到他們住在新房子、蓋在新毛毯下。聖經上說，喜樂的心乃是良藥。我常有喜樂的心，常吃良藥，所以現在雖已八十七歲且有攝護腺癌六年，但仍十分健朗。

各位好朋友，讓我們都來當天使，天天吃良藥吧！



大飯店 40 年風華 藝術空間徒留回憶

台北福華大飯店是藝術界大老廖修平家族擁有，裝修後的新飯店，是否還保留展覽空間，令人好奇。

簡秀枝

(典藏藝術家庭雜誌社社長)

即將於下(2)月閉館改裝的台北福華大飯店，傳統風味迷人，成為尾牙季節中，懷舊風情的勝地，老味道十足，讓人佇足、回睇追憶。

藝術品供緬懷

台灣生活美學基金會(C-Lab)於13日晚間，舉行年度尾牙，就選在台北福華大飯店，趁餐前走訪即將熄燈裝修的老飯店一圓，緬懷過去，也想像著改裝後的嶄新未來。

台北福華大飯店是藝術界大老廖修平家族擁有，飯店內頗懂得分享藝術大愛，藝術作品林立，尤其廖修平的精彩版畫作品，十分吸睛。

版畫作品吸睛

飯店內還保留了迷你展廳，呈現了林章湖等現當代藝術家作品，環肥燕瘦，琳琅滿目，匆匆流覽一圓，感受鮮明。裝修後的新飯店，是否還保留展覽空間，令人好奇。

日前，福華飯店40周年慶，董事長廖瑞遠當眾宣布，將斥資數十億元進行內部改裝，2025年2月閉館大動工，2026年將以新品牌「台北福華大飯店傲途格精選」登場。

據了解，台北福華已與萬豪國際集團飯店簽約，將成為台灣首家萬豪國際集團旗下「傲途格精選酒店」。

升格為國際型飯店

台北福華飯店成立於1984年，有自己強烈的DNA，加上

建築結構健全，可望全方位接軌萬豪體系，因此決定斥巨資，積極從硬體升級轉型。未來新飯店提供約600間客房、中餐廳、24小時全天候異國料理餐廳、多功能Ideas Lab創新商務會議中心與游泳池等豐富設施，積極搶攻國際客與大型商務會展市場，但沒有提及藝術空間的保留與規劃。

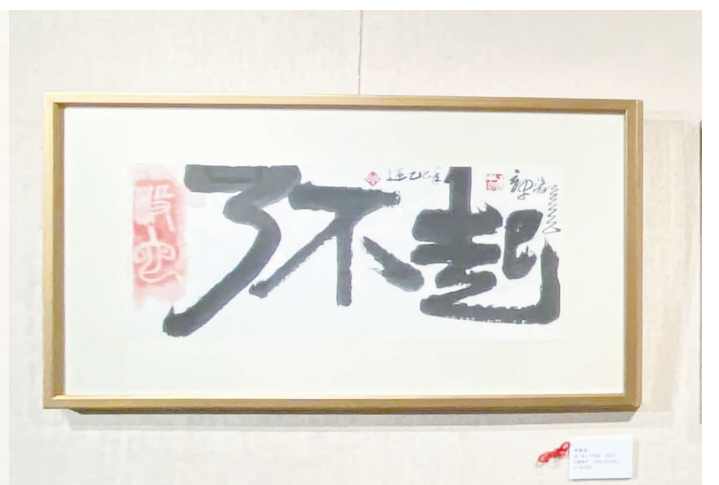
福華飯店創辦人廖欽福，據說是佃農之子，白手起家，創業有成後買下兒時牧牛的土地，經過多年努力，終於完成「蓋一家一流的觀光旅館來服務社會」的夢想，飯店英文「HOWARD」其實來自「福華」台語直譯，40年來，台北福華致力於細緻的款待，期許能將該種福氣，繼續回饋給社會。

廖家成員都希望台北福華的品牌保留，選擇攜手萬



▲▲▲▼▼▼飯店內呈現了當代藝術家作品，環肥燕瘦，琳琅滿目，未來新台北福華飯店提供豐富設施，但沒有提及藝術空間的保留與規劃。(作者提供)

豪國際集團，引進旗下高端的「傲途格精選酒店(The Howard Taipei, Autograph Collection)」品牌，預計2026年中完工，搶攻國際大型商務會展市場。



萬眾一心 快樂戒菸

戒菸四招

- 1 深呼吸15次
連續將氣深深吸入再慢慢吐出
- 2 喝一杯冷水
滋潤喉嚨又可抑制吸菸慾望
- 3 用力伸懶腰
擺脫癮或原地跳躍都可以
- 4 刷牙或洗臉
神清氣爽 精神好!

戒菸就贏APP 立即下載

A. 找出最方便的「戒菸門診特約醫療院所」戒菸去...
B. 設定戒菸日，讓系統連續四周天天送戒菸小叮嚀！
C. 撥打衛生福利部國民健康署免費戒菸專線0800-636363



華文戒菸網

-快樂戒菸指引-



菸害偵探社

-揭露菸商十大真面目-



多數吸菸者都有過戒菸的念頭，但擔心失敗就不敢嘗試！其實吸菸不只是個「壞習慣」，更是成癮的問題；戒菸需要支持鼓勵及專業的協助！立即嘗試戒菸，擺脫菸癮的枷鎖，讓自己更健康、更快樂、更自由！

陳漢典



董氏基金會成立於民國73年，從倡導「人人有權拒吸二手菸」開始，一步一腳印推動台灣菸害防制工作。今面對跨國菸草公司力推新興菸品、吸引年輕人陷入尼古丁成癮的困境，我們特別需要您的支持與捐助，幫助我們對抗菸商各種行銷。請將電子發票設定捐贈愛心碼「531」，並進一步捐款支持董氏基金會



資料能變現！培養資訊時代思維力

從必備知識到實務案例，教你善用組織資料創造績效與價值，資訊時代下從基層、管理者到企業家都該懂的關鍵思維。

■ 芭芭拉·維克森，辛西婭·貝斯，萊斯利·歐文斯
(MIT CISR 數據研究諮詢委員會創始人、德州大學奧斯汀分校麥庫姆斯商學院名譽退休教授、曾擔任富雷斯特 (Forrester) 研究公司的副總裁)

近年來，工作形式有很大的變化。管理者引入新的工作方式，幫助員工創新，而不只是打卡上下班，例如，繪製客戶旅程圖 (customer journey) 能幫助人們理解客戶觀點並改善客戶體驗；設計思考可以激發人們用創意解決問題，讓產品變得吸引人；「測試並學習」 (test and learn) 的做法則支持人們敢於去承擔執行小規模概念的微量風險，而這些概念有潛力發展成大事業。

資料資產要變現

這些新的工作形式為員工創造出直接為組織成功帶來貢獻的機會。不論所屬團隊或任職年資，如今員工更關注自己的工作如何影響整個組織，以及其工作方式的改變可能帶來什麼回報。

以 CarMax 為例，其所有員工都能將自己的工作與 CarMax 的

模式從產品導向轉為雲端服務導向，股價因而飆升。西班牙對外銀行 (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, BBVA) 利用資料成為數位優先的金融服務公司。截至二〇二一年，這家銀行連續五年榮獲富雷斯特 (Forrester) 所頒發的「歐洲行動銀行數位體驗綜合評比」獎項。最後是百事公司 (PepsiCo) 使用資料找到並滿足細微的市場需求，並與零售商從原先的交易關係轉變為合作夥伴關係。上述三個組織及其資料變現的歷程，將分別在第二、三、四章中詳細介紹。那麼，什麼是資料變現？

資料轉化為金錢

資料變現就是將資料轉化為金錢。金錢是所有組織無論其是否以營利為目的的關鍵資源。組織需要來自客戶、捐贈者或公民的金錢，且需要謹慎管理這些金錢。組織使用資料不只是為了創造有價值的利益 (客戶和員工滿意度、品牌資本、如願強化產品、精簡流程或公民福利) 還需要決心實現財務價值——金錢——以改善其財務表現。

如今，不同種類的組織關注各式各樣的「財務表現」，



(成果或客戶價值) 轉換為金錢，或直接透過販賣資料獲得金錢。

資料變現的終極目標是改善財務表現——削減成本或增加收入。專注於價值實現會提高對資料投資的回報率，並確保組織不會錯失任何賺錢的機會。因此，儘管本書主要探討的是如何創造價值，但仍須謹記必須將已創造的價值實現。

用資料創造價值

過去幾十年中，組織在「從資料創造價值」這方面已然擁有許多收穫，但最重要的收穫是：若想用資料創造價值，個人或系統必須採取原本不會採取的行動。資料需要被用來改變做某事的方法或創造新事物。

創造新價值的是更好的流程和產品，而非資料本身。這個概念是資料價值創造過程的核心，通常被稱為「資料－洞見－行動」 (datainsight-action)。

在這個過程中，人 (或者系統) 用資料得出洞見，而洞見指引行動，行動則帶來有價值的結果。如圖一、一所示，要先有資料、洞見和行動，才有可能創造價值：長出有價值的果實前，果樹需要足夠的土壤和養分、適量的陽光，以及細心澆水。

如果資料價值創造的過程遭逢中斷或停滯——可能種子種得很好，但沒有陽光或水——那麼相關的投資就只是沉沒成本。要先有完整的「資料－洞

本書是作者三十年的研究結晶，讓基層、管理者到董事會的所有組織成員，都能理解將資料轉化為價值和利潤的內涵及實行方式。(網路截圖)

見－行動」過程才能創造價值，這是資料變現的基本概念，而你可能在資料相關的研討會、課程或活動裡聽過它——這是本書的核心概念。

用資料實現價值

用資料創造價值只是必需條件，但仍未臻完美。最後一步是確保創造出的任何價值——無論是更好還是全新的事物——都能對組織的財務表現有所貢獻。換句話說，「創造出的價值」需要轉化為金錢，這個步驟就是價值實現。除非財務價值已經實現，否則資料變現未盡完成的話，組織的經營成本反而更高。試想一下：水果不能把自己摘下，留在樹上的水

創造新價值的是更好的流程和產品，而非資料本身。這個概念是資料價值創造過程的核心，通常被稱為「資料－洞見－行動」 (datainsight-action)。

果，既不能食用也無法銷售。如圖一、二所示，栽種果樹的目的是讓人們享受其果實。

價值實現可以一蹴而就，或分兩步驟進行。在單一步驟的過程裡，資料被用來換取某種形式的金錢，從銷售資料獲得的金錢是真實且可計算的。試想一間像尼爾森 (Nielsen) 般的資訊企業，向電視聯播網銷售客戶行為資料。

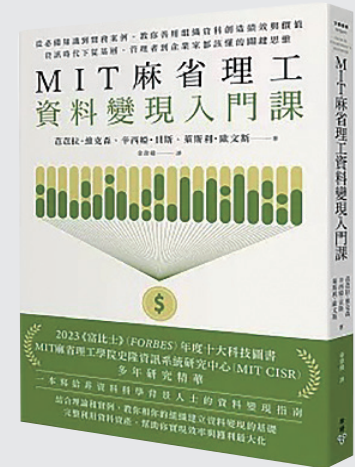
《MIT 麻省理工資料變現入門課》簡介

在資訊時代下，如今不論是跨國大企業、一般中小企，乃至公部門和非營利組織，都愈來愈倚重數位科技，並逐漸將業務電子化，因而積累大量的資料數據。這些資料擁有極大的潛力，能夠為組織創造無比豐厚的價值和收益。

本書的作者群來自 MIT CISR 的資深研究團隊，長年致力於研究組織如何從資料中創造價值。

本書是其三十年的研究結晶，將以清晰易懂且引人入

勝的方式，讓從基層、管理者到董事會的所有組織成員，都能理解將資料轉化為價值和利潤的內涵及實行方式。



作者：芭芭拉·維克森，辛西婭·貝斯，萊斯利·歐文斯 (MIT CISR 數據研究諮詢委員會創始人、德州大學奧斯汀分校麥庫姆斯商學院名譽退休教授、曾擔任富雷斯特 (Forrester) 研究公司的副總裁)
出版社：臉譜 出版日期：2024/11/30

價值實現兩步驟

尼爾森為資料定價，電視聯播網則支付相應的費用，資料的價值在交易中得以實現。

如果價值實現的過程要先創造具有內在價值的事物，然後

升本身就有其價值。關鍵的第二步發生在把效率轉化為金錢時，譬如削減人力並降低新員工入職作業的預算。

當組織擁有的資源多於維持日常營運所需，則會被稱為「寬裕資源」 (slack)。因此，更有效率的新流程所創造的寬裕資源會被除去，因而改善組織的財務。

也許有另一項資料變現提案帶來客戶所重視的產品改進內容。在這種情境下，第二步就需要產品負責人提高產品價格以反映價值的提升，讓額外的收入流入損益表。

實現價值最棘手

第二步——實現價值——往往是最棘手的部分，削減預算和重新定價並非人人都能做到。假設組織不急於削減開支或不願提高價格，在這種情況下，流程負責人可能就只會讓員工來利用寬裕資源。

(字欽 / 輯)

· 下週書訊 ·

醒報編輯部 / 輯

《名為和平的戰爭》

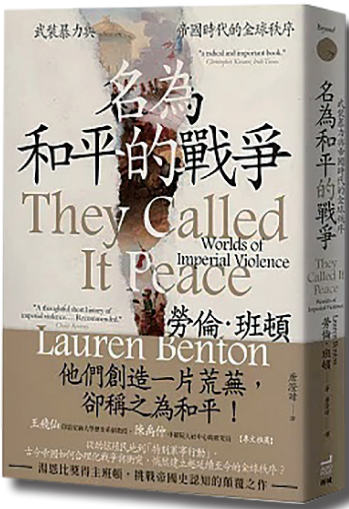
作者：勞倫·班頓

出版社：衛城出版

帝國的時代隨著二戰結束而消逝，但帝國的暴力卻從未遠去。當俄羅斯以「特別軍事行動」的名義入侵烏克蘭，試圖將對他國的武力侵略包裝成自己的內政問題，或是中國藉由維穩政策壓迫境內的少數民族，它們其實正在操演一套淵遠流長的、將暴力合理化與常態化的帝國模式。

為了理解此一模式並拆解戰爭修辭，享譽盛名的帝國與法律史學者班頓決意探究這種武裝暴力形式的起源與流變。

本書透過對帝國與殖民、法律制度與政治思想的深入剖析的全新視野。



《臺南好食》

作者：張耘書

出版社：暖暖書屋

臺南飲食的豐美，背後最大支撐，是來自這片土地的物阜民豐。臺南幅員遼闊，依山臨海，多樣地理環境與宜人的氣候孕育了豐饒的產業，這些豐富的農林漁牧產物，是發展地方產業文化的重要基礎，更是所有飲食的起點，成就令人驚豔的臺南美食。

食材決定了美味關鍵，也帶出關於風土的厚實內蘊，而小吃則是最能如實反映各地環境特質與傳統產業發展



真話讓我得釋放

■ 張文亮（河馬教授）



【苦難時，主是我們最深疼痛的拯救】

「耶和華對摩西說，你製造一條火蛇，掛在杆子上；凡被咬的，一望這蛇，就必得活。」（民數記 21:8）

這是上帝的作為，全然是神蹟。當時被火蛇咬傷的人，只要仰望高舉用銅打成火蛇形狀的銅蛇，傷口就得痊癒，即使被毒蛇所咬，也必然得活。

因此，這樣的得醫治，不是人的方法，不是人去對付所造成的傷害，不是人去對付傷害的對象，不是受傷的人一直看自己的傷口，不是人的自我有醫治的能力，而

是仰望主。

銅蛇，是預表主耶穌

銅蛇，是預表主耶穌，以人的樣式成為我們的拯救銅蛇；掛在竿子上，預表主耶穌為我們釘在十字架上，只要信主，就得存活。

主耶穌的拯救，進入我最深的軟弱，進入我最深的無助，進入我最深的疼痛，進入我最深的無望。我不懂這一切如何的成就，只是單單的仰望主。

苦難時，主是我們最深疼痛的拯救。

【失意，使人狂傲】

「並一切狂傲的人，就對耶利米說，你說謊言！」（耶利米書四十三：2）

那是個悲慘的世代，國家都快亡了，剩下的人，自卑嗎？不，上帝藉著祂的僕人耶利米提醒我們，剩下的人竟然都是「狂傲的人」（proud men）。

失意也會狂傲

這實在顛覆我的看法，人不只是在成功的時候會狂傲，失意的時候，也會狂傲。

狂傲的人，有許多不好的表現，最大的特徵是聽不下上帝的話。只有順著我的意思，才是上帝的話；不順著我的意思，就不是上帝的話。

「狂傲」的老字源，與「沸騰」同意。狂傲之下有熱源，使人沸騰，無法冷卻；



使人抗拒，無法謙卑；使人無禮，直接反抗。

求主憐恤

失意時，不一定是使人冷卻，而是讓人沸騰，好像不斷有個催促，使人緊握剩下的一點點，中斷與上帝的連繫也無所謂，使人變成狂傲，認為上帝的話是謊言。

這是在我難過時，所擔心的，我求主憐恤。

【弟兄，我的教會沒有一個女生適合你】

「我若……叫寡婦眼中失望，」（約伯記三十一：16）

一顆對患難敏感的心，才可能看到別人眼中的「失望」（fail）。

希望之前，是期待。從期待到失望，由眼神可以看出。

如果不願幫助別人，請不要隨意給人期待；如果不能幫助別人，請不要隨便給人承諾。如果隨時都會離開，請不要開始時隨意感動，給人期待。

希望日子趕快過去

寡婦是無人幫助者，給無人幫助者期待幫助，而又叫寡婦失望，就像耍猴子，起初作勢要給猴子花生，而後又收回。

妻子安息之後，我在美國一所教會聚會。我與教會的牧師相識多年，是好朋友。他知道我孤單的住在北加州，那時我還不知道，怎麼一個人過生活，非常想念妻子在的日子。

那些日子，每天上午起床，花很多時間整理房間，仔細的摺棉被，摺衣褲，

希望一天的時間，就趕快過去。教會的牧師常來看我，他知道我的光景，也知道我的想法。

我的慣性思維是有問題，就找個方法來解決。

有一天牧師來看我，對我說：「文亮，我的教會有 200 多個會友，單身的姊妹不少，我仔細的一個個想過。兄弟，我的教會沒有一個女生適合你。」，這牧師實在夠坦白。

真實使我坦然

我上前緊緊握住牧師的手，說道：「謝謝你如此地說。」我的眼中直視著他，沒有一點點失望的眼神。因為，我要的是真實。真實使我坦然，讓我釋放。

更重要的，我必須學習接受，有些問題，就是沒有方法可以解決。（就像妻子的病，是無藥可解。）

就是有主，祂也不解開問題。我必須帶著我的問題，我的難處，往前去。

判官，不是自己去報復。

妻子安息後，我多家事都不會做，隔了一年，家事會做一些，卻開始不想做。學會煮晚餐，又不想一個人在家吃。晚上，我經常到日本餐廳吃生魚片蓋飯、鮭魚下巴、配味噌湯。

有一晚，老闆問我經常來此的原因，我說自己只會煮幾樣菜，一個人吃久了，沒意思，來生魚片餐廳吃來吃些別的。老板說道：「教授，認識某某

人嗎？」

我說：「聽過他的名字，是我的同事。」

老板說：「他約 80 多歲，過去常來這裡吃飯，特別愛吃蝦子。」

我說：「我沒遇到過。」

我會剝蝦殼

老板說：「他每次吃蝦子，他的妻子都幫他剝殼。有一次，他自己來這裡，又點了蝦

子。」

我說：「喔？」

老板說：「他不會剝蝦殼，我們鼓勵他，要吃就自己剝。」我說：「然後呢？」

老板說：「他一剝，蝦子就掉到地上了。」

我聽了，心中忽然明白，原來我還不是最不會做家事的。

我還有許多事，對未來感到茫然。但是我為每天進步一點點，感恩，我會剝蝦殼。



新學習確認的程序。

更衣室外，我知道再也沒有妻子微笑的臉。鰥夫的生活獨立，我必須自己決定。

隱藏的感情匱乏男

Peter 是一流幫助者，他在附近繞來繞去，假裝做自己的事，給我時間，他只負責最後付錢。原來給感情匱乏的男人，失去夫

妻之愛的窮乏人，帶他去 Costco，讓他由自己挑衣服，學習獨立的實際幫助。

鰥夫的生活，是殘酷，主，幫助我，不要放棄學習，我必須適應殘酷。我現在，自己會買衣服了，我也注意別人衣服有沒有穿夠。

21 世紀，隱藏的感情匱乏男，很多。

【在台北的捷運車上遇到小天使】

「我若不吝……或獨自吃我一點食物，孤兒沒有與我同吃；」（約伯記三十一：16、17）

這是讓人讀來很有感觸的經文，約伯在他末了的自訴，述說他在痛苦的時候，沒有一個人吃飯，而是請孤兒來一起吃飯。

難過時，我們自人群的退縮，很容易一個人吃飯。痛苦時，即使是山珍海味，佳餚滿席，一個人吃實在很沒意思。如果與人共享，食物就變得好吃。吃飯有人陪伴，有人聊天，是很棒的事。

請孤兒來吃飯

這也是妻子安息之後，我學會煮飯，但是一個人在家吃飯，吃久了會乏味。我喜歡去咖啡店，聽周圍的人講話，或是到日本料理店，坐在生魚片的桌台前，與生魚片的師傅講話。

孤兒沒有人照顧，沒有人請吃飯，好吃的輪不到他們。這聖經節提醒我們，我們難過時，要請孤兒來吃飯。孤兒不可能回請，這是最好的請客，或為他們募款，給他們購買好吃的，有營養的。

我有一天搭捷運，旁邊坐著一個小學生，他的手上有一個小小的板子，他不斷地玩這東西。

我問他：「這是甚麼？」

他說：「小學生的舒壓板」

我又問他：「這東西怎麼舒壓？」

他說：「手指按一按就舒壓。」

你考試會不會緊張

我笑道：「我在小學時，一有壓力，就用手指摩擦橡皮擦，好像舒壓板」

他抬頭問我：「那你考試會不會緊張？」

我沒有直接回答他，我說：「我是台灣大學的教授。」我給他看我的證件。

他邊看邊說：「啊，你一定很聰明。」

我說：「我也用手指摩擦橡皮擦。」

我先下車，我說：「上帝祝福你。」他對我笑一笑，搖搖頭。

我與學生共享，在捷運車上。

值得感恩的是，我在捷運車上，遇到小天使，小天使沒有翅膀，有舒壓板。

【我為一點點的進步，感恩】

「這也是審判官當罰的罪孽，又是我背棄在上的上帝。」（約伯記三十一：28）

在痛苦的時候，約伯勸戒我們，不要有報復的靈。在難過的日子，遇到罪孽的人或事，不要自己出手，交給審判官，讓有權刑罰的人去處理。

我們所當行的，是求主保守，不要離開主。不要把戰場

開太大，不要把戰線開太廣，謹慎、儆醒過日子。

暴怒時說話傷人

尤其暴怒時，看錯焦點，給的報復太重，說出的話太傷人。看不準時，交給審判官去處理，而非自己去處理，否則我們會由一個不對的極端，盪到另一個極端。當將事交給審

