

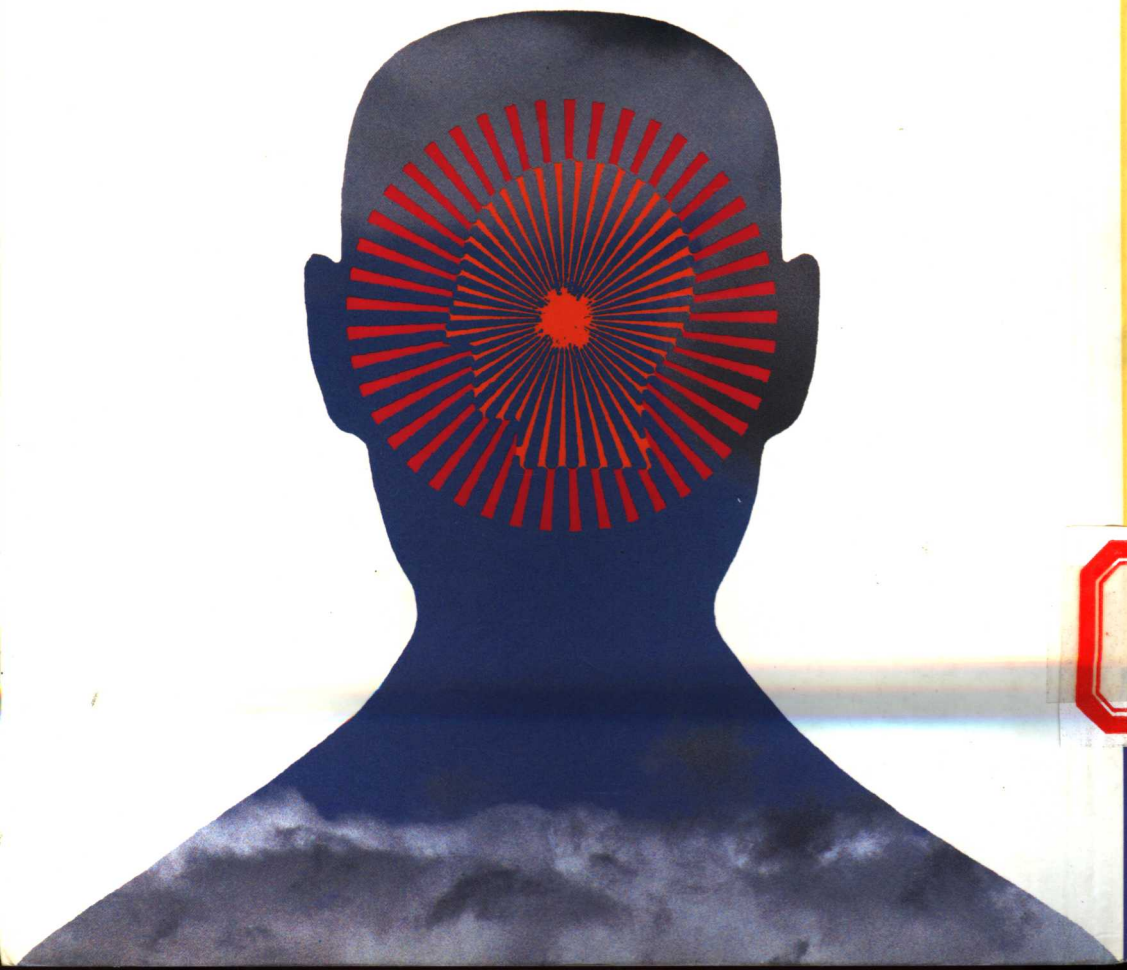
●縱橫家系列●

政商巨獸

台灣核電的藏鏡人：貝泰公司

列頓・麥卡尼 / 著 林君彥 / 譯

FRIENDS IN HIGH PLACES,
THE BECHTEL STORY BY LATON MCCARTNEY

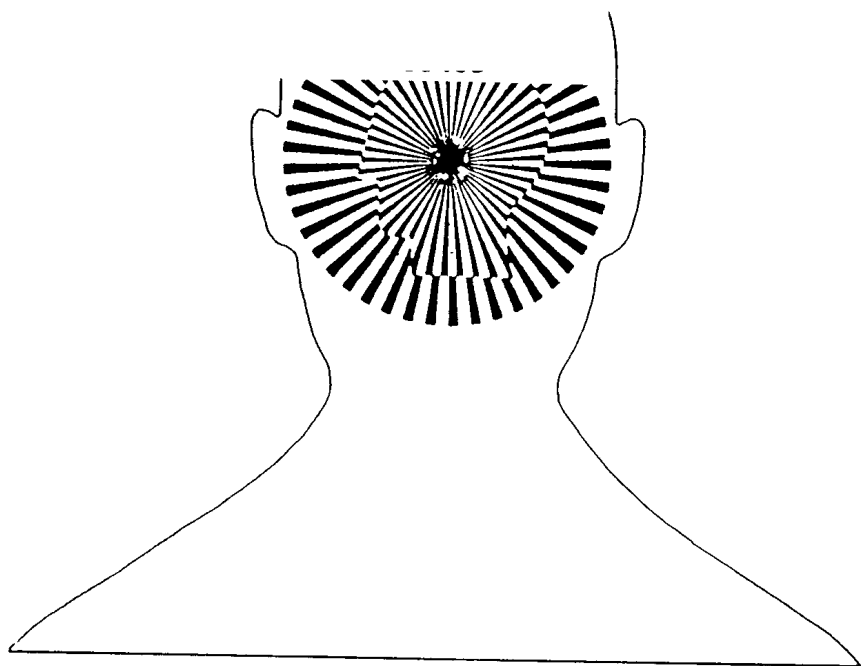


●縱橫家系列●

政商巨獸

台灣核電的藏鏡人：貝泰公司

FRIDAY NIGHT PLACES.
THE BECHTEL STORY BY LATON MCCARTNEY



縱橫家系列

政商巨獸

——台灣核電藏鏡人：貝泰公司

作 者／列頓·麥卡尼(Laton McCartney)

譯 者／林君彥

發行人／周天瑞

主 編／謝忠良

資深編輯／馬勵

編 輯／周映秀

封面設計／梁小良

出 版 者／新新聞文化事業股份有限公司

登 記 證／行政院新聞局局版台業字第4504號

地 址／台北縣汐止鎮忠孝東路3號之62四F(C)棟

電 話／698-1898

傳 真／698-1087

郵撥帳號／13201218新新聞文化事業股份有限公司

排 版／李寧出版製作股份有限公司

印 刷／秋雨印刷股份有限公司

出版日期／1995年1月23日初版一刷

定價／300元

PRINTED IN TAIWAN

版權所有・翻印必究

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

原著書名／FRIENDS IN HIGH PLACES, THE BECHTEL STORY BY LATON McCARTNEY

Copyright© 1988, 1989 by LATON McCARTNEY.
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

©1995 Chinese Translation Copyright by The Journalist, Inc.

This edition published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, New York, in association with Big Apple Tuttle-Mori Literary Agency, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

譯者序

●林君彥

貝泰集團是美國最大的營造工程業者，論營收、論獲利率，都居於龍頭地位。貝泰的營業項目包括：修橋造路、興建水壩、機場、旅館、工廠，鋪設輸油管道、建築煉油廠、發電廠等等，甚至海埔新生地開發、新市鎮建設開發等，亦無所不包。舉凡設計概念形成、規劃設計、施工興建、營建管理與運轉服務、顧問諮詢，皆在服務範圍之內。業主若是選擇委任貝泰提供全系列服務，可以享受立即可用之便利。

貝泰集團的業務活動範圍，不僅遍及全美國各州，並且無遠弗屆，打破政治意識型態藩籬，遍及世界各國。沙烏地阿拉伯、伊朗、伊拉克、敘利亞、黎巴嫩、約旦、埃及、利比亞、阿爾及利亞，都有貝泰人的蹤跡；拉丁美洲過去形同美國後院，當然貝泰不會缺席；亞洲如菲律賓、南韓、印度、印尼等國家，貝泰人必然也積極活躍。日本在戰後一片廢墟中崛起，成為舉世艷羨的經濟強國，貝泰公司對於東京灣填海造鎮計劃、關西機場興建計劃……無不積極爭取參與機會。

台灣過去二十多年，自蔣經國擔任行政院長時代，大力推動核電廠、國際機場、港口、鐵路……等等十大建設基礎建設項目，奠定產業升級基礎；貝泰也早已參與在其中。最顯著的例子就是：台灣屏東縣南灣的核二、核三廠，有著貝泰人的投入。

●改善美國西部景觀

貝泰公司由創辦人華倫·貝泰，在本世紀初創業，藉著美國西部闢建鐵路網路的機會，輦路藍縷辛勤承包工事而慢慢站住腳跟。但是，他的代表作品是集合若干同業合作完成的胡佛大水壩。原名鮑德大水壩的這座水壩主體，蓋在窮山惡水之間，施工條件之艱鉅頗難以筆墨形容，然而在它完工、運轉之後，卻等於改變了美國西南部的地理面貌。讀者諸君若是做美西之旅，被旅行社安排到巧奪天工的大峽谷遊覽，並且到賭城拉斯維加斯看秀、兼試手氣，大約也多有機會到胡佛大水壩一遊。往返洛杉磯與賭城的途中，你可曾知道這片帝王谷地帶翠綠蒼鬱，過去卻是沙漠地形，寸草不生？你若是有親友住在南加州地區，今天扭開水龍頭，自來水汨汨而來，可曾知道從前西部牛仔影片裡，牧場老闆爲了牲口飲水問題可以拔槍相戰的場景，在本世紀初猶不陌生？而且今天的南加州用水，有部分是所謂「北水南引」，來自北加州的沙加緬度河；也有部分則受惠於胡佛水壩完工後，「東水西引」？

華倫老爹的兒子史蒂夫是貝泰集團霸業的創造者。從父親手上承繼父業之後，他更是雄心萬丈，志比天高。他不僅做土木、機電工程承建，還因為二次大戰的機會，羅斯福總統誓以美國做為盟國軍火庫，動員全國工業製造能力，史蒂夫與大學同窗麥康一頭栽進造船業，在加州替政府卜晝卜夜趕造船艦；他更有鑒於汽車工業興起，預卜到汽車要上馬路奔馳，需靠汽油燃料，而可以產生兩大商機——鋪公路、建煉油廠；因而費盡心思，與大型石油公司設法做企業策略聯盟，為他們提供全系列服務。

史蒂夫儼然如貝泰王朝的李世民，除了在父親創業階段，參與開疆闢土的第一線衝鋒陷陣任務之外，為了踐祚大業，亦不惜向父親力爭，甚而有對簿公堂之議，並且硬是把長兄擠走。史蒂夫更曉得知人善任，廣結善緣。透過老友麥康的路線，與華府初奠基礎；透過妻子舅父辛浦森的關係，與財經、政治圈搭上關係，並由之建立了綿密的人際網路關係。

●與歷任總統掛鉤

論政商關係，美國貝泰公司是最佳的實例。從三〇年代經濟大恐慌時期以來的美國歷任總統，依序是胡佛、羅斯福、杜魯門、艾森豪、甘迺迪、詹森、尼克森、福特、卡特，雷根、布希，以迄柯林頓。讀者可以清楚地由本書看到，除了詹森總統以外，貝泰與歷任總統

都有淵源，尤其是共和黨籍的艾森豪、尼克森、福特與雷根總統，雖不致於說是對貝泰呵護有加，起碼是經常投以關愛的眼神。至於內閣層級的官員與貝泰的關係密彌，我們看到：艾森豪政府的國務卿約翰·杜勒斯與中央情報局長艾倫·杜勒斯兩昆仲、甘迺迪時代的中情局長麥康，不都是貝泰的密友嗎？當然，最為人注目的是尼克森政府閣員舒茲、溫伯格，相繼為貝泰延攬為入幕之賓，而在雷根時期，舒茲貴為國務卿，溫伯格掌握五角大廈，能源政策主導人戴維士更是貝泰多年的企劃研發主管。

這種「出仕為官，致仕為商」的旋轉門關係，在美國政壇行之有年，於雷根總統任內蔚為風氣，馴至備受抨擊。舉例而言，雷根的第一任國家安全事務顧問李查·艾倫，因為在任上收受日本某商社貴重禮物，「順手放進保險箱內，就忘了申報」，在輿論撻伐之下不得不掛冠辭職。可是，卸任後的李查·艾倫，成立公關顧問公司，依照《外國代理人法》，他迄今仍是中華民國政府在華府註冊登記有案的遊說代理人。

再舉個例子說，雷根夫婦視若乾兒子的狄佛，是白宮主管總統行程的秘書。沒有狄佛的點頭，大小官員誰也見不了總統。狄佛在雷根擔任加州州長期間，即追隨左右；在雷根卸下州長和入主白宮前這段空檔期間，他主持一家公關公司。在擔任總統秘書一段時間之後，因為私人財務因素考慮，狄佛朝辭官，夕已掛牌恢復舊業，也一度是中華民國政府聘請的公關

顧問。

至於本書出場人物之一的雷根內閣司法部長米斯，也是雷根在加州州長時代的親信。他原先在白宮擔任相當副秘書長的職務，在雷根面前有一言九鼎的份量，可是在他出任司法部長的人事任命案國會聽證會上，卻大爆欠債未返、欠稅未繳等等紕漏，此君一概以「忘記了」、「疏忽了」應對，竟然也輕騎過關，順利出任聯邦政府法務首長！

貝泰最擅長廣結善緣的功夫，而且深諳培養明日之星的要訣。不僅是在國內必須深植人脈，到了國外亦必須懂得拜碼頭規矩，講究政通人和，以求水到渠成的效果。讀者看他們在沙烏地阿拉伯向各位王公貴族逢迎奉承，刻意巴結的功夫，就知道鐵杵磨成針，洵非易事。

貝泰的神秘還在於它是一家不公開發行股票上市的公司；資金無所求於社會投資大眾，就不會招惹來諸多投資人當公婆，也不需要凡事無分鉅細都得受證管會監理督導。何況，由於主事的高階經營層人物，和情報界關係密切，縱使不能說貝泰就是中央情報局的外圍，貝泰也難脫提供掩護身份之便利給予中情局人員的瓜葛。

◎泰興工程顧問公司

貝泰公司到台灣，依然秉持與當地政界有力人物結合的作法。它與中國國民黨黨營色彩濃厚的財團法人中興工程顧問社合資，組成「泰興工程顧問股份有限公司」，英文名為 Pacific Engineers and Constructors, Ltd. 簡稱PECL。

根據泰興的公司簡介，我們知道：「泰興工程顧問公司於民國六十八年四月，在我國政府的贊助下成立」。它又說：「泰興成立之初，以核能電廠設計為主，而國內核能技術與經驗仍有所不足，因此公司技術主管均由貝泰人員擔任，以借重其專才與經驗。如今藉著成功的技術轉移。絕大部份主管職務已由國籍工程師次第接任。營業範圍亦多元化，涵括火力電廠、石化工程、商業大樓、醫院建築、環保工程、交通工程、積體電路工廠，以及各種尖端科技工程之設計與施工。」

要談貝泰在台灣的业务，我們不能不先談貝泰與台灣國（公）營事業的「旋轉門關係」。李達海是中油公司出身的經濟部部長，一九八八年下台後，擔任泰興工程顧問公司的高級顧問。泰興的董事長鄭瀾，過去是台電的副總經理，是否透露出泰興（貝泰）與台電核二、核三廠的玄妙關係？今年七月份，台電總經理張斯敏，爲了核四預算案強渡關山，衝破

立法院反核立委封鎖，原本可以算是立下一功，不料七月份限電措施作法，遭到論者責備是逼迫之伎倆，終於在八月下旬提前退休。但是他獲得安排的出路，竟然就是泰興的半個老闆——中興工程顧問社董事長！如果我們再由泰興公司簡介中看到它的工程實績，列出「台電核四計劃可行性研究與前期規劃設計」，也就可以恍然大悟：貝泰↑↓中興↑↓泰興↑↓台電↑↓貝泰的生物鏈關係了。

解開貝泰在台人脈樞紐之後，我們再回首檢視泰興列舉的工程實績，知道它「曾為台電核二及核三廠擔任建廠設計，繼而接受委託承辦台電核二、三廠之改善工作」，而且「曾參與台電核一、核二、核三廠更換核燃料及年度大修工作」。我們了解到它的其他實績還有：

- 台電台中火力發電計劃施工管理支援
- 台電蘇澳及北部火力發電廠可行性研究
- 中橡公司汽電共生計劃技術諮詢
- 中鋼公司汽電共生計劃細部設計
- 聯成石化公司酯化及馬林酣（公用區）工程細部設計
- 杜邦公司二氧化鈦廠前期規劃設計
- 高雄都會區有害廢棄物管理計劃

建管理

- 高雄市第二衛生掩埋場規劃設計
- 台電公司水力發電廠空氣污染防治可行性研究
- 台電核三廠及沙烏地阿拉伯吉達市海水淡化廠設計審核及施工管理
- 支援貝泰公司台北地鐵主站之工程設計
- 台北捷運系統南港線細部設計
- 中鋼公司第三期擴建鋼結構及管路設計
- 支援中興工程顧問社中正紀念公園國家劇院及音樂廳工程，與台北世貿中心之工程營建管理
- 台灣積體電路製造公司晶片二廠新建工程設計及施工管理
- 國防醫學中心整建工程技術諮詢

明乎此，我們豈不更瞭然貝泰在台灣的重大工程項目上，耕耘之深？

舒茲辭卸尼克森內閣的財政部長職位，接受貝泰之聘，擔任總裁職務，為貝泰開拓世界業務，貢獻良多。但是，在海格國務卿掛冠之後，舒茲被雷根總統延攬入閣，繼任國務卿，大體表現亦可圈可點。雷根任滿，布希入主白宮，羅致老朋友貝克（在雷根任內的白宮幕僚長、財政部長）主掌國務院，舒茲一方面恢復布衣教授身份，一方面卻又回任貝泰高級顧

間，輔佐貝泰第四代主人芮理。一九九一年秋天，芮理在舒茲陪同下，來到台北拜會政府高層官員、國營事業主管，除了在交待台北政治關係的傳承之外，當然意在爭取六年國建的參與機會。

以台北刻意交結美國政治人物的背景來看，加上貝泰公司在各地的工程實績紀錄可觀而言，來日我們在泰興的業務簡介上見到其他重大工程實績，並不足為奇。當然，持平而論，台灣工程界從貝泰集團獲得相當程度的技術轉移成果，也固不待言。

◎朱拜爾造鎮計劃

貝泰公司在中東的關係淵源久遠。但是目前仍在進行之計劃，應推沙烏地阿拉伯朱拜爾造鎮計劃，最為龐大。這項大計劃始於一九七七年，預備在沙漠漁村闢建出一座可容人口七十萬人的工業城市！工程迄今，猶在進行之中！（詳見本書第十九章）這項大計劃裡頭的一個單元，亦涉及到台灣的國營事業。

王玉雲為了一九七九年高雄美麗島事件，從高雄市長座位下台，被蔣經國調到台灣肥料公司當董事長。王玉雲來個冷官熱做，以企業經營的原則，把台肥起死回生，不致於與今天的台機、中船同樣淪為「落第生」命運，因而被晉升為經濟部國營事業管理委員會副主任委

員，仍兼台肥董事長；後來，又掛上總統府國策顧問頭銜，這是後話，可以暫且不提。

王玉雲在台肥時代，台灣與沙烏地阿拉伯邦交睦厚，朱拜爾計劃裡有一座肥料廠的單元，台肥還參加投資哩！若非後來中沙邦交生變，今天朱拜爾裡說不定還會有台灣郎哩！

貝泰公司在亞洲的觸角亦伸向中國大陸與日本。北京、西安都有外資企業投資興建的大飯店，委託貝泰設計或施工。在日本方面，貝泰的表現更是值得大書特書。

●關西國際機場

今年八月份落成啓用的大阪關西國際機場。是全世界第一個人工島機場，也是日本的第一個廿四小時全天候營運的國際機場。關西國際機場興建緣起是因為東京成田機場，當初興建之初只規劃一條主跑道，早已不敷使用。成田機場的第一期規劃目標是一年旅客吞吐量七百五十萬人次，實際上目前旅客吞吐量已近三倍，估計到公元二〇〇〇年，成田機場每年旅客進出將超過三千萬人次。由於第二條跑道預定用地，仍有百分之二屬於農民所有，迄未達成徵收協議，遲遲無法動工。由於激進份子的抗爭，成田機場亦遲到一九七八年才正式啓用。

關西國際機場第一期計劃，總預算金額為一百零二億美元，要在距陸地五公里的十八公

尺深的大阪灣上，興建一座五百一十一公頃面積的人工島，並以橋樑與陸地相連。

貝泰首先於一九八七年參加關西國際機場計劃，負責就機場旅運大廈做妥善的概念調查，諸如營業賣店及相關連活動收益性有關因素之分析。它對各國主要國際機場做了透徹的調查，分析它們的營運原理、專賣店契約、旅客流動路徑對專賣店營收之影響，以及機場周邊土地利用之情形。

一九八八年，貝泰對關西國際機場的安全保护措施，進行研究規劃。譬如，人力配置、保安設備和作業程序等等，都是這項研究的重點。

接下來貝泰於一九九一年初與日本著名的營造廠竹中工務店為首的一羣同業，共同負責旅運大廈、航空公司辦公大樓等之營建管理。這棟旅運大廈有一座主體大樓及兩個側翼飛機停靠台（各為六百八十公尺長）。一千六百六十公尺長的主體建物本身除地下樓之外，地上為四層樓之結構，它有四十一座門，和三十萬平方公尺的樓地板面積。每年預計進出旅客為二千五百萬人次，並有十六萬架次班機起降。

●東京灣海埔新生地

貝泰在日本除了機場設施以外，最具野心的計劃目標是爭取參加東京灣海埔新生地營造

新都會中心的規劃設計與開發施工之機會。東京都人口稠密，寸土寸金，日本政府極具前瞻性眼光的一個構想是，乾脆遷都，把政治中心移出東京市區；另外還有的構想就是利用在東京灣填海弄海埔新生地，營造新的都會中心。

貝泰不僅有心爭取整體方案的規劃，它並與日本的大商社合作爭取特定塊地的興建開發，譬如說，貝泰與日商岩井商社配合良好，參加了以日商岩井、三和銀行為首的十一家公司組合（貝泰是唯一的非日本企業），組成「東京灣地域開發推進協議會」。貝泰首就東京都政府所有的台場（Odaiba）地域六十五萬平方公尺土地，針對辦公、商業、旅館、住宅、文化與休閒設施複合用途開發構想，做概念設計及可行性調查分析。台場地域位於東京都心東南約六公里，是東京灣北部一塊海埔新生地，而積約二十二公頃。這項計劃總工程費用在美金十二億元左右。

貝泰又接受橫濱市政府委託，於一九八七年做成「橫濱港北新市鎮中心」都市計劃和概念設計。港北新市鎮中心將由民間斥資十二億美元，在六十公頃土地上蓋一座「智慧城市」，供國際商務、文化、教育之用，本案將可服務五十萬以上之人口。

一九八九年，貝泰接受日商岩井之委託，參加兵庫縣「南蘆屋濱海洋城」的初步開發概念設計。這項計劃擬在大阪灣神戶附近一處一百二十六公頃的海埔新生地上蓋一座海洋城

市。

本案擬在南蘆屋濱蓋三棟合計約一千五百戶的超高層大樓和中高層大樓，四百戶公司擁有的公寓，供企業員工度假用，戶戶均附船隻泊靠所，還有一百戶附船隻泊靠所的高級別墅。整個海洋城預計可容人口四千五百人，並有一個地區中心及郵局、警察局、消防大隊、幼稚園、小學等之公共設施，百貨購物中心，有網球場、游泳池、健身房的飯店，可容一千二百人的多功能表演廳，一個漁人碼頭和可容五百隻船的停泊所。

貝泰的目標是本案施工、興建時，能爭取到工作；因為目標二〇〇一年完工的這項計劃，總預算經費是十五億美元。

貝泰的成功，絕非只是政商關係良好一句話可以總括。如果沒有紮實的施工技术與品質管制，貝泰曷能臻致今日營造工程業界翹楚的地位？但是，我們細讀本書作者麥卡尼以調查報導記者的功力，博採周諮，描繪出貝泰勢可傾國的政商關係，卻不能不驚忱：美國的政商旋轉門關係，以貝泰公司堪為典型；但是，美國畢竟是個政治制度上軌道的國家，凡事多少還有須依法律行事，以及政治道德的約束。柯林頓總統上台之後，首先頒令嚴禁聯邦官員卸職後，立刻轉任與原先主司業務相關之公司或從事該類業務；或許勉強可以遏制共和黨執政時代的歪風。

◎台灣政商勾結惡質化

可是，台灣今天打著民主開放的旗號，政客們奮勇向「錢」看齊，金權政治之腐敗已到無恥的地步；官商勾結的肆無忌憚，可謂無恥之尤。公職人員財產公布辦法，叫嚷了半天，陽光普照，叫升斗小民訝然原來許多官大人都是理財高手，或許我們可以額手稱慶，把國政交付予他們，何庸愁財政收入短絀呢？他們都有神仙妙計，無中生有，說不定我們各項社會福利計劃仰賴他們的「生財技術」，都可直追北歐國家，而毋需加稅？

君不見，一九九三年初金泳三入主青瓦台，在南韓肅貪掃黑，多少貪官污吏鋌鐺入獄或摘了烏紗帽。我們的陽光法案施行起來，卻不失中國人溫柔敦厚本色，錯報、漏報、誤報，不一而足，經過監察院柏台大人抽查，不實比例高達三成，卻是船過水無痕，無關痛癢。

君不見洪福證券公司跳票兩億元，抖出華隆集團炸作股票的内幕。一旦調查局到國華人壽大樓翁大銘宅邸搜查證物，眾家立委「人不分老少，地不分南北」，三黨一派有志一同，烽火狼煙，諸侯勤王。敢問誰主台灣股市浮沉？恐怕不在介壽館、不在央行、不在財政部、也不在證管會或交易所，而在中山北路、長春路口。

我們以美國貝泰公司政商網路關係為鏡，不免要問台灣政經複合體何日可俟海宴河清？