

今日天氣

北部 13°-25° 晴短暫陣雨

中部 13°-31° 晴短暫陣雨

南部 15°-29° 晴時多雲

東部 13°-28° 晴短暫陣雨

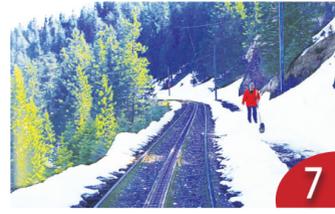
深度報導 · 極簡閱讀 · 五媒合一



政院屢提覆議 藍委：為大罷免



川普關稅衝擊 央行估利率連 4 深



初春好時節，賞景又賞雪！(溫小平)

《今日求禱》/ 社長



歷史的真相

每年 228 都要再吵一次，到底是誰下令殺人？到底是不是族群衝突？坦白說，歷史上向來是有權者掌握歷史的解釋權，而這樣的解釋，往往並不是事實的真相。其實真相必須還原在當時的時空才公允，願我們繼續為此一悲劇禱告吧！(1版)

▼ 圖為 2021 年立法院舉行常設委員會召委選舉，立委將選票投入票匭。(中央社)



立院 5 日召委選舉 藍有望禮讓交委會

國民黨於上個會期在外交國防委員會禮讓召委給民眾黨立委林憶君，本會期也可能禮讓交通委員會的召委給民眾黨的林國成。

【本報記者呂翔禾台北報導】立法院 5 日委員會選舉召委，國民黨有望在交通委員會禮讓民眾黨立委林國成！不過國民黨團書記長王鴻薇 2 日指出，至於會禮讓哪 1 席召委，仍待最後定奪。

由於召委可決定該委員會議程，各常設委員會的召委席次是朝野黨團的兵家必爭之地。目前有望綠拿 8 席、藍 7 席與白 1 席。



▲ 立法院 5 日將選舉召委，隨後便會開始審理法案的流程。(中央社)

委員會都有綠召委

立法院有經濟、教科文、財政、內政、交通、司法法制、外交國防與衛環 8 個常設委員會，負責審理法案與預算，而相關案子的審議時程便是由每個委員會的 2 位召委決定，因此 5 日舉行的召委選舉對國會各黨來說都非常重要。

針對召委選舉，民進黨立法院黨團幹事長吳思瑤表示，依據朝野各黨團在各常設委員會的人數，民進黨團可望在各常設委員會中取得 1 席召委，共 8 席召委席次。

朝野各分佔一席

目前民進黨團在各委員會可望推出的召委人選，分別為經濟委員會蔡易餘、財政委員會

賴惠員、教育及文化委員會林宜瑾、交通委員會林俊憲、社會福利及衛生環境委員會劉建國、內政委員會張宏陸。至於司法及法制委員會、外交及國防委員會的召委人選，仍在協調中。

國民黨立法院黨團在各委員會可望推出的召委人選，分別為經濟委員會謝衣鳳、財政委員會賴士葆、教育及文化委員會葛如鈞、社會福利及衛生環境委員會蘇清泉、內政委員會牛煦庭、司法及法制委員會翁曉玲、外交及國防委員會黃仁。

白有望獲 1 席召委

國民黨於上個會期在外交國防委員會禮讓召委給民眾黨立

委林憶君，本會期也可能會打算禮讓 1 席召委，據傳有可能是交通委員會的召委會讓民眾黨的林國成擔任。民眾黨團總召黃國昌之前對此曾表示，會延續之前合作模式，召委上會與國民黨開會討論後再對外說明。

對此，國民黨團書記長王鴻薇指出，國民黨團內部非常和諧團結，如果在某個委員會中，沒有國民黨立委有強烈的意願要擔任召委的狀況下，國民黨團當然願意在藍白合作的基礎上，禮讓 1 席召委給民眾黨團。

至於會禮讓哪 1 席召委，則待之後做最後定奪。

賴將 228 歸咎蔣中正 藍綠批評掩真相

前藍委蔡正元認為，蔣的錯誤是任命不會治理的陳儀擔任行政長官。前綠委沈富雄也說，228 有族群鬥爭成分，賴不該掩蓋部分真相。

【本報記者呂翔禾分析報導】針對總統賴清德 228 致詞時，將 228 事故發生的原因歸咎於「獨裁者蔣介石在大陸戰局節節敗退情形下，為了確保來台灣統治，所以犯下滔天罪行」，學者張璉指出，如此說法太過簡化 228 事件的前因後果了，前藍委蔡正元認為，蔣介石的錯誤是任命不會治理的陳儀擔任行政長官；前綠委沈富雄也說，228 有族群鬥爭的成分，賴清德不該掩蓋部分真相。

而國共內戰大敗則是 1949 年，兩者有明顯的時間落差，賴的說法也忽略了事件的複雜性。另外，整起事件的鎮壓主因，是國府認為台灣發生「叛亂」，而非蔣介石擔憂失去整個中國，而鎮壓台灣。

時間對不上

前國民黨立委蔡正元則說，1947 年 2 月 28 日蔣介石正在準備進攻延安，他有什麼理由想到自己會敗戰？1948 年 9 月到 1949 年 1 月期間的三大戰役，蔣介石嚴重失利，才開始準備撤退。

另外，是當時的行政長官陳儀不會治理，結果引起暴動；前民進黨立委沈富雄也指出，228 有族群衝突成分，賴不應該刻意忽略。

東華大學歷史系的退休教授張璉指出，當年國民政府為了接收及戰後重建，從大陸選派交通、民生及媒體等領域的青壯、單身公務員菁英來台，

以當時留下的公部門而言，台籍人士因在殖民體制下尚無擔任各領域的中高階領導職務，戰後初期多半由大陸來台外省人或留台日人擔任主管，難免埋下台籍士人階層不滿的遠因。

簡化解釋無助融合

張璉說，當時國民政府面對台灣發生動盪，當然要介入處理，然而綠營將蔣中正定義為元凶，太過簡單化了歷史。228 事件經過近 30 多年來的簡化詮釋，如今 40 歲以下民眾多半已經接受這種歷史解釋。

張璉認為，這種因政黨立場偏執而產生的一條鞭式解釋，恐怕無助於誠實呈現真實的歷史，對族群融合也無弭平效益。



▲ 賴總統 228 致歉的文稿，遭到多方學者、前立委的批評。(總統府提供)

賴忽略 228 複雜性

總統賴清德 2 月 28 日出席 228 事件 78 周年中樞紀念儀式致詞時曾提到，228 事件發生的原因不是族群衝突，現在追思紀念也不是在製造族群衝突。228 事件發生的原因是獨裁者蔣介石在大陸戰局節節敗退情形下，為了確保來台灣統治，犯下的「滔天罪行」。

賴總統的發言引發許多人討論，許多人認為幫賴擬稿的人該打屁股。連立場偏台派的成大電機系教授李忠憲都發文指出，228 事件發生於 1947 年，



台東熱氣球嘉年華添新球 8 場光雕音樂會登場

▲ 2025 台灣國際熱氣球嘉年華將登場，台東縣政府 2 日公布 8 場熱氣球光雕音樂會時間與地點，也將揭曉新加入的熱氣球家族成員。圖為去年活動情形。(台東縣政府提供)

社論

川普對烏克蘭撕破臉 台灣不會是下一個？

美國總統川普跟烏克蘭總統澤倫斯基在白宮的一席五十分鐘對談，卻在最後的十分鐘，爆發了激烈的口角。幾乎演變成了澤倫斯基跟川普、副總統范斯的對罵。川普最後講得很直白，他痛斥澤倫斯基是「在拿數百萬人的生命賭博，在拿第三次世界大戰來賭博。」最後雙方不歡而散，但是對世界的衝擊漣漪卻還在不斷擴大。

美對盟友棄若敝屣

歐洲幾乎一面倒的支持烏克蘭，認為烏克蘭奮戰的勇氣應該被尊重，而不該簡單地被視為是美國的棋子或籌碼。美國內部則是力挺川普，認為

是烏克蘭不知感恩，態度傲慢還不肯見好就收。美國對於盟國是否支持，已經淪為一門生意，有利則圖之，無利則棄之。

就在幾乎同一時間，《外交事務》(Foreign Affairs) 25日刊登了《台灣執拗症：美國的戰略不應押注於一場無法取勝的戰爭》(Taiwan Fixation American Strategy Shouldn't Hinge on an Unwinnable War)，該文把美中之間的衝突形容為「第三次世界大戰」。他們認為，美國有一個更大的目標，即防止中國實現地區霸權，因此美國沒有必要為了台灣而捲入衝突，而是在亞洲集結聯盟來對抗中國。

台有戰爭本錢？

這篇文章可以說是洞穿了現今美國總統川普的外交路線，把成本計算得相當清楚。客觀地說，台灣只是一個孤島，人口數量跟面積跟烏克蘭都無法相比，如果真的發生戰爭，恐怕沒有大後方可以撤退，只能孤注一擲，背水一戰。如果沒有美國的全力奧援，甚至協調日本跟韓國的軍力協助，台灣恐怕難以持久作戰。

川普跟澤倫斯基的會談，是開放讓媒體拍攝的，川普很清楚這當中的一言一語，都會被放大解讀，並且成為外界了解川普的基礎。但是川普依然讓這一場長達十分鐘的爭吵

全部放送，其實他就是要藉機讓全世界都知道，川普的外交不是傳統路線，而是一門隨時可以推翻的談判，更是必須錙銖必較利益的交換。

缺乏最尖端武器

台灣跟烏克蘭有許多相似之處，同樣沒有美軍進駐，美國甚至沒有賣給我們最尖端的武器，包括F-35、潛水艇或是驅逐艦。依照現在台灣軍力的狀況，面對中國根本沒有勝算。

但是美國要求台灣持續升高軍事預算，不過卻對尖端武器是否給台灣諱莫如深。試想我們為什麼要每年增加一兩千億，卻只能購買落後一個世

代的武器，這樣的武器對台灣真的足夠的防衛力嗎？

美國將領多次公開表示，對中國新型的隱身戰鬥機讚譽有加，甚至認為跟美國戰鬥機等量齊觀。台灣卻只能購買次世代的戰鬥機，就連印度都可以購買F-35，有一個說法是，美國擔憂台灣洩密。

如果有這層考慮，那台灣注定只有次等武器可以對抗，美國不用派兵，台灣花大錢買武器，以台灣人小地稠的狀況，到底怎麼會有勝算？美國跟台灣國防部都避而不談。

台灣走自己的路

台灣在美國的眼中到底有多少籌碼？算來算去就是台

積電，依照美國自私的習慣，真的兵凶戰危時，美國會不會把台積電最核心的人力跟設備轉移，那剩下的兩千多萬人，就只是可以被犧牲的棋子。這不是疑美論，而是目前就在烏克蘭上演的狀況，同樣在阿富汗跟庫德族人身上也重演過一樣的慘劇。

如果台灣軍方跟政府不肯承認美國的善變，那台灣就永遠只能唯唯諾諾聽美國擺布。台灣必須面對自己的處境，開展自己的應對。

可以避戰我們就不求戰，可以和平就不一定要戰爭。一個不肯面對自己未來的人，就像盲人只能被導盲犬牽著走。台灣應該廣結善緣多交朋友，美國很強大，但是是否足以讓我們託付終身？台灣人不應該再自己騙自己了。

▼不顧前三次覆議失敗，行政院長卓榮泰(左)仍提出總預算與《財劃法》覆議，藍委認定就是為了大罷免添加柴火。右為行政院副院長鄭麗君。(中央社)



政院屢敗屢戰提覆議？ 藍委：為大罷免造勢

【本報記者呂翔禾台北報導】針對行政院2月27日又對總預算與《財劃法》提出覆議，屢敗屢戰為何還不氣餒？國民黨立委王鴻薇2日受訪時表示，卓榮泰每次提覆議都失敗卻還是要提，完全是為了要給大罷免加溫、增加朝野對立。但有綠委認為，立法院應該趁機接受覆議，讓總預算可重新編列。

之前行政院已提出3次覆議，都遭到國民黨與民眾黨否決，包括國會改革、《憲訴法》規範大法官釋憲門檻，還有《選罷法》要求罷免連署要附身分證影本。

政院堅持提覆議

行政院2月27日以4大理由，對立法院三讀通過的總預算與《財政收支劃分法》(財劃法)提出覆議，行政院長卓榮泰表示，如果不是破壞國家憲政體制、五

國民黨立委王鴻薇表示，卓榮泰院長每次提覆議都失敗卻還是要提，完全是為了要給大罷免加溫、增加朝野對立。

院際權力分立；如果不是侵犯人民基本權益，影響民主法治運作；如果不是弱化國家財政健全，造成預算調適困難；如果不是經過實質充分討論，違背立法程序正義，行政院沒必要提覆議。卓榮泰也呼籲立法院，排定處理覆議案的時程，讓行政院有機會到立法院公開充分做必要的說明。他也強調，政府願意與地方共同啟動新一波《財劃法》的實質討論會議，期盼經由這樣的程序，討論出合理可行，可長可久的《財劃法》版本。

批政院不願妥協

對此，國民黨立委王鴻薇表示，行政院針對總預算與《財劃法》進行覆議，在野

黨在立法院也一定會依法審查，依法反對！

王鴻薇說，幾乎可以確定的是，這次覆議案還是會以失敗收場，卓榮泰在立法院竟然敢說自己是提覆議案最多的院長，難道每一次的覆議失敗，然後都要唾面自乾嗎？

「卓榮泰完全就是給大罷免添柴火！」王鴻薇分析指出，這次總預算在送出之前，立法院長韓國瑜還特別參加了總統賴清德所召集的院際協商，且呼籲行政院不要提覆議，也強調立法院願意盡量地去協助。即使如此，最後行政院仍悍然提出覆議案。此次總預算已經創下新高，行政院還要提覆議，只是配合賴總統在搞院

際對立與朝野對抗。

卓榮泰覆議都失敗

但民進黨立委王定宇曾表示，想解決預算問題又希望行政院不要提覆議，國民黨不需要排斥覆議，給大家重新思考的機會。民進黨立委林楚茵也認為，在藍白亂刪的預算已經被立法院三讀下，唯一程序解套只剩「行政院覆議」，藍白知錯不改，是怕行政院覆議被發現更多問題嗎？

立法院三讀通過法案後，行政院若認為有窒礙難行之處，可提請總統進行覆議，立法院須在15天內進行表決，若覆議成功，本來的三讀法案便作廢、重新再來，若覆議失敗，行政院需要提請總統公布。行政院先前曾對國會改革、《憲訴法》與《選罷法》提出覆議，但都遭到藍白多數否決。

賴總統、賴醫生 寄望發揮醫療專業！

【本報記者呂翔禾特稿】急診壅塞問題自急診醫學會發布聲明後，仍遲遲未解，還驚傳衛福部長邱泰源突襲醫院急診視察時，有醫院造假，要求護理人員從急診挪走20床病人的現象。照理說，從邱泰源、次長林靜儀與總統賴清德都有豐富醫生執業背景，急診壅塞問題卻拖了這麼久還沒解決，賴總統若連自己的本業施政都無法處理好，很難讓民眾對外交、兩岸、政治、財經、教育等施政有更多期待。

急診壅塞問題已久

急診醫學會2月22日晚間提醒，今年急診壅塞已達前所未有嚴重，若問題持續，將引發急診醫護人員大規模離職。邱泰源雖然召開記者會，宣布三大短期強化策略和兩大長期改革方向，包括強化急診壅塞醫院病床調度機制、協助落實分級醫療，提供醫院彈性調整特殊病床為一般病床等措施，卻都是緩不濟急的長效工作，有待監督落實。

即使邱泰源日前突襲視察台大、和平、亞東、部立台北及雙和醫院的急診業務，都稱回恢復到平常範圍，卻被踢爆實際上是視察前醫院就已接到通知，將急診病人塞往別科病房，甚至有醫院一小時內挪走20床急診病人，製造急診待床緩解現象。雖然部立台北醫院等院區發聲明澄清，否認為了配合部長視察清空病患，但已經引發許多基層醫護不滿。

應對急診壅塞沒招？



▲本業是醫生的賴總統，如今卻連急診壅塞的問題都還拖這麼久，讓民眾難有期待。(中央社)

台灣護師醫療產業工會顧問陳玉鳳1日在台大醫院門口開直播，15分鐘就有3台救護車到急診，且看到公告顯示「本院急診病人數已超出原有空間及設備，嚴重壅塞下推床不足，等候急診推床需數小時至一天以上，等待住院需達5至7天以上」，建議患者至其他醫療院所就醫，呼籲邱泰源和林靜儀，應該要戴上口罩、便裝到急診看看現況。

照理說，曾歷任成大、新樓醫院主治醫生的賴總統，對於急診壅塞現象應該是最有感，賴總統也在就職演說曾說，自己「年輕時立志行醫救人、從政時立志改變台灣、現在立志壯大國家」，但在壯大國家的路上也要透過政策，讓更多在急診受苦難的民眾與醫護獲得照顧，因為從醫生、護士到病人，從疫情至今，都已被壓得喘不過去。

是賴總統展專業能力治國的時候了，他當前若能把衛福、健保、醫病沉痾解決，民眾才能期待他有別的治國、醫國長才。

難盼解決其他問題

賴總統上任以來，在政治上朝野嚴重對立，兩岸關係也沒有緩解，或可理解賴團隊對新的政經局勢不熟悉，但急診問題賴應該駕輕就熟，且醫護人力不足也早就發生，如今卻連總統本業相關的問題都無法緩解，不只對不起醫護粉絲的力挺，更要如何讓民眾期待政府处理好其他層面更廣、牽涉更多的國政議題？

▼由於美國總統川普(右圖)先前屢次劍指台灣半導體，外界普遍認為，台灣很可能在這波對等關稅的名單當中。(中央社)



防川普關稅衝擊 央行估利率連4凍

【本報記者余柏青綜合報導】央行利率將「連4凍」！中央銀行將於3月20日舉行第1季理監事會，此為美國總統川普上任以後，首場央行理監事會。市場預估，央行不論利率還是房市管制，都將按兵不動，若川普關稅大刀揮出後，對台灣物價或是實體經濟造成衝擊，才有足夠的政策應變。

利率將按兵不動

今年1月，川普入主白宮上任首日，便簽署一連串行政命令，展現強人作風。川普2.0強勢來襲，勢必擾亂金融市場，牽動實體經濟，帶給全球主要央行極大挑戰。

央行將於3月20日舉行首場理監事會，在此之前，川普已宣布對中國、加拿大、墨西哥加徵關稅，並聲稱祭出「對等關稅」；由於川普先前屢次劍指台灣半導體，外界普遍認

目前主要機構多預測今年台灣經濟成長率在3%之上，在此情境下，央行不需要積極調整利率，利率「連4凍」的機率頗高。

為，台灣很可能在這波對等關稅的名單當中。

「物價可能不是央行目前最關注的事，而是川普導致經濟波動帶來的不確定性」，台經院所長吳孟道指出，目前主要機構多預測今年台灣消費者物價上漲率(CPI)在2%以下，經濟成長率則在3%之上，在此情境下，央行不需要積極調整利率，利率「連4凍」的機率頗高。

關稅大刀恐波及出口

吳孟道表示，央行利率不動的核心概念是保留彈性空間，因為「大家都不知道川普會出什麼招」，市場認為美國一定會掀起關稅戰，但實際內容、範圍、稅率多少，都還不清楚，

從目前資訊看來，美國最快4月祭出對等關稅，台灣很難躲掉，屆時不論金融或是實體經濟，都可能受衝擊。

根據先前公布的央行理監事會議事錄，部分理事持續關注通膨議題，近日也有央行理事提到，立法院刪減挹注台電的預算，加上台電累計虧損逾新台幣4000億元，電價恐有不得不漲的壓力，進而推升通膨，因此央行「沒有降息空間，反而有升息壓力」。

吳孟道認為，現在民眾對物價「有抱怨但傷害還沒那麼深」，央行更擔心的是，一旦川普關稅大刀揮下，波及台灣出口，到時企業放無薪假，對台灣經濟傷害更大。

中央大學經濟系教授吳大

任認同電價上漲會帶來通膨壓力，但他也說，川普若掀起關稅戰，全球貿易量下降，景氣轉為低迷，原物料需求隨之下滑，屆時國際農工原料價格走跌，便能抵銷國內因電價調漲產生的通膨壓力。

以靜制動 預留子彈

吳大任指出，川普可能在4月宣布對等關稅內容，台灣很可能在名單當中，屆時是25%關稅，還是100%，不確定性太大，如果往壞的方向發展，屆時台灣最嚴峻的課題不是通膨，而是救經濟，央行自然不宜在3月理監事會輕舉妄動。

至於房市管制，吳孟道直言，當景氣不好，房市也會跟著下來，以目前大環境來看，央行同樣不用急於對房市出手，專注於未來可能的不確定性，以靜制動，預留子彈，會是更妥適的做法。

財經短波

5大零售巨擘砸逾千億 2025是物流決戰起點

【本報記者余柏青綜合報導】物流系統戰如火如荼！包括統一、富邦媒和PChome網家、全聯與酷澎等5大零售巨擘，累計斥資逾新台幣千億元搶建物流中心。統一今年將啟用台南新市物流園，北、中物流中心3年後將全數投入；富邦媒也規劃2027年啟用中區物流中心，2大集團在物流系統短兵相接，今年將是決戰起點。

統一集團董事長羅智先2024年戮力壯大電商版圖，先拿下

Yahoo台灣電商事業，再入股網家，不過早在此之前，早已看好物流為零售利基；為打造全台最大物流系統，統一、統一超四箭齊發，物流中心在北中南皆有插旗，未來共有4座，總投資金額逾新台幣500億元。

統一表示，其中最快啟用是統一在2023年上梁、投資百億元的台南新市物流園區，預計在今年啟用。接著2026年起將啟用第2座大型物流園區—台中港物流園區。



▲統一集團持續布局大型物流園區，第2座大型物流園區，台中港區，預計於2026年啟用，此為示意圖。(中央社)

油價2日暴跌 創去年9月來最大跌幅



▲美國總統川普就職演說，宣告將大規模開採石油，造成國際油價下挫。(中央社)

【本報記者余柏青綜合報導】油價暴跌！油價2日下跌，2日跌幅創去年9月以來最大單月跌幅，因美國總統川普升高關稅威脅，導致投資人風險偏好降低並推升美元，讓能源需求前景蒙上陰影。紐約市場西德州中級原油的4月期貨價格下跌0.8%，收在每桶69.76美元。倫敦市場北海布倫特原油的4月期貨價格下跌1.2%，收在每桶73.18美元。

為台積電守住秘密 國際通商助台成科技島

【本報記者余柏青綜合報導】守住營業秘密是科技業中之重。國際通商法律事務所從1980年代協助引進台灣首家賣場家樂福，到2011年台積電營業秘密保護案，50年來承辦的重要案件，正是台灣經濟成長歷史縮影。榮譽首席顧問陳玲玉表示，過去半世紀各行各業奠下的扎實基礎，是讓台灣面對當前挑戰仍能臨危不亂的最佳後盾。

國際通商除了協助台灣鞏固矽島地位，也是金融整併高手。1999年富邦策略聯盟案，即協助富邦集團獲得花旗銀行

投資高達8億美元，創台灣史上單一外人投資案最高金額紀錄。

如今，面對全球局勢瞬息萬變，她不諱言，台灣正面臨兩大挑戰，首先是外國廠商競爭力提升，台灣企業面對更大壓力；再者為中國的打壓，例如海底電纜的破壞等。因此，她提出商品差異性、企業經營創新及永續的重要性，更要強化「愛台灣的意識」，致力保護台灣的智慧財產權與營業秘密，防止外洩，「尤其不可以出賣台灣的智財權而謀利」。



▲國際通商法律事務所榮譽首席顧問陳玲玉表示，2011年台積電營業秘密保護案在台灣成為領導全球科技島路上，從法律層面扮演著重要角色。(中央社)

電商會員制大戰 消費者黏著度是關鍵

【本報記者余柏青綜合報導】訂閱經濟浪潮席捲全球！電商近來掀起電商會員制大戰，大型零售商均積極布局，富邦媒、酷澎推行訂閱制，統一去年入主Yahoo台灣電商後，也結合7-11會員系統，推出新WVIP會員制。

統一也加入戰局

統一集團去年2月宣布認購雅虎台灣公司債2500萬美元(約新台幣8.12億元)，持有Yahoo台灣電商業務80%股份，取得營運主導權後，隨即迎接電商最大檔期雙11，首度攜手統一超7-11經營的會員系統OPENPOINT，推出新WVIP會員體驗。

Yahoo奇摩購物表示，消費者可透過OPENPOINT APP以點數兌換Yahoo奇摩購物中心5個月的WVIP會員資格；今年

2月指定期間也與OPENPOINT串連，在Yahoo奇摩購物中心消費指定商品滿額，可獲OPENPOINT點數。

Yahoo奇摩購物表示，WVIP制會員活躍度高，整體客單價和消費金額也深具含金量，有近9成平均3個月就會回購，年消費金額平均比一般活躍用戶高出近4倍。此外，更搭配專屬客服團隊為會員VVIP制提供服務，也提升用戶黏著度。

台灣電商龍頭富邦媒指出，電商市場競爭日益激烈的背景下，會員制成為平台提升用戶黏性與忠誠度的重要策略之一。為了深化會員經營，富邦媒去年9月推出年費2399元訂閱制計畫「moPlus」，鎖定VIP會員，推出筆筆消費回饋及特定品牌加碼回饋，每月還有折價券、免運券及多項跨界

廠商的優惠。

積極提升會員忠誠度

富邦媒指出，持續優化會員權益，並拓展跨界合作，才能進一步提升會員忠誠度，以強化品牌的市場影響力。

美商酷澎創辦人暨執行長金範錫表示，差異化顧客體驗策略奏效，今年在台灣市場推出期限內可免費試用的「WOW會員」訂閱制方案，以免運為誘因，尋求擴大市場，2025年展現強勁開局，發展前景令人期待。

酷澎的訂閱制方案，會員目前可免費試用無限次、無條件免運及30天內免費退貨，希望以免運為誘因，吸引新舊會員並擴大市場，免費體驗結束後，每月月費將轉變為新台幣59元。

電商蝦皮2023年5月推出

「蝦拼Plus」，每月39元及3個月99元，購物滿49元起，無需使用免運券，即有蝦皮店到店和OK超商免運。不過，蝦皮2024年12月13日結束「蝦拼Plus」訂閱制服務，引發網友熱議。蝦皮當時官方說法，是要聚焦免運吃到飽行銷活動，並不定時推運費優惠。

各項優惠恐提高成本

電商業界分析，以往消費者會卡在免運門檻而取消購物，此次酷澎訂閱制方案，主打「隨性買，不用擔心運費門檻」，也是希望藉此增加新會員數量，之後對於增加商品數量以及議價能力，應有所助益；只是消費者不用擔心運費門檻，意味著酷澎必須先承擔高成本的運費，未來施行效果如何，電商業者都張大眼睛觀察。

▼英國首相施凱爾(右)1日與烏克蘭總統澤倫斯基(左)會面，各方近日對俄烏停戰談判有相當多討論。(中央社)



英國為烏克蘭送暖 贈 22 億軍援大禮

英國首相施凱爾日前宣布，將援助烏克蘭 22 億英鎊，近日也將邀集歐洲領袖開會討論俄烏停戰談判新局。

【本報記者呂翔禾綜合報導】被美國正副總統川普與范斯痛罵後，澤倫斯基 1 日訪問英國，竟受到熱烈歡迎！英國首相施凱爾將利用凍結的俄羅斯資產軍援烏克蘭 22 億英鎊。不過由於烏克蘭與美國因為 2 月 28 日會談鬧翻，未簽訂礦產協定，且美國排除歐洲國家與

烏克蘭和俄羅斯進行停戰談判，歐洲領袖近日也在密集開會，設法因應新局。

烏盼修補對美關係

根據《英國廣播公司》報導，在與川普與范斯對罵後，澤倫斯基前往英國，受到施凱爾溫



▲ 烏克蘭總統澤倫斯基(右)與英國首相施凱爾(左)會晤，一向肢體語言不特別豐富的施凱爾特別提前走到首相官邸外迎接澤倫斯基，給他維持數秒的擁抱，並重申英國對烏克蘭堅定不移的支持。(中央社)

暖的歡迎，並表示會盡所能的支持烏克蘭；澤倫斯基也表示，感謝英國民眾從俄烏開戰以來對烏克蘭的支持。澤倫斯基接下來將與英王查爾斯三世會面，並感謝施凱爾將舉辦歐洲領袖峰會，討論俄烏戰爭問題。

另外，英國也透過俄羅斯被凍結的資產，資助烏克蘭 22 億英鎊。《美國公廣》提到，澤倫斯基與川普和范斯在白宮鬧得不歡而散，原本說好的礦產協議也沒有簽。但澤倫斯基在前往英國的途中，仍發聲明表示，美、烏之間仍是戰略夥伴，獲得川普的支持很重要。

俄烏和平要美擔保

但他強調，沒有人比烏克蘭更希望和平，烏克蘭人是為了自由與生存而奮戰。施

凱爾雖然在上次於巴黎舉行的歐洲峰會曾表示，英國願意派軍隊駐紮烏克蘭，但他也表示這需要美國支持。不過歐洲各國也開始考慮自立自強，包括加強國防預算，還有制定援烏的特別方案。施凱爾在川普會見澤倫斯基的前一天與川普見面，並將查理三世的親筆信交給川普，邀請川普前往英國訪問，他近來也積極斡旋烏克蘭與美國溝通，並強調任何安全協議需要美國擔保，和平才有機會持久。

歐洲防衛要靠自己

面對川普上台後要求歐洲承擔防衛能力，歐洲領導人先在巴黎開了一次會討論，接下來將在英國再開一次會研議後續策略，包括英國、法國、德國、波蘭與歐盟等國都將出席。

美對外援助停擺 非洲多國陷困境

【本報記者呂翔禾綜合報導】美國對外援助機構 USAID 關閉，使得剛果、衣索比亞、塞內加爾多國的貧民失去食物、居住地，影響擴及數百萬人！外媒整理 USAID 近日因美國總統川普要求而關門產生的影響。包括南蘇丹有 11.5 萬人因此無法獲得健康照顧、哥倫比亞 5 萬人無法生活、孟加拉 60 萬老弱婦孺無醫療照顧等。

基礎醫療被迫停擺

根據《美聯社》報導，USAID 關門導致 90% 的對外援助中斷、間接擴及影響至 6 百億美元的資金，如今已經有許多計畫紛紛喊停，包括打擊恐怖主義、取締人口販賣與藥物走私，還有援助難

民的許多計畫都停擺。例如在剛果，人權團體「對抗飢餓」因為援助取消，因此無法繼續就住數萬名營養不良的兒童。

在衣索比亞曾飽受內戰摧殘的提格瑞地區，食物援助中斷的影響甚至可能達到上百萬人；南蘇丹方面，國際救援委員會關閉了提供 11.5 萬人基本醫療的計畫；在哥倫比亞，挪威難民理事會援助 5 萬人的計畫被迫中斷，當地仍飽受黑道暴力威脅，孟加拉則有 60 萬老弱婦孺的基本醫療計畫停擺。

非洲影響最深

在內戰、政變頻傳，軍閥割據的西非馬利、布吉納法索等國家，分別有至少 27 萬與 40 萬人的基本生活援助都中斷，且多數團體都不願公開求援，因為擔心遭到當地軍閥報復，這又讓援助更難進行。此外，在索馬利亞、烏克蘭、阿富汗、敘利亞、肯亞、海地、泰國、奈及利亞等地還有大小不一的救援計畫，通通中斷。

《衛報》提到，美國地方法院紛紛裁定川普關閉 USAID 的計畫無效，要求川普先支付已經落實援助計畫的 15 億美元，但近日遭到最高法院推翻，允許川普凍結相關支出，這是川普的第一場勝訴，但接下來包括其他法院與州提出的上訴，還有 94 個案件還要處理。由於美國過去援助範圍廣泛，各界對此次 USAID 被迫關門的後續影響相當關注。



▲ 川普政府上台後關閉 USAID，讓許多非非洲人道援助基本上都陷入停擺。(Wikimedia Commons)

圖文選粹

圖文 / 中央社

加拿大烏克蘭基金會總監 多倫多 228 紀念活動致詞



▲ 加拿大烏克蘭基金會總監柯斯提亞克 3 月 1 日參加多倫多 228 紀念活動致詞表示，「台灣有如燈塔，給了烏克蘭人希望。」

醒報專欄作家陣容

《經濟論衡》

林建甫 (中信金控首席經濟學家、中信金融管理學院講座教授、台大經濟系名譽教授) 曾任台大經濟系主任暨研究所所長、台灣經濟研究院院長、總統府經濟諮詢小組委員。



《財經鳥瞰》

李沃瀟 (淡江大學財務金融學系專任教授) 政治大學經濟學系博士，曾任淡江大學兩岸金融研究中心副主任，曾在各財經報章雜誌擔任研究員、專欄主筆及編輯委員，研究專長為風險管理、財務工程、財務計量等。



《劉伯恩跟你談減重》

劉伯恩 (減肥名醫) 曾任馬偕醫院董事長、長春新世紀醫院院長。創辦復胖防治特別門診及一般性肥胖、局部性肥胖、產後肥胖專業門診。



《地球氣候》

汪中和 (中央研究院研究員) 美國夏威夷州立大學地質及地球物理系博士。曾任中央研究院環境變遷研究中心特聘研究員、中央研究院地球科學研究所研究員兼副所長。



《有鳳來影》

胡幼鳳 (資深媒體人) 政治大學 EMBA 文化創意科技資源創新碩士。曾任台北電影節總監、金馬影展執委會秘書長、聯合報影視中心主任。



《經研隨筆》

戴肇洋 (台灣省商業會顧問) 台灣省商業會顧問、中華民國工業總會中小企業發展委員會副召集人。曾任日本關西大學經濟政治研究中心研究員、台灣經濟研究院組長、台灣綜合研究院所長。



《書林打獵》

魏國彥 (台灣大學地質系教授) 曾任第 11 任行政院環境保護署署長、行政院研究發展考核委員會副主任委員及台北市研究發展考核委員會主任委員。卸任環保署署長後，仍積極關心台灣環境與空汙問題，為台灣環境永續提供建言。



《多雲時晴》

蔡又晴 (資深媒體人) 曾在中天新聞台、東森新聞台擔任文字記者，曾任澳門亞洲衛視擔任台北站副站長。現任壹電視 Next TV 新聞部擔任採訪中心主任。



《土地的故事》

韓乾 (逢甲大學退休教授) 美國密西根州立大學資源經濟學博士。曾任逢甲大學土地管理系教授、系主任、管理學院院長；臺灣政治大學地政系兼任教授、東海大學景觀系兼任教授；中國人民大學、南京農業大學、南京大學、浙江大學等校土地相關專業訪問教授。



《蕭旭峯談音樂》

蕭旭峯 (前總統府副秘書長、資深愛樂者) 國立政治大學新聞研究所碩士。前任中華民國總統府副秘書長兼總統府資訊安全委員會資訊安全長。定期為專業古典音樂雜誌《Muzik》撰寫樂評。



《散文詩之窗》

劉洪彬 (旅英華裔流亡詩人) 劉洪彬，1989 年流亡英國，除文學寫作外，他還曾任倫敦大學的高級研究院英語文學研究所客座教授。



《財金視窗》

黃耀輝 (國立臺北商業大學財政稅務系教授) 美國印地安納大學經濟學博士，曾任國立台北商業技術學院財稅系副教授、中華經濟研究院 研究顧問、行政院賦稅改革委員會委員。



《醫者心》

施壽全 (前馬偕紀念醫院院長) 馬偕紀念醫院胃腸肝膽科資深主治醫師，曾任馬偕紀念醫院院長、老人急重症醫學會理事長，專長是胃腸肝膽胰臟疾病診治、超音波檢查。



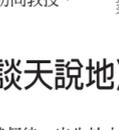
《教育停看聽》

張瑞雄 (國立臺北商業大學講座教授) 國立清華大學計算機與管理決策研究所博士。曾任國立臺灣科技大學教授、國立東華大學副校長、國立臺北商業大學校長。



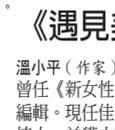
《王院長跟你談天說地》

王建煊 (前監察院院長) 台灣新黨創始人之一，基督徒。出生於中華民國安徽合肥，1949 年國內戰後移居臺灣定居。曾任監察院院長、財政部部長、立法委員。



《遇見美麗》

溫小平 (作家) 曾任《新女性》雜誌總編輯。現任佳音電臺主持人。曾獲中華日報文學獎、聯合報極短篇小說獎、中國文藝協會文藝獎章、五四文藝獎章等獎項。



▼賴清德總統日前出席「114年全國大專校院校長會議」，呼籲大專校院在進行兩岸交流時必須具備風險意識，以共同保護國家核心關鍵技術和科研成果。(總統府提供)



大學校長會議的政治化爭議

■張瑞雄
(台北商業大學前校長)

在台灣高等教育正面臨少子女化、資源短缺與國際競爭等挑戰之際，114年全國大專校院校長會議在宜蘭大學舉行。這場本應聚焦於高教發展與挑戰的年度盛會，卻因政治議題的滲透引發了高度爭議。

高等教育發展的後盾

賴清德總統在會議上提出，政府將作為高等教育發展的後盾，並承諾推動高教前瞻基礎建設計畫。他也不諱言指出中國大陸對台的「文攻武嚇」，呼籲大專校院在進行兩岸交流時必須具備風險意識，以共同保護國家核心關鍵技術和科研成果。這番言論反映出台灣在當前地緣政治環境下的安全考量，但也讓原本應該聚焦於學術與教育議題的會議被政治問題主導。

立委柯志恩對此提出嚴厲批評，質疑政府是否缺乏對台灣師生的信心，必須在高等教育場合大談「抗中保台」。她指出，學術自由與自主應是

政府在強調國家安全的同時，應避免對學術發展施加過多政治干預，讓大學在相對自主的環境下發展。

學的核心價值，若大學需聽命官員決定如何「辨讀中國」，將如同回到戒嚴時期的思想控制，嚴重損害台灣高教的競爭力。

識讀與思辨能力

本次會議另一焦點是陸委會主委邱垂正的首次參與，他在演講中提到，兩岸關係因疫情後的變化而趨於緊張，並強調提升對中國的「識讀與思辨能力」的重要性，同時表示陸委會可以推薦「適讀中國」的教材與師資。這番發言在學界引起了高度的質疑，若由政府主導相關教材與課程設計，恐讓學術自主性受損，並引發「思想管控」的疑慮。

長期以來，台灣高教界一直強調學術自由的重要性，視其為培育創新人才、推動研發發展的基礎。但本次校長會議卻因政治議題主導議程而被批評

為「抗中保台」的擂台。過去校長會議多著重於解決大學治理、少子化衝擊、學費結構等問題，今年卻變成以「防中抗中」為重點，使得高教發展的重要議題被邊緣化。

政治干預學術

台大前校長管中閔在社群媒體上以「南柯一夢」形容此次會議，暗指會議未能實質討論高教發展的核心問題，這反映出學界對於政治干預學術議題的擔憂。若學術界因政治壓力無法維持獨立性，台灣高等教育在國際上的競爭力恐將進一步下降。

在全球地緣政治緊張局勢下，雖然賴清德總統強調保護核心技術與國家安全無可厚非，但若因此壓縮學術交流與思想多元的空間，將對台灣的學術創新與國際競爭力產生不利影響。

政府也同時在玩兩面手法，一方面邱垂正主委說政府已在檢討放寬陸生來台就學政策，包括擴大採認中國大陸學歷、放寬報考資格等。另一方面教育部長卻宣布不承認暨南大學和華僑大學等的學歷，顯示教育政策在實施過程中被賦予過多政治目的。

培養批判性思維

高等教育的本質在於培養具備批判性思維、創新能力及全球視野的人才。學術自由與政治中立是高教發展的基本，若大學無法自由討論各種議題，無論在兩岸關係還是國際合作，將難以在國際學術界占有一席之地，更遑論孕育出具備全球競爭力的科研成果與人才。

面對當前高教的諸多挑戰，政府在強調國家安全的同時，應避免對學術發展施加過多政治干預，讓大學在相對自主的環境下發展。唯有回歸教育本質、尊重學術自主，台灣高等教育才能在全球舞台上展現競爭力，為國家培養具備國際視野與創新能力的人才。

是必須肯定，自己的堅持是正確的。如果正確，即使引起價值觀不同者的強烈反彈或嚴峻抗爭，也只有承擔了。

主觀者堅持已見

整體來說，主事者做決策後，或許可能因為遭到強大的「敷衍了事」的抨擊所抵制，決策落得「不了了之」的下場。反之，如果主事者「擇善固執」或決定雖不完美，卻在主客觀評估下，「認定其相對最好」的意志十分堅固，則過程將不受少數「敷衍了事」批評聲浪所干擾，決策可以貫徹，反對力量也就「不了了之」消退了，也是常見的結果。

可悲又荒謬的烏俄戰爭打滿整整三年了，如今似乎有望可以停火，但無論如何，顯而易見的是，只有強權的「價值與利益」不會被「敷衍了事」，弱國期盼的「公道與正義」，勢必將在世人的長嘆聲中，「不了了之」了。



(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。)

才德女子蘇法昭(下)

■王建煊
(前監察院院長、天使居創辦人)

蘇老師成功大學畢業時全校第一名，雖然主要是因為中文系老師打分數偏高，各系不同不能相比，但她至少是中文系第一名。被同學非正式的評選為成大校花。蘇老師開玩笑說，不是校花，是笑話！

才貌雙全

但她的確長得很漂亮，她在學校選演話劇，各種慶典代表學校致詞，經常都是她。才貌雙全不在話下，但這樣好的女孩，為什麼會被我這個怎麼看怎麼不像的人追上了呢？到我們已結婚多年，成大同學還傳一句話：「噢！奇怪！蘇法昭怎麼會被王建煊追去了！」一副看不起我的樣子。

及至後來我在政壇上屢屢發光，大家又開始佩服蘇老師的眼光了，他們說：「噢！奇怪，蘇法昭怎麼這麼有眼光，嫁到一位這麼好的老公！」怎麼說呢？這都是神的恩典吧！

做12生肖月曆

蘇老師的才氣，不僅僅是讀書第一名，其他才氣也很厲害，有時她可以無師自通，弄出許多令人刮目相看的東西。例如用十二生肖做年曆，鼠牛虎兔龍蛇馬羊猴雞狗豬，每個生肖的圖案生動可愛，令人嘆為觀止，我放幾張在下面，請各位欣賞一下才女作品。

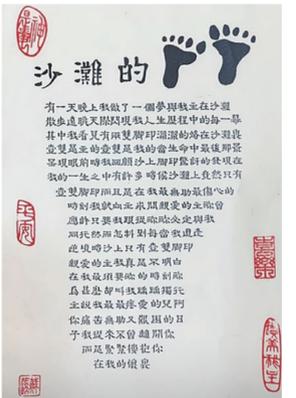
一個故事說有一女孩跟耶穌一起走在沙灘上，有天女孩發現沙灘上的腳印只有一排，就問耶穌為什麼離開她，以致沙灘上只有她的一排腳印？耶穌說：孩子，你走累了，我將你抱在懷裡，沙灘上的腳印是我的。這表示耶穌耶穌與我們同在，看顧我們。

畫沙灘上的腳印

這個小故事原是用英文寫的，蘇老師將它翻譯成中文，並用毛筆書寫排列成腳印的樣子。翻譯得很好，用毛筆書寫，我看了半天都以為是印刷排版的。經仔細又仔細的校對，才認出來是用毛筆寫的。沙灘腳印的翻譯、書寫、排印，都是她的傑作。各位可以仔細看看，真的不能不佩服她是位才女。



▲每個生肖的圖案都生動可愛，令人嘆為觀止。(作者提供)



▲這個小故事原是用英文寫的，蘇老師將它翻譯成中文，並用毛筆書寫排列成腳印的樣子。(作者提供)

蘇老師的文章非常好，但她不像我經常寫文章，出版了近三十本書。但是前兩年我無意中發現她曾在中華日報寫過小專欄，約有七十幾篇。又無意發現二十年前她寫了一本「他永遠是我心中的偶像」描寫她父母一輩子是她的典範，大概有七十頁，四萬字，但並未印刷出版。她的文字非常優美，堅實有力。

我雖出版了近三十本書，且在媒體寫社論。但我的文字跟她相差一大截，她好像是大學生，我卻只是個中學生。我寫的書或文章，都經過蘇老師讀過才出版或送出去的，所以蘇老師是我的老師呀！

她是我老師

蘇老師寫「他永遠是我心中的偶像」這本書稿，我一定看過或許稱讚了一下，就去忙我自己的了。當時我如果大大鼓勵並給她一點壓力，她可能已經成為一位傑出的作家。每想及此，我就十分難過，蘇老師我對不起你呀！但是現在她失智了，講這些後悔難過的話，一點意思都沒有了！

蘇老師平時應教會及其他團體講上帝的話，俗稱講道，有詳細演講大綱的有一百多場，她是我聖經的導師，我信上帝是她牽引的，因此離世以後，我也可以上天堂，這都是才德女子對我的恩典！蘇老師的才華絕非這一點點。其實她最重要、最偉大的優點，是她始終愛心滿滿，我們創辦了六個慈善基金會，幾乎散盡家財，蘇老師沒有皺過一次眉頭，沒有吭過一聲表示反對，我很少看到這樣愛心滿滿的女子。希望我們身為女性或為人妻的人，都能從蘇老師身上撿到一點東西，阿門！

敷衍了事與不了了之

■施壽全
(前馬偕紀念醫院院長)

因為每個人出生背景、先天脾性及後天所受教育與訓練，內容與方式的不同，注意與重視的東西也不一樣。有人很關心面子，有人則極計較裏子。有人覺得訂定計畫只要大原則與大方向掌握就好，有人則關心詞句是否通順，數算計畫中有幾個錯字，甚至還把它當作是審核計畫是否通過的依據。

人都有所看重計較

不管做什麼事情，正確的態度當然就是誠懇面對，周延準備，能完成任務當然很好，倘若未能竟功，也可以對遭遇的困難有所說明，讓人了解已經盡力。

然而，人畢竟時間與精力有限，承擔某種複雜的事工，需要顧慮的層面太過廣泛時，就



▲只選擇個人價值觀上的先決條件就是必須肯定堅持是正確的。如果正確，即使引起價值觀不同者的強烈反彈或嚴峻抗爭，也只有承擔了。(網路截圖)

不免會選擇性地去注意他所在乎的東西，有否妥當或完備，反之，他不重視的，就可能草草帶過，甚至為使流程加速，乾脆省略了也無所謂。

不同看法是必然

不過，也正因为每個人在乎或計較的情況不一定相同，主

事者認為不要緊的，團隊其他成員或外界關心的人，卻未必如此，所以可能覺得：「這麼關鍵的東西，他竟然這樣敷衍了事了!？」

凡事都能面面俱到當然最好，若辦不到，只選擇個人價值觀上覺得重要的，事實上也無可厚非，但當然先決條件就

打造 AI 帝國 黃仁勳的「輝達」之道

黃仁勳—全世界都認識的台灣囡仔，如何帶領輝達走過 3 度失敗，重生為引領 AI 浪潮的科技巨擘？

■ 金泰 (Tae Kim)

(巴倫週刊資深撰稿人)

如果當初人生不是這樣走，黃仁勳說不定會當老師。他最喜歡的媒介是白板：自他在 1993 年共同創立輝達以來，他一直擔任首席執行長，在他出席的許多會議上，他會跳起來，拿著他最愛的方頭白板筆，畫圖解說問題或簡述構想——就算同時還有別人在講話或在白板上寫東西，他也會這麼做。

事實上，他也不時輪流扮演老師和學生這兩種身分，在員工間孕育出合作精神，發展眾人的見解，解決他們面臨的問題。他繪製的草圖精確到可直接轉作技術文件的圖示；同事叫他「仁勳教授」，因為他有本事在白板上用人人都能理解的方式解釋複雜的概念。

輝達的白板文化

在輝達，白板不只是會議上首要的交流工具，也同時代表可能性和短暫性：相信一個成功的構想，不論多精湛，最後都會被擦掉，被新構想所取代。

在輝達，白板不只是會議上首要的交流工具，也代表可能性和短暫性：每一個成功的構想，不論多精湛，最後都會被擦掉，被新構想所取代。

後都會被擦掉，被新構想所取代。

輝達位於加州聖塔克拉拉的兩棟總部大樓裡，每間會議室都有一塊白板，象徵每一天、每一場會議都是一個新契機，也象徵創新是必要，而非可有可無的選項。「板書」也需要積極的思考，且勢必會揭露一位員工（包括高階主管）對資料的熟悉程度。員工必須在人群觀眾面前即時展現他們的思考過程，沒法躲在精心排版的幻燈片或光鮮亮麗的行銷影片後面。

白板也許就是輝達獨特文化的終極象徵。這家微晶片設計公司在 1990 年代創立，一開始很不起眼，只是數十家電腦繪圖晶片公司的其中之一，主要是在第一人稱射擊遊戲如《雷神之鎚》(Quake) 等追求極致表現的重度玩家中享有盛名，後來卻發展成人工智慧 (AI) 時代首屈一指的先進處理器供應商。

輝達與 AI 重要性

輝達處理器的架構非常適合 AI 的工作負載，因為它能夠同時進行多項數學運算，這是訓練和運作先進的大型語言 AI 模型所不可或缺。輝達很早就看出 AI 的重要性，且進行前瞻性投資超過十年——包括提升

硬體性能、發展 AI 軟體工具、優化網路效能等等——使該公司的技術平台就完美定位，成為當今 AI 浪潮的主要受惠者。

如今 AI 應用場景不勝枚舉。各公司利用輝達支援的 AI 伺服器來提升程式設計師的生產力：生成開發人員覺得寫起來乏味的低階碼、自動執行不斷重複的客服工作、讓設計師能夠按照文字提示 (text prompt) 創作和修改圖像，進而加快構想的反覆運算速度。

輝達的再造已見成效：2024 年 6 月 18 日，輝達超越微軟成為世界最有價值的公司，市值達 3.3 兆美元。它是在全球對其 AI 晶片需求若渴之下達到這個里程碑；股價在過去十二個月裡漲了兩倍。說持有輝達股票是史上相當出色的投資還嫌保守了。

從 1999 年初它首次公開發行 (IPO) 到 2023 年底，輝達的投資人享有美國股票史上最高的年化複合報酬率：年複合成長率 (compound annual growth rate, CAGR) 超過 33%。1 如果投資人在 1999 年 1 月 22 日

上市時買了一萬美元的輝達股票，到 2023 年 12 月 31 日，那些股票的價值將高達 1,320 萬美元。

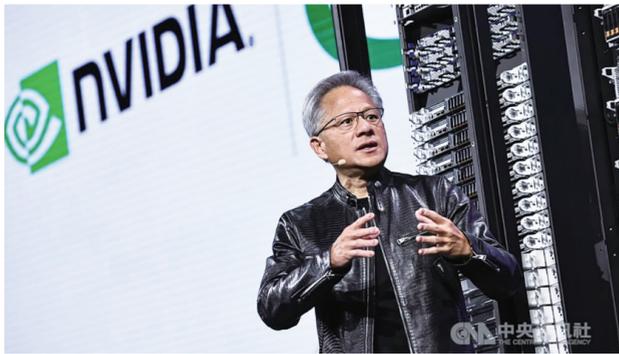
世間罕見的天才

輝達的文化就從黃仁勳開始。他的朋友、員工、供應商、競爭對手、投資人和崇拜者都直呼他「仁勳」。(我在這本書裡也會直呼其名)。他在 AI 熱潮之前就小有名氣，曾在 2021 年名列《時代》(Time) 雜誌全球百大影響力人物。但隨著輝達的市值達到 1 兆、2 兆、3 兆美元，他的知名度也水漲船高。

現在你三不五時就會看到他的招牌皮夾克、頂著一頭簡單旁分的銀髮，出現在報導或短片裡——其中很多形容黃仁勳是「世間罕見的天才」。

對於我們這些採訪半導體產業的記者來說，黃仁勳早已眾所周知。輝達三十年的歷史，都以他馬首是瞻，他是科技業現任執行長之中任職最久的。該公司不僅在他的驅策下存活至今，還超越它在無情、無常晶片產業的所有競爭對手，甚至可說勝過地表每一家公司。

從我出社會工作以來，我大半職涯都是以專業身分追蹤輝達 (先是證券分析師，現為新聞記者) 的發展，親眼見證了



▲ 輝達 (NVIDIA) 股價再創新天價，近日收在 1164.37 美元，市值攀高至 2.86 兆美元，蓄勢挑戰全球市值第 2 大的蘋果 (Apple)。黃仁勳的身價也隨著攀升至 1020 億美元，約新台幣 3.3 兆元，躍居全球第 13 大富豪。(中央社)

黃仁勳的領導和高瞻遠矚如何在這些年塑造這家公司。話雖如此，我的看法仍是外部觀察者的觀點，既仰賴具體事實，也仰賴個人解讀。

要獲知輝達成功的秘密，我必須訪問很多人，很多公司內外部人士。我也必須跟黃仁勳本人聊聊：跟他很多員工一樣，當他的學生。

加州理工畢業演說

就在輝達成為全球市值最高公司的四天前，我的機會來了。輝達得知我正在寫一本書；2024 年 6 月初，一位代表提議就在他對加州理工學院 2024 年畢業生發表畢業典禮演說之後幫我安排見面。我欣然同意，於是 6 月 14 日星期五上午九點五十分，我站在一座舞台前，等黃仁勳現身。

那天有標準的加州天氣：天空蔚藍，陽光和煦。學生和親友坐在一頂大白帳篷底下。加州理工董事會主席大衛·湯普森 (David Thompson) 介紹黃仁勳出場，開玩笑說當天稍早，兩人在校園裡四處參觀時，這位輝達執行長引來如此熱烈的關注，讓他覺得自己好像與貓王 (Elvis Presley) 並肩同行。

黃仁勳在演說中告訴學生，從加州理工畢業，將是他們人生的高峰之一。他也提到他對高峰一詞有些認識。「我們都

身處生涯的高峰，」他說：「長期關注輝達和我個人的同學，相信你們明白我的意思。只不過，你們未來還有更多、更多高峰要攀登，我則是希望今天不是我的高峰。不是最高峰。」他發誓要跟以往一樣努力工作，確保輝達在未來還有更多高峰，並鼓勵畢業生以他為榜樣。

頭一次重大勝利

在黃仁勳說完結語後，我被帶往凱克太空研究中心 (Keck Center for Space Studies)，進入一間鑲了木板的會議室，牆上都是飛行員、太空人和總統的黑白照片。黃仁勳在那裡等我。我們閒聊了一會兒，我才開始提問事先準備好的問題。我解釋說我以前是電玩發燒友，從 1990 年代就開始自己組裝電

我發現這在輝達內部是相當普遍的態度：公司文化不鼓勵回顧過往，無論是非成敗，而鼓勵聚焦於未來——就像一塊充滿機會的空白白板。

腦。我是在研究顯示卡時頭一次接觸輝達，自此成為忠實用戶。我也提到在我職業生涯之初，效力華爾街一家基金公司時，投資輝達成了我人生頭一次重大勝利。

「幹得好。」黃仁勳一本正

《輝達之道：黃仁勳打造晶片帝國，引領 AI 浪潮的祕密》簡介

當 AI 人工智慧在 2020 年代初爆發性成長時，重金投資的 CUDA 生態系獲得了回報，用戶社群已經在十多年的時間裡修正了錯誤與缺陷，或找出優化方案，阻絕其他 AI 晶片供應商出線的機會，輝達 Nvidia 無疑是 AI 世代的王者。

本書細數輝達多次在關鍵時刻逆轉勝，是出於輝達企業文化與精神的根基：「比光速更快」的執行力，扁平

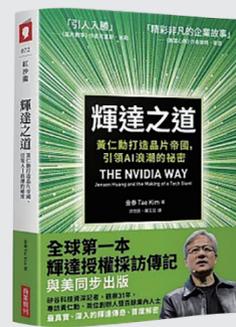
作者：金泰 (Tae Kim)

(巴倫週刊資深撰稿人)

出版社：商業周刊

出版日期：2025/01/03

無障壁的組織、直接且公開的領導風格、與台積電建立堅實的伙伴關係；最重要的是，若想成功，就得先承受足夠的痛苦磨難，足以在冷酷無情的市場壓力下續存並茁壯成長。



經地說：「輝達也是我人生頭一次重大勝利。」

我們開始天南地北討論輝達的歷史。黃仁勳知道他有很多前員工深深懷念輝達的草創時期。但他不願給予輝達的創業階段——還有他自己的失策——過於正面的評價。

「我們還年輕的時候，搞砸了很多事。輝達不是從第一天就偉大的公司。我們花了三十一年才讓它變強。它以前

不太妙。」他這麼說：「很強就不會造出 NV1 了。很強就不會造出 NV2 了。」他這麼說，指的是該公司前兩款晶片設計——都是差點毀掉輝達的賠錢貨。「我們戰勝自己，活了下來。我們是自己最大的敵人。」

瀕臨破產的經驗

輝達有好幾次瀕臨破產的經驗。但每一次，在沉重的壓力下，它都能從自己所犯的錯誤中學習。它留住了一批核心的死忠員工，其中很多人待到今天。當然，也有人沒留下來，使輝達需要融入新血。「每一次危機都有人離開，每一次我們都重新振作起來。我們療傷止痛，讓它活下來，」他說。

他突然轉成第三人稱。「要是公司頭十五年沒有黃仁勳參與，那就太好了。」他大笑，意味他並不以當時公司的治理方式或自己的一派天真和缺乏策略性思考為傲。

結果我得站在一個奇怪的立場，向輝達的創辦人捍衛輝達的過往。我指出，那些早期的決策——我自己做過研究調查，對此有相當程度的認識——並非一無是處。就算犯錯，其中一些失敗也可歸咎於不可預期，或他和公司無法掌控的因素。事後來看，其中很多似乎無可避免。(宇欽/輯)

醒報書訊

醒報編輯部 / 輯

《歐巴馬資深文膽的精準表達課》

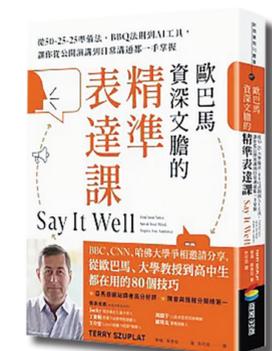
作者：泰瑞·蘇普拉

出版社：商周出版

讓歐巴馬任內最資深的白宮演講撰稿人泰瑞·蘇普拉 (Terry Szuplat) 帶你突破困境，提升表達力，自信開口說！蘇普拉曾參與起草聯合國和外國議會的重大政策演講以及感動無數人的波士頓馬拉松爆炸案悼詞，也為包括美國前任國防部長威廉·科漢 (William S. Cohen) 在內的眾多政商名流打造無數震撼人心的演說。

本書濃縮 25 年撰稿經歷帶給他的啟發，分享歐巴馬總統從未對外公開的演講建

議，以及為總統撰寫講稿的精彩幕後祕辛。翻開本書，你將收穫：進行公開演講的每個步驟。



《從賽局理論看厚黑人性》

作者：江子珉

出版社：晶冠出版社

人生無處不賽局，面對生活中的每一場博弈，策略思維才是化險為夷、走向共贏的關鍵！人生即賽局，你我都是玩家。每一步的進退都事關人生成敗。可是，為什麼我們常常做出了最好的選擇，卻產生了最壞的結果？因為我們習慣只從自己的視角去看事物，所以無法預測或理解他人的行動、無法看穿問題的本質、無法做出真正最好的判斷決定。

本書以簡單易懂的敘述揭示了賽局理論的深奧智慧，

並以生動的生活場景展示策略選擇如何左右生活成敗。無論是日常人際互動、職場競爭。



少女峰的登山小火車。



初春好時節，賞景又可賞雪！

誰說只能在冬天賞雪？春天更是乍暖還寒的賞雪好時光。

文&攝影 / 溫小平 (作家)

瑞士山坡綠地有白雪。



初春時節，天氣變化的幅度很大，彷彿川劇變臉，瞬間就由冬進了春，甚至氣溫接近初夏。

飄落漫天雪花

比較寒冷的地方，可能積雪未融或是原本已經停止降雪的天氣，突然飄落漫天雪花，撒在草地或屋頂、車頂，就像調皮的小孩，把媽媽做蛋糕的糖粉撒了出去，讓剛剛冒頭的春意，眨眼又縮了回去。也因為如此，大地間或有冬的餘韻，又迫不急待地披上春裝。

這樣的景色，你不需要冒著驟寒驟暖的氣溫，可以搭乘火車或遊覽車等交通工具，透過車窗，欣賞變化無窮的春景。

例如瑞士的登山小火車，就很適合賞春。同時，遊客比較少，可以用三星旅店的價格租到五星的旅館。

拜訪少女峰

拜訪少女峰那次，前一晚還是穿短袖的熱天，隔天就遇上突然降下的春雪，氣溫從二十幾度降到個位數，山腳下原是遍地野花，眨眼就從糖粉式薄雪，慢慢有了厚度，隔著車窗，景色由春回到冬，心情卻像坐著過山車，在連連驚喜間起伏。

麗奇山也是不錯的選擇，登山火車隨著逐漸上升的高度，窗外的景色丕變，上山時彷彿失戀的人心頭冰寒，下山時，殘雪的淒涼逐漸被春天融化，悲傷也慢慢淡去。

櫻花尚在含苞

有一回到日本東北，原定要賞櫻的，未料櫻花尚在含苞，卻意外欣賞到冬天未融的積雪，以及春天時不時飄下的薄雪。

若是搭遊覽車，別忙著打瞌睡，可透過車窗觀賞沿途雪景，就像雪地動畫在你眼前徐徐展開，足以大飽眼福。

進了旅館，不妨溫一壺茶，坐在窗前，欣賞雪花片片落下，你的心即使飄出窗外，身體卻不會被低溫凍傷。時時的雪景，不像冬天整片的白，而是將融未融的如同抽象畫，更有一番風味。

津輕鐵道 暖爐列車

日本鐵道密度很高，近幾年旅行社推出不少極富特色的鐵道之旅，或是在行程中穿插鐵道行程。趕得巧，也能搭乘列車欣賞春雪，甚至變化多端的春景。

東北的津輕鐵道，有所謂暖爐列車，車廂裡有暖爐，通往作家太宰治的故鄉，沿途可欣賞雪景。每年的12月~3月開放，這時候出發，不致太過寒冷。

還有北陸的雪月花列車，可同時享受美景與美食。

車廂特製的大扇玻璃觀景窗，邊欣賞群山間的春雪，以及日本海，更能品嚐新潟地區的特色食材所烹製的美食。

誰說只能在冬天賞雪？春天更是乍暖還寒的賞雪好時光。

從旅館窗子望出去的春雪。



突降春雪染成奇幻仙境。



麗奇山的初春殘雪。



車玻璃上的雨水與雪景相映成趣。



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
擺脫癮毒或原地跳躍都可以
- 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，擺脫菸癮的束縛，讓自己更健康、更快樂、更自由！

張漢典



公益

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

