

當台灣留學生搭上

美國空軍一號

陳文雄的真實故事

英文作者：

陳永晴 (Nicole Chen)

加州聖荷西哈克中學(Harker School) 9 年級

中文翻譯：

張簡守展



發表於台美史料中心官方網站

目錄

序

前言

意外的消息

生平介紹：從留學生到企業執行長

以旭電公司為起點：小資本投資翻身為百億萬大企業

重大消息

這一切是怎麼發生的？

布希總統任內情勢

美國經濟概況

行前會議

空軍一號

澳洲

新加坡

南韓

日本

返抵國門

後記

序

親愛的讀者，

我叫陳永晴 (Nicole Chen) ，今年十五歲，我是出生在美國加州的台裔美國居民。在我這年紀的高中生，每天忙著的是像化學 AP (高中大學先修課程) ，練習鋼琴，或趕緊自修駕駛執照考試等。其他天下事，無暇顧及。不像我父母親，他們還要顧慮許多事情。

可是在過去一、二年間，我花了一段時間，書寫了這本書。我才發現，我是生活在一個被保護的玻璃圓圈中。在這個圓圈中，讓我有機會，儘力去追求我將來的願景。這個圓圈，隔離了五哩外或半個世界外，沒有那麼幸運的世界。

我的父親，剛來到美國時，他一無所有，孑然一身。他從社會底部，一級一級往上爬。我從來沒有經歷這種感覺。當我寫這本書時，我才體會到人生在艱辛中向上攀升的歷練。

我決定寫這本書的原因是，我深信美國這個社會，提供給願意奮鬥的人，充分的機會，讓他們也能夠翻身出頭。假如沒有這些追求美國夢的機會，我的父親絕不可能和美國總統，一起塔乘空軍一號。

你的大志，推動你向前邁進。我學到一個人的壯志，是成功的動力。這就是本書的要旨。這本書所描述的人生旅程，深深的鼓動了我，希望也能鼓動了你。

在此感謝宏茂公司的張簡守展先生，將本書的英文翻譯成中文。

陳永晴

前言

這是一位亞洲留學生的真實故事。幾十年前，他隻身來到美國念書，當時的他幾乎一無所有。如果在其他國家，這樣的故事大概不可能發生。但因為住在美國，這位留學生擁有許多機會，而以下即將分享的經驗就是其中一例。這個令人歎為觀止的經驗，讓他經歷了一段如夢境般的旅程，最後甚至有幸搭上空軍一號，與位高權重的老布希總統一同出訪亞洲四國。

這也是一段回溯過往歷史的故事，當時日本挾著汽車製造國的優勢崛起，讓美國人紛紛質疑國家未來的經濟展望。日本一度出現準備接管世界經濟的態勢。一九九二年，布希總統出訪亞太地區，停留東京期間接受日本國宴招待，不料當時身體不適，意外嘔吐在日本首相的衣領上，暈倒地上，這起怵目驚心、令人難以忘懷的插曲彷彿象徵著美國社會當時瀰漫的脆弱和恐懼氛圍。

這也是一段見證奇蹟的故事。美國深陷經濟挫敗之際，有人開始自我檢視，思考未來的路。許多人暗自憂慮，擔心蓬勃發展的經濟已是昨日黃花。然而，世局的發展出乎意料，美國憑著不屈不撓的精神和創意，在接下來的幾十年間逆轉了與日本之間的國際定位。

在這個故事中，白手起家的留學生努力實現美國夢，而美國則從幾近崩盤的經濟蕭條中順利逆轉局勢，令人歎為觀止。

「奇蹟每天都在發生，不只在遙遠國度的村落或半個地球之外的聖城；近在咫尺，我們的生命中也有奇蹟。」 – 印裔作家狄帕克(Deepak Chopra)

意外的消息

一九九一年十二月十五日，美國加州初冬微寒但晴朗無雲的星期一。星期一可能是個沈悶憂鬱的日子，也可能是大好機會的開端。認真、做事有條有理的助理貝絲·湯森(Beth Townsend)在辦公室中處理手邊的工作，心想這又是個平凡無奇的禮拜一早上。她沒料到的是，接下來的一通電話會讓她急忙聯絡老闆，轉達一件重大消息。刺耳的電話聲響起，除了劃破辦公室的寧靜，也把她從專心一致的工作中拉回現實世界。

短暫的十分鐘後，她的心境便出現一百八十度的轉變。原本的冷靜沉著被著急和躁動取而代之，她必須立即聯絡老闆陳文雄。剛才接到的電話令她驚訝不已，不自覺地瞪大雙眼。當打了三通 BB Call 老闆都沒有回應時，她索性離開辦公室，急忙地到處尋找他的蹤影。大約一個小時後，貝絲終於見到正好步出會議室的老闆，他剛與大客戶思科網路系統公司(Cisco System)的管理團隊開完重要的商業會議，協商新的一年的合約。

當時的思科系統是家非常成功的企業(當然現在也是)。聖誕節假期前後，許多公司的營運會放慢腳步，但思科例外。思科系統創立於一九八四年十二月，創辦人是史丹佛大學資科中心的里奧納多·波薩卡(Leonard Bosack)和珊迪·萊爾娜(Sandy Lerner)。一九九〇年二月十六日，思科系統公開上市，市值兩億兩千四百萬美元。隨後，公司股價急遽上漲。同年八月二十八日，珊迪·萊爾娜遭到開除，她的丈夫波薩卡隨即宣布辭職，以示抗議。這對夫妻帶著一億七千萬美元離開公司。一九八八年，資深管理人約翰·莫里奇(John Morgridge)接任執行長。思科自此成為網路產業的龍頭大廠，取代先前的 3 Com、SynOptics 和 Wellfleet Bay Networks 等公司成為領導企業。{二〇〇〇年，思科的銷售額

達到一百九十億美元，到了二〇一五年，銷售額已高達四百八十億。}思科是典型的矽谷企業，屬於美國經濟成長的重要推手。

陳文雄結束與思科高層的會議後，貝絲很快就發現他的身影。他是企業界少見的成功亞裔執行長，在一群美國人之中異常顯眼。故事說到這裡，請容我岔題一會，先回答您現在或許想提出的問題：「陳文雄是誰？」請繼續往下讀，答案即將揭曉。

生平介紹：從留學生到企業執行長

陳文雄出生於台北的中產階級家庭，家中除了父母之外，還有三個兄弟姊妹。小時候，慈愛的雙親、蚵仔煎和熱愛的撞球就是他生活的全部。他的父親是營建公司的負責人，從小灌輸孩子深刻的敬業精神。在父親的影響下，陳文雄自小就是勤奮努力的學生，在一百三十人的大學班級中，最後以第一名的成績畢業。一九六四年，他從成功大學土木工程系畢業，接著進入空軍服完一年的兵役。由於陳文雄鮮少有機會旅遊，對於大半個世界還是一無所知。這個時候的他，必定無法想像他即將面對的新生活。

二十四歲時，陳文雄憑著過人的決心和毅力，為自己爭取到哈佛大學的研究所獎學金，準備攻讀應用力學和應用數學。他獲得一年三千五百美元的獎學金，得以赴美學習航太結構相關的先進材料力學(固體力學)。由於家中不是非常富裕，陳文雄只帶著五百美元，就此展開在美國的求學生涯。向夢想跨出這一大步的過程中，他既興奮又感到焦慮。剛踏上美國土地，他就因為蹩腳的英文而經歷了巨大的文化衝擊。

聽懂學校授課是一大挑戰。因為加倍努力、專心一致地追求夢想，他才終於克服眾多困難拿到得來不易的博士學位。他在一九六七年取得碩士學位，一九七〇年以博士論文

《金屬拉力瓶頸應力分析》順利畢業。雖然在金屬棒上加諸拉力，以觀察其劇烈變形的現象已是實行數百年的標準測試法，但他的論文卻是第一個利用電腦分析這個現象的研究，而他的博士論文指導教授就是國際知名學者柏納·布迪恩斯基(Bernard Budiansky)。

這四年半是陳文雄一生中非常美好的時光。他知道，哈佛大學慷慨給予獎學金卻未要求回報，這種事情只會發生在美國，對此他相當感激。一九七〇年畢業之際，他時常思量，問自己為什麼這份無私的大禮會降臨在他身上。出於這股受寵若驚的強烈情感，他日後創立慈善基金會募款了數百萬美元，捐贈給哈佛和其他大學設立獎學金，幫助更多莘莘學子。

從哈佛大學畢業後，他在紐約州的安迪柯特(Endicott)找到第一份工作，加入 **IBM** 的工程師團隊，負責研發新的電腦列印技術。他和另一名資深工程師引領高速噴墨列印技術的開發工作，直到一九七三年，他才轉調到加州聖荷西，也就是創新科技搖籃矽谷的核心區域。一九七四年，他晉升為管理階層，後來轉調到磁儲存組，負責研發電腦磁帶機的薄膜磁頭技術。搬到矽谷地區後，他便發現個人電腦革命的浪潮勢不可擋。

不久之後，陳文雄決定離開 **IBM** 創立屬於自己的事業。

以旭電公司為起點

小資本投資翻身為百億大企業

在 IBM 工作八年後，陳文雄的積蓄不過十萬美元，創業的選擇有限。一九七八年，他和楠本(Roy Kusumoto)檢視了幾家小公司後，決定各自購買旭電公司(Solectron)百分之五十的所有權。旭電於一九七七年由兩位印裔美國人和楠本出資十五萬美元創立，以維修雅達利(Atari)遊戲機為主要業務。一年中，這家公司的營業額為四十萬，但虧損了十五萬。陳文雄出現時，這家公司基本上已經破產，不僅積欠國稅局六萬稅款，還欠供應商九萬帳款。陳文雄同意一年內付給兩位印裔美國人他們當初的投資額十五萬，交換公司的所權。

一九七八年九月，陳文雄投入十萬資金，但這筆錢光是用來償付國稅局和部分供應商，就在兩天內消耗殆盡。狀況並不樂觀。公司月營業額三萬，但也虧損三萬。陳文雄沒有其他積蓄了，只好想盡辦法生存下去。他放棄了 IBM 安穩的管理職位，投入一家隨時可能破產的公司，身邊許多朋友都認為他瘋了。不過對陳文雄來說，這不是坐以待斃的時候，因為既然落水了，就必須儘快學會游泳，以免被水中的鱷魚吃掉。

幸好，當時個人電腦革命正好展開，企業界欣欣向榮。那時，品質是旭電的一大弱點，失控成本是拖垮公司的一大因素。旭電的三十名員工中，有十人需要花時間做重新修理的工作。公司沒有現金流，供應商時常威脅切斷供應鏈。這些問題導致一連串的混亂、從不間斷的破產謠言，以及低落的員工士氣。

任職 IBM 八年期間，陳文雄一直以來都是投入尖端技術的研發工作，對生產製造極為陌生。他必須捲起衣袖，從頭學習。很幸運的是，他在博士班的研究訓練讓他能夠快

速熟悉這個新的領域。他把房子拿去抵押，貸款購買最新的印刷電路板焊接機。這個決定成效立見。瑕疵品和重新修理的工作立即減少 90%，總成本也因此降低了 30%。營運精簡化後，公司在三個月內成功達到損益平衡。

隔年，營業額翻升三倍創下一百二十萬的佳績。創辦公司的兩位原始投資人順利拿回十五萬資金。為了加速成長，陳文雄和楠本必須向林典謨、林瑞松、李貴友、島田凱伊(Kay Shimada)等友人籌措二十萬。當陳文雄宣布推動十年計畫，預計將營業額擴張至一億時，李貴友當場大笑，說十年後能達到一千萬就很了不起。不要做太大的夢想。

在此之前，簽約製造商或所謂的電子製造承包業(EMS)公司已在電子業發跡好幾年。這些公司專為電腦、通訊、電腦周邊商品、網路和消費者電子產品等產業的高科技公司製造重要零件，例如印刷電路板。一九七八年，矽谷約有三百家這類小型承包商，其中規模最大的公司年營業額達三百萬。旭電是第一家專業管理的代工服務公司，且規模將超越這些競爭廠商幾千倍。

旭電誤打誤撞，正巧搭上全球製造業大規模外包的浪潮。五年內，旭電的規模成長了 125 倍，年營業額達到五千萬元；員工人數也從三十人躍升到兩千人。這個過程並非一路順遂，而是和矽谷的大部分企業一樣充滿了跌宕起伏。公司快速成長，因此需要更多現金。三年來，陳文雄總在每個禮拜五下午到海柏尼亞銀行(Hibernia Bank)存入客戶的支票，才能在星期一準時發出員工薪水。儘管如此，在他的努力之下，旭電成為矽谷最大的電子代工服務公司。

電子代工服務公司通常可為高科技新創公司提供符合成本高效益的製造服務和快速成長的機制。此外，新創高科技公司也不需要斥資購買製造設備，進而大幅提升資產報酬率。成功的高科技公司大多喜歡將製造工作外包給代工廠商，代工服務公司則能為大型企業省下 50-75%的可觀成本。除此之外，高科技公司必須不斷面對產品生命週期縮短的問題。而 EMS 公司因為具有製造上的專業，週期時間得以大幅縮減。旭電的客戶包括美國第一流的電腦和網路公司 IBM、Xerox、Hewlett、Apple、Sun Microsystems、思科、

3Com、Silicon Graphic、Dell 等等。旭電可為客戶組裝及測試印刷電路板、主機磁碟、接線和各種系統。旭電成為高科技公司的重要製造合作夥伴，協助客戶把關品質、提高產能，並創造加速商品上市等優勢。

一九八二年，旭電投資印刷電路板的表面黏著焊接技術(SMT, Surface Mount Technology)。日本企業早已使用 SMT 縮小消費電子產品的大小。SMT 需採用日本精密機械公司製造的自動裝配設備，所費不貲。時常到日本出差的楠本認為，美國很快就會跟上日本運用 SMT 的腳步。美國產業顯然需要妥善利用 SMT，縮小筆記型電腦和手機的體積。

一九八四年，陳文雄協助友人陳都博士創立 Komag 公司，這家公司主要生產薄膜硬碟片。Komag 公司的資金來源之一，亦即 Hambro International 的亞瑟·史賓納(Art Spinner)曾向陳文雄請教經營之道，想知道旭電何以如此成功。陳文雄提及他起初在旭電投資了三十萬，而現今營業額已成長到五千萬。史賓納簡直不敢相信。企業要有如此顯著的成長，通常需要投入一千萬到兩千萬的資金。史賓納提議投資八百萬，換取旭電 20% 的所有權。雙方在一個月內即完成交易。此時的旭電已經做好大展身手的萬全準備。為了確保公司財務無虞，旭電必須在近期內上市。

然而，因為一起事件，蓬勃發展且前景極好的旭電受到重傷，幾乎中箭落馬，命喪黃泉。當時，旭電團隊努力爭取與 IBM 的重要合約，為其生產大量、低成本個人電腦 PC Junior。這部 PC Junior 的廣告中可看見卓別林的逗趣身影。市場上對於這項產品掀起熱烈討論。PC Junior 正是 IBM 試圖急起直追，挑戰 Apple 個人電腦地位，期盼已久的產品。對旭電而言，這紙合約是筆大生意，公司營業額可望在一年內成長兩倍以上。但事實證明，這個機會替旭電帶來的是巨大的風險。

當 IBM 發現市場對 PC Junior 的接受度不如預期，便隨即取消合約。這個舉動幾乎讓旭電一敗塗地。雖然 IBM 付給旭電大筆賠償金，補償半成品所耗費的資金，但這起事件造成的傷害極其巨大，有如致命一擊。旭電被迫解僱數百名員工，留下大量派不上用場的設備。旭電的管理階層因為這次致命危機學到慘痛的教訓，瞭解可觀的成長可能帶來的風險，因而在經營上更加謙遜謹慎。

旭電在 IBM 的 PC Junior 專案臨時喊停後，緊接著要面對的是一九八五年的經濟衰退。原本看好的個人電腦商機開始退潮。即便是 Apple 也出現虧損，賈伯斯也在同年九月慘遭解僱。這波經濟衰退前後持續了兩年多。旭電一步一步慢慢地從谷底往上爬，終於東山再起。一九八五年，楠本和董事會理念不合，遂而離開旭電。陳文雄繼續帶領團隊，蓄勢待發。一九八八年，他延攬昔日在舊東家 IBM 的主管西村光一博士(Dr. Ko Nishimura)入主旭電擔任營運長(COO)。此外，陳文雄還請來查理·狄更生(Charlie Dickenson)擔任董事長，在這之前，狄更生早已是市值五億的電腦印表機公司的資深董事長。

為了讓公司的規模更壯大，陳文雄專心致力於兩件事情：組織管理團隊與提升服務品質。他要求下屬籌劃旭電大學，每年提供經理階層人員 100 小時的管理培訓課程。他下放營運管理權力，並根據每位經理的績效，與他們共享利潤。他說服董事會發放最大比例的員工認股選擇權給公司的管理階層。

在提升品質方面，他發現美國在製造業競爭力和品質優勢上逐漸輸給日本。美國的汽車產業就是最顯著的例子，當時日本汽車大廠早已遙遙領先。美國的頂尖人才全都湧入科技研發、銷售和行銷等報酬更高的領域，製造業已然淪為一灘死水。像 IBM 這種大型企業雖然品質卓越，但進度緩慢不說，所花成本往往也高得驚人(內部生產營運每小時動輒 120-150 美元)。反觀小型公司，雖然行事敏捷、創新，但缺少優良的製造專業技術。

陳文雄看見了提供世界級高品質製造服務的契機，且成本只需 IBM 的四分之一。旭電公司將重振美國製造業品質和產能視為願景和使命。陳文雄帶領管理團隊鑽研一九五〇年代戴明博士(Dr. Deming)於日本推廣的統計製程管制(Statistical Process Control, SPC)、摩托羅拉公司的六標準差管理(6 Sigma)、豐田(Toyota)的即時生產系統(Just-in-time)、日本應用於實驗設計的田口方法(Taguchi method)和損失函數、克勞斯比(Philip Crosby)的「零缺點」概念、日本式的改善(Kaizen)管理體系等等。每當出現瑕疵品，他非但不責怪下屬員工，反而將管理團隊的注意力引導到如何改善設計、製程能力與管控機制。旭電公司建立一套精良的電腦品管系統，能有效追蹤專案每個階段的品質。

他招攬了許多博士人才研究統計過程管制，尤其重視 SMT 生產方面的相關應用。由於 SMT 仰賴上萬個微小零件的精準焊接，因此統計過程管制變得格外重要。當業界仍然使用傳統的百分比(%)表示產品良率，旭電公司已經率先採用百萬分率(Parts Per Million, PPM)表示瑕疵品比例。旭電逐漸成為電子製造業在品管方面公認的領導廠商。截至一九九二年，旭電公司獲得超過 400 個客戶頒發的品質與服務獎項。

旭電公司持續大放異彩。一九八九年，營業額達到一億三千萬。公司公開上市，正式在紐約證券交易所掛牌交易。憑著頂尖品質的名聲，加上製造外包的趨勢持續成長，旭電的營業額在一九九〇年來兩億四百萬，接下來兩年更分別創下兩億六千五百萬和四億六百萬的記錄。股價在三年內大漲 579%。

由於陳文雄和旭電團隊的努力，旭電公司成為各界不容忽視的一股勢力，包括老布希總統也注意到了。

重大消息

陳文雄見到貝絲匆忙的樣子，一眼就看穿她焦慮的心情。「什麼事這麼急？」他問道。

她不假思索地回答：「布希總統辦公室要你立刻回電。」

「白宮打電話來？妳一定在開玩笑。我做了什麼事嗎？」

陳文雄仔細回想那陣子所做的事，想不透為何白宮會主動聯絡他。滿腹疑問之下，他急忙回到辦公室回電。布希總統的秘書告訴陳文雄，他和其他十九位來自美國各大企業、極具影響力的執行長受邀陪同總統展開為期十二天的訪問行程，預計出訪澳洲、新加坡、南韓和日本，推廣美國貿易和出口。另外，總統也邀請他參加行前籌劃會議，地點就在白宮，時間為一九九一年十二月十九日星期四。

接獲布希總統邀請的執行長名單如下：Air Products and Chemicals 的戴斯特·貝克(Dexter F Baker)、旭電公司的陳文雄、德事龍的比佛利·道南(Beverly F. Dolan)、摩托羅拉集團的羅伯特·蓋文(Robert Galvin)、TRW, Inc.的喬瑟夫·高曼(Joseph T. Gorman)、美國國際集團(AIG)的莫里斯·格林伯格(Maurice R. Greenberg)、Detroit Center Tool 的布朗斯·韓德森(Bronce Henderson)、Herr Foods 的詹姆士·赫爾(James Herr)、克萊斯勒汽車公司的李·艾科卡(Lee Iacocca)、American of Martinsville 的羅伯特·馬瑞奇(Robert J. Maricich)、Marlow

Industries 的雷蒙·馬洛(Raymond Marlow)、西屋電子集團的約翰·馬庫斯(John C Marcus)、福特汽車公司的哈洛·波林(Harold A. Poling)、ASC Inc.的海因茨·普萊切特(Heinz Prechter)、Tenneco Automotive 的約翰·萊利(John P Reilly)、美國運通的詹姆士·羅賓森三世(James D Robinson III)、美國鋼鐵公司的大衛·羅德里克(David M. Roderick)、菲利普斯石油公司的席拉斯(C.J. Silas)、通用汽車的羅伯特·史坦波(Robert C. Stempel)、美林證券的麥可·范克萊姆(Michael von Clamm)、Caltex Petroleum 的派翠克·沃德(Patrick Ward)。

這一切是怎麼發生的？

陳文雄與雷蒙·馬洛先生之所以受邀陪同總統出訪，是因為兩人的公司都曾於一九九一年獲得美國國家品質獎(National Malcolm Baldrige Quality Award)。一九八〇年代中期，美國領導人領略到國內企業必須強調品質管控，才能在日益龐大、挑戰更嚴苛的全球市場中競爭。當時，商務部長馬科姆·波多里奇(Malcolm Baldrige)大聲疾呼，認為品質管理是美國邁向繁榮和永續發展的關鍵。他在一九八七年七月的套牛比賽意外中逝世後，國會以他的名義創立了一個獎項，並於同年制定《國家品質改進法案》(Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987)，目的就在於提升美國企業的競爭力。

美國國會設此獎項計畫，期能發掘及表揚模範企業，進而宣傳及分享最佳實務做法。商業界普遍相信，美國波多里奇國家品質獎設立是因應來勢洶洶的日本所發想的對策。日本品質優良的汽車是美國三大汽車廠商的最大威脅。他們的市佔率受到日本影響節

節敗退。日本備受推崇的戴明獎(Deming Prize National Quality Award)成功推動日本產業的品質管控，因此美國政府設立類似的品質獎項並非毫無道理。

一九九一年，三家企業贏得美國國家品質獎，陳文雄的旭電公司與雷蒙·馬洛的 **Marlow Industries** 便名列其中。他們受邀參與布希總統的出訪行程，具體展現美國對提升品質的重視。布希總統希望傳達一個理念，亦即美國已將產業品質的重要性提升至國家層級。



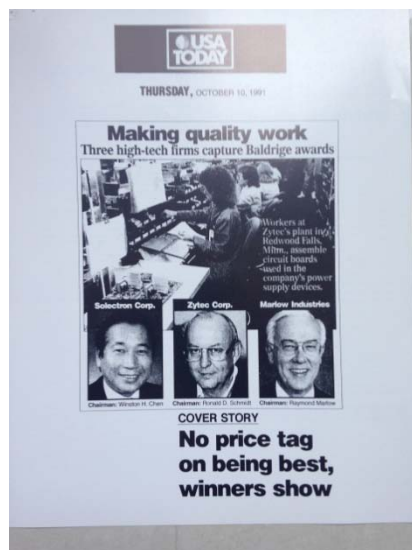
美國波多里奇國家品質獎



一九九一年十月，陳文雄代表旭電公司從副總統丹·奎爾(Dan Quayle)手中接下美國國家品質獎



副總統丹·奎爾將國家品質獎頒發給旭電公司的陳文雄、Zytec Corporation 的羅諾·施密特(Ronald D. Schmidt)·以及 Marlow Industries 的雷蒙·馬洛。最右邊是當時的商務部長羅伯特·莫斯巴赫爾(Robert Mosbacher)。



USA Today 於一九九一年十月十日報導當年度美國波多里奇國家品質獎得主。

布希總統任內情勢

事實證明，一九九一年是老布希總統執政期間動盪不安的一年。他參與波斯灣戰爭和「沙漠風暴行動」的決定，推升了他在美國國內的民眾支持率。稍早之前，伊拉克領導人薩達姆·海珊(Saddam Hussein)威脅入侵科威特，形成自從一九九〇年八月冷戰結束以來，美國面臨的首起海外危機。更早以前，在伊拉克對伊朗的戰爭中，美國曾對伊拉克提供軍事援助將近十年，致使伊拉克擁有全球排名第四的陸軍規模，軍事實力不容小覷。科威特的鄰國沙烏地阿拉伯也岌岌可危。因沙烏地阿拉伯是石油主要出口國，伊拉克展現的侵犯野心更令人擔憂。對此，布希總統與聯合國(UN)合作發起沙漠風暴行動，期能保護沙烏地阿拉伯免受波及。

以美國為首的沙漠風暴行動集結三十四國的聯合軍力，短時間內就大獲全勝。CNN、USA Today 與蓋洛普民調顯示，截至一九九一年為止，布希總統的支持率已在歷任美國總統中創下記錄(92%)。經過這次成功的行動，布希對於一九九二年的連任之路可

說是勝券在握。民主黨沒有任何一位競爭對手能與他匹敵。然而，這個大好情勢在一九九一年十二月隨著伊拉克入侵科威特造成的石油價格上漲而急轉而下。股市逐漸下跌，為美國帶來經濟蕭條的窘境。這次經濟衰退長達八個月之久，而失業率上升到 7.8%。

布希總統的支持率大受影響，應聲跌到 48%。只有 23% 的人認同他的經濟對策。

眼看支持率屢創新低，布希積極尋求能夠提振國民士氣的方法。他打算邀請國內二十位最有影響力的企業執行長，陪他踏上 26,000 英哩的亞太四國參訪之旅，宣傳美國產品，藉由拉抬美國對其他國家的出口貿易額，挽救美國慘澹的經濟。此外，布希先生也認為，自由化的貿易可望增加美國的出口量，進而創造更多工作機會，亦即每出口價值十億的商品，就能創造兩萬個工作職缺。

美國經濟概況

名列貴賓名單，即將與布希總統同行的企業執行長，許多是金融界的代表人物，其中包括美國運通的詹姆士·羅賓森三世、美國國際集團(AIG)的莫里斯·格林伯格，以及美林證券的麥可·范克萊姆。礙於嚴格的法令規範，美國銀行和金融服務公司很難成功進入日本市場。這趟亞洲行，布希期望能找出辦法，消除日本方面的限制。美國國際集團(AIG)執行長莫里斯·格林伯格是位聰明且野心勃勃的生意人，他成功帶領 AIG 從國內企業轉型成全球最大的保險公司。一九九一年，AIG 的企業規模位居美國第十八名。格林伯格與政治圈也有不錯的關係，並樂見日本市場提供更開放的競爭機會。一九八七年，他聘請亨

利·季辛吉(Henry Kissinger)擔任 AIG 國際諮詢委員會主席。{二〇〇五年三月十五日，在備受紐約州檢察長艾略特·史畢哲(Eliot Spitzer)批評的情況下，AIG 董事會要求格林伯格卸下董事長暨執行長的職務。此外，到了二〇〇八年，AIG 更因為次級房貸金融危機而處於破產邊緣。}

汽車製造業是美國經濟的最大支柱，卻因外在影響而數度衰退。汽車公司敵不過日本同業的攻勢，市佔率節節敗退。

一九九一年，美國的全球貿易逆差為四百六十五億，其中 66% 來自與日本的貿易。與日本的貿易逆差約有 75% 與汽車業有關 (包括汽車和汽車零件)。

日本的汽車產業發展遙遙領先，使美國陷入越來越深的絕境。然而，如果仔細回想，會發現一九四五年八月的日本其實處於窮無立錐之地的狀態。這樣的轉變從何而來呢？美國在第二次世界大戰中策略性地轟炸日本，對日本的工業實力帶來毀滅性的破壞。廣島與長崎慘遭轟炸，迫使日本立刻向美國投降。在這短短的四十五年期間，日本是如何起死回生，重建復甦工業發展和經濟？他們不僅迎頭趕上美國的汽車品質，甚至超越美國的汽車公司。

戰後數年間，麥克阿瑟將軍派遣美國專家前往日本，協助他們重建產業。當時戴明博士是其中一位統計專家，他教導日本人統計製程管制來提升品質和產能。美國人輕忽了戴明博士的知識，但日本人卻把他視為上帝一樣畢恭畢敬。日本設立了國家戴明獎，是業界至高無上的品質獎項。幾十年後，日本製造商成功擺脫品質低落的惡名，在品質和產能上達到前所未有的精湛水準。因重用戴明博士這類人才(美國卻輕視)的專業，日本得以全方位打造及改善所有的產業。這包括汽車工業。日本人高效率的工作習慣和敏捷的反應能力，讓他們逐漸站穩腳步，穩健邁向成功。

時間快轉到一九九〇年代，日本順理成章地在美國經濟中佔有重要的位置。不管走到何處，都能看見美國人開著日本車，Nissan、Toyota、Honda 等廠牌隨處可見，對許多美國公司帶來傷害。相形之下，美國汽車業三巨頭：通用、福特和克萊斯勒，則明顯受到日本競爭廠商的威脅而重挫。日本奪下美國汽車市場三分之一左右的市佔率，但賣到日本

的美國車卻寥寥無幾。日本一年出口約兩百三十萬輛汽車到美國，但美國汽車製造商只賣了大約兩萬五千輛到日本。美國官員表示，日本檯面下的貿易阻礙(例如嚴格的審查)讓外國商品不易進口。另一方面，日本對美國汽車的抱怨也不遑多讓，例如駕駛座設錯邊、汽車太寬不適合日本狹窄的道路，還有品質低落。

日本就像舊約聖經中的大衛，不斷對笨重的巨人歌利亞丟擲石頭，導致汽車工業三巨頭嚴重失血。通用汽車在一九九一年虧損 44.5 億，創下美國企業虧損的最高記錄。為了全面止血，通用汽車表示未來幾年內，將陸續關閉其北美洲 125 座零件及組裝工廠中的 21 座，並解雇超過 70,000 名員工，相當於該企業在美國與加拿大將近 18% 的員工數。福特汽車宣布年虧損額高達 22.5 億。雖然克萊斯勒在美國汽車市場只佔了 12.5%，但當年預計也有 7.95 億的虧損。李·艾科卡這位能幹、坦率的董事長告訴《新聞周刊》雜誌，「如果克萊斯勒撐不過這次的嚴重虧損，未來五年內將無法在全球市場中獨立競爭。」¹ 一九七九年，他爭取到政府的貸款擔保而將克萊斯勒從破產的邊緣拯救回來，進而翻轉該企業的命運，因此一戰成名。他始終大力抨擊日本對美國的汽車出口政策。然而，現在他的公司再次陷入危機，而美國的汽車產業也坐困愁城。

總統出訪的主要任務之一很明顯地是要向日本施壓，期能減少日本對美國的汽車貿易順差。因此，布希特別邀請通用、福特與克萊斯勒三大汽車公司，以及幾家汽車零件製造商的執行長同行。

此時的美國儼然活在恐懼的陰影下，擔心經濟抵擋不住日本的攻勢而搖搖欲墜。美國的恐懼深切而真實，對經濟的信心遭受打擊，以往認為美國人無所不能的思維備受質疑。面對日本帶來的經濟衝擊，布希期許能從籌劃及造訪四個國家的過程中找到解決之道。

¹ 〈艾科卡對克萊斯勒的展望〉(Iacocca Outlook on Chrysler)，《紐約時報》，一九九一年十二月三十日。

行前會議

一九九一年十二月十二日，各大企業代表人士來到白宮，與布希總統討論這趟亞太之旅的任務。有鑑於國內經濟衰退，他希望這趟十二天的旅程可以拉抬美國出口，並「持續追求創造就業機會與恢復繁榮的使命」。他的言下之意，是要率領隨行的企業人士向日本施壓，讓日本進口更多美國產品，進而創造更多工作機會。

布希總統宣布此趟行程即將造訪的國家(澳洲、新加坡、南韓與日本)，以及多位他們即將訪問的領導人、官員、總理與首相。

出訪行程：

- 1992 年 1 月 1 日： 總理保羅·基汀(Paul J. Keating)，澳洲雪梨
 新南威爾斯州長尼可拉斯·格雷納(Nicholas Greiner)，澳洲雪梨(午宴)
 總督比爾·海頓(Bill Hayden)，澳洲坎培拉
- 1992 年 1 月 2 日： 總理保羅·基汀(Paul J. Keating)，澳洲坎培拉
 (商務會議、午餐工作會報、接待晚宴/國宴)
 農村發展組織代表，澳洲坎培拉
 (討論美國的小麥銷售補助)
 前總理羅伯特·霍克(Robert Hawke)，澳洲坎培拉
 (不公開行程)

- 1992年1月3日： 企業領導人，澳洲墨爾本
(圓桌會議)
維多利亞州長瓊·柯娜(Joan Kirner)，澳洲墨爾本
(與社區領導人共進午餐)
- 1992年1月4日： 新加坡總統黃金輝，新加坡
(迎賓國宴)
新加坡總理吳作棟，新加坡
(正式拜會，企業圓桌午宴。)
新加坡內閣資政李光耀，新加坡
- 1992年1月5日： 東南亞國家協會(Association of Southeast Asian Nations，ASEAN)
大使
(咖啡餐敘)
- 1992年1月5日： 南韓總統盧泰愚，南韓首爾
(正式拜會，非公開晚宴行程)
- 1992年1月6日： 南韓商業團體主管，南韓首爾
(早餐工作會報)
南韓總統盧泰愚，南韓首爾
(正式拜會，國宴)
- 1992年1月7日： 日本前首相海部俊樹，日本京都
(接待會與午宴)

1992年1月8日： 日本明仁天皇與美智子皇后，日本東京

(禮貌性拜訪)

日本首相宮澤喜一，日本東京

(正式拜會，午餐工作會報，國宴)

明仁天皇與皇太子，日本東京

(網球賽)

1992年1月9日： 日本首相宮澤喜一，日本東京

(正式拜會)

明仁天皇與美智子皇后，日本東京

(雞尾酒招待會與國宴)

1992年1月10日： 明仁天皇與美智子皇后，日本東京

(離境前拜會)



一九九一年一月十九日於白宮召開出訪簡報會議

空軍一號

布希總統搭乘的空軍一號是波音 VC-25，屬於 747-200B 的軍事改裝版。不只老布希總統，柯林頓、小布希和歐巴馬等其他歷任總統也都選擇這部專機。

陳文雄與其他十九位企業人士搭乘空軍一號的備用機(與上述那部一模一樣)，布希總統則與官員和隨扈搭乘空軍一號。不過，隨行的企業人士還是在空軍一號上與布希總統商討貿易議題，度過了 20% 的時間。

一九九一年十二月三十日星期一，當空軍一號從華盛頓附近的安德魯空軍基地 (Andrew's Air Force Base) 飛往亞洲之際，陳文雄心中感觸良多。他從貧窮的外國留學生，一路努力堅持不懈，直至成為總統企業代表團的一員。他始終感謝哈佛和美國社會。代表團中除了他是亞洲人外都是西方人。雖然弱勢族群要成功很困難，但美國為所有人都提供了機會。在美國，能力才是最重要的，什麼膚色或家庭背景都不要緊。若不是美國秉持一視同仁的平等精神，陳文雄不會有機會踏上空軍一號。

在飛往亞太四國的航程中，布希總統與隨行的企業人士在空軍一號上召開了幾場會議，討論美國應如何提振對亞太國家的出口貿易，尤其是對日本。許多企業領導人指出，日本嚴苛的貿易規定限制了外國公司自由競爭的可能。舉例來說，玩具反斗城預計在日本設立分公司，以大幅降低零售價格，嘉惠顧客。可惜的是，由於區域劃分問題及零售法規限制，多年來這家公司遲遲沒有獲得許可。日本的經銷體系相當龐雜，其國內的商會擁有不小的影響力，足以阻擋新公司入境開業。



空軍一號





布希總統在空軍一號上與隨行的企業代表開會，商議如何擴大美國對亞洲市場的出口貿易

澳洲



一九九一年十二月三十日星期一早上六點五十分，總統企業出訪團從安德魯空軍基地出發，經過十個小時的飛行後，在夏威夷檀香山的希卡姆空軍基地(Hickam Air Force Base)聽取簡報，之後再飛行十個半小時，於一九九一年十二月三十一日晚間八點抵達澳洲雪梨。

在跨年夜，美國駐澳大使梅爾·珊柏(Mel Sembler)在雪梨麗思卡爾頓飯店(Ritz-Carlton of Sydney)舉辦接待晚宴，為總統一行人接風。

一九九二年一月一日，布希總統參訪位於雪梨的澳洲國家海事博物館(Australian National Maritime Museum)，並發表首場演講宣揚自由貿易。



布希總統參訪位於雪梨的澳洲國家海事博物館。



布希總統在位於雪梨的澳洲國家海洋博物館發表第一場演講，宣揚自由貿易的精神。坐在總統夫人芭芭拉·布希女士(Barbara Bush)旁邊的是新任總理保羅·基汀(Paul Keating)。

一九九〇年代，人口約 1,720 萬人的澳洲與美國的關係友好。不過，這並不是說服澳洲購買更多美國產品的好時機。基汀先生於一九九一年十二月十九日接任總理，首要面對的就是難解的經濟衰退問題，不僅澳洲經濟縮水 2.5%，失業率也向上激增至 10.5%。

當時，澳洲對美國的進口額約為 90 億，超越日本以外的其他國家。只是澳洲對日本的貿易順差每年超過 20 億，但對美國一直處於逆差狀態，一九九〇年甚至入超將近 50 億。

澳洲指責美國實行保護主義，讓布希總統在太平洋地區的自由貿易宣傳活動一開始就不太順遂。美國的政策使澳洲小麥和畜牧業不易進入美國市場，這讓澳洲農民相當不滿。他們認為，美國政府推動出口拓銷計畫(Export Enhancement Program)，補助穀物出口公司，導致美國小麥異常便宜。然而另一方面，美國人民認為，歐洲共同體(European Communities)運用補助計畫拓展小麥市場的全球市佔率，美國政府不過只是回應歐洲共同體的政策而已。

布希總統曾提到美國與澳洲之間對於小麥的「些許差異」，表示「我希望他們能夠知道，這些政策並非針對澳洲。但如果他們無法理解，等到我親自拜訪的時候，相信他們就能諒解了。」由於這個緣故，布希總統同意在一月二日星期四與澳洲農民見面，開誠布公地討論農產品出口議題。另一方面，澳洲的確是經濟合作暨發展組織(OECD)會員國中實施高關稅的政府組織之一。美國希望能夠說服澳洲推動降低關稅的改革，同時排除紡織、電腦與汽車等產業的貿易限制。



雖然布希總統因為美國農產品的相關保障政策而備受澳洲農民批評，但他在澳洲的人氣不減，依然受到澳洲民眾的熱烈歡迎。



新南威爾斯州長格雷納在雪梨港安排午餐遊港行程，接待美國代表團

一九九二年一月二日星期四，代表團前往澳洲首都坎培拉。在總理基汀主持的國宴上，布希總統對澳洲國會議員發表演說。宴會上的主菜是美國進口的頂級愛荷華州牛肉。這項安排所要傳達給美國的訊息顯而易見：「我們(澳洲)確實有買美國產品。」這趟為期十二天的出訪行程中，愛荷華州的牛肉總共在國宴中出現三次，這只是第一次而已。愛荷華州的農民對此應該感到欣慰才對。



一九九二年一月二日，代表團前往澳洲首都坎培拉。布希總統對澳洲國會議員發表演說。

企業代表團接連與澳洲商業理事會(Business Council of Australia)成員、工業、科技與商業部長(Minister of Industry, Technology and Commerce)等，以及相關部會的官員召開多場會議，共同商討雙邊商務議題。澳洲堅持保留部分貿易限制、自製率規定(local content requirements)，以及政府採購限制。然而，美國也堅守限制配額，並持續補助國內農產品，進而限制澳洲對美國的出口量。這些會議結束後，雙方達成協議，亦即澳洲將致

力減少貿易障礙與降低關稅、放寬紡織和汽車產業的保護限制，並且重整電子通訊市場，讓更多外國廠商自由競爭。



陳文雄、摩托羅拉董事長羅伯特·蓋文，以及 Marlow Industries 的雷蒙·馬洛在總督府 (Government House)前合影。



企業代表團與澳洲官員於會後合影，站在中間的是美國商務部長羅伯特·莫斯巴赫爾。



由左至右依序為摩托羅拉董事長羅伯特·蓋文、美國商務部長羅伯特·莫斯巴赫爾，以及旭電公司執行長陳文雄。

新加坡



一九九二年一月三日星期五，代表團從澳洲坎培拉飛抵新加坡。由於這是美國總統首次訪問新加坡的歷史時刻，因此布希總統受到新加坡人的熱烈歡迎。新加坡是布希總統提振美國出口貿易的中繼站，短暫停留幾天後，他還必須面對與南韓和日本之間更大、更迫切的貿易問題。亞太四國中，新加坡最支持他的理念，同意自由貿易除了創造就業機會，更能提升生活水準。新加坡的 280 萬人口擁有將近\$14,000 的平均收入，在亞洲地區僅次於日本。這個島國沒有貿易障礙，因而吸引大型製造商和金融服務公司進駐。就經濟發展而言，新加坡確實是全球極為積極的國家之一。{在新加坡政府的積極政策帶動下，新加坡人均 GDP 在二〇一四年增加到\$56,287 (世界銀行資料)，無疑是過去二十年間全球顯著最進步的國家之一。}

美國與新加坡在經濟上的關係相當良好。由於新加坡採取開放貿易的經濟策略，因此我們與新加坡政府之間對於貿易議題只有幾點差異。我們著重的議題包括該地區的智慧財產權(IPR)保護。我們力促新加坡政府儘快採取國際社會現行的相關標準，以加強 IPR 保護。整體而言，我們與新加坡的貿易往來一直保持熱絡。一九九一年，美國與新加坡的雙向貿易額約為 200 億。美國是新加坡最大的貿易夥伴，而新加坡是美國的第十一大貿易夥伴。美國是新加坡國內最大的外資來源國(約 29 億)，主要挹注於煉油、電子製造與保

險產業領域。超過 800 間美國公司在新加坡營運，且大致上相當滿意新加坡的經商環境，
對其優越的產業基礎建設與清廉風氣讚譽有加。

造訪新加坡的整個過程相當順利。兩國都認同雙方在自由貿易關係上的互惠現狀。一九九二年一月四日星期六晚間六點，新加坡總統黃金輝特設國宴招待。為了展現新加坡對美國產品的熱愛，愛荷華頂級牛排再次成為國宴佳餚。



一九九二年一月四日，布希總統與新加坡總理吳作棟在當地召開記者會



布希總統與新加坡總理吳作棟在當地召開記者會。即使時值一月，天氣仍是炎熱又潮溼。



南韓



歡迎來到南韓。更棘手的貿易問題等著企業代表團

一月五日星期天，空軍一號離開新加坡，飛往南韓首爾。企業代表團知道，這趟出訪之旅的輕鬆行程已經結束，他們將面對的是與南韓和日本協商的艱困挑戰。

南韓擁有 4,350 萬人口，他們主要面臨兩大挑戰。經濟方面，南韓政府努力維持 7-9% 的 GDP 高度成長。此外，雖然韓戰已在一九五三年七月落幕，但南韓仍持續遭受北韓政權可能擁有核武的威脅。

南韓經濟一向以高度保護主義聞名，政府並積極介入經濟與產業政策。該國的政策制定者以出口當作經濟發展的主要動力。有鑒於帳戶赤字日漸攀升(尤其是與日本之間的貿易)，南韓的貿易政策顯然已經政治化。美國與南韓的商業關係變得緊繃。

為了因應再度出現的整體貿易逆差，南韓遲遲不願放手讓市場自由化，同時更採取數項阻礙美國公司在南韓做生意的措施。正值這樣的關鍵時刻，美國總統率領企業代表團上門，向南韓政府點出雙向貿易懸而未解的許多問題，表明我方日益加深的無奈情緒。

就在布希總統率領的企業代表團抵達之前，南北韓達成了幾項關鍵的協議，期能終結長達四十年的戰事與敵對狀態。眼見協商開花結果，南韓人民無不滿心歡喜。然而，對於北韓願意放棄發展核武，布希總統仍持保留態度。

布希總統於星期日抵達後便私下警告南韓領導人，在掌握北韓共產政權放棄核武的確切證據之前，兩韓的關係進展切勿操之過急。星期天晚間，在與南韓總統盧泰愚的私人晚宴上，布希總統明確表示，他認為東北亞地區的冷戰離結束還有一大段距離。南北韓於十二月三十一日簽署的協議中包含互不侵犯條約，且雙方承諾不得在韓國領土上發展核武。然而，協議對於偵查核子試驗場的相關議題始終含糊不清。眼見北韓就快擁有製造初階核武的能力，領導人金日成遲遲不願意接受核武檢查。

一月六日星期一當天，在對大韓民國國會發表的演說中，布希總統舉平壤與南韓簽訂的新年協議為例，肯定南韓在遏止北韓發展核武的努力已有「正面進展」。布希總統表示，南北韓經過長達四十年的分裂後，他很高興看見兩韓關係終於露出統一的曙光。

「不過，不是簽訂書面協議就能維持和平。」布希總統說道，「我在此呼籲北韓展現誠意，履行六年前簽訂不擴散核武條約時承諾的義務」，接受國際社會對其境內核子試驗場的公開檢視。{布希總統的外交經驗老道，事實也證明，當初他的判斷相當正確。接下來的二十年內，北韓繼續發展核武，對南韓與日本的威脅未曾解除。}

布希總統出訪南韓期間，正式場合雖然理當著重討論貿易方面的爭議，但核武議題還是如外界預期成了主要焦點。由於代表團停留的時間短暫，因此美國與南韓之間的重要貿易議題並未出現重大進展。

一月六日，盧泰愚總統設國宴款待代表團一行人。主菜一樣是美國牛肉，宣示南韓的確進口了美國產品。



一九九二年一月六日，布希總統對大韓民國國會發表演說，攝於南韓首爾。

日本



布希總統與隨行的企業執行長團隊從南韓首爾直飛日本大阪。抵達後，總統搭上直升機前往鄰近城市出席兩場活動，並與日本前首相海部俊樹共進午餐。此外，布希總統也前往大阪附近的玩具反斗城視察，這家公司在歷經好幾年的斡旋協商後終於開幕營業，此時總統來訪，象徵意味濃厚。這趟參訪的目的，在於凸顯該公司成功進入日本市場的成就。美日雙方達成協議，鬆綁原本偏袒「家庭式雜貨店」的種種限制，不再阻止大型美國連鎖店進駐日本市場。

企業代表團展開圓桌會議協商，並與關西地區的企業負責人共進午餐。接著，代表團飛往首都東京，為隔日的棘手協商預做準備。



企業代表團於東京的赤坂離宮(Akasaka Palace)前合影

一開始，布希總統就已定調此次出訪的任務：提振美國出口，創造充足的就業機會，而日本是這趟亞太四國之旅的最後一站，也是最重要的一站，其中最主要的議題其實就是汽車市場。換言之，日本出口太多汽車到美國，卻進口太少美國汽車。

一九九一年，美國全球貿易赤字 465 億，其中 66% (310 億)來自與日本的貿易逆差。與日本的貿易逆差中，約有 75%與汽車產業相關，包括汽車與零件的銷售。

美國人非常喜歡日本車。日本每年出口約 230 萬輛汽車到美國，囊括三分之一左右的美國市佔率。反觀美國賣到日本的汽車為數不多，大約只有 25,000 輛。基本上，美國政府與汽車製造商希望日本購買更多美國車和汽車零件，並減少出口至美國的汽車數量。布希總統剛落腳日本，就能嗅到濃濃的火藥味與紛亂的局面，原因在於美國與日本談判的過程中，針對日本應購買更多美國汽車和零件這一點，雙方意見仍相當分歧。

對此，白宮的態度相當樂觀，認為總統一定能在四天的貿易對談中順利說服日本讓步。這至少可以撐住美國逐漸衰退的經濟。據傳，首相宮澤喜一很急切地希望能夠達成布希總統的部分期許。

美日雙方之所以無法取得共識，主要癥結與日本汽車大廠稍早釋出的消息有關：一九九四年之前，他們會將對美國的採購額從目前的 90 億提高到 170 億。

對於日本是否同意任何形式的汽車零件採購目標或額度，外界彷彿霧裡看花。日本國際貿易與工業部(MITI)部長渡邊幸三(Kozo Watanabe)表示，日本將針對美國製造的汽車和零件設定明確的進口目標。但不久之後，副部長棚橋祐司(Yuji Tanahashi)出面否認，表示政府並非要求汽車產業界提出明確數據，只是思考「不同形式的合作方式」而已。他接著補充，「我想部長的發言只是一廂情願罷了。」

日本人的態度據說相當堅決，尤其在設定美國汽車和零件的購買量上更是如此，因為這些進口車終究需要消費者買單，而最後的決定大權依然掌握在消費者手中。{即使到了今天，日本國內每年賣出的 510 萬輛汽車中，美國車的比例依然不到 0.5%。}

不過，日本政府據傳準備祭出幾項刺激方案，說服經銷商考慮銷售美國車。然而，這些政策是否能夠改善美國車不受市場青睞的現況，外界普遍抱持著懷疑的立場。

日本市場普遍認為美國車品質低落、不適合日本狹窄的街道，而且設計不符日本靠左駕駛的需求。日本不願向美國開出的條件妥協，且毫無讓步的意思。反觀布希總統的處境，外界關注他是否會遭受國會或民主黨對手施予更龐大的貿易壓力，甚至杯葛施政的威脅。

「這太瘋狂了。」一位日本官員表示。「要是消費者不買單，這些汽車和零件怎麼辦，丟進水溝嗎？我們不能坐視不管。」

一月六日星期一，首相宮澤喜一再度呼籲日本汽車製造商能給予更多彈性空間，以實際行動協助美國的汽車產業(以及布希總統)，對深陷經濟泥淖的美國伸出援手。「對於美方提出增加進口量的要求，日本汽車製造商可能有其考量而維持現狀。」他對美國記者如此表示。「但我認為，他們都瞭解日本需要有所貢獻，協助美國度過難關。我想我可以說服他們，長遠來看這麼做對他們是有利的。」他補充道。宮澤喜一提及了一個熟悉主題，他說道，日本必須以盡義務的角度看待這個議題，回報美國當初協助二次大戰戰敗國的慷慨情義。「日本與美國的友好關係已維持四十年以上，日本從中獲益匪淺，現在該是回饋的時候了。」他說，「我們很樂意雪中送炭。」

宮澤喜一的發言訴求外交義氣與同情之心，鼓勵日本企業採取援助行動，這讓部分美國人和日本人感覺不是滋味。一位評論家表示，這番言論聽起來彷彿是美國要求日本在戰敗四十五年之後支付賠償金。雖然宮澤喜一的語調大致帶有和解的意味，但他依舊斷然反駁布希總統等人的說法，表示日本的對外貿易已對美國經濟衰退有所貢獻。「我國的對外貿易其實已為貴國的經濟成長帶來了正面貢獻，並非負面影響。」他如此表示，並說明自從一九八七年之後，日本對美國的進口額已增加 70%，大幅超越對美出口額的成長幅度。

不僅如此，這位曾經擔任財務大臣的日本首相還含蓄批評美國的經濟政策，他表示，美國經濟衰退主要是因為消費者和企業的負債沉重、銀行體系虛弱，以及美國預算赤字所導致的高利率。日本汽車製造商與經銷商發言人表示，他們已準備好與宮澤喜一及其他政府官員合作。同時，他們也批評美國並未善盡在日本銷售汽車的責任，也不曾為了迎合日本消費者的口味而有所作為。日本經銷商協會(Japan Automobile Dealers Association)

理事長上野賢一郎(Kenichiro Ueno)表示，「如果美國汽車能夠符合日本消費者的喜好，日本汽車經銷商願意銷售美國生產的汽車。」



布希總統與日本首相宮澤喜一於赤坂離宮召開記者會



芭芭拉·布希女士出席在赤坂離宮舉辦的記者會。左一是商務部長莫斯巴赫爾，左二是財政部長尼可拉斯·布雷迪(Nicholas Brady)。



明仁天皇現身赤坂離宮，出席在庭園舉辦的迎賓儀式



美智子皇后出席迎賓儀式



首相宮澤喜一偕同夫人出席迎賓儀式。



布希總統於赤坂離宮參加迎賓儀式。



芭芭拉·布希女士在日本備受歡迎及尊崇



布希總統在迎賓儀式現場露出親切的微笑。



布希總統出席迎賓儀式。



拜會日本官員之前的企業代表團，攝於赤坂離宮。

一九九二年一月八日星期三，

布希總統在國宴上昏倒

星期三的行程很緊湊。這天一早，企業代表團與美國駐日商會在大倉久和飯店召開早餐會議。上午十點半，日方在赤坂離宮舉辦了一場迎賓典禮。明仁天皇、美智子皇后、首相宮澤喜一與夫人全都來到赤坂離宮的庭園歡迎布希總統、總統夫人芭芭拉·布希女士以及隨行的企業代表團。

在日本，天皇意味著「天賦聖權」，除了是國家的象徵，也是神道教的最高威權。據說天皇與皇室成員是太陽女神天照大神(Amaterasu)的直系後裔。二次大戰結束之前，沒有人能獲得允許直接晉見天皇。日本投降後，一九四五年九月二十七日，昭和天皇(明仁天皇的父親)渡過皇城的護城河，在麥克阿瑟將軍位於第一生命保險公司(Dai-Ichi Life Insurance Company)的司令部，拜會麥克阿瑟將軍。這是美國人首次與日本天皇會面的歷史時刻。

接待美國賓客時，明仁天皇看起來莊嚴尊貴，美智子皇后舉止優美，氣質優雅。布希總統露出一貫的燦爛微笑，態度親切，看起來精神抖擻、很有活力，完全沒有因為冗長的參訪行程而顯露疲態。第一夫人芭芭拉在日本備受歡迎。她的作風親民真誠，給人溫暖的印象，與日本的拘謹嚴肅形成鮮明的對比。

晚間六點半，國宴在首相官邸正式登場。與席的賓客總共 135 位，其中包括美國企業代表團的成員與日本官員。七點二十分，布希總統進入宴會廳享用饗宴，四道菜色包含鮭魚冷盤佐魚子醬、香菇清湯、美國牛排佐胡椒醬與百香果冰淇淋。布希總統表定一個小時後向宮澤喜一先生敬酒，這是所有這類宴會上的標準儀式。

晚間八點二十分左右，現場發生不尋常的狀況。從主桌一路到宴會廳彼端，現場一片寧靜，音樂聲和交談聲紛紛停歇，眾人不禁停下手邊的動作。這一陣突如其來的詭譎寧靜讓所有人坐立難安。這一瞬間，所有賓客的注意力不約而同地轉向主桌。布希總統的臉色蒼白如紙，雙眼緊閉，動作搖晃不穩。許多人的心中充滿疑惑。「心臟病發嗎？」布希總統倒向左邊的宮澤喜一先生，嘔吐在他的黑西裝衣領上。宮澤喜一先生扶住總統的頭，試圖保持鎮定。一名隨扈見狀立即躍身來到總統身邊，另一名則攙扶布希總統，讓他躺到地上。

幾分鐘內，總統先生恢復了體力，開口向隨扈說，「我只是想吸引一些注意力」。在隨扈的協助下，他站起身來準備離開現場。他的面容憔悴，看起來虛弱無比。總統站起來時，所有人報以掌聲。他穿上隨扈遞來的綠色大衣遮蓋弄髒的衣服，往加長禮車走去。在大門待命的救護車並未派上用場。轎車隨即將他載回下榻的赤坂離宮。

這起事件發生地相當突然，不僅讓在場的 135 位賓客措手不及，也震驚了全世界。這場晚宴由日本的半官方電視台 **NHK** 負責拍攝，即時轉播。整個晚上，布希總統臥倒在地的虛弱影像一次又一次地反覆播送到全世界。



布希女士摀住總統的嘴巴。畫面來源：NHK 電視台

布希總統離開後，總統夫人布希女士和宮澤喜一先生試圖保持冷靜，並安撫在場的賓客。現場平靜下來後，布希女士舉杯敬酒，對眾人開玩笑說：「我不知道該怎麼解釋喬治(布希總統)的狀況，這從來沒發生過。但我不禁覺得是大使的錯。」她指的是美國駐日大使麥可·阿瑪寇斯(Michael H. Armacost)。「他和喬治與天皇和太子今天打了場網球，輸得很慘。布希家族不太習慣輸的感覺。看來他的心情比我想得還糟。」現場報以熱烈掌聲。日本和美國賓客無不佩服她的機智和優雅。芭芭拉·布希大受日本民眾的歡迎，隨即登上日本各大報紙版面。近幾任國家元首的夫人都受到訪問，她們一致推崇布希女士的機智和自然坦率的媒體表現。

一月九日星期四早上，美國駐東京的白宮發言人馬林·費茲華特(Marlin Fitzwater)表示，布希總統在赤坂離宮的房間內休息，雖然患胃腸性感冒但沒有大礙。總統的私人醫生柏頓·李(Burton Lee)表示，總統的健康狀態很好，心情也不錯。聽到布希總統已經康復，而且健康似乎沒有什麼大問題，大家都鬆了口氣。

美國代表團與日本官員和企業高層的會議照常繼續。最後一場與汽車公司執行高層的會議在下午五點舉行，晚上則接著由商務部長莫斯巴赫爾在美國大使阿瑪寇斯的宅邸設宴招待。

返抵國門



亞太之旅順利落幕後，布希總統在安德魯空軍基地召開記者會。

日本汽車大廠高層與美國企業代表團實際達成的唯一協議是一項「行動計畫」。日本承諾在一九九五年多購買 100 億的汽車零件，三年內將進口額從 90 億提高到 190 億，不過雙方並未擬定任何能幫助執行計畫的確切監督機制。布希總統所做的不多，雙方的基本態度從未有所改變。美國汽車廠商高層指責日本給予的承諾缺乏誠意，並宣稱日本依然保持封閉的現狀，以晦澀難懂的安全與測試標準、冗長繁複的法律規範，以及獨厚日本供應商的外包程序安排阻擋外國商品進入日本市場。

同時，日方也對採購協議感到憤恨不平。他們認為這是「刻意安排的貿易」，而不是自由貿易，並將此視為一種政治施壓。「他們還沒認清現實。」一名日本 MITI 官員如此表示。本田汽車公司社長川本信彥(Nobuhiko Kawamoto)也說，「我們不會犧牲汽車的製造品質」。美國需要想辦法提升產品的品質，除此之外別無他法。

對此，日方給予的負面評價可說是尖酸刻薄。「布希政府中，真的沒有任何一個人真正瞭解日本嗎？」專欄作家織田孝宏(Takahiro Oda)在《朝日新聞》中寫道。他列出白宮對日本政府罄竹難書的羞辱行為，以及逼迫日方購買美國產品的厚顏要求。各大報紙利用歷史事蹟嘲諷此趟參訪，例如將布希一行人戲稱為培里將軍(Commodore Perry)率領的「黑船」。十九世紀，培里強迫日本開啟門戶與其貿易。除此之外還有人指出，日本抵抗美國的心情就像最新的哥吉拉電影，片中這隻知名的海怪正是協助日本抵禦貪婪外國人的功臣。

這趟出訪的最後一天晚上，當世界前八大汽車廠商的執行長(三位美國人，五位日本人)在東京飯店中面對面協商，當下的氣氛可說相當緊張。這是通用汽車、福特與克萊斯勒的高層首次直接與豐田、日產、本田、三菱及馬自達等競爭大廠的高層會面。²

² 於 1992 年 1 月 10 日出刊，DAVID E. SANGER 所著的 BUSH IN JAPAN; A Trade Mission Ends in Tension As the 'Big Eight' of Autos Meet

經過劍拔弩張的一個小時後，日方告訴來訪賓客，美國產業自己需要大幅轉型，而美方也不甘示弱，表明「光靠口頭宣示開放市場」就足夠的時代早已過去，最後，憤怒的克萊斯勒公司總裁李·艾科卡更補上個人意見。「他說他不滿意目前的數據。」日產汽車公司社長久米豐(Yutaka Kume)在會後幾小時回想時說道。他指的是日本承諾的採購計畫，亦即美國零件的年進口額增加一倍，並在日本國內每年銷售 20,000 輛左右的美國汽車。艾科卡先生離開會議時顯然相當生氣，他二話不說立刻飛回底特律，這座城市見證了日本汽車過去十年對美國中西部帶來的莫大傷害。

日本的會議結束後，艾科卡先生直接返回底特律，在底特律經濟會(Detroit Economic Club)的會議上對 5,000 家企業高層發表演講。他在演講中大肆批評總統，表示他這趟貿易參訪之旅對於貿易逆差或受創嚴重的汽車產業毫無助益。

「我本人，相信部分美國人也有同感，都受夠了日本人總是回答，這個產業的所有問題都是我們的錯，我們咎由自取。」他說道。「通用汽車、福特和克萊斯勒的經營者不是笨蛋，供應商也不是。我們的勞工沒有偷懶，也沒有比較笨。」³

他表示，日本汽車廠商在國內市場享有「封閉式庇護」的優勢，對外又有開放的大市場(例如美國)可以銷售產品，而且日本政府對他們的態度友善，加上企業工會的支持以及銀行與供應商提供的優惠交易，難怪這些汽車製造商可以獲利豐富。不過，艾科卡先生也表示，布希總統率領 20 位美國企業高層出訪，終究有其外交意義。「現在情勢已經改變，經濟最後還是成了首要之務，重要性與軍事及國務院的所有重要議題不相上下。」他如此說道。

³ 於 1992 年 1 月 11 日，於紐約時報刊出 Iacocca 所著的 Blunt Talk 以及 BARNABY J. FEDER 所著的 Just Back From Japan。

「他們的領導者總是帶著企業人士完成類似的出訪任務，因為他們一向將經濟和企業擺在第一位。」他如此描述日本的情況。「現在我們也這麼做了。」他繼續說道，「美國政府和企業界首次攜手出訪，這對日本傳達了一個清楚而明確的訊息。我認為，我的確認為日本其實瞭解其中的涵意。但他們並不喜歡，他們試圖抵抗。老天，他們竟然想要抵抗。他們開始著手處理，只剛開端而已。老實說，以汽車製造業的角度來看，他們的反抗力道薄弱，但這是個開端。」

「我以前深信東方人的遠見是種崇高的美德，我們應該向日本人學習。我錯了，這一點都稱不上是美德。這是一種武器，我們必須設法讓他們繳械才行。我們必須運用自己的武器，也就是美國人缺乏耐心的優良傳統。換句話說，就是針對問題立即要求改善。」艾科卡先生一再重申他支持自由貿易的立場，並控訴日本實行「掠奪式貿易」，「在美國動用經濟與政治手段侵害美國」。

此外，他也否決了龐大的貿易逆差是因為美國汽車在日本不受歡迎這種說法。「他們說問題就出在我們的東西是垃圾。」他表示。「我想應該是其他原因，例如可能是我們的 Jeep Cherokee 在日本貴了 12,000 元，因為他們不接受我們提出的認證，全車上下都要檢驗，而且他們還有一套目的並非保護日本消費者的標準，而是阻擋我們進入。」

福特汽車總裁哈洛·波林在步出日本會議時表示，「雙方沒有共識」。他說，日方願意協商，但不願意訂出明確的時間表，說明如何減少與美國之間高達 430 億的貿易順差，而其中四分之三來自於汽車貿易。「就提振汽車產業而言，桌上光有提案還不夠。」他這麼說。

「我們隨時都能採購更多零件。」一位日產汽車的資深主管表示。「但這並未解決美國汽車如何與日本汽車競爭，或是美國製造的零件如何超越日本零件的基本問題。」他說，這些問題解決之前，美國產業都「不會真正復甦」。

八大巨頭的會議破局之後，日本企業的領導人表示，他們認為美國尚未瞭解競爭力的重要條件，從一九八〇年代的經驗來看，這理應相當顯而易見。因此他們覺得，唯有美國汽車產業徹底改變，學會如何因應日本人的品味，那天下午布希總統與首相宮澤喜一共同宣布的目標才有可能達成。

整趟旅程中，美方的汽車廠商高層抱怨日本像是把他們視為路邊的乞丐，出於公眾義務與政治利益才做出承諾，而非真心認為日本需要美國銷售的產品。

布希總統的出訪行程應該涵蓋貿易議題的所有面向。只是，由於汽車三大廠與幾家零件廠商的高層受邀同行，顯示了汽車產業必須解決其龐大的貿易失衡問題，因而掩蓋了其他議題的急迫性。

十二天的參訪結束後，似乎沒有很多人滿意最後的結果。民主黨國會議員認為，這趟與日本領導人的會議簡直是場貿易協商災難。從布希總統出訪的第一天開始，邀請底特律企業主管同行的做法始終備受質疑。《華爾街日報》頭版刊登汽車大廠高階主管坐領七位數的高薪(雖然銷售額其慘無比)，但日本同業雖然領著較為遜色的薪資，卻有令人驚豔的銷售表現，兩者形成強烈的對比。

在安德魯空軍基地的演講中，布希總統承諾，停留日本四天期間必定會為美國出口與工作機會帶來「明確且重大」的收穫。然而，布希總統的主要目標(亦即藉由參訪創造更多工作機會)很快就蒙上陰影。該年十二月，政府公告失業率攀升至 7.1%，創下六年來最高記錄。

後記

布希總統在日本首相面前昏倒的消息有如野火般迅速散布，而且不只在一個國家內發酵。由於連日奔波、過度勞累，布希總統染上腸胃型感冒。歷經三天緊鑼密鼓的協商之後，日方同意在一九九五年將美國汽車零件的採購額提升至 100 億。老實說，這有如杯水車薪，無法紓解美國與日本貿易逆差的問題。日本汽車製造商發給與美國總統同行的企業代表團一大疊採購計劃文件，但實際結果令人失望。美國對日本的貿易逆差從一九九一年的 434 億持續攀升，直至一九九二年達到 496 億、一九九五年達 591 億，乃至於二〇〇〇年攀上 816 億的高峰。

很明顯地，在全球自由貿易體系中，即使政府主動介入仍無濟於事。顧客接受度比政治影響力重要許多。當時，美國的聲望跌至谷底，日本的經濟表現如日中天。處於政治壓力之下的首相宮澤喜一說服日本汽車製造商的高層稍作犧牲，秉持同情與憐憫之心增加採購美國汽車零件。

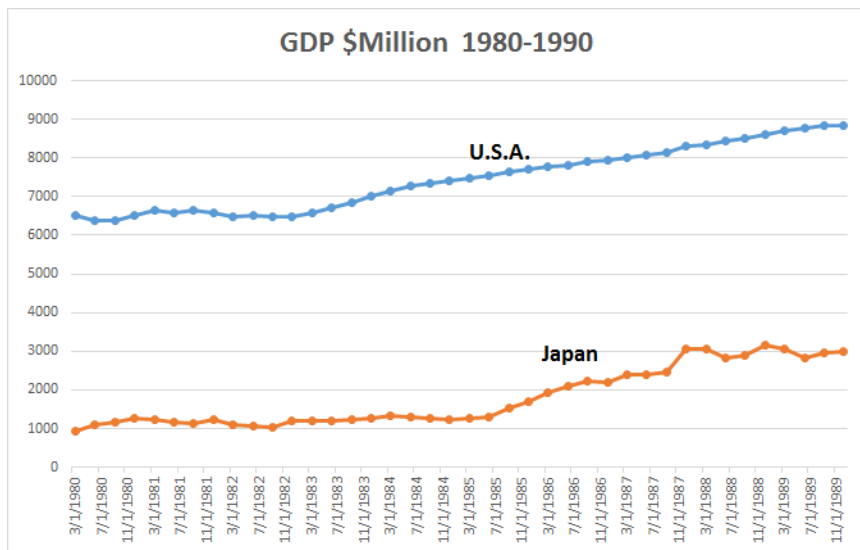
在一九九二年的總統大選中，布希總統敗給默默無名的阿肯薩州州長比爾·柯林頓。柯林頓順勢喊出「笨蛋，問題在經濟。」(It's the economy, stupid.)的競選口號，最終獲得勝選。很不幸地，布希總統始終沒有解決美國對日本的沉重貿易逆差。

意外的大轉折

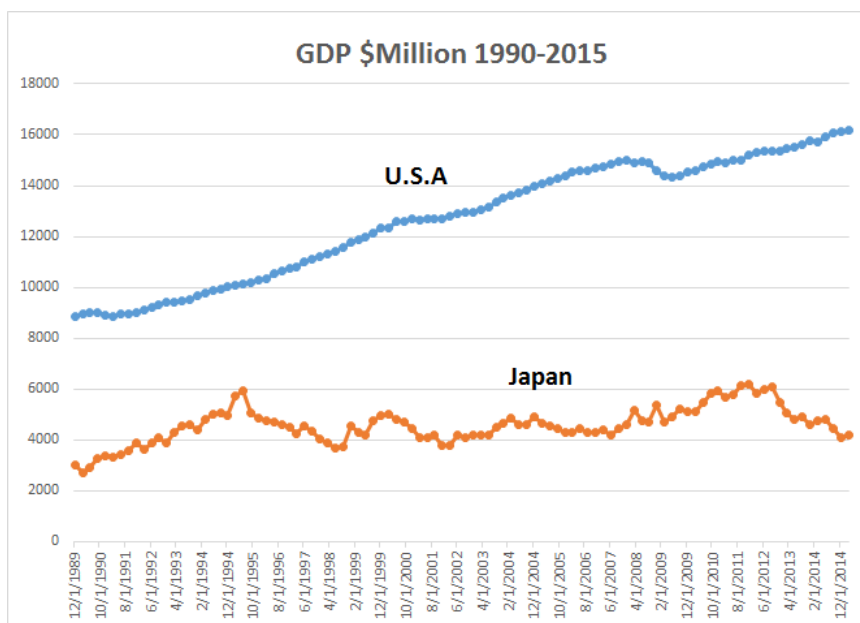
然而，接下來二十年間，美國成功逆轉了局勢，重新奪回經濟發展上的領導地位。另一方面，日本遭逢「失落的二十年」(Lost Decades)，久久無法恢復昔日風采。

股市和房地產泡沫破掉後，日本陷入長期通貨緊縮，經濟成長緩慢。一九八〇年至一九九〇年間，日本經濟以每年 6.2% 的飛快速度成長，遠超過美國的成長率 3.1%。然而，到了一九九二年年底，這個局勢出現了重大轉變。一九九〇年至二〇一五年間，日本的平均年成長率只有 0.61%，大幅落後美國的 2.47%。以下圖表分別顯示兩國在一九八〇年至一九九〇年間，以及一九九〇年至二〇一五年間的 GDP 表現。

1980 年至 1990 年期間，日本的經濟表現 優於 美國。



1990 年至 2015 年期間，美國遠勝於日本。



現在問題變成：美國為何能恢復繁榮，而日本卻持續衰退？是因為柯林頓總統的緣故？或單純只是好運？

都不是。關鍵在於美國的創新力與創業精神成就了新的高科技產業、創造新的工作機會，並且開創更多機會。

協助美國重振經濟的推手是創新的力量，在個人電腦革命後相繼催生了網際網路、生物科技和社群網路等新興產業。一九九二年正值經濟蕭條之時，沒人會想到這些新技術會冒出頭來拯救我們的經濟。就是這股創造力，讓美國可以突飛猛進，將日本拋在身後。

簡而言之，在經濟拉鋸的戰場上，美國贏得了一片江山，而日本也雄據一方。在成熟產業的製造領域中(例如汽車工業)，日本依然勝過美國。但在創新的新興產業裡，美國無疑是首屈一指。個人電腦、網路、網際網路、社群網路與生物科技全都先在美國蔚為風潮、成功獲利。這是支撐著美國經濟成長的強大力量，而且未來也不例外。美國未來繁榮的關鍵，取決於自身蛻變與創新的能力。

一九九〇年代叱吒風雲的大企業，例如通用汽車、福特、克萊斯勒、IBM、美林證券和柯達，到了二〇一五年已被蘋果、Google、臉書、亞馬遜、思科、Netflix、EBay、Amgen、Biogen、Gilead、Celgene、高通與微軟所取代。

至於當初企業代表團的成員，汽車三大廠的執行長並未久留，也未成功振興他們的公司。性格剛強、能言善道的李·艾科卡在一九九二年底退休，未能完成他擊敗日本汽車大廠的願望。保險業萬眾矚目的傑出人士代表，也是 AIG 執行長的漢克(莫里斯)·格林伯格不再繼續為公司效力。一九九一年至二〇〇七年間，AIG 的股價暴漲了 804%。然而，二〇〇五年三月十五日，由於會計醜聞與紐約州檢察長艾略特·史畢哲的大肆批評，AIG 董事會逼迫格林伯格辭掉董事長暨執行長的職務。AIG 在二〇〇八年一落千丈，且由於進行高風險信用違約交換(CDS)交易，而幾乎面臨破產的後果。美國政府必須承諾提供 1,800 億的紓困資金，挽救 AIG 上千萬客戶的權益。

美林證券是總統企業代表團中的另一個代表性金融企業，是一九九二年全球最大的證券經紀商。然而到了二〇〇八年，美林證券也遭遇了類似於 AIG 的災難。這家公司身陷 CDS 與 CDO (債務擔保憑證)風暴，幾近破產倒閉，股價從二〇〇七年的 92 元掉到二〇〇八年只剩 7 元。美林證券不再是獨立營運的企業，在美國政府的協商下，美國銀行(Bank of America)於二〇〇九年收購了這家公司。

至於陳文雄，他在一九九二年底從旭電的執行長職位退休，並於一九九四年辭去董事長職位。過去十六年來，他在旭電每週工作六天、每天工作 12 至 14 小時，退休後的他希望培養其他興趣。他在二〇〇〇年正式退出旭電董事會。他投身公益，創立六度基金會(Paramitas Foundation)，為大學提供獎學金，同時也支持社區服務。一九九四年起，他進入 Intel 董事會，擔任董事成員長達十一年。此外，他也進入史丹佛大學與聖塔克拉拉大學(Santa Clara University)的理事會服務，任期分別為十年和十五年。

回想起哈佛大學慷慨提供的獎學金，陳文雄備受鼓舞，因而決定為美國的工程師和科學家教育傾囊相助。一九九四年以來，他的基金會已經協助好幾百位大學生和研究生。他相信，唯有透過頂尖的大學教育，美國才能在瞬息萬變的世界中保持創新能力。

即使在沒有陳文雄的情況下，旭電仍持續成長，最終成為全球最大的電子代工廠商。在新執行長西村公一(Ko Nishimuro)的率領下，旭電繼續蓬勃發展，除了營業額於二〇〇〇年成長至 180 億(約新台幣五千四百億)之外，也收購了許多公司。公司員工數達到

80,000 人，股價也飆升至一九八九年首次公開募股的 250 倍。然而，二〇〇〇年網際網路泡沫破裂之際，旭電同樣無法倖免於經濟衰退的影響。

老布希總統的十二日參訪立意良善，但對於終結美國的經濟衰退幫助不大，也未能協助布希在一九九二年順利連任。但歷史總是充滿驚喜。歷史學家會記得布希吐在首相宮澤喜一衣領上的那一刻，正是美國意外開啟了創新和繁榮的新時代。同樣地，首相宮澤喜一不會料想到，他在一九九二年會見美國總統之後，日本的經濟會遭逢長達二十年以上的重挫。說不定是布希總統將美國的晦氣，吐給日本首相，造成它廿年的衰退？（一笑）。

雖然日本在一九九〇年代初期看似勢如破竹、銳不可擋，但在一九九二年的布希出訪之後，美國依然憑著創新力和創造力保有一席之地。甚至進入二十一世紀後，美國仍然引領全球潮流，繼續以新穎的想法保持優勢，並不斷探索全新技術。

美國歷史上這段難以置信的旅程告訴我們，奇蹟會在意想不到的時候發生，不僅是面對與日本協商這種堪稱經濟危機的非常時刻，我們的人生也是如此，就像陳文雄的精采經歷一樣。

他的人生奇蹟始於哈佛大學的獎學金，並一路延續到他成為市值數十億美元的大企業執行長。

對他而言，這樣的成就不是因為他的天分或努力，而是奇蹟。

當年哈佛慷慨地提供獎學金，而且不求回報，這就是真正的奇蹟。

美國社會提供這麼多的機會，讓他得以成功，這也是奇蹟。

留學生可以利用微薄的投資打造數十億元的公司，這是奇蹟。

美國總統不在乎他的家庭背景和膚色，邀請他搭上空軍一號一同出訪，這就是奇蹟。

在美國之外，類似的奇蹟不常發生。他希望這些奇蹟可以繼續在美國發生，每個人都有機會一次又一次地感受奇蹟，如此社會才能繁榮與幸福。美國經濟在二十世紀末幾近

崩盤的曲折再興，加上亞洲留學生像陳文雄對社會帶來的意味深遠的影響，毫無疑問地，這兩者交織而成的真實故事值得令人回味和流傳下去。