

嚴長壽

# 我所看見的 未來

10  
萬冊紀念版

一個讓你繼續向前走的力量  
一套讓台灣美而富的發展策略



嚴長壽  
我所看見的  
未來

10  
萬冊紀念版

嚴長壽 ● 著

CBP001D

# 我所看見的未來 紀念版

國家圖書館出版品預行編目資料

我所看見的未來 / 嚴長壽著. -- 第二版,--  
臺北市 : 天下遠見, 2008.11  
面 ; 公分. -- (財經企管 ; CBP001D)

ISBN 978-986-216-252-1 (精裝)

1. 文化觀光 2. 臺灣文化

992

97022242

作者 / 嚴長壽  
採訪編輯 / 王雪美  
主編 / 李桂芬  
責任編輯 / 李桂芬、李靜宜  
封面暨內頁設計 / 李健邦、黃雪倫 (特約)

出版者 / 天下遠見出版股份有限公司  
創辦人 / 高希均 · 王力行  
遠見 · 天下文化 事業群 董事長 / 高希均  
事業群發行人 / CEO / 王力行  
出版事業部總編輯 / 許耀雲  
版權暨國際合作開發協理 / 張茂芸  
法律顧問 / 理律法律事務所陳長文律師  
著作權律師 / 魏啟翔律師  
社 址 / 台北市104松江路93巷1號2樓  
讀者服務專線 / (02)2662-0012  
傳 真 / (02)2662-0007 ; 2662-0009  
電子信箱 / cwpc@cwgv.com.tw  
直接郵撥帳號 / 1326703-6號 天下遠見出版股份有限公司

製版廠 / 瑞豐實業股份有限公司  
印刷廠 / 吉鋒彩色印刷股份有限公司  
裝訂廠 / 精益裝訂股份有限公司  
登記證 / 局版台業字第2517號  
總經銷 / 大和書報圖書股份有限公司  
電話 / (02) 8990-2588

出版日期 / 2008年3月31日第一版  
2008年11月28日第二版第一次印行

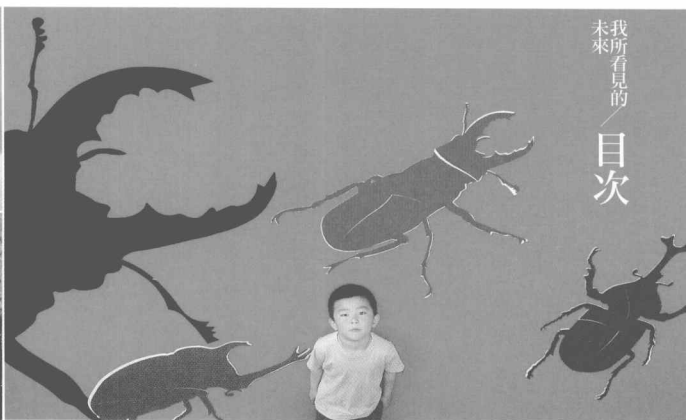
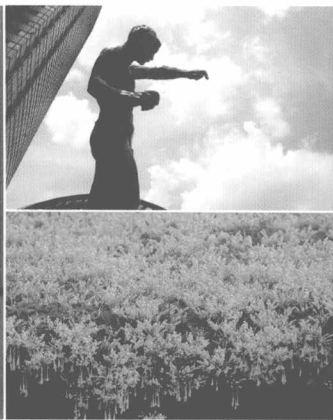
定價 / 350元

ISBN / 978-986-216-252-1

書號 : CBP001D

BOOKZONE 天下書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

※ 本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換



寫在十萬本之後 台灣的美好未來是可能實現的

自序 我的畢業報告

006 002

## 我們的優勢在哪裡？

行銷台灣 文化是最大的加值

014

美食料理 台灣美食的優雅創新

026

節慶活動 以在地特色創造全球商機

036

文化創意 創造感動，贏得尊敬

046

會議展覽 抓住金字塔最頂端的人

058

美容醫療 無可取代的華人醫療觀光中心

070

信仰禪修 深度體驗，深層影響

078

休閒農業 台灣味大收成

088

青年旅遊 將年輕人帶上國際舞台

098

## 台灣的國際級規劃

從願景到執行 觀光規劃的公式

112

北部 華人文化的觀光重鎮

122



中部 以魅力都市整合藝術山村	136
南部 以阿里山之名	148
東部 做台灣的納帕谷地	158
小離島 全球環保的夢幻示範區	170
大離島 讓澎湖馭風，金門秀軍威	180
未來還需要什么？	

從兩岸到國際 友誼才是最大的獲益	196
激勵公務體系 要萬丈雄心，要獨立靈活	208
妥善利用土地 不斷收回，才能生生不息	218
創新商圈規劃 如果商店街像百貨公司	226
導正技職教育 以中餐為主的亞洲瑞士	236
旅館國際化 假設你可以在世界各地移動	244
提升料理境界 美食王國的幕後工程	252
從歷史找未來 文化，是城市的關鍵競爭力	260

結語 但願世界因友誼而光亮	268
附錄 《30》雜誌專訪 嚴長壽：「台灣，要拿什麼感動人？」	274
《遠見》雜誌專訪 觀光讓台灣和世界交朋友	278
活動全紀錄 他的腳步沒有停歇	288

嚴長壽  
我所看見的  
未來

10  
萬冊紀念版

嚴長壽 ● 著

寫在十萬冊之後

## 台灣的美好未來是可能實現的

寫作《我所看見的未來》時，我滿懷熱忱，將自己三十幾年的學習和經驗與讀者分享，雖然知道有些現實必須靠時間克服、有些則需要時間來完成，總希望有一天隨著台灣的成熟，能做更好的運用。

我原本最希望影響那些握有權力的人、負責規劃的人，及參與台灣觀光事業的人，意外的是，這本書吸引了廣泛的讀者、年輕朋友。當初以為這只是一本幫助台灣做開發的書，沒想到，在海外，新加坡、馬來西亞、香港、大陸，甚至美、加，都有讀者熱誠的討論。

《我所看見的未來》雖然只是我在觀光領域的畢業報告，不過，我並不是抱著悲觀無奈的心情，而是從頭到尾完全相信，假以時日，台灣的美好未來是可能實現的。

新政府就任以後，似乎忽視、甚至簡化了複雜的開發問題，以至於單純的認為，只要政策上開放兩岸觀光，陸客就會源源不絕來台；設個賭場，就會為地方帶來一勞永逸的財富。其實，任

何一個計劃都需要深度的討論、評估與規劃。

但是在這同時，台灣社會卻繼續的成熟，就拿單車旅行來說吧。

### 台灣正由新富走向成熟社會

記得三十多年前，我剛開始帶團到歐洲。當時我就觀察到，荷蘭為了節能減碳，鼓勵人民把自行車作為交通工具，還特別在土地珍貴的市區裡，規劃了專用的腳踏車道。然後，二十幾年前，北美也掀起自行車風潮，單車旅遊變成了一個成熟社會的文明指標之一。

可是，如果當時我立刻在台灣推廣單車旅行，一定會被笑是痴人說夢吧！

即使六年前，眼見台灣民宿發展、溫泉開發、風景區規劃逐步成熟，我認為台灣非常適合國際青年旅遊及慢遊旅行，可惜我雖然努力說服，卻仍然無法讓當時快速更替的政府，更積極的包裝推廣這類觀光活動。

而就在出書前不久，單車旅行突然成為台灣最時尚的活動。因為一部描述單車環島的電影「練習曲」，加上一些名人的帶頭加入，單車旅行蔚然成風，瞬間躍為未來台灣旅行的新趨勢。

腳踏車旅行反映的，不只是熱鬧一時的社會現象，它更代表一個社會文明的演進。因為一個新富的國家，不會用必須自己勞動的自行車和輕簡的生活態度來炫耀自己的成就，他們嚮往的，是名牌汽車、手錶與服飾。而自行車從代步、健身、節能環保到接近自然、體驗文化，正是台灣由新富走向成熟社會的證明。



當台灣中央與地方政府及民間旅行社，還努力於接待、行銷第一階段的陸客時，實際上的台灣，早已走向「深度旅遊」、「無期無為」、「自由自在」的慢遊社會。

這股風氣，將為台灣帶來絕佳的新商機。

因為只有透過這樣的慢遊，旅客才能深入各地方，在每個山村或小鎮停留，體驗當地的生活文化，品嚐美食、購物消費。現在，在花東或北、中、南部某個小鎮，隨時隨地都可看見穿著帥氣車衣的騎士，踩著酷酷的單車四處遊逛。

### 一個國際級商機就在眼前

但是，如果我們只停留在國人自我享受的階段，那就太可惜了。單車旅行，是我們可以大膽向全世界開發的國際級商機。

我們可以吸引單車慢遊風氣更早的日本、程度相當的韓國，或本身地理環境不夠開闊的香港、新加坡，甚至歐美等先進國家。

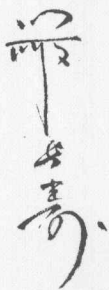
除此之外，我們還可以借鏡當年推廣國際青年旅遊的經驗。只要在這些國家找到關鍵影響人，邀請他們來台灣體驗，甚至開放學校讓他們住宿，由各大學學生依華語教學、美食烹飪、文化、藝術及國際外語等專長分別擔任接待。當這些關鍵影響人被我們的文化和熱情感動，自然會成為台灣的強力代言人。

單車旅遊只是台灣可以發展與想像的一種可能，如果我們能夠結合溫泉、原住民、禪修、美

食、民俗、藝術等各種豐富的文化特色，台灣才算真實的走向可以永續經營的觀光未來。

我總認為，一本書出版了之後，它就像蝴蝶飛向四方，隨著相遇之人的不同體會和詮釋，而成為每個讀者自己的創作。

這本書快速飆到十萬本，絕不是我一個人的成就，那些因為相信這本書而傾全力以赴的天下文化的夥伴們，陪著我經過一場又一場從南到北的演講。而我個人由台北到新竹、苗栗、台中、台南、高雄、花蓮、台東到澎湖、馬祖，看到許許多多渴望為地方找答案的朋友，非常感動。對於所有真心熱愛台灣的朋友，對於所有付出的夥伴們，請接受我誠摯的頂禮致敬！



## 自序

## 我的畢業報告

一九七一年，我剛退伍下來，正準備開始找工作。面對浩瀚競爭的社會，我這樣一個沒有念過大學的年輕人，能做什麼？我的心裡，一片茫然。

也是一九七一這一年，台灣被迫退出聯合國。看到國家遇到這麼大的外交屈辱，我心中非常挫折，但是，還在為自己的生存、工作而掙扎的我，實在也感覺不到自己能為國家做什麼事。

沒想到，我找到了美國運通的工作。

加入之後，我才發現，原來這個公司最重要的工作之一，是為全球旅人提供信用卡、旅行支票兌換，以及旅遊服務。

所以在我們櫃台，經常看到各國的人前來拿信。美國運通當時在全世界有八百個據點，很多要出國遠行的人，如果還不知道自己會住在哪裡，就會請家人把信寄到那個國家的美國運通。

我們收到信，會按收件人的姓名分類收著，到時候，這些旅人只要憑護照，就能拿到自己的信。

靠著遍布全球的據點，美國運通成為旅人在全世界的生活據點。

作為傳達，我的工作之一就是每天要跑三次郵局，取信再交到公司櫃台。我偶爾也到櫃台幫忙發信，看到這些來自世界各國的人，他們拿到信時那樣的歡欣，也看到他們拿不到信時的失望，心中突然湧上一個感覺：如果我能用更好的服務，讓他們對台灣擁有美好印象，成為台灣的朋友，這不是一件很棒的工作嗎？

這個動機立刻激勵了我，情願自己多跑幾趟郵局，也不願讓人失望，同時我幾乎是廢寢忘食、加

倍努力，用讀書時未曾有過的拚勁，猛K我的英文，瞭解我的工作內容。

從此，我在跟每一個外國人接觸時，也永遠抱著這樣的心：如果因為我，能讓他們對台灣印象深刻，這就是一個非常有意義的工作。

轉眼三十七年了。

這之間我做過許多事，國際的、本土的、有薪的、無給的，但是直到今天，這份初衷，這份熱情，沒有改變。

如果要問，這一生到底什麼力量在驅使我不斷前進？我想，就是這個信念。

我從來不認為推動觀光旅遊，是為一家公司賺錢或為個人求舞台，更從來不曾把它當作我的目標。我始終相信，觀光旅遊有更重大的意義，就是和全世界做朋友，而且是讓台灣和全世界做朋友。這是我這一生最大的信念。

### 迪士尼經驗

一九七七年左右，迪士尼計畫到亞洲設館時，請了國際知名顧問公司的副總裁陪同，到日本、台灣、香港、新加坡、馬來西亞、泰國走一圈，調查各國市場。

台灣成了調查中的一站，他們也鄭重其事地約我。當時我是美國運通的總經理，在他們心目中，等於是美國企業瞭解當地旅遊的專家。

在談話中，他們很專業地了解台灣的各種數據、資料，也問我：「這幾個國家中，你認為哪個城市最適合？」

我當時幾乎是武斷地說，「那當然是台灣。」

對方問我為什麼。

我一一分析——以土地取得來說，台灣的地價比日本便宜。從薪資水準來看，台灣的工資比日本

低很多，還有不少失業人口。就地理位置而論，台灣比起日本更接近東南亞，更方便所有亞洲旅客來遊覽。而香港、新加坡比較小，泰國、馬來西亞、菲律賓經濟不夠好。

「這是一件不必用大腦就可以決定的事，」對著他們的大陣仗，我這樣結論。

看對方也提筆忠實地記錄下來，我心裡想，台灣應該大有希望。

一段時間後，迪士尼正式宣布新址。謎底揭曉，地點不僅在日本，而且是地價最貴的東京附近。

我非常納悶，並且暗自認為，這些國際集團和知名專家的判斷，也不過爾爾。

### 從付出到收穫

過了幾年，因為我對台灣觀光發展的重視，被推舉代表台灣參加亞洲旅遊協會（PATA），成為開發委員會的委員。這個組織網羅全世界的旅遊權威、開發權威，也包括統計調查的權威，一起輔導不同國家的開發專案。我看了峇里島的規劃案、協助尼泊爾的古蹟保存、東馬的開發……，每次都接觸國家級的大開發案。

這個委員會其中一員，正是當年那位迪士尼調查公司的副總裁。

我看到他，就說：「你欠我一個答案！」

「當初你來問我迪士尼樂園的事，我告訴你一定是台灣。我很納悶，為什麼你們最後不選台灣，而選東京？」我提出心底長久的疑問。

這時候他很坦白地告訴我：「當時雖然我們做了一趟很冗長的調查，但是，到最後，從我們的專業來說，那幾乎也是一個不用大腦就能看到的結果。」

我心裡一震，問他為什麼。

在迪士尼的經營規模中，一個遊樂園的營運要持平，一年必須至少要有六百萬到一千兩百萬的入園人口。因此，最重要的考量是，遊樂園必須設在經濟成熟、人口密集的市場的中心。也就是說，這

個地區必須經濟能力夠強、人口數量夠多、地理可及性夠好。

那時候，環顧全亞洲，日本的經濟領先所有國家，而且人口有一億。當時台灣人口大概還不到兩千萬，平均所得也不高。

而且，東京是亞洲最大的都市，設在它附近，遊樂園立即擁有最大的基本消費族群：學生常常結伴去同樂，家長有空就帶小孩去玩耍。至於其他國家旅客的消費，那已經是次等的考量。畢竟搭飛機成本高，這樣的人只是少數。

那一刻，我感覺自己無地藏身，非常慚愧。

原來，當我們主觀地以自己的角色看事情，而沒有專業深入的瞭解，認知可以有這麼大的差別。從那之後，我再也不敢那麼放肆武斷地判斷專業的事情。

我有幸在過去，代表台灣參加亞洲旅遊協會。我的角色之一，是要為台灣的觀光事業廣結善緣，我同時也掌握機會，參加了協會中的各種委員會：開發委員會、古蹟保存委員會、市場行銷委員會、選址委員會……，因而可以和各國、各領域專家共聚一堂，聽到他們的討論。

原本以為我只是受邀為這個組織貢獻經驗，但是在付出之外，我發現，其實最大的收穫者反而是我自己。

### 完成一件事，需要群體的共同了解

這幾年，我常看到官員、民意代表，本著對地方的愛做了不少規劃，但是因為沒看到大方向或經驗不足而被誤導，開發失敗了，土地也破壞了，實在非常可惜。

因此，我覺得我應該把自己的經驗，有層次地介紹出來。

於是這麼多年來，我到處奔波、呼籲，甚至不厭其煩地在台灣每一個縣市、每一塊土地，希望用我在國際上學習到、觀察到的經驗，向主政者、土地擁有者、民意代表，演說，溝通，說明。最後卻

總是發現，道德勸說、專業分析無法動搖許多人眼前的利益誘惑。

寫這本書的動機，也是因為對生命種種無奈的理解和接受。

在人生的過程中我慢慢體會到：許多事無法一個人完全掌控。要完成一件事，牽涉的，不只是一個人的認知，還要群體的完全瞭解。

有時候，領導人決定去做了，但是因為層層的認知差距，做到最後總是徒勞無功。因此，最有效的方法，是從領導人、從規劃者、從每一階層參與的公務人員，到民意代表、到民眾、到觀光科系的老師、到學生、到任何參與這個行業的人，每一個人都能了解地方規劃的重要觀念。

走過這麼多年的努力和經驗，我愈看愈清楚，有時候或許，你能產生局部影響，有時候或許，你能產生階段性的影響，但是想造成持續的改變，卻總會在政治人物的快速變遷中被打亂。

因為時間在挪移，事情也會改變，那麼，與其為每件事尋找最具體的解決方法，不如把我的經驗完全分享出來，讓每個人從中找到當下對他有用的作法。

### 分享經驗，打造願景

過去我還算有一點經驗，是因為我有機會看那麼多：從組團到國外推廣，到參加亞洲旅遊協會、美洲旅遊協會（ASTA），擔任世界傑出旅館系統亞洲主席、青年總裁協會世界大會主席、台北燈會主任委員、中華美食推廣委員會主任委員、台北旅展主任委員、觀光協會會長等等數不完的分外工作。

但是，隨著我卸下觀光協會會長的職務，我的人生也來到一個階段，一個需要緩慢下來的階段。我已經不能再像以前一樣，一年到頭在世界各地飛來飛去，也不再那麼積極地參與各種國際最新的開發規劃。

今後，對台灣的觀光旅遊，我能做的已經不多，即使是建議我也必須小心，到底我能說的都是以

前的經驗，某種情況下那是危險的。因為事過境遷，以前對的作法現在不見得會再有效。那麼，這本書也算是我在觀光旅遊這一行的畢業報告。

也許這本書的內容，有一天也會不合時宜。但是從過去那麼多的經驗、學習的過程，應該可以給未來的規劃者、給所有關懷台灣這片土地的人，一點參考。

這本書最初的緣起，來自三年前一次與當時還是聯合報記者王雪美的訪問。這一路走來，雪美成為我完成這本書的重要夥伴，從資料的整理、記錄，到忍受我因為工作忙碌寫寫停停，她始終是催生這本書的最大功臣。

此外，天下遠見的高希均教授、林天來總經理、桂芬及所有工作夥伴，用如此大的信心給予我最大的支持，我知道他們期待的，不只是書的暢銷，我由衷地感動。

我也要向我辦公室從過去到現在的助理及亞都所有夥伴，致上最大的謝意。因為你們的協助與寬容，你們的總裁，才能有那麼多機會去管那麼多無止境的閒事。你們永遠是我生命中無法報答的天使。



我們的優勢  
在哪裡？

攝影／陳之俊