

沒有垂死的城市，只有垂死的經營

吳滄海

一、基隆市是一個垂死之城？

論者與街談巷議都說，基隆已經是一個「垂死之城」了。

他們的論點是，與基隆市相伴而生的基隆港，連年營運量大減，不但已被台中港超前，甚至後起之秀的「台北港」，預期也將在未來全面營運之後，要完全取代基隆港的國際貨運，屆時基隆港將僅成國內貨運港。基隆港正在垂死之中，與基隆港相伴而生，基隆有 70% 的就業人口直間及間接依賴基隆港相關業務而生，而今基隆港的沒落，無疑即等於基隆市的沒落。基隆市連續三年（民國 89-91 年）失業率高居全國第一。在經「健康雜誌」所作的「快樂城市」調查中，基隆市高居全國「最不快樂城市」的第一名。基隆已形同為一個「垂死」的城市了（《港都再造一場夢》廖雅君，台大新研所碩論，2004 年 7 月 14 日，頁 48-52）。

基隆市真的是一個「垂死城市」了嗎？

讓我們來看看一些數據。

基隆市居民人口數，在民國 57 年約 30 萬人，民國 82 年增加到 36 萬 3 千 37 人，92 年再增至 39 萬 2 千 3 百 13 人。儘管人口數的成長是如此的緩慢，但究終是正成長而非負成長。這足以說明，基隆還不至於是一個「垂死之城」（a dying city）。

其次來看下列基隆港的營運數據：

年 份	進 港 船 舶		貨物吞吐量	貨物裝卸量	貨櫃裝卸個數
	艘 次	總 噸 位	〔公噸〕	〔公噸〕	〔TEU〕
民國 65 年	4,766	30,351,837	7,701,640	20,372,255	338,883.50
民國 66 年	4,959	35,002,080	8,073,061	22,029,120	393,765.50
民國 67 年	5,223	37,454,475	8,881,426	24,924,902	473,669.00
民國 68 年	5,422	40,524,484	9,082,981	28,389,893	560,378.00
民國 69 年	5,536	43,650,224	10,298,353	35,185,553	659,644.50
民國 70 年	5,622	46,697,890	9,027,792	33,616,360	655,441.00
民國 71 年	5,763	50,292,979	8,283,007	33,281,635	702,921.75
民國 72 年	5,919	54,211,776	11,823,482	41,941,377	942,525.75
民國 73 年	6,237	62,403,372	14,213,408	53,487,360	1,233,794.00
民國 74 年	6,184	64,798,405	12,492,987	49,935,452	1,157,839.50
民國 75 年	6,648	75,657,688	16,417,277	66,173,400	1,587,328.25

民國 76 年	6,977	87,098,578	19,511,564	79,851,071	1,939,853.50
民國 77 年	7,243	92,915,606	21,979,341	76,592,926	1,761,695.00
民國 78 年	7,572	96,366,807	24,164,857	78,296,467	1,771,930.50
民國 79 年	7,623	97,928,414	25,190,289	79,614,832	1,840,794.00
民國 80 年	7,514	98,959,275	26,993,197	86,970,549	2,007,752.25
民國 81 年	7,908	107,424,625	26,146,190	85,267,124	1,940,587.25
民國 82 年	8,005	104,373,408	29,177,653	86,396,064	1,886,425.75
民國 83 年	8,026	109,224,152	29,586,162	91,626,299	2,046,588.50
民國 84 年	8,159	111,402,269	29,917,069	94,441,821	2,165,192.75
民國 85 年	8,431	116,557,500	26,300,924	89,407,242	2,108,578.50
民國 86 年	8,495	118,922,838	26,291,996	85,406,134	1,981,175.25
民國 87 年	8,609	111,985,171	23,958,060	76,148,902	1,706,873.25
民國 88 年	8,615	113,842,866	24,473,322	76,542,276	1,665,618.50
民國 89 年	9,165	121,045,686	24,975,629	88,336,130	1,954,573.50
民國 90 年	9,415	121,001,926	30,286,962	82,418,128	1,815,854.50
民國 91 年	9,085	119,010,618	34,542,191	88,911,035	1,918,597.50
民國 92 年	9,119	111,404,297	34,480,584	93,103,938	2,000,706.50

資料來源：基隆港務局會計室（2004 年 10 月 7 日）

由上列數據可知，基隆港的貨物吞吐量、貨物裝卸量、貨櫃裝卸數量，於民國 85 年分別創下 2 千 9 百 91 萬 7 千 69 公噸、9 千 4 百 44 萬 1 千 8 百 21 公噸、2 百 10 萬 8 千 7 百 58 個的新高紀錄之後，即一路下滑。到民國 90 年又再度站上高峰，其總吞吐量達 3 千 28 萬 6 千 9 百 63 噸，貨物裝量 8 千 2 百餘萬噸，貨櫃裝卸 1 百 80 多萬個，已突破了連續多年的低迷。

去年基港的總吞吐量更高達 3 千 4 百 48 萬餘噸，貨物裝卸量達 9 千 3 百 10 萬餘噸，貨櫃裝卸量達 2 百餘萬個。以上三項皆創了基港歷年來的新高紀錄。

由上述數據看來，基隆港顯然並未如論者所謂已沒落，且走向了垂死之路。

二、為什麼許多人會認為基隆已然是走向垂死之城？

（一）失業率屢創新高

民國 84 年在全國的失業率只有約 2% 上下的時期，基隆市的失業率即高達 4%。此後失業率有增無減，自民國 89 年至 91 年連續三年失業率居全國之冠。去(92)年全國失業率平均 4.99%，基隆則為 5.43%，今年到上(9)月至的失業率仍高達 5.45%。

由於基隆市失業率屢創新高，大家未能細究其原因，只是直覺地認為，基隆港的「沒落」就是基隆人失業的主因。如今我們從基隆港的營運實績來看，從民

國 85 到 89 年營運情形確實是倒退的。在這幾年間，如果將基隆市失業率的攀高，歸咎於基隆港營運的不佳，猶有可言。因為「表面上」看來，兩者之間似有「因果關係」。然則自民國 90 年之後，基港營運連創新高。而基隆市的失業率並未回頭轉低，反而更加惡化，失業率再創新高。基於此，以基隆港營運的興衰，來論斷基隆市的興衰，兩者有「因果關係」的推論是有問題的。

(二) 基隆市面「越來越不景氣」

基隆市被認為是「垂死之城」的另一個思維是，基隆市市面「越來越不景氣」。許多商店發現生意越來越不好做。小吃店、百貨店、舶來品店、酒吧、甚至是「基隆廟口」……都覺得生意比以前差多了。計程車司機、貨車司機也在抱怨，「過去貨物、客人源源不絕，天天都要不斷加班，才能應付得過來」的情景，已經一去不復返。以往「每週五下午結關時，街上穿梭著的、銀行排著隊的，幾乎都是做港口相關工作的人」，而今這樣的景像，已完全看不見。甚至連貨櫃車在基隆的路上也不像以前那麼多。（《港都再造一場夢》廖雅君，台大新研所碩論，2004 年 7 月 14 日，頁 38-40）於是大家的直覺是：基隆真的是已非常不景氣了。

但，我們要問的是：基港在營運數據上所顯現的「最不景氣」的 85 到 88 年間，如果確實基隆的景氣不佳是受基港營運的滑落之影響，那麼 89 年以迄今年，基港營運不但已由低迷轉趨熱絡，而且營量還不斷創新高之下，為何卻未反應在基隆就業人口的增加上？

其實，大家應該正視一個 21 世紀的重要課題：那就是數位科技大量、普遍、全面的應用。

數位科技讓自動機械化的「自動化」，日益精進、「智慧」益高，產能不斷快速倍增。其所致之結果，即自動化機械大量取代人的勞動力。即便是智力的工作，也日益被「智慧」越來越高的電腦所取代。換言之，本世紀就是「人被自動化機器、被電腦打敗」的世紀。

在這樣的浪潮之下，基隆港務局也走上人力大量精簡化之路。其結果是：營運量雖不斷激增，人員卻不增反減，但基港依然是能「應付裕如」。這就是拜數位科技被引進各部門之賜。

今天靠「港口」相關工作為生的人員已然大量減少。這當然會反映在「市面」的「蕭條」上。

相同的，來港船隻其實在基隆港的紀錄中，從未衰退過。從 89 年起更躍升至九千艘以上。那為什麼「坐計程車」的到港船員卻大量減少了呢？同樣地，如今的商貨輪也大量應用數位科技，以致於每一船所需的船員數也不斷減少中。

當然，港埠、通關、理貨等作業，也大量數位化，大量精簡了所需的「人力」。

在基港、基隆關、各與船貨進出有關的各民間公司、各銀行等單位，自然也不免於數位科技的應用。於是各單位的人員勞動力也被精簡化了。

由前所述的現象可以看出，因基隆港而生的各種行業的人員大量減少是必然現象。其與基隆港的營運之多寡，基本是無「因果關係」的。

不過，這些人員的減少，確實是造成基隆市面的「不景氣」的諸多重要因之一。

(三) 高失業率是 21 世紀的常態

由於數位科技的突飛猛進，人的勞動力大量與快速地被取代，是一個不可遏抑的趨勢，全球的人類都必須有此體認。台灣全島的人民固無以避免，基隆人同樣也不可避免。

如何來應對此一人類共同的命運，是大家要共同努力的。單純的怪罪於某一單位、某一公司，是「見樹不見林」。

三、城市需要創意經營

(一) 沒有垂死的城市只有垂死的經營

在人類的歷史中，當然有很多城市是「死掉了」。但是，一個正不斷朝向「死亡」邁進的城市是沒有的，除非她不經營，或是採的是垂死的經營。這就像企業一樣，除非她的經營管理階層人員和員工都無意於經營，或是採取「垂死經營」手法，最後自然會導致死亡。最近發生經營不善而倒閉的博達、訊碟、皇統等上市公司，就是採「垂死經營」手法的公司。

而企業的員工和城市的居民一樣，絕大多數不願見到公司的倒閉，所住城市的死亡。不久之前台灣發生幾次颱風及豪雨災害，有不少山地鄉村發生土石流災變，幾乎已不再適合人居。但，政府要他們遷村，副總統呂秀蓮表示，要他們移民到中南美洲，還被當地居民痛斥「落井下石」，原主民甚至發動大規模抗議的活動，並到總統府前「出草、放槍」，以示最嚴正和嚴重的抗議。於此足證，居民通常是不樂見自己所住城市「垂死」的。

一個城市如果走向「垂死」之路，那就表示，這個城市沒有創意的經營，沒有創新的成果展現。其和企業的「垂死」是一樣的。皇統科技公司之所以走向死亡，原因出在「缺乏創意、缺乏創新成果」。爆發鉅額虧損高達 40 億元，竟作假帳虛增銷貨金額達 37 億的皇統科技公司，其主力產品是「國中小學幼教輔導軟體」。該公司董事長李皇葵自稱，從 2001 年以來，該公司產品已無市場競爭力，虧損累累，不得不作假帳欺騙股東。(聯合報，2004 年 9 月 16 日)

大小企業如此，大小城市也莫不如此。一個缺乏競爭力的企業，其有能力的員工會紛紛選擇離開該公司。但多數沒有能力的員工，卻只有眼睜睜地看著公司

倒閉而無可如何。一個城市沒有競爭力，其有能力的市民也會跑掉，只留下沒有能力選擇離開，而莫可奈何留下的市民。

這樣的公司，這樣的城市，沒落、倒閉、死亡，當然是不可避免的。

(二) 城市需要創意經營

1. 創意經營的城市才能長保競爭力

在 21 世紀城市的創意經營特別重要。本世紀由於交通工具的不斷超速化，使得全球「朝發朝至」，已成為可能。鄰國與鄰國之間已成了「半日」或「數十分鐘」的「生活圈」。台灣也大都是在「半日生活圈」內。基隆與台北更是「數十分鐘生活圈」。基隆有不少建商推案，號稱「二十分鐘到台北」，而吸引了大批「台北居大不易」的新住戶。

數位科技打破了員工必須親身到公司、工廠、辦公室上班的模式。員工在家裡、在咖啡館裡、在交通工具上、在公園裡、在路邊……上班已成為可能。他們只要一台電腦在手，隨時隨地都可工作、上班、對談、開會……。

前面兩項本世紀進步快速的工具，使得人們不必再受到「工作與住家」非得「在一起」不可的侷限性，被打破了。至此，人們可以不再管工作的地點在那個城市，他們已可隨一己之意，住到任何一個城市，只要那個城市被他們認為是「適合他們居住、喜歡居住」的城市就足夠了。英國倫敦有一婦女雖隨丈夫調職到義大利羅馬並定居該市，但她卻每天乘飛機來回於倫敦羅馬之間，樂此不疲。因為她喜歡住在羅馬，但也喜歡她在倫敦的工作與同事。如果倫敦的工作是她不喜歡的，她不會天天飛回倫敦去工作；如果羅馬是她討厭的城市，她會放棄羅馬。

至此，一個城市是否能留得住居民，比起以前要難得多了。一個今日的城市如果不能有「創新經營」的思維，並著手實施，同時確有「創新成果」的展現，讓人們歡喜留下來，或讓外地客喜歡移入成新住民，並能誘使投資者能在此開店、設廠，則原來的舊住民可能會大量流失，而新的住民又不會移入，甚至連短暫駐足的「觀光遊憩過客」都不會來，一個垂死乃至死亡的城市是會產生的。

2. 創意經營城市成功的案例

(1) 淡水

——從淡水老街到漁人碼頭

淡水是台北縣一個相當古老的城市。靠山臨河的地理環境，和基隆的地理環境，其實是相去不遠的。淡水的大小街街導，和基隆又有什麼兩樣呢。但經過了規劃設計，讓「古、老」有了「說古老故事」的魅力。而

漁人碼頭則是現代化的、新的規劃，產生了符合新世代、新產物的需求，對於舊世代的人來說，也有新意的歡喜。這兩項加起來，讓淡水活出了新意，不但本地人留下了，新的建案大量推出，引了更多的新居民。

淡水的潮濕冷冽不低於基隆。在基隆的溫度還在攝氏 18.9°C 時，淡水已出現 16°C 的全台最低溫紀錄（10 月 9 日淡水創全台低溫紀錄 16.7°C，台北市 19.1°C，基隆 19.3°C。）（中天新聞，2004 年 10 月 10 日）。

淡水的條件有比基隆好嗎？

(2) 八里

——從漁村到觀光遊憩勝地

八里鄉和淡水鎮一水之隔，它原是一個小漁村。

淡水鎮終究人文較勝，有不少可觀之處。加上捷運的通達，其發展的快速，有其先天與後天的優勢。

八里有什麼呢？有漁船，有渡輪可以擺渡到淡水。但是總先要到八里才行。開車從關渡大橋為起點，也要二十多分鐘，更不要說從台北市區開到八里了。

但如今的八里，可是「門庭若市」，特別是週六、週日。從八里渡船頭→左岸公園→左岸劇場→水筆仔公園→挖子尾自然保留區→十三行文化公園→十三行博物館一氣呵成。從乘渡輪、喝咖啡、吃飯、生態觀賞、騎單車、協力車親子嬉戲、看劇、到觀賞博物館文物，整個行程塞得滿滿的，一天下來還不一定足夠看得完、玩得盡興。不論是未盡興，或已盡興的二、三度遊，都能產生很好的吸引顧客再回頭的設計。

在八里闢設此一遊憩區以前，它有什麼條件是比基隆優勢的？

(3) 金瓜石

——從已幾近死亡到繁華再現的小山城

金瓜石是基隆人最熟悉的鄰居-一座小小的山城。由於金礦的挖掘殆盡，金瓜石的年青人都走光了，除了老人還留下之外，其他環繞小小山城四周的就是一整座讓人看了觸目驚心的墳山。

如果不是電影「悲情城市」「無言的山丘」……敘說著金瓜石古老的舊事，並以金瓜石為拍攝的場景，這座幾近死亡的小小山城，可能早已真的死掉了。

懷舊電影讓現代都市人來到這個小小山城尋故懷舊。藝術家來此開創懷舊的咖啡館、茶藝館、藝廊、中西餐廳、民宿……。一條兩人擦身而過

都略嫌擁擠的山城小小街道，是金瓜石唯一的「觀光大道」。如今不論是週休的兩日，甚或非假日，總是擠滿了觀光的人潮。

原本已離此他去的青年又回到了家鄉。而外地客也大量移入。影星龍君兒在此開的一家法式西餐廳，開車要九彎十八拐才能到得了。該餐廳不但採高價位策略，在餐廳中嚴禁高聲談話，不准非進餐者不得入內參觀。這樣一家開在地點如此不良的餐廳，竟然是常常客滿，沒有事先訂位，更是進不了這家餐廳。

金瓜石到底在自然環境，在人文資源上，究竟有那一點勝過基隆？

四、基隆要突破困境特別需要創意經營

(一) 基隆應找出自己的核心價值

所謂城市的「核心價值」，換句話說，即是城市有什麼是值得企業、住民、遊客留下，並作出貢獻的「東西」。(《21世紀城市的創意經營》吳滄海，第二屆海峽兩岸科技與經濟論壇論文集，中國福建，2004年5月，頁265-271)

基隆究竟要以「海港運輸之都」、或「海洋家園」、「山海之城」、「海洋遊憩之都」……為核心價值。從核心價值為中心，以符合「終端客戶」的需求出發，進行創意與創新，基隆市才能產生競爭力。

基隆港目前已超越台中港，回復到第二名的位置。但其所提供的工作機會，並未有增加。如今基港又經政府指定為「自由港」，船貨未來的增多是可見的趨勢。基隆港務局表示，這對於與港口相關的工作機會會增加，對於減低基隆市的失業率是有幫助的。基隆港務局此言是可信的。

但是基於前述所說的，「數位化」的結果，人力的運用會隨著數位科技的日益精進而日益減少。因此，個人以為基港即便變成「自由港」，其所可能增加的工作機會應該是有限的。工作人員的增加有限，相對的他們可能在基隆各種業別去消費的人口之增加，就是有限的增加。

其實本世紀所可能提供給人的工作機會，未來將會有80%是來自服務業。因此，如何從「食、衣、住、行、吃、喝、玩、樂」中，去作創意的工作，不論是完完全全的新創，或是老傳統、舊事務的創新，都是現在與未來的商機來源，也是人們的工作機會之源。也許基隆可以從這裡找出核心價值來。

(二) 創新是被終端用戶認可的價值

創意是可喜的，但是它必須要能獲得消費市場的認可與接受，才有它的價值。所以創意必須能轉換成市場價值，才有其功能，這也就是所謂的「創新」。

基隆市的「中元普渡」是基隆非常有價值的「傳統」，基隆市各宗親與基隆市

府歷年來，在這個慶典上也花了相當多的心血在活動的「創意」上。但創意有餘，創新卻不足，完全沒有產生任何的市場價值。

台北縣八里鄉光是一個「挖出幾個數十年或上百年」的早期住民和行商（十三行即十三家貿易商）的「骸骨」及「陶製品」，再配合其他相關展品，即建構成一個「十三行博物館」和其周邊的遊憩區。博物館不但終年展出，並全年設計各種不同的活動以期不斷吸引舊客回籠，並增加新客源。果然該遊憩區每週都吸引大批人潮，博物館的門票成人 100 元，兒童 70 元。渡輪、單車、咖啡、餐廳都收取各種不同的費用，周邊的各種買賣業態更多，也為當地民眾增加不少工作機會，開闢了不少財源。這就是有市場認同的價值之創意。

五、結論

基隆有山、有海、有河、有藍的純美、有緣的清新。基隆與台北只有 20 分鐘的車程。目前基隆有中山高及北二高兩條高速公路，起點都在基隆。基港西岸碼頭的船貨已可直上北二高，北貨北運、中貨南運，也不再成問題。而市區的交通事實上已不若以往的擁塞。

如今在台北工作，家住台北已不再成為難題。近年基隆港精簡人員，碼頭工人幾已散盡離開基隆，基隆市面確有較前蕭條。為何在此極不利的狀況下，基隆的人口卻未相對大減，反而不斷小幅增加。原因就是外來移入住民增多了。暖暖、八堵、安樂、基金路沿線至大武倫等地，靠近中山高及北二高兩高速公路起點附近的住戶，就有許多是來自台北的新住戶。

基隆不一定非發展為什麼工業城、科學園區不可。即便是基港再繁華，對基隆唯一的好處是港工捐的分配可以多些。此外，船貨如再行經基隆市，則過去大家所抱怨的「但見滾滾塵土飛揚，不見湛藍可親的海水」的情景，又將再現，這應不是現代住民所樂見。而繁華再來的港埠與船貨，卻不見得會為基隆市民帶來更多的工作機會為商家帶來更多的消費。

準此，基隆朝全方位，為基隆市民、並能吸引各地住民前來觀光、遊憩之「食、衣、住、行、吃、喝、玩、樂」的服務業態，去進行創意、創新，則基隆非但能從固舊的思維與困境中脫困而出，也不會成為一個「垂死之城」，而且將更具生生不絕的活力與強勁的競爭力。