



地緣危機 供應鏈重構 “轉型” 不變的硬道理

萬德國際集團創辦人
莊文甫董事長

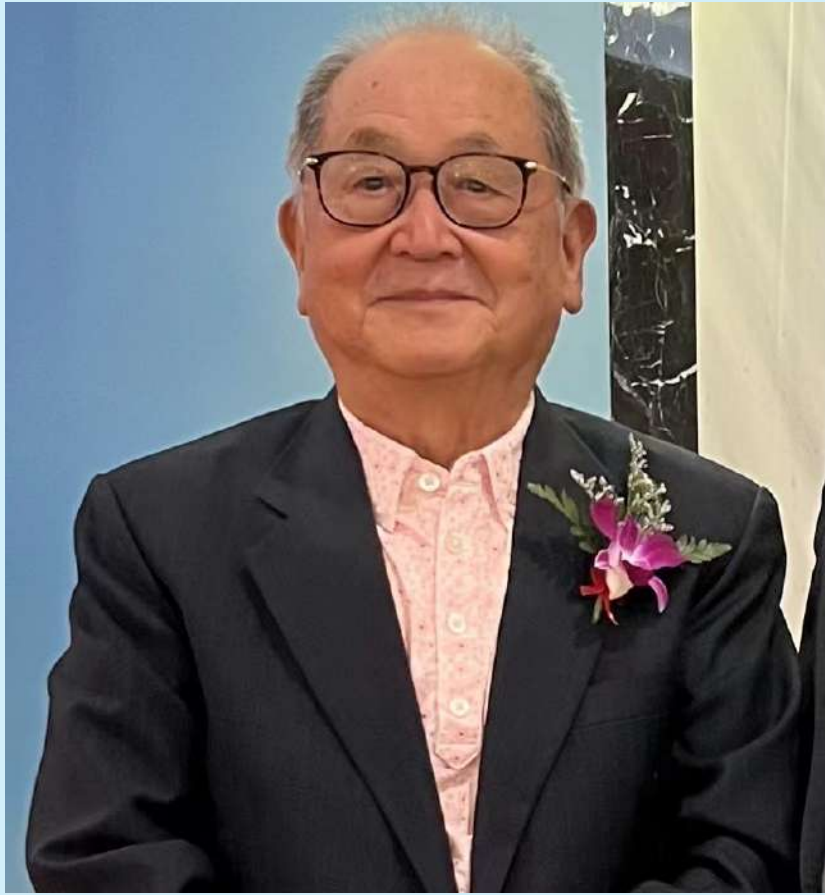
誠摯邀約

日期：2026年9月16日
時間：19:00~21:00
地點：台北商業大學承曦樓
4樓405教室
(台北市濟南路一段321號)



單元(1)

自我介紹



經歷(現任):

- 新加坡萬德國際集團榮譽董事主席
- 新加坡僑務促進委員
- 台商投資經營協會副理事長
- 淡江大學世界校友會副總會長
- 新加坡留台校友會榮譽總會長
- 財團法人台北經營管理研究院董事

榮譽： 中國改革開放特選40周年（華商企業家40人獎）
華商功勳45年45人特選

工作 經歷

(A)新加坡萬德集團

董事主席

(上市代號：BOL)

- 東莞萬德電子製品有限公司
- 南通萬德科技有限公司
- 昆山泰德興精密塑膠有限公司
- 江西吉安創德科技有限公司
- 越南海防萬德科技有限公司
- 馬來西亞萬德科技有限公司

(B) 新加坡三德集團

董事經理(MD)

(上市代號：2997)

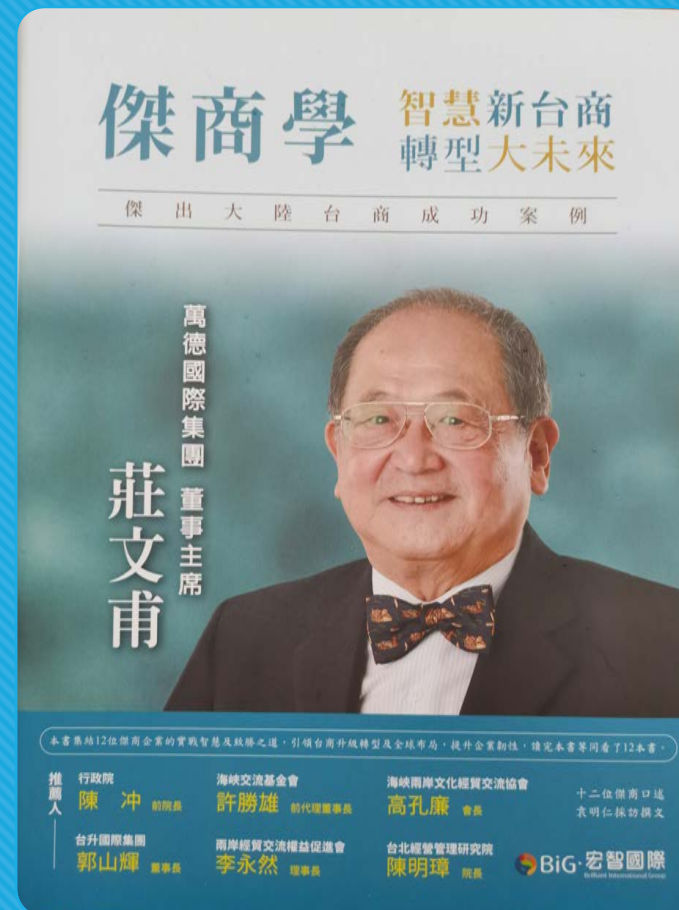
- 福建龍岩三德水泥公司
- 雲南大理三德水泥公司
- 江蘇蘇州三德大酒店
- 江蘇南通三德大酒店
- 江蘇南通三德建材公司
- 三德興電子公司
(廈門/南通/天津/東莞)

工作 經歷

(C) 公共 領域的服務：

- 全國臺灣企業聯合會常務理事（歷任）
- 淡江大學校友會（大陸區）總會長（現任）
- 浙江省外商投資協會副會長（2009～2011年）
- 浙江省湖州市台協會長（2007～2012年）
- 浙江省湖州市台協榮譽會長（2012～2013年）
- 廣東省東莞市（東城）台協榮譽會長（2006～2013年）
- 廣東省東莞市（南城）台協榮譽會長（2009～2013年）
- 臺灣區中央標準局國家標準評審委員（非金屬建材類）（1976～1979年）
- 臺灣區建材製造業公會監事（1976～1979年）
- 新加坡經濟發展局中小企業升級理事會理事（1994～1998年）

傑出台商論壇 暨傑商學新書發表會



2023年受邀參加論壇與出版傑商學新書發表會
(傑出台商論壇)

2015年



2016年



2024年



2015年追求卓越一書與2016/2024年台商雜誌專訪

2019年 華商功勳 40年40人獎



新加坡华商35年35人

纪念中新建交三十五周年

华商领袖编委会 主编



文甫

“人生的决胜，不在于起点，而是在于转折点 (Turning Point)。”美国著名企业家、英特尔 (Intel) 创始人葛洛夫的这句名言，用在深耕按键业务四十余载的庄文甫身上，可谓恰如其分。他先后打造出两家在行业内首屈一指、且均在新加坡主板上市的企业：其一，是他36岁时参与改造亏损多年的新加坡三德集团 (San Teh Ltd.)；其二，是他56岁时应邀“挂帅”创建的万德国际集团 (Mentech International Ltd.)。

截至目前，万德国际集团已发展成为一家专注于汽车工业、3C消费电子、移动通信、工业医疗四大领域的高精密模具与关键零部件供应商，为全球客户提供一站式高科技增值解决方案，并针对多元行业的快速变化，以及不断迭代的客户需求做出敏捷响应。

立足技术革新、地缘重组、永续转型的新时代背景，庄文甫带领团队致力于成为先进科技、先进材料、先进模式的价值链先行者，在变局中凭借兼具实力与口碑的“万德速度”，乘风破浪，稳健前行。

2026年5月出版

聲 明

□投資大陸外商的角度

□旅居新加坡46年的觀察角度

□個人盲點或缺失

□先天性口齒不清

誠實的告白

➤ 轉型成功者→失敗者

➤ 退休的掙扎(此次交流的掙扎)

➤ 坦然的沉澱，優雅，從容的退休生活。

單元(2)

我的轉型實戰

轉型的定義(A)

◆ 傳統製造業的轉型升級

◆ 商業模式的轉型

◆ 不談AI轉型, 不談數碼轉型.....

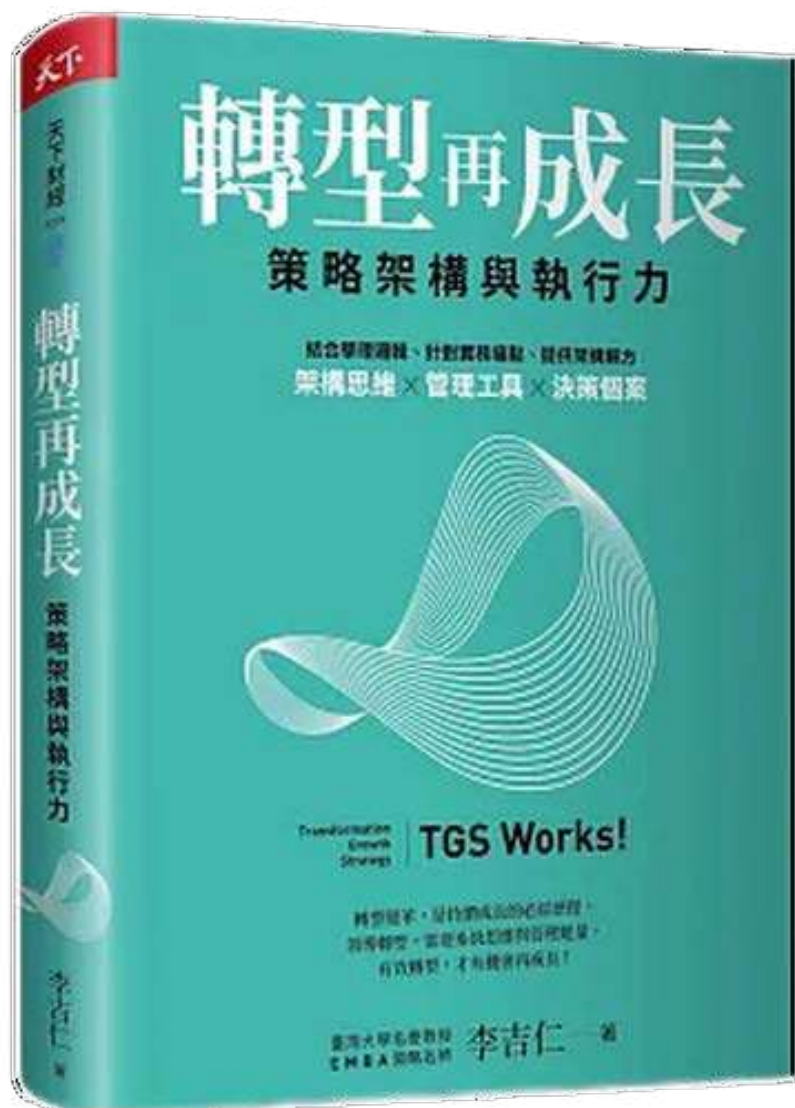
轉型的定義(B)

◆ Turning point (拐點, 轉捩點)

- Andy Grove

◆ 二次增長曲線

- Charles Handy



转型箴言：破界·成长·新生

破界篇

1. "转行不是换赛道，是亲手拆掉认知的墙。"
——当旧经验成为枷锁，转型是给思维装上翅膀。
2. "在错误轨道上内耗十年，不如壮士断腕重选方向。"
——时间成本最贵的谎言，是"再坚持一下就会好"。
3. "传统不革，时代弃之！企业如此，个人亦然。"
——数字化转型是生存题，不是选择题。
4. "跨行如穿越，从青铜器时代跃进智能纪元。"
——硬技能清零不可怕，软实力迁移才是王炸。

Automotive Products

汽车类产品

我们的资深模具能力与生产经验/塑料产品的经验让我们在行业里有着非常竞争力的优势
我们的产品能够满足汽车行业最严格的要求

Membach's in-house production of all toolings and offerings of both Plastic and Rubber Parts put us in an unique position amongst competitors
Our product range for the Automotive Sector are able to meet the highest global DEMs



Electric Vehicle Components

电动汽车零部件

充电部件
Charger component



Consumer & Digital

消费性与电子产品

我们掌握的高加工技术能够在产品上达到功能与外观美感的完美平衡
Our expertise in decorative processes provides the aesthetic attractiveness to your lifestyle products



Industrial & Medical

工业与医疗用品

针对特殊行业提供一站式服务
Turnkey Service for niche market products



Telecommunication

通讯类产品

我们为一线手机制造商提供的全方位服务
Our full scale modular solution in Mobile Communication



轉型的實戰1 (人口紅利消失，成本增加)

中國勞動基準法實施(1995年1月1日)

中國勞動合同法實施(2008年1月1日)

空地閑置稅征收(2010年)

2010年
空地閑置稅征收

轉型的實戰2

(現金流的困擾
，部份銀行停貸
，市場靜滯)

雷曼兄弟事件(2008年9月)

轉型的實戰3

(黑天鵝事件，2011年)

觸控應用科技的橫空出世



商業周刊
第1287期
2012/7/19

棱镜) 叙事

企业过不了“双转型”将没有明天

林玉文

“转型”在快速变化的时代,已经成为全世界企业家的口头禅,也不断出现在很多新闻媒体,只可惜,笔者所见到的现象,是很多所谓的“转型”只停留在技术层面上,没真正进入企业转型的核心。希望本文能给企业家和政府更清晰的了解,才不会浪费宝贵的时间与财力物力,最后落得事倍功半。

第四次工业革命正将人类从工业时代带入一个全新的智能时代,也正在各个层面影响与改变全球经济发展,重塑商业结构,以及每个国家的发展方向、企业的运营模式与个人的生活形态。

人类将因科技的变革、5G高速通讯网络的普及,进入一个信息高度透明化、竞争全球化的时代,人工智能(AI)正将知识与技术平权化,拼速度也成为企业赢得竞争的利器。不论大小企业,都正站在这个新时代的起跑线。这也是中小企业的契机,它们非常有机会在这个新时代弯道超车,超越原有的大企业竞争对手。赢得竞争的关键,就是笔者要指出的“双转型”,即商业模式运营的转型与智能数据化运营的转型。

一、商业模式运营的转型

管理大师彼得·德鲁克很早就告诉我们,企业与企业之间的竞争已不再是产品或服务的竞争,而是商业模式的竞争,我在这里想补充大师的名言:“商业模式是企业的核心竞争力”,看懂也做不到)与护城河(占有关键点)的竞争。

笔者认为,经营企业的任何竞争策略都是为了规

在大时代巨轮快速滚动的关键时刻,企业如果过渡不了这两个转型的挑战,将很难有存活机会。扶持企业转型成长的公务员,也要充分了解转型的真正核心是什么,才能有效引导企业往对的方向去做。

避竞争。在供过于求的市场,产品与服务已不是企业的核心竞争力。正在经营企业的老板,如果今天发现你的企业一路来的经营模式都停留在产品与服务上的价格竞争,可能要问问自己,到底在经营模式上有哪一方面还没有搞懂。为什么不是如管理大师所说的,是在商业模式竞争,而是还在价格上不断厮杀?

大家可不可能跳出原有的框框,看回自己的经营模式,是不是应该在所处的行业里,重新为自己定位,问自己到底想成为什么样的企业?是继续靠提供产品服务辛苦赚钱的企业,还是通过整体转型,去控制下游、整合上游的企业,或是为行业里的供应与需求方提供第三方服务的平台型企业?有没有可能企业的终极定位,是转化成一家“经济体型的集团企业”?到底应该做什么样的战略布局,才能让自己在行业垄断或寡断的时代里,做到成为数一数二的企业?在商业模式上要如何设计,才能建立壁垒与护城河,围堵竞争者的进入,即使竞争对手抄袭你的商业模式,都无法与你竞争?

两道思考题

笔者在此提供两道思考题:第一,如果你的企业没有转行,如果不再靠产品和服务赚钱,钱会从哪里来?第二,如果未来全球95%的行业都只剩下

一到两家企业存活,你如何让你的企业成为那仅存的少数?

笔者认为,如果企业家今天不再从行业的顶层去思考未来的挑战,你所做的任何所谓转型改变,还是很难让企业有机会存活,更别说发展与壮大。这也是企业商业模式运营转型的核心,而不是现在很多只做表面的线上线下(O2O)整合,通过AI软硬件来提升企业运营效率这么简单。

二、智能数据化运营的转型

智能时代已经来到面前,大数据、云计算、自主人工智能、智能商业、区块链等等,正进入企业经营的各个环节。很多企业都在响应政府的优惠补贴政策,开始在做数码化转型。在智能时代,每家企业不论大小,都必须在运营上这么做,不然就无法在新的商业生态环境中与其他企业做连接,与消费者有效互动。但数码化在智能时代里,也只是对企业的基本要求,要赢得市场与客户,更重要的是智能数据化运营的转型。

企业家一定要明白,在一个靠数据化驱动企业有效运营,与驱动个性化产品服务需求的时代,不能再像过去一样,靠经验与感觉做决策,更无法靠一套营销方案或策略,去迎合全部客户的需求。企业所面对的是一个要求精准、个性化、及

时性的多变市场,在所处的行业,要如何通过软件或硬件去抓取所需的数据?如何用云计算去做数据配对的计算?如何通过AI做有效分析与智能商业的数据及时呈现,让自己能快速做出精准的决策,与提供个性化的营销或服务,达到比竞争对手提前成交同一个顾客的目的?智能数据化所驱动的运营模式,更是企业内部运营降本增效的核心。在网络黑客猖狂的时代,企业数据的保护也是重要工作,要懂得选择对的区块链平台来储存数据。

随着新零售、新供应链、新行业服务平台不断出现,企业所面对的已不再是原有的竞争对手,它可能是你的供应商、你的终端用户,在人人都是消费者、人人也可能是经营者的一人公司(OPC)时代,企业如何通过信息数据的采集、分析、应用,如何通过移动互联网的方便,赋能自己生态里的每一位消费者,让使用者也能成为自己的合作者,通过自己的平台增加流量,加强客户粘度,有效完成交易流程与利润分享等目的,同时也为企业带来更大的全球市场,这些才是企业在智能数据化运营转型的真正目的。

在大时代巨轮快速滚动的关键时刻,企业如果过渡不了这两个转型的挑战,将很难有存活机会。扶持企业转型成长的公务员,也要充分了解转型的真正核心是什么,才能有效引导企业往对的方向去做,不会浪费国家的有限资源,资助的公款也更能花在刀口上。

作者是咨询与投资公司首席战略官

企業過不了“雙轉型”將沒有明天



我該不該去大陸？

2018 年 08 月號 第386期

近年來，13億人口的大陸市場，被不少台灣人視為跳板，不論是新鮮人、還是擁有證照的專業人士，經常會問自己：我該不該去大陸？《遠見雜誌》32週年社慶，探討台灣人西進的機會與風險之議題，為了掌握台灣人西進的實況，《遠見》團隊更走訪大陸各地，挖掘許多成功與失敗者的奮鬥故事，並製作成五支精采影音特輯，與讀者分享。管你喜不喜歡大陸，去不去大陸發展？現在請跟著《遠見》，一起洞悉台灣人的機會與挑戰！

轉型的實戰4

● COVID-19

● 新南向

單元(3)

供應鏈的重構

供應鏈重構的三大要因

1. 地緣政治危機

2. 全球環境變遷，厄爾尼諾現象加劇(ESG的重要性)

3. AI浪潮沖擊下，產業重構

地緣危機

➤ 俄烏戰爭

➤ 貿易戰爭

➤ 泰柬戰爭

➤ 美以伊中東戰爭

➤ 南中國海緊張

地緣危機-總體經濟沖擊

全球經濟 增速被拖累

- ⑩ 牛津經濟研究院等下調全球GDP增長預期
- ⑩ WTO全球貨物貿易增速由2025年的4.6%大幅下滑至1.9%

企業損失 慘重

- ⑩ 已導致全球企業至少250億美元的財務損失
- ⑩ 279家上市公司已採取漲價、減產

通脹壓力 飆升

- ⑩ 發展中經濟體通脹率預計將升至5.1%，
- ⑩ 比戰前高出一個百分點

地緣危機—核心驅動因素

能源動脈受阻

- ⑩ 承載全球約五分之一的石油和天然氣運輸
- ⑩ 原油通航量從日均1514.4萬桶驟降至411.3萬桶

關鍵物資通道中斷

- ⑩ 全球約三分之一的海運化肥貿易以及大量化工品、糧食等均需經過該海峽

蝴蝶效應

- ⑩ 從能源、化肥到工業原料，形成一條“全球風險鏈”

地緣危機—關鍵產業與供應鏈衝擊

能源與 化工

- ⑩ 油價飆升
- ⑩ 航空業受重創
- ⑩ 關鍵氣體斷供

製造業 與原材料

- ⑩ 基本金屬漲價
- ⑩ 化工原料短缺
- ⑩ 半導體供應鏈承壓

農業與 糧食

- ⑩ 化肥價格暴漲
- ⑩ 糧食危機風險

全球物 流與貿易

- ⑩ 運費飆升
- ⑩ 航運受阻

冲突模拟

军事态势

安全风险

报告：野火与热浪产生污染物威胁人类健康

（日内瓦综合电）世界气象组织（WMO）说，野火和热浪会产生微小的空气污染物，可能削弱国际社会改善空气质量、保护人类健康和维护自然环境的努力。

气象组织在星期一（9月7日）发布的最新年度空气质量与气候报告中指出：“极端野火事件日益增多，而野火烟雾具有高毒性，对健康造成严重影响。”

报告并指，虽然欧洲和北美的相关法规已经减少工业和交通运输产生的PM2.5排放，但人们接触到的野火相关PM2.5却在增

PM2.5（细颗粒物）由直径小于2.5微米的微小颗粒和液滴组成，可深入肺部及血液循环系统，对健康构成危害。这类颗粒物源自化石燃料驱动的工业活动、农业生产、家庭供暖和交通运输，同时也产生于野火及沙尘暴。

报告指出，全球须要加强对气溶胶（包括黑碳和微塑料）、细颗粒物及近地面臭氧等空气污染物的监测。

气象组织说，尽管这些污染物广泛存在且可能对生态系统造成危害，但目前的监测力度仍显不足。“（我们须要）针对空气

质量与气候制定互补且协调一致的政策，因为这两者的问题无法孤立解决。”

气象组织科学家拉布拉多告诉法新社，空气质量与气候变化问题无法割裂开来处理。“在发生严重森林火灾的地区，我们也发现大量的细颗粒物污染。”

他强调，植被燃烧产生的微小颗粒物比其他来源，甚至是汽车尾气排放的颗粒物，毒性要大得多。这些颗粒物会随风飘散，从而危害到远离火源的人类及野生动物的健康，但在空气质量评估中，其毒性影响往往未得到充分考量。

气象组织警告，由端的野火事件更有可能到世界卫生组织的空气将变得更加困难。

报告指出，由于加剧，2025年加拿大北斯部分地区以及中西PM2.5浓度高于长期平。而西班牙西北部在夏末严重的火灾后，也成了区。

报告引述一项研究指出，1990年代以来，全球极端烟霾事件已增至原来的三。2010年至2018年期间，可每年额外近10万人死亡。

印尼7机场因火山灰持续停摆 近3000航班34万旅客受影响

擺



雅加达苏卡诺—哈达国际机场周一继续关闭至晚上11时59分，以便给机场当局留出时间清理跑道、滑行道和停机坪，同时也让航空公司有时间做好机队准备工作。（彭博社）

蓝云舟 雅加达特派员
yznam@sph.com.sg

火山灰迫使雅加达国际机场等七座印度尼西亚机场持续停摆，已有近3000趟航班和约34万名乘客受影响。

受火山灰影响，雅加达苏卡诺—哈达国际机场停摆进入第二天。据机场星期一（9月7日）傍晚发出的最新通知，机场停飞时效

达的20趟航班。新航同时增加星期一晚间至星期二凌晨、往返东爪哇省泗水的四趟航班。

新航旗下的廉航酷航也再取消星期一往返新加坡和雅加达的10趟航班。

机场关闭、航班取消，滞留原地的乘客纷纷更改行程，改搭火车和巴士前往目的地或其他机场。受影响机场提供接驳巴士免

延长至当地时间晚间11时59分（新加坡时间8日凌晨零时59分）。

印尼交通部说，雅加达、万丹省、西爪哇省万隆市和苏门答腊南部楠榜省的另六座机场也继续关闭。南苏门答腊省一座机场则获准重开。

交通部长杜迪说，延长关闭时间，是为了让机场有足够时间清理跑道、滑行道和停机位，也让航空公司有时间做好机队准备工作。他说：“我们要确保火山灰远离喀拉喀托之子火山周边的机场。”

杜迪星期一较早时候也说，天气仍然多变，当局还无法确定受影响机场什么时候才能恢复运作。

位于苏门答腊和爪哇两大岛之间巽他海峡的喀拉喀托之子火山自星期五（4日）深夜便不断喷发，持续整整25个小时，火山灰柱一度高达1万5000米。

印尼基础设施和区域发展统筹部长阿古斯说，已有2961趟航班延误、改道或取消，受影响乘客约有34万1000名。

新加坡航空公司再取消星期天（6日）晚上9时55分至星期二（8日）凌晨、往返新加坡和雅加

达的航班，并增加载送乘客前往其他机场，印尼国家铁路公司也增加载送趟次，回应需求。

喷发势头暂缓但危机未除

印尼地质局局长拉娜星期一说，火山的长时连续喷发已告一段落，并过渡为斯特龙博利式（Strombolian）喷发，即短暂间隔的中等强度、较小量喷发。但她也指出，未来一段时间再次发生大喷发的概率依然很高。

拉娜说：“喷发的危险在于喷射出的炽热岩石以及伴随而来的大量火山灰降落。如果喷发活动恢复并且持续，熔岩流也会成为潜在危险。”

印尼总统普拉博沃星期一与相关部门召开视讯会议，就喀拉喀托之子火山喷发，以及8月15日印尼东部地震和近期林火等灾害的后续工作发出指示。

普拉博沃说，印尼需要更多直升机和水泵才能应对减灾需求。当局日后会采取更多超前预防措施，减灾预算也须大幅增加。

“我们地处太平洋火环带，这是我们的宿命。”

新航酷航取消更多
飞雅加达航班 刊第4页

Anak Krakatau ash disrupts 2,300 flights; Jakarta airport stays shut

SIA adds Surabaya services as carriers use other airports to move passengers

Hariz Baharudin
Indonesia Correspondent

JAKARTA – Jakarta's main international airport will remain closed until at least 1am Singapore time on Sept 8 as volcanic ash from Anak Krakatau continues to disrupt air travel, with thousands of flights affected since Sept 5.

The closure of Soekarno-Hatta International Airport and six other airports was extended by another six hours to 11.59pm local time on Sept 7, according to an update from the Transport Ministry's regional airport authority.

The ministry said the disruption had affected about 2,300 flights and 270,337 passengers as at 9am on Sept 7, including cancellations, delays and diversions.

The seven airports are Soekarno-Hatta and Halim Perdanakusuma in Jakarta, Radin Inten II and Muhammad Syarif in Lampung, West Java, and Budiarto and Pondok An eighth airport, Atung Bungsu in South Sumatra, will also be



Stranded passengers waiting on Sept 7 at Soekarno-Hatta International Airport.

and aprons, while aircraft would need to be inspected to ensure volcanic material had not entered their engines.

At a virtual meeting on disaster response on Sept 7, President Prabowo Subianto said the Anak Krakatau eruption, alongside a recent earthquake in Flores, and ongoing forest and land fires and haze highlighted the need for Indonesia to invest more heavily in preparation for natural disasters.

A magnitude-7.7 earthquake struck Flores and the surrounding islands in East Nusa Tenggara on Aug 15, killing at least 111 people. Thousands of aftershocks have since been recorded.

Indonesia is also battling forest and land fires across Sumatra and Kalimantan during its dry season, with the authorities stepping up firefighting and weather-modification operations amid concerns that smoke could spread to neighbouring countries.

"This is our fate, as a country located on the Ring of Fire," Prabowo said, adding that the government should "significantly" increase its budget allocation for disaster mitigation.

He said the authorities should prepare more helicopters, water pumps, firefighting equipment and other resources before disasters occur, rather than scrambling to respond afterwards.

"So we prepare before an incident happens," he said.

The eruption has also disrupted daily life beyond aviation. Schools in Jakarta and several other affected areas switched to remote learning on Sept 7 to reduce children's exposure to volcanic ash.

The Health Ministry has warned that ash can cause respiratory problems and eye and skin irritation, particularly among vulnerable groups.

喀拉喀托火山灰導致2300航班受阻；雅加達機場繼續關閉！

大變局下的供應鏈

起因：

- 都是一個人惹的禍

過程：

- 眼花繚亂，措手不及的不確定(uncertainty)
- 世界不是平的(1970弗里德曼)

結局：

- 美國不會再偉大，戰爭無贏家

MAGA+TACO→MCGA

MAGA+TACO→MTRA

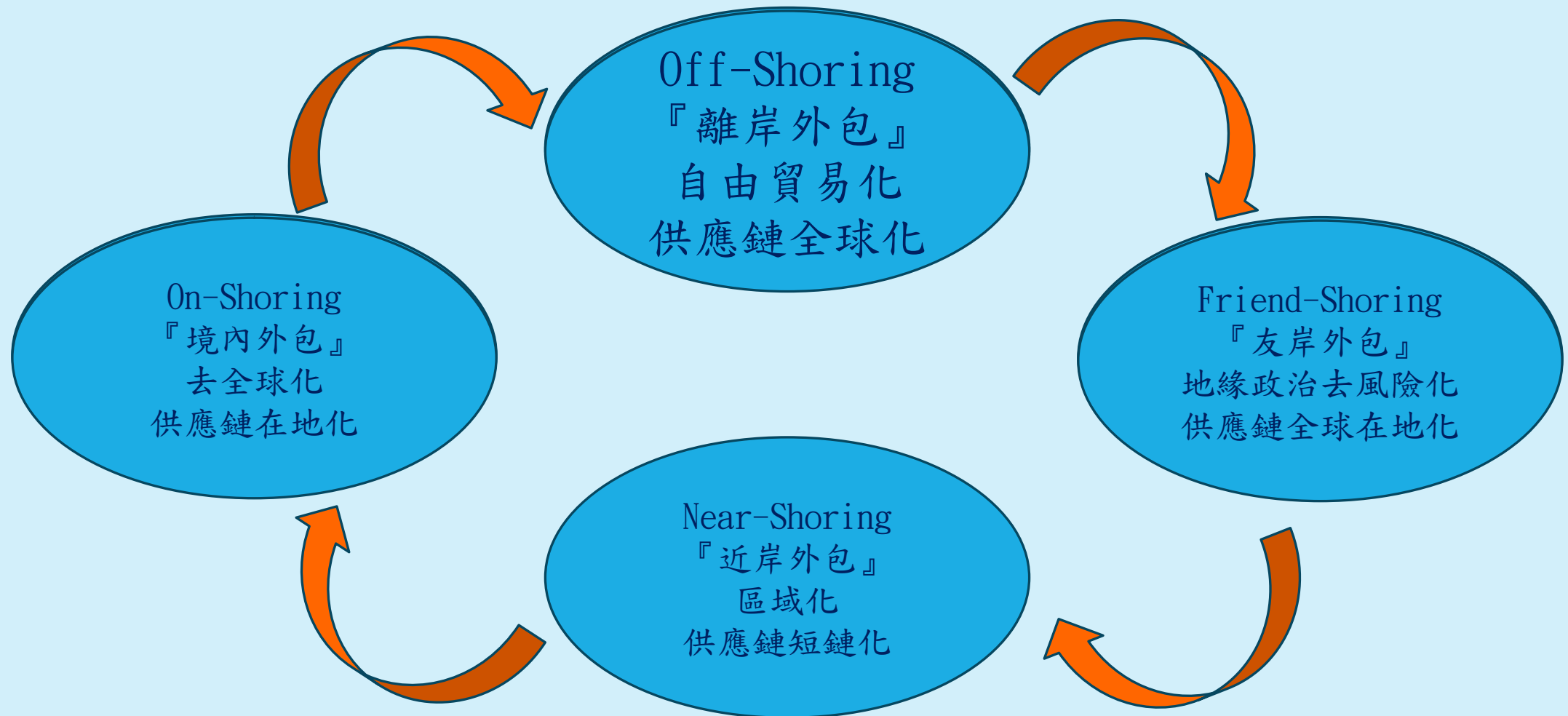


真正的股神不研究K线图，而是自己画K线图。

——唐纳德·特朗普



供應鏈四階段重塑及轉化



供應鏈價值的重塑現象

- 供應鏈不會輕易脫鉤斷鏈
- 供應鏈由直接價值鏈到迂迴價值鏈
- 供應鏈雙軌制的可能性發展
- 供應鏈複雜化的可能性發展

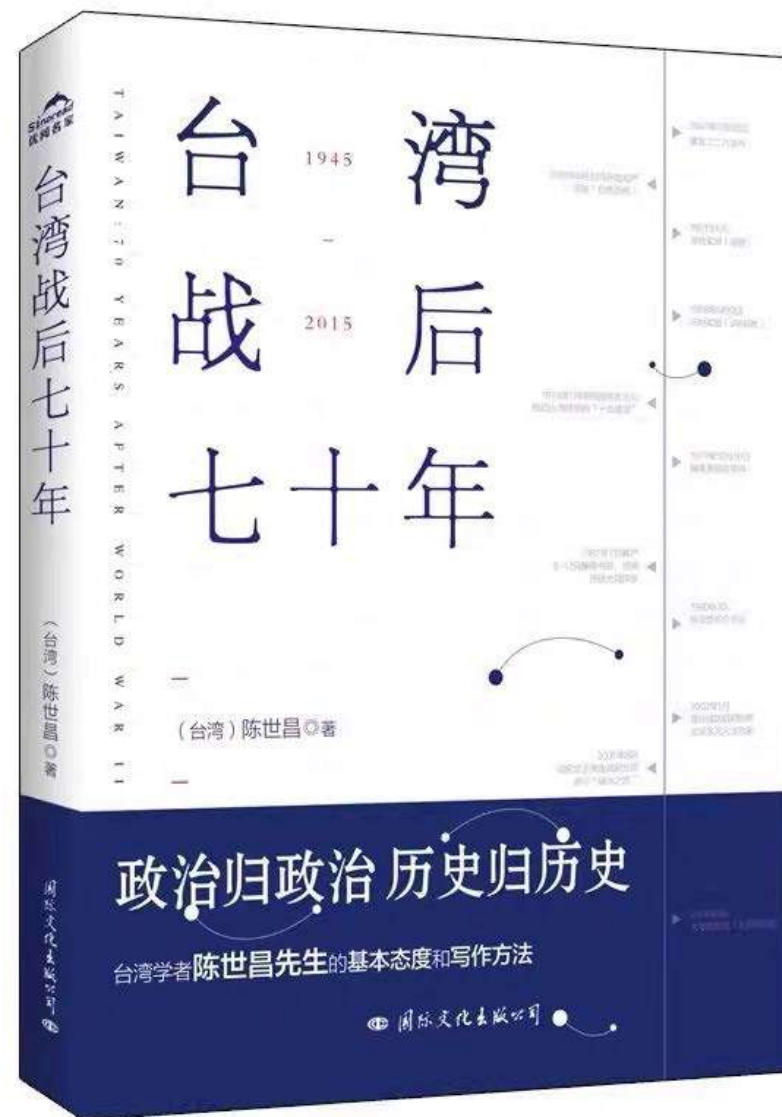
不確定下的迷惑與問境

- 讓子彈飛一會兒

- （靜觀其變，修練內功）

- 暫緩投資，現金為王，塑造韌性。

- （以效率替代擴容）
- （以升級替代擴容）
- （以精簡替代擴容）



全都是台湾制造！

国际AI资本支出持续增长



叶福恒

渣打银行财富方案CIO办公室高级投资策略师

投资理财

1998年卖座科幻电影《世界末日》（Armageddon）中有一幕，一名俄罗斯航天员在修理故障的航天飞机时抱怨道：“零件、美国零件、俄罗斯零件，全都是台湾制造！”接着他拿起扳手敲了几下设备，结果机器竟然恢复运作（当然，这只是电影）。

虽然如今提到太空设备零件，台湾未必是第一个浮现在脑海中的地方，但在半导体产业，台湾绝对是全球焦点。全球超过90%的高阶半导体晶片，特别是7奈米及以下多数由台湾生产。我们近期推出台湾股市战术性投资主题，看好其在半导体产业中的重要地位。若要了解台湾为何能建立如此深厚的竞争优

势，就要回头看看这个领先地位是如何一步步打造出来的。

上世纪60到70年代的“台湾经济奇迹”，让台湾从以农业为主的经济体转型为工业化社会。纺织、电子与制造业的快速发展，推动中产阶级崛起。真正的转折点出现在80年代，当时政府大力推动策略性研发，为后来的科技革命播下种子。

——凭借既有制造基础，台湾开创了纯晶圆代工模式，专注于生产其他公司设计的晶片。这种模式催生了新一代的无晶圆厂晶片设计公司，这类企业负责晶片研发、设计与营销，但将制造工作委托给第三方晶圆代工厂。

领先地位难以轻易被取代

随着无晶圆厂企业快速成长，产业逐渐形成强劲的正向循环。台湾晶圆代工厂获得更多客户与更大的生产规模，进而享有规模经济优势，提升良率、降低成本。更好的生产效率又吸引更多客

户加入，同时持续的研发投入与资本支出进一步巩固竞争力。

在此基础上，台湾北部的新竹科学园区逐步发展出全球难以取代的半导体生态系。如今，这个生态系涵盖上游供应商、设备服务人员、封装测试业者、零件供应商，以及高度集中的专业人才。

这些高度整合的供应链网络，使台湾晶圆代工厂与国际客户形成相互依赖的合作关系，难以轻易被取代。多年来与台湾晶圆代工业者合作的无晶圆厂设计与智能手机制造商，若要转换供应商，就得付出极高的转换成本，这进一步巩固台湾在全球半导体市场的领导地位。

展望未来，台湾庞大的半导体产能将成为全球AI人工智能发展的重要受益者。随着企业与政府持续导入AI技术，我们预期AI基础建设投资将维持强劲成长。

我们预估，2025至2030年全球AI资本支出的年均复合成长率达32%，最直接获益的应属半导体产业，尤其是高阶

上世紀60到70年代的“臺灣經濟奇跡”，讓臺灣從以農業為主的經濟體轉型為工業化社會。紡織、電子與製造業的快速發展，推動中產階級崛起。真正的轉捩點出現在80年代，當時政府大力推動策略性研發，為後來的科技革命播下種子。

單元(4)

例舉轉型中的

大陸企業

華為/希音/字樹/長鑫/Manus

中國前500大企業的轉型

❖ 由虛擬經濟回歸實體經濟

❖ 由平臺產業回歸製造產業

改變中——中國總體經濟成長模式的改變

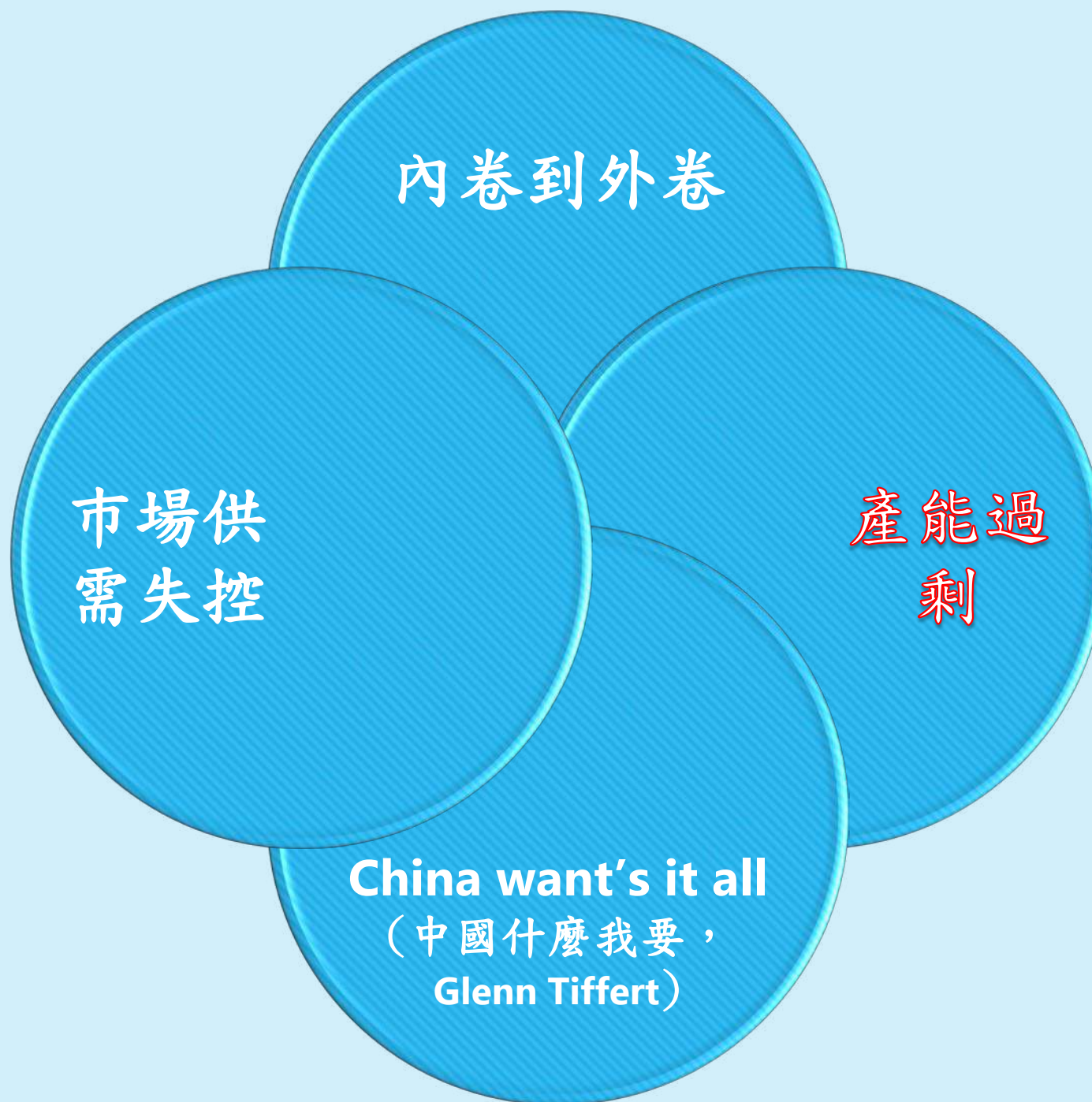
人口紅利，房地產，基建，傳統產業



轉化

產業升級，科技創新，高端製造

“卷” 的背後



「卷」的競爭原形

新競爭原則

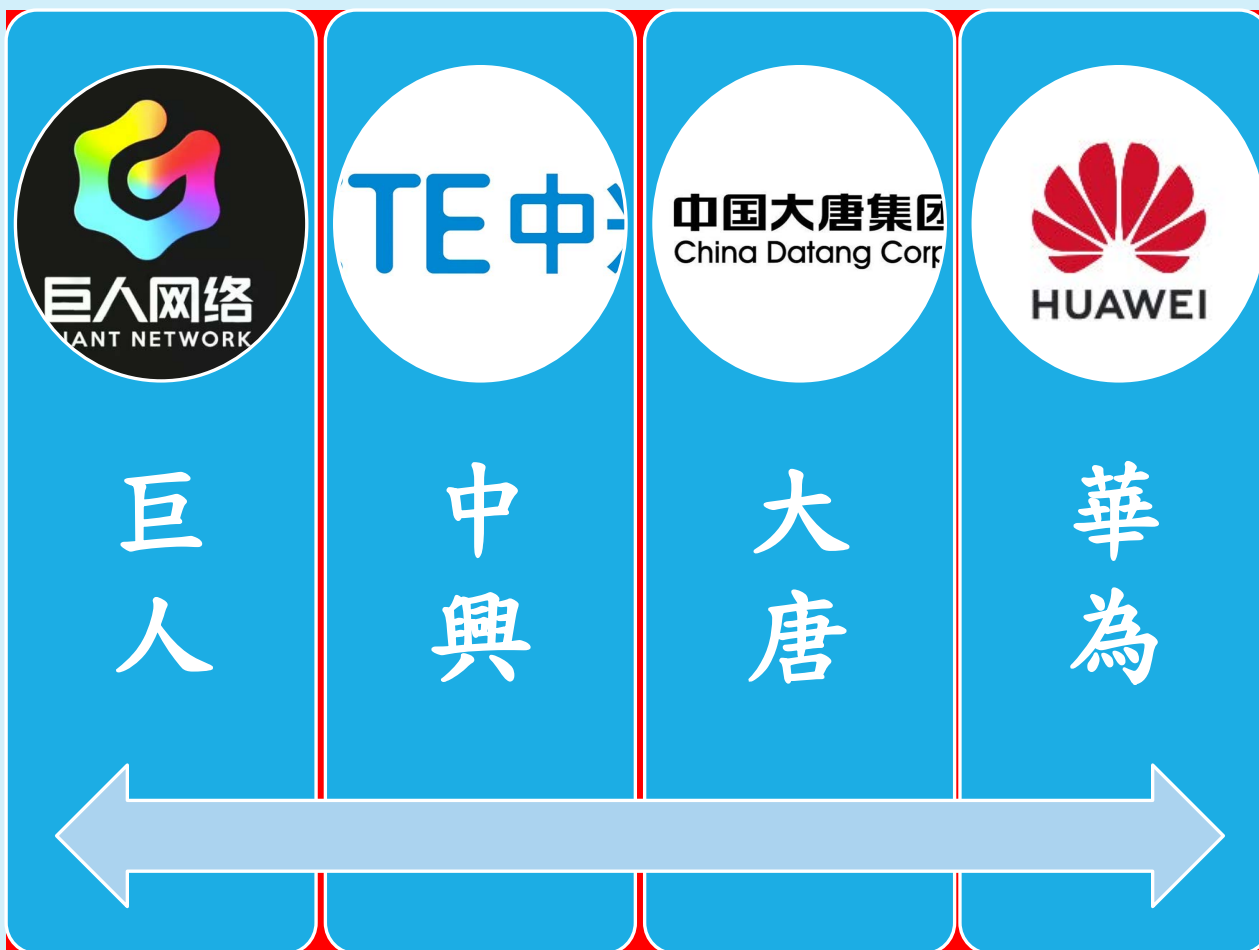
- 差異化、客制化
- 核心技術、資本門檻
- 不可複制化、技術門檻

老競爭原則

- QCDS

巨大中華

(中國信息產業部)



A detailed illustration of a phoenix, a mythical Chinese bird, rising from a sea of fire. The phoenix is depicted with vibrant orange, yellow, and red feathers, its wings spread wide as it ascends. The background is filled with swirling flames and smoke, creating a dramatic and intense atmosphere. The overall color palette is dominated by warm, fiery tones.

燒不死的鳥

就是鳳凰

--任正非(華為)

任正非名言



活下去永遠是硬道理(初創階段)



讓聽到砲聲的人來參與決策(轉型階段)



除了成功，我們無路可走(危機階段)

希音港股上市首日暴跌10%



希音星期二（9月1日）在香港挂牌上市，创始人许仰天（右）和财务总监鲍平（左）当天出席在香港交易所举行的上市敲锣仪式。（路透社）

直擊廣州希音村5大場景，揭開SHEIN衣海帝國戰術

邱利燕

2024-09-30 瀏覽數 14,050+



中國快時尚品牌SHEIN，標榜高質量、大折扣，成功征服150多國的消費者。陳之俊攝



聽遠見



本文出自 2024 / 10月號雜誌 潮中國 橫掃全球

你也穿過SHEIN的服飾嗎？這個來自中國大陸的快時尚品牌，標榜高質量、大折扣，征服150多國消費者。《遠見》前往SHEIN發源地廣州希音村，帶您一探衣海帝國的獨門戰術。

近年來，西方世界相當程度努力地「去中國化」，卻未料到有一家大陸快時尚品牌逆勢攻占54個國家iOS購物App的第一名、雄踞13國安卓設備App榜首，從邊緣變主流。

它賣的是最傳統、利潤極薄的服飾產品，卻成為了全球最有價值的民營企業之一，在2024年估值超過10億美元獨角獸企業中，排名世界第五大；與馬斯克（Elon Musk）的太空事業SpaceX、人工智慧當紅炸子雞奧特曼（Sam Altman）的OpenAI同台比美（表1）。

這個不走尋常路的時尚界大咖，名喚SHEIN。在網路上銷售異常平價且快速更新的時尚單品，意外激發了全球消費者的購物熱情，2023年營業淨利破紀錄達到20億美元以上，打敗了ZARA、H & M等快時尚巨頭，大陸財經界暱稱「希音」。

模式創新的希音(Shein)

- 與眾不同的市場定位(全線上)

- 日推2000款新衣設計(等於ZW一年的推量)

- 日產650萬件(最高/包機送貨)

- 帶動百萬人口就業

- 估值(最高達1000億美元)

轉型掙扎中的希音(Shein)

- 商務模式

- 供應鏈管理，增加競爭力

- 歐盟開始對電商小額貨品的加稅

踩到政治地雷的Manus

- 核心產品 AI 智能體（AI Agent）

- 2025年總部由中國移新加坡，

- 2025年12月Meta以20億美元估值收購

- 2026年4月突遭中國監管當局，否決此交易

- 精彩科技業的政治博弈，尚待上演

養面對困境的
自救心法

逆境力

田坂廣志

著 謝敏怡 譯



反僵化

企业转型升级新路径

[瑞士] 克劳迪奥·费泽 (Claudio Feser) 张海潭 著

陈黎 译

SERIAL

INNOVATORS

32-1-1

額外效應(新興工業旅遊)

□北京(小米)，杭州(阿里、宇樹、DeepSeek)，深圳(騰訊、比亞迪、大疆)，合肥(電動汽車)，

□500萬人/2026年

□178億美元收益(3,000億美元/2029年)

單元(5)

由新加坡看 國家的轉型



供應鏈是一種隱形國力，
它關乎企業生存，
關乎國力較量，
也關乎民生。

防战

- 供应链成为国家战略竞争的重点
- 世界围绕供应链形成错综复杂的对抗



如何看待供应链攻防战

解析“三力模型”

供应链的特性

控制力+连接力+设计力

→ 企业交互的连接力 → 网络性

企业之间的互相依赖 { 抗风险有韧性
平时保持高效

供应链
既有等级性
又有网络性

→ 关键价值点的控制力 → 等级性

构成全局性的控制力 { 关键价值节点
排他性的有利位置

连接力和控制力的结合, 是建立稳定高效的供应链的关键

→ 产业发展的设计力

企业角度 → 企业之间如何建立业务关系

宏观视角 → 国家层面对产业链的规划

设计力为连接力和控制力的加强或减弱提供了不同的力量



怎么

构筑高质高效的供应链

學習國家執行力(個例，以新加坡對比)

◆ Vaping(電子煙)

◆ 國安採購

◆ 鞭刑

◆ 人口危機

◆ 水與電

◆ 家族理財辦公室

以總合外交深化臺星夥伴關係

民間扎根、跨域加乘：建立深厚互信與持續合作動能



官邸交流 & 文化扎根



- 官邸舉辦年均300場活動、4,000人參加
- 舉辦32場美食宴與大師午餐會談
- 首屆「臺灣蔬食國際美食節」與海島之星華語歌唱比賽



長期連結 & 社群網絡



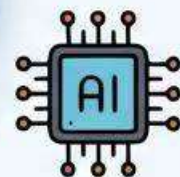
- 發布《臺灣與全球半導體及AI報告》
- 建立專業社群(金融、科技、學術)
- 單次交流轉為長期連結



經貿高速成長 & 制度合作



- 臺灣首度成為新加坡最大貿易夥伴
- 新加坡為臺灣最大外資來源
- 《臺星經濟夥伴協定》、醫衛合作備忘錄、更新《避免所得稅雙重課稅協定》



AI與半導體 新引擎



- 雙邊貿易核心(佔比超過80%)
- 互補優勢(製造 vs 營運)
- 舉辦半導體與AI應用論壇

新加坡做對了什麼？ 九點思考：

富裕社會
兼顧平等
健康長壽
危機應對
教育強國
法治廉潔
政治穩定
營商首選
終極追問

- 20年完成對美英人均GDP超越
- 增長同時基尼係數下降0.1
- 預期壽命全球領先梯隊
- 新冠死亡率遠低於美英
- 經合組織國際學生能力評估計畫全球第一
- 世行治理指標長期領先
- 從第85百分位升至第97
- 跨國企業全球最佳選址
- 自由、秩序、繁榮如何平衡

艾利森教授的思想實驗

如果美英公民可以選擇：把未來4年治理"外包"給新加坡執政黨，2028年再投票決定是否延續——這個假設雖不現實，卻逼我們思考：讓政府真正有效運作，究竟需要什麼？

1965年獨立時的四大生存挑戰

先天稟賦不足

- 面積僅580平方公里，人口190萬，幾乎沒有任何自然資源，連淡水都無法自給自足。

經濟瀕臨崩潰

- 失業率飆升，傳統轉口貿易難以為繼，住房嚴重短缺，貧困問題遍及全國。

社會種族撕裂

- 多元種族、宗教、文化並存，歷史矛盾尖銳，一觸即發的衝突隨時可能演變為內戰。

國防外交孤立

- 被逐出馬來西亞聯邦，冷戰夾縫中求生存，沒有軍隊，沒有真正的盟友。

1945年以來獨立國家的發展軌跡

聯合國官方資料:經濟發展並非政治獨立後的自然結果— 2/3的新興國家未能擺脫貧窮

5

高收入國家

新加坡、韓國等成功跨越中等收入陷阱

25

中等收入國家

馬來西亞、越南、阿曼等長期徘徊在中等收入區間

50+

最不發達國家

主要集中在非洲
獨立後經濟社會長期停滯

給企業家的思考

企業如國家—資源匱乏、起點低下不是失敗的理由，戰略選擇與執行能力才是長期生存的關鍵。

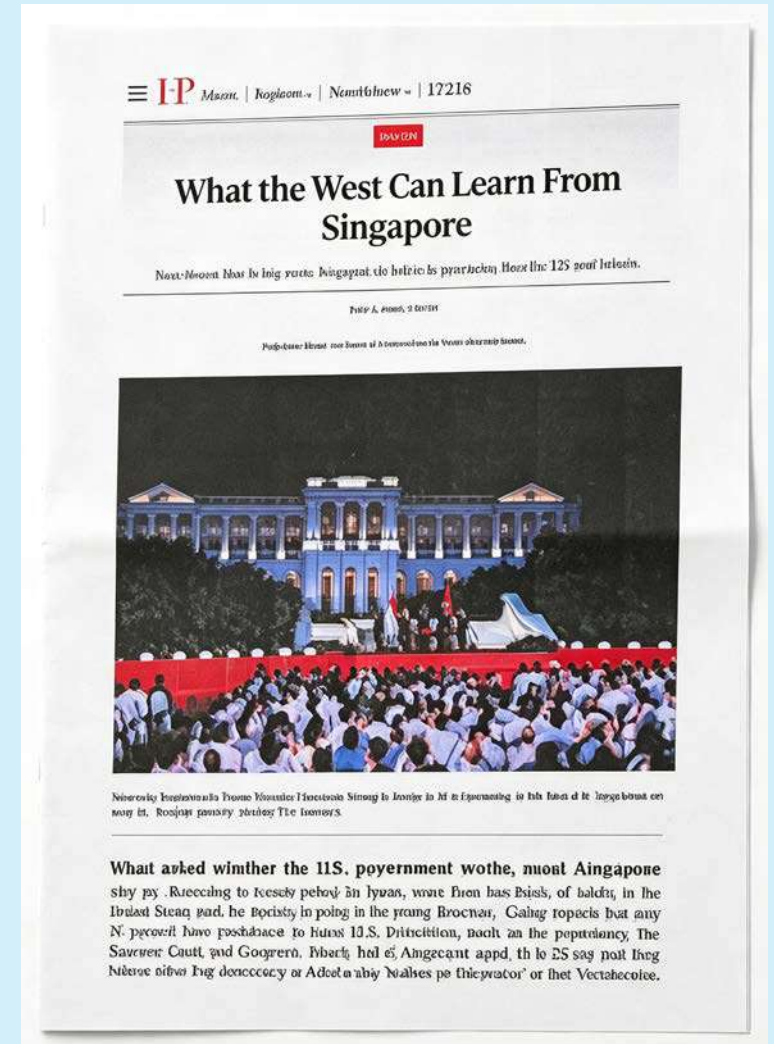
三份成績單帶來的思考

➤ 哈佛大學格雷厄姆·艾利森教授 2024年6月發表《西方可以向新加坡學習什麼》

➤ 以公民福祉、治理能力、政治評價三份成績單，對比新、美、英三國發展成果。

➤ “當局者迷，旁觀者清” — 從第三方視角重新審視新加坡模式的核心競爭力。

結語



◆Vaping(電子煙)

✳政府公權力

✳罰款升級

✳等同吸毒



◆ 鞭 刑

❖ 人權是對善的保護，不是對惡的傾斜

❖ 鞭刑擴大到“詐騙集團”

台湾民众为何呼唤鞭刑？

罗鼎钧

台湾社会最近因为一根“鞭子”吵翻了天。由国民党立委洪孟楷等52人领衔提出的“鞭刑公投”案，已经正式挺进立法院审议的最后关头。鞭刑议题在网络土冲出17万笔的惊人声量，稳居近期各项公投案之首。多项民调与平台投票显示，高达八九成的民众一面倒支持引进。台湾民众为何这么支持？去看看当地每天的社会新闻就懂了。

诈骗集团把老人家一辈子的养老金骗个精光，狠心父母把几岁的家生骨肉虐待致死，这些穷凶极恶、人神共愤的恶行几乎天天上演。

然而，面对各种严重突破社会底线的犯罪，台湾现行的司法却像个毫无脾气的老好人。建立在教育和矫正理念上的量刑标准，常常让受害者家属感到绝望。犯人只要在法庭上挤出两滴眼泪，找个“好”律师，往往就能获得极轻的刑期。民众对于诈骗犯通常只判几年，甚至轻易就能获得假释的现状，早就极度无力。当“文明”的法律成了罪犯的保护伞，民众自然会将希望寄托在带有物理疼痛与社会耻辱感双重属性的鞭刑上。

台湾人不约而同把目光投向新加坡。作为长期观察台湾社会治安的人，我倒是觉得，台湾这次真的该好好学学新加坡的“金刚手段”。

长久以来，台湾内部那种近乎绝对的“人权保障”思维，往往在不知不觉中，把罪犯保护得严严实实，却让受害者求告无门。新加坡的法治逻辑恰恰相反：维护社会秩序，保护好人的“社会防卫”才是硬道理。最让人拍案叫绝的是，在2025年底，新加坡国会通过《刑事法（杂项修正）法案》，破天荒把非暴力类型的跨国网络诈骗，正式纳入强制鞭刑的适用范围。

新加坡政府为什么这么做？因为它看得透彻。从2020年到2025年上半年，新加坡累计发生约19万宗诈骗案，造成民众损失接近37亿元；诈骗案件数量约占同期所有警方通报犯罪案件的60%。国会议

员明白：诈骗虽然没动刀动枪，却能瞬间摧毁无数家庭的一生积蓄。这种社会危害性跟毒品有什么两样？必须用对待毒品犯罪的同等严厉手段来压制。因此，新法规定，只要是诈骗案的主犯和核心成员，法院必须强制处以6至24下鞭刑，并面临最高10年的监禁。就连那些为了赚快钱提供银行账户洗钱的外围“钱骡”，法院也能酌情判处最高12下鞭刑。这种从源头连坐防堵的严苛思维，才能真正打到诈骗集团的痛处。

当然，台湾那些满口“进步价值”的政客和法界精英对此大加挞伐。在立法院的朝野协商里，民进党团痛批恢复鞭刑是历史倒退，违反国际人权价值。甚至有台湾医生跳出来抗议，认为新加坡法律规定医疗官员必须到场监督鞭刑执行，是摧毁医生救死扶伤的使命，严重违反医疗伦理。

但这种指责其实透着一股高高在上的虚伪。新加坡的鞭刑是经过精密设计、高度制度化的一道司法程序。它大致仅限于18岁到50岁身体健康的男性，连刑具都有严格标准（长约1.2米、直径不超过1.27公分的藤条）。医生在场，是为了确认受刑人适合接受鞭刑，并在执行过程中监督身体状况，如认为继续执行会危害健康，必须立即停止。这叫威吓有度，绝不是草菅人命。相比之下，台湾让诈骗首脑逍遥法外，让无辜百姓倾家荡产甚至走上绝路的“文明”，难道就不残忍吗？

台湾这场“鞭刑公投”，或许会在中央选举委员会的审查死线前遭遇重重政治阻力。中选会主委游盈隆也坦言，若公投案过多，缺乏配套条件，将导致选务系统灾难性崩溃，开票甚至会拖到凌晨两点。

与其在“人权”的象牙塔里自我感动，台湾社会确实该认真思考新加坡模式的智慧。当法律失去威慑力，当罪犯不再敬畏规则，适时亮出一根法治的“藤条”，用实打实的肉体痛苦，向犯罪分子传递强烈的威吓信号，才是对善良百姓最真切、最实在的人权保障。

作者是台湾时事评论员

联合早报中文网 > > 评论

罗鼎钧：台湾民众为何呼唤鞭刑？

发布：2026-08-08 08:10 | 评论 来源：联合早报中文网



返回

◆水電能源

❖電力(外購)(核能考慮中)

❖水資源(多元化)



人口危機



低出生率 台0.6，新0.87



同步推出積極性的生育措施



移民政策, 稅務政策



打造宜居的社會環境(國際化)

台湾生育率滑至全球最低 养儿太重本年轻人拒买单

台湾2025年整体生育率已跌至0.695，全球垫底。今年新生儿恐跌破10万，死亡人数是出生人数的两倍。政府八年投入近6000亿新台币（240亿新元），却不敌高房价、低薪、托育重担、地籍焦虑层层叠加的压力，生育率不升反降。与此同时，高龄产妇逼近四成，人工生殖逾10%，妇产诊所却因入不敷出相继关门。当生育被算成赔本的未来，台湾还剩多少时间？

两岸兵凶战危 或拉低生育率？

行政院前政务委员、台湾大学社会学系前教授薛承泰接受《联合早报》访谈时，对于台湾生育率在2000年后出现异常快速下降，也指出一个可能被忽略的因素——地缘政治紧张。

他指出，欧美将整体生育率1.3视为“超低生育率”的门槛，一旦跌破，年轻人的生育模式与消费习惯将定型化，政策扭转极为困难。“台湾2004年已跌破此线，如今更滑落至0.695，远超出西方经验值之外”。

他进一步以时间轴佐证，台湾整体生育率在2000年至2010年

插图/何汉聪

0.695

早报星期天 30.08.2026

新加坡人消失中？

想法 VIEWS

马斯克担心人类的消失，我想在那之前新加坡人“不可以消失，未来即使这里仍然住着很多人，我们仍然要能够让一代又一代来到这里，出生在这里的很自然地是

人告诉他应该怎样成为新加坡人。他们也需要在这个社会找到自己的位置，有表达的空间，有参与公共生活的机会。

实际上，今天的华社也在变化。新移民

华人、马来亚人等身份想象，历经殖民、日据、自治、合并、分家、建国，对原乡的感情曾经很深。到了今天，“我是新加坡人”已经成为很多人不需要再思考出来的一句话。这种转变，要在“登记”或一本护照

新加坡企业这些年一直讲精简人，多做一点事，听起来可是，我们现在一方面希望孩子，企业的人力安排

展一种“替班经济”，作者、退休者，的人，都是潜在力池，配合

的同时，涉及

國安物資採購

❖ 政府系統直接處理而不是代理人(利益輸送)

❖ 摒棄意識型態



家族財富管理中心

- ❖ 臺灣百萬富翁佔比亞太前三(2026瑞銀世界財報)
- ❖ 掘起的亞洲財富管理中心(Dubai, H. K., Singapore, 台灣, 日本, 馬來西亞)
- ❖ 新加坡也許是首選之地(見附圖)

企業資安戰！台灣每週遭攻擊3974次，誰能躲開AI無差別獵殺？ P.126

遠見

GLOBAL VIEWS

2026年7月出刊 481

2026台灣最佳大學排行榜揭曉！ P.154

綜合Top3 臺大・成大・陽明交大

人文社科Top3 臺師大・政大・中正

醫科Top3 中醫大・北醫大・高醫大

技專Top3 臺科大・明志科大・雲科大

私立Top3 中醫大・北醫大・長庚大

亞資中心下一戰！留住12萬億萬富豪、46兆熱錢的轉型大考驗

台灣財富 新賽局

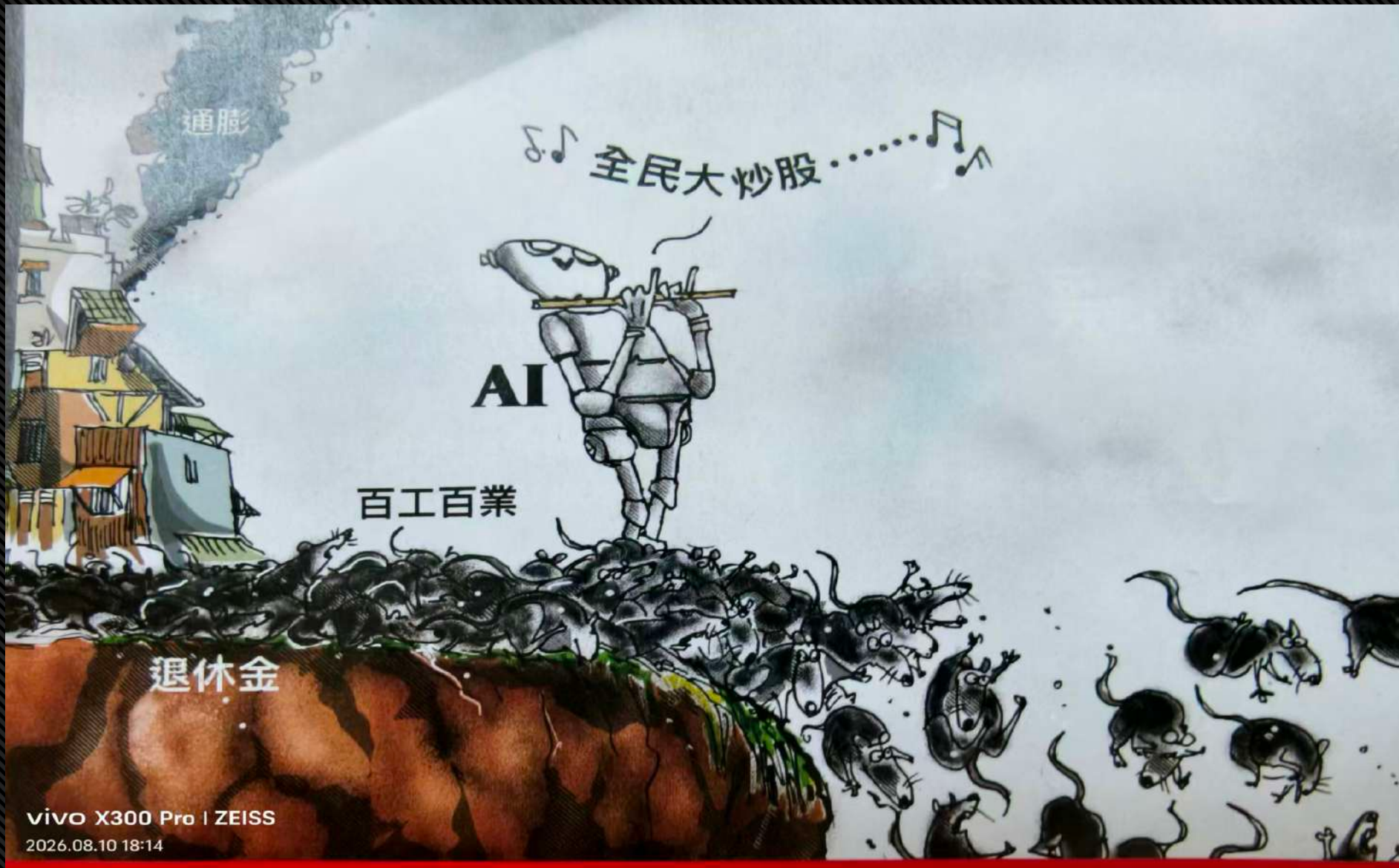


- 金管會主委彭金降踩油門，撬動金融30年新局
- 玉山銀、北富銀、國泰世華銀、中信銀展開高資產服務升級大戰
- 統一投信搶灘家族辦公室，解決企業主傳承痛點
- 客戶推著銀行走，人才成亞資關鍵拼圖
- 熱錢湧向實體經濟，高雄打造產業資本平台

台灣財富新賽局

2026年07月號 第481期

亞洲資產管理中心政策屆滿兩週年、高雄亞資專區啟動一週年，台灣資產管理市場進入新賽局！數據顯示，2026年台灣億元級富豪將達12.4萬人、總資產高達46.1兆元。其中，30億元以上的「頂級富豪」人數，在兩年內暴增三倍，手握12.8兆元資產，四年內翻漲5.7倍，已逼近億元富豪總資產的三成水位。這些錢能留在台灣、由台灣管理，並真正投向本土產業嗎？《遠見》團隊深度走訪前線，直擊亞資中心三大轉型考驗。



新加坡财富管理中心

家族办公室发展现状、格局与展望

新加坡家族办公室：规模与监管趋势

严审批机制下的规模扩张与合规收紧

2,000+ 家

已设立单一家族办公室 (Single Family Office)

400+ 宗

申请正处于审批过程中

与台湾等采用备案制、机制相对宽松的司法辖区不同，新加坡要求家办申请税务优惠资格，并接受严格的尽职调查与审批流程。

监管演变时间线

- 2021–2023**
新加坡家办快速发展的黄金时期，申请数量呈爆发式增长
- 2023 年**
发生大型洗钱案件，成为监管转折点
- 2023-2026**
MAS 大幅提升审查要求，申请数量与审批速度较高峰期放缓；部分原计划落户新加坡的家办开始分流至香港、迪拜、东京等财富管理中心
- 2026 年 5 月**
MAS要求私人银行将开户时间缩短至一个月内，以提升行业竞争力

新加坡家族办公室：大部分是EP而不是PR

	在岸基金税收豁免计划 13O(原13R)	增强型基金税收豁免计划 13U(原13X)	全球投资者方案C - 家族办公室 GIP C - Family Office
最低资产管理规模 (“AUM”) ¹	申请的最低资金规模为 2000万新币	a) 申请的最低资金规模为 5000万新币	申请的资金资金规模为2亿新加坡币
主管机构	新加坡金融管理局MAS		新加坡经发局 EDB + 新加坡金融管理局 MAS
身份准证	工作签证 Employment Pass		永久居民 Permanent Resident
投资专业人士 (“IPs”) ²	a) 在与任何评估年度相关的每个评税基期间，资金由新加坡家族办公室直接管理或提供建议，该家族办公室应至少雇用 两名 ³ 投资专业人士， 其中一名为非家族成员 b) 如果家族办公室在申请时无法雇用两名投资专业人士，该资金将获得一年的宽限期来雇用第二名投资专业人士	a) 在与任何评估年度相关的每个评税基期间，资金由新加坡家族理财室直接管理或提供咨询，该家族办公室应雇用至少三名 ³ 投资专业人士， 其中至少一名投资专业人士为非家族成员 ⁴ b) 如果家族办公室无法聘用一名非家族成员作为投资专业人士，该资金将获得一年的宽限期来雇用非家族成员	1. 必须拥有不少于五年的创业、投资或管理经验，以及 必须拥有不少于新币两亿元 的可投资资产净额。 2. 雇佣不少于五名专业人员，当中须有不少于三名人员持新加坡国籍
业务支出	a) 该资金将在与任何评估年度相关的每个评税基期内产生至少 20万新币 的总业务支出 ⁵ ， 但须遵守下表所列出的分层业务支出框架	a) 该资金将在与任何评估年度相关的每个评税基期内产生至少 50万新币 的本地业务支出 ⁵ ， 但须遵守下表所列出的分层业务支出框架	无
本地投资	a) 家族办公室管理的资金须在任何时间点投资其 资产管理规模的至少10%或1,000万新币(以较低者为准) 来用于本地投资 ⁶ b) 如果基金在申请时不能把其资产管理规模至少10%或1000万新币(以较低者为准)用于本地投资，基金将获得一年的宽限期达到以上标准。		不少于5000万新币投资新加坡资产。(备注：可投资资产净额 包括除房地产外 的所有金融资产，如银行存款、资本市场产品、集体投资计划、人寿保险保单及其他投资产品所缴的保费。
	最低总业务支出	最低本地业务支出	最低总业务支出
AUM < 5,000万新币	20万新币	50万新币	无
5,000万新币 ≤ AUM < 1亿新币	50万新币		
AUM ≥ 1亿新币	100万新币		

1 根据会计惯例，AUM是指资产净值。

2 必须是新加坡税务居民才能被视为投资专业人士。

3 投资专业人士是指每月收入超过3,500新元的投资组合经理、研究分析师和交易员，他们必须大量参与符合资格的活动。

4 非家庭成员指非受益所有人家庭成员的个人。家庭成员可以指与同一祖先直系后代的个人，以及这些人的配偶、前配偶、领养子女和继子女。

5 根据会计原则，所发生的费用应与资金的经营有关(而不是融资活动)。典型的支出包括但不限于薪酬、管理费用、税务咨询费和运营成本。

6 产品可能包括：i)在新加坡交易所上市的股票，ii)合格的债券，iii)由新加坡许可/注册基金管理公司分配的基金，iv)对在新加坡经营业务的非上市新加坡公司(如初创公司)的私募股权投资。

7 最低业务支出将基于期末报告的基金资产管理规模。

38-7-5

申请者画像与新加坡的双重定位

中国高净值家族是核心驱动力，但不同区域的诉求存在本质差异

70%

家办申请者来自北亚地区

70%

北亚申请者中来自中国内地

中国高净值家族已成为推动新加坡家办发展的
主要力量

中国内地 / 北亚家族

设立新加坡家办不仅为资产配置，更志在打造家族财富的全球管理总部——依托新加坡连接全球银行、私募基金与专业机构，实现全球资产配置与财富传承。

欧美家族办公室

通常已具备成熟的全球家办体系，设立新加坡平台主要为布局东南亚、大中华区及西太平洋市场——新加坡是全球网络中的重要区域平台，而非总部。

新加坡家办设立门槛

S\$20M

等值金融资产门槛，资金可全球化投资

≥10%

资产须配置于本地金融机构产品或 SGX 上市证券

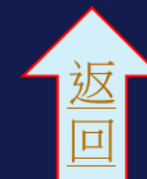
1 名

须聘用非家族成员的专业投资经理

身份规划分化：S\$20M 级别可获 EP + 家属 DP，但由于此类型家办核心诉求为税务与 CRS 筹划，转 PR 难度极大；S\$200M 及以上大型家办最快半年内可实现全家 PR。

全球财富版图与新加坡的展望

效率提升与地缘格局变化，重塑区域财富管理竞争



US\$4.6 万亿

新加坡管理财富规模（据 PwC 统计），亚太财富增速持续领先北美与西欧

1 个月内

2026年5月起，MAS 要求私人银行将开户时间由过去普遍 3-6 个月大幅缩短，以提升行业竞争力

全球资金流向

香港与内地联系日益紧密，更多企业家将新加坡作为分散司法辖区风险、实现全球资产配置的平台

受地缘政治因素影响，部分国际资本正从中东等地区流向政治与金融环境更稳定的新加坡

区域竞争格局

香港

既有竞争对手

迪拜

既有竞争对手

东京

日本积极完善税务及金融政策，正逐步崛起

未来竞争将更多取决于金融生态、监管环境、人才资源及全球连接能力，而非仅是税务优势

新加坡作为成熟金融中心，将持续拓展财富管理机遇，支持家族办公室不断演进的需求，并致力于将其能力转化为社会正向影响力。

結語(一)

年邁耄耋，尚能跟各位先進先賢，分享事業江湖之歷練，是一種”福氣”，也是一種”喜悅”。

人生就如陸放翁的詩：

“雲千重，水千重，
此身恰似弄潮兒，
曾過千重浪”

結語(二)

回首向來

蕭瑟處

也無風雨

也無晴

(東坡居士)