



從發展策略的觀點， 看臺北市的永續發展

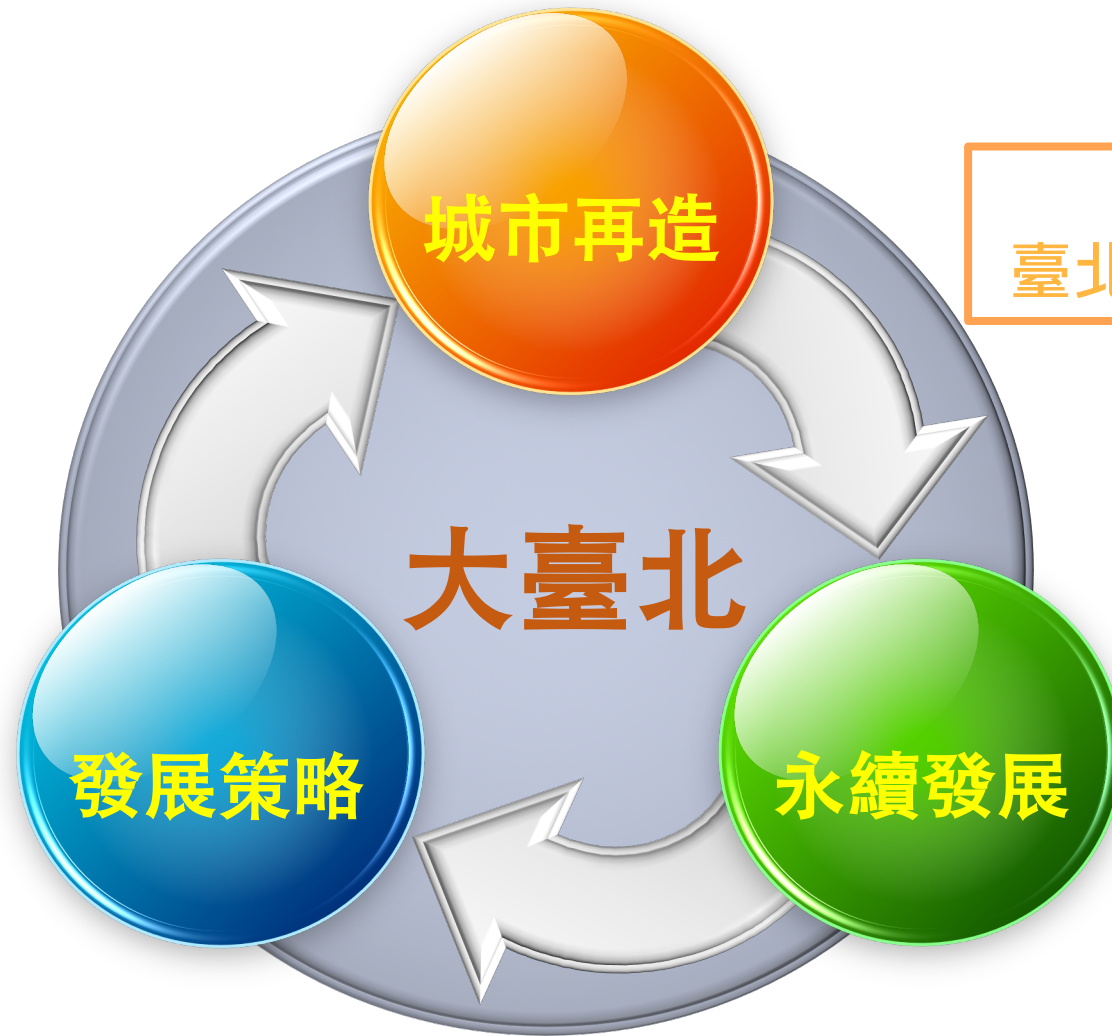
王志強

2024年6月12日





演講內容: from Greater Taipei to Greater Good



城市再造
臺北、臺灣、區域

發展策略
思維、規劃、決策

永續發展
環境、社會、治理



發展是硬道理：故步自封 → 創新發展

1992年1月29日

鄧小平南巡到廣東順德時說到：

國家一定要發展，不發展就會受人欺負，**發展才是硬道理。**





企業運營：計畫 → 執行 → 考評





企業運營：策略方向 vs. 運營效率

運營效率
Operational
Efficiency

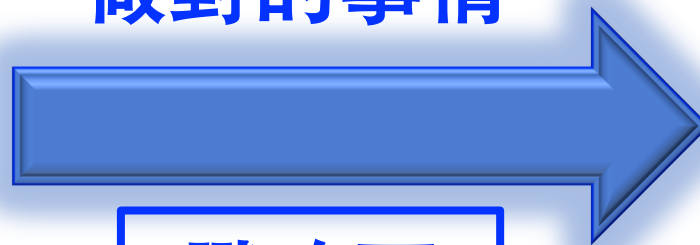
戰術面



將事情做對



做對的事情



戰略面

策略方向
Strategic
Direction



策略觀點：機會性決策 → 策略性思維 → 策略性規劃

策略是一種不容易被教導但具實用性的**常識判斷**；
策略就是將所有顯而易見的因素以正確的方式解讀出來

策略性思維

具創造力、洞察力的思考
面對競爭態勢

機會性決策

高效回應突發性
機會與問題

策略性規劃

以系統性、廣泛性的
方法規劃策略



策略觀點：機會性決策 → 策略性思維 → 策略性規劃



策略性思維鮮少是自然發生的…

Strategic thinking rarely occurs spontaneously.

Michael E. Porter



策略觀點：機會性決策 → 策略性思維 → 策略性規劃



策略性規劃需要透過問題解析；
策略性思維則是全面思考問題

"Strategic Planning and Strategic Thinking"

(Strategic) Planning has always been about analysis;
Strategic Thinking, in contrast, is about synthesis.

Henry Mintzberg



策略性規劃：使命 (Mission) → 願景 (Vision) → 策略 (Strategy)

企業進行策略規劃首先需要確定「**使命**」(Mission) 與「**願景**」(Vision)，我曾經看過某些公司將「**使命**」與「**願景**」弄顛倒了，認為「**願景**」是未來「**使命**」；其實「**使命**」是企業能夠存在的根本，「**願景**」則是看見(en-Vision)能夠永續經營的策略。



策略性規劃：使命 (Mission) → 願景 (Vision) → 策略 (Strategy)

Our Mission is to help our clients change to be more successful

Our Vision is to be one **global firm** committed to **quality** by having the best **people** with **knowledge capital** partnering with the best **clients** to deliver **value**



策略性規劃：使命 (Mission) → 願景 (Vision) → 策略 (Strategy)

AC是一家不生產與銷售「**產品**」的管理顧問公司，AC能夠存在(或說**永續經營**)的根本(Mission)就是**協助AC的客戶能夠變革成功，突破困境**。

AC的六大**發展策略**就存在Vision Statement中：**One global firm** (各地分公司互相支援)、**Quality** (諮詢建議的品質才是品牌的保證)、**Best People** (最佳人才才能夠提出最佳諮詢建議)、**Knowledge Capital** (將知識作為AC的公司資本)、**Best Clients** (全球知名企業能成為客戶才會使得AC壯大)、**Value** (AC必須為客戶創造價值)。



策略性規劃：使命 (Mission) vs. 願景 (Vision) vs. 價值 (Value)

		【使命】 為市民服務·替城市創新			【願景】 成為宜居永續城市		【核心價值】 正直誠信、團隊合作、創新卓越、開放共享		
策略主題	營造永續環境 A	健全都市發展 B	發展文化多元 C	優化產業勞動 D	強化社會支持 E	打造優質教育 F	精進健康安全 G	精實良善治理 H	
策略目標	顧客 C	TC1提升滿意的住民、TC2增加快樂的員工、TC3發展協力的企業、TC4促成和諧的府際關係							
	顧客 C	AC1提升環境品質 AC2建構低碳城市 AC3提升綠色運輸 AC4減少資源耗用	BC1推動宜居城市 BC2實現居住正義 BC3建構智慧生活 BC4加速都市更新	CC1鼓勵參與藝文多元活動 CC2成為亞洲必遊城市 CC3提升休閒旅遊風氣	DC1促進充分就業 DC2穩健產業發展 DC3完善創業服務及投資環境	EC1 強化弱勢關懷 EC2提升福利服務滿意度 EC3強化新移民社會支持	FC1 提升學生學習成效 FC2 強化市民運動表現	GC1 促進市民健康 GC2營造安全環境	HC1提高公民參與度 HC2強化市民對政策認知度
	內部 流程 P	AP1加強公害防治 AP2建構綠色基礎建設 AP3建設綠色運輸環境 AP4強化治山防洪 AP5打造海綿城市	BP1創造臺北新象 BP2打造安全舒適的基礎建設	CP1友善宗教文化 CP2保存文化資產 CP3行銷臺北國際品牌 CP4推動智慧觀光城市	DP1健全商貿環境 DP2打造創業搖籃 DP3發展重點產業 DP4友善勞動環境 DP5建構職場安全體系	EP1 打造友善生養城市 EP2 推動長青樂齡環境 EP3 深化社福力 EP4完善無障礙交通環境 EP5建構社會安全網絡	FP1 提供優質平價近便的學前教育 FP2升級優化中小學教育 FP3提升多元國際學習環境 FP4 建構安全友善的永續校園 FP5打造運動城市	GP1 精進疫病防治 GP2杜絕毒品危害 GP3強化食品衛生安全 GP4 完善長照安寧 GP5強化社會與交通安全機制 GP6優化緊急救護及防災應變機制	HP1擴大開放資料 HP2確保依法行政 HP3推動全面數位化 HP4提升財政自主
	學習 成長 L	AL1培育優秀人力	BL1培育優秀人力	CL1培育優秀人力	DL1培育優秀人力	EL1培育優秀人力	FL1培育優秀人力 FL2提升場館資訊應用效能	GL1培育優秀人力 GL2型塑當責文化	HL1完成政策導向重要訓練
財務 F	AF1提高預算執行效能	BF1提高預算執行效能	CF1提高預算執行效能	DF1提高預算執行效能	EF1提高預算執行效能	FF1提高預算執行效能 FF2開發市政教育及體育經費來源	GF1提高預算執行效能	HF1致力開闢財源 HF2促進資產有效運用 HF3提高預算執行效能	



策略性規劃：規劃原則

- 一、規劃**未來**，不是規劃**現在或過去**
- 二、規劃**可以規劃的**，不要規劃**無法規劃的**



策略性規劃：過去 → 現在 → 未來

很多公司的企劃，只是將過去發生過的、或者現在正在發生的，作排列組合後就認為是在規劃未來。未來可能發生的難免與過去的或現在的有一定關聯，策略規劃是需要打破框框，跳脫傳統思維去規劃未來，而不是「照貓畫虎」式的規劃未來。



策略性規劃：清水 (Baseline) vs. 混水 (Contingency)

未來確實存在一定的**不確定性**，所以要在具備一定**確定性**的基礎上作**baseline planning**，在**不具確定性**的突發事件作**contingency planning**。簡單的說，就是「**兩桶水**」規劃：一桶「**清水**」（具備一定確定性）、一桶「**混水**」（不具備確定性）。很多策略規劃變得複雜不堪，甚至窒礙難行，多半是將「**清水**」與「**混水**」混在同一桶中。



策略性規劃：孫子兵法（始計篇 第一、九變篇 第八）

「孫子兵法」是最好的「策略規劃」，
基本架構就是「道、天、地、將、法」

「道」是政治制度、

「天」是天時、

「地」是地利、

「將」是執行者、

「法」是戰略或戰術。其中只有

「將」是執行戰略或戰術的「人」。

故「將」有五危：

必死，可殺也；

必生，可虜也；

忿速，可侮也；

廉潔，可辱也；

愛民，可煩也。

凡此五危，將之過也，用兵之災也，

覆軍殺將，必以五危



策略性規劃：空城計



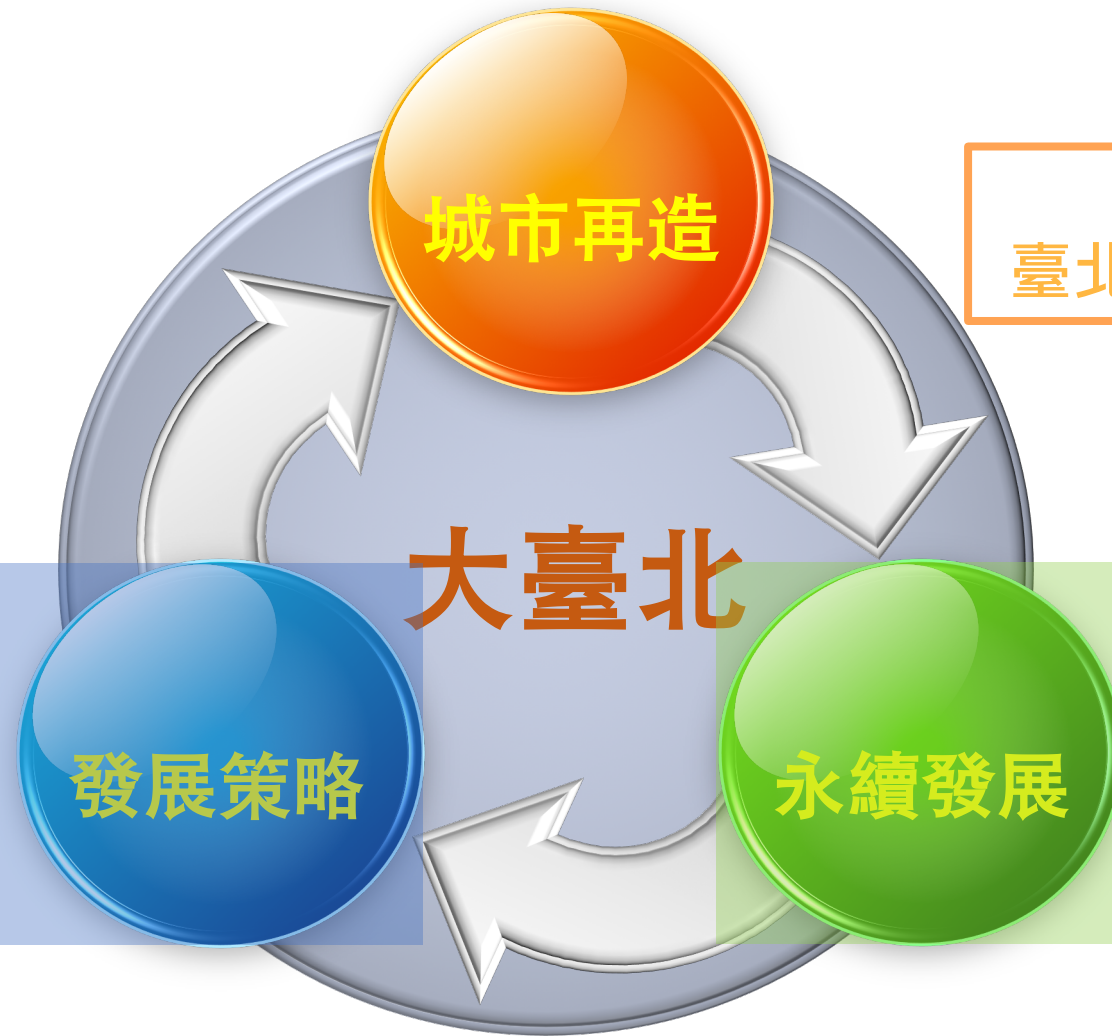
最好的策略就是洞悉並擊潰「帶兵的將領」

(企業競爭對手中作決策與管理的高管)。

諸葛亮在街亭擺出的「空城計」可能也是洞悉司馬懿多疑個性，不敢貿然進城。當然也有說法是：司馬懿已經看穿諸葛亮的空城計，但是考慮到消滅諸葛亮後，自己就對曹魏失去利用價值。「空城計」這個故事是否真的存在，暫且不論，舉這個例子只是說明**最好的策略未必都來自「策略規劃」**



演講內容: from Greater Taipei to Greater Good



城市再造
臺北、臺灣、區域

發展策略
思維、規劃、決策

永續發展
環境、社會、治理



臺灣六都：未來城市 – Future City @天下 2020.08.27



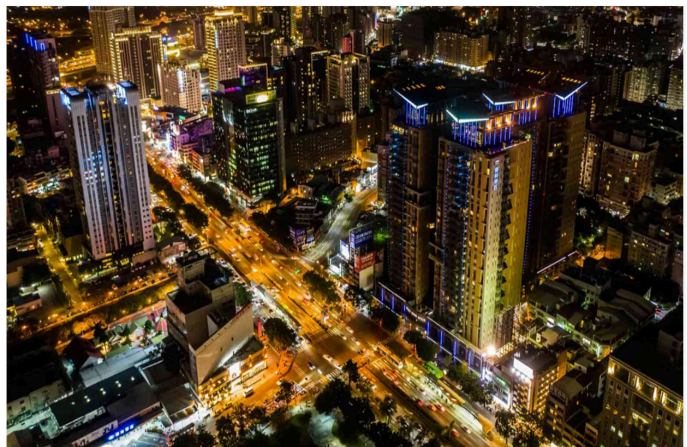
新北 400萬人的智慧大城



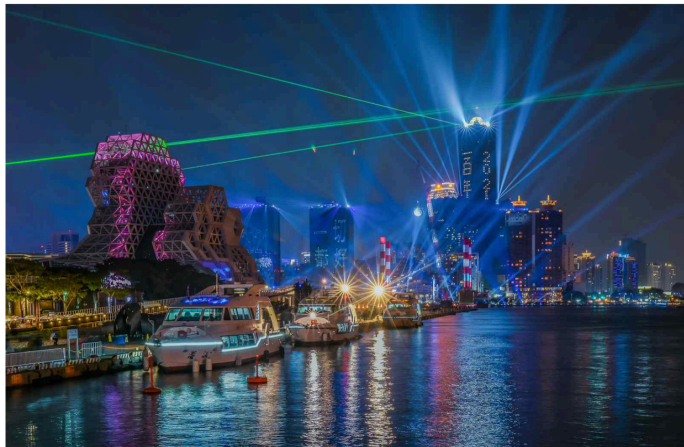
臺北 24小時智慧城市不打烊



桃園 臺灣面對世界的第一扇門



臺中 宜居城市No. 1的再進化



高雄 找回城市安全感的智慧挑戰



臺南 臺灣第一古都的智慧提案



臺灣六都：十年翻轉… 六都人口漂移 北高褪光環 udn 2021.01.25



臺北
五年來
遷出變多



桃園
成為
脫北者首選



高雄
留不住人
的城市



臺中
科園區
磁吸效應

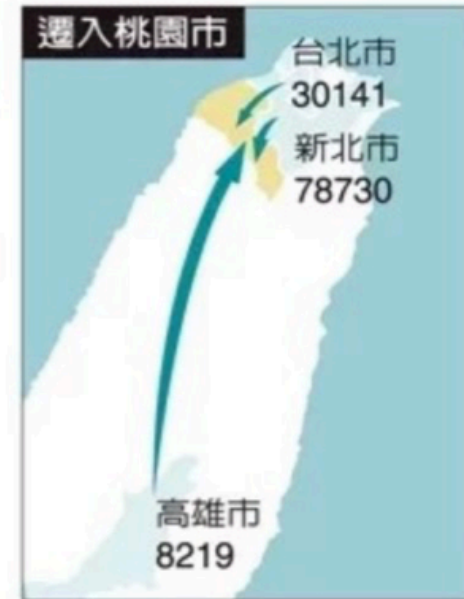


臺灣六都：六都人口漂流地圖 udn 2021.01.25

六都人口漂流地圖

單位：人

2011~2020年淨遷入、出數



註/ ① 2020年的資料統計至11月。

② 從各縣市遷入/遷出數據皆為淨值，淨值為總遷入與總遷出數相減而得的數值。

③ 所列遷入 / 遷出縣市為該直轄市人口移動量前三名。 資料來源/內政部 製表/洪欣慈、謝汶均 編輯/張幼芳 視覺/蘇韋豪

聯合報



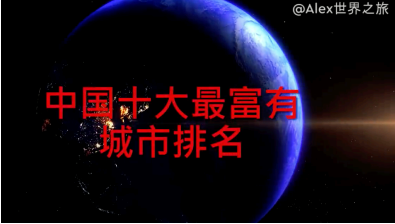
大陸城市：中國十大最富有城市排名



<https://youtu.be/lqP938FY7zQ>



大陸城市：中國十大最富有城市排名



上海

2000年 GDP

US\$ 54.9 B

2020年 GDP

US\$ 602 B

10.96 倍

GDP / 年

12.7%

Remarks

約等於全球最後81個國家
GDP總和



北京

US\$ 29.9 B

US\$ 564 B

18.86 倍

15.8%

約等於UAE + 卡達 + 阿曼
3個國家的GDP總和



深圳

US\$ 20.1 B

US\$ 432 B

21.49 倍

16.6%

約等於奧地利的GDP
PS. 深圳在1980年成為經濟特區



重慶

US\$ 19.2 B

US\$ 386 B

20.10 倍

16.2%

長住人口數超過3000萬



廣州

US\$ 28.6 B

US\$ 370 B

12.94 倍

13.7%

約等於阿根廷的GDP



大陸城市：中國十大最富有城市排名



香港

2000年 GDP

US\$ 171 B

2020年 GDP

US\$ 365 B

2.13 倍

GDP / 年

3.9%

Remarks

約等於挪威的GDP



蘇州

US\$ 18.6 B

US\$ 308 B

16.56 倍

15.1%

約等於希臘的GDP



成都

US\$ 15.8 B

US\$ 278 B

17.59 倍

15.4%

長住人口數超過1658萬



武漢

US\$ 14.5 B

US\$ 253 B

17.45 倍

15.4%

大於委內瑞拉 + 科威特 + 肯亞
3個國家的GDP總和



杭州

US\$ 21.2 B

US\$ 247 B

11.65 倍

13.1%

約等於智利的GDP



大陸城市：GDP 總量 → 人均 GDP

中國十大最富有
城市排名

GDP 總量決定經濟規模，人均 GDP 決定消費能力

- ◎ 重慶GDP總量排名第四、杭州GDP總量排名第十
 - ✓ 重慶長住人口超過3000萬、杭州長住人口少於1000萬
 - ✓ 杭州房價是重慶房價的3-4倍
- ◎ 山東省GDP總量高於江蘇省、江蘇省GDP總量高於浙江省
 - ✓ 山東省人口約1億、江蘇省人口約8000萬、浙江省人口約5000萬
 - ✓ 浙江省人均GDP高於江蘇省、江蘇省人均GDP高於山東省



大陸城市：製造業 vs. 服務業 / 傳產 vs. 高科技

中國十大最富有
城市排名

製造業決定就業規模，服務業決定財富實力

- ◎ 蘇州GDP總量排名第七、南京GDP總量未進入前十大
 - ✓ 蘇州著重製造業(藍領多)、南京著重服務業(白領多)
 - ✓ 南京的醫療、教育、藝文、房價均優於蘇州
- ◎ 廣州的傳統產業非常穩固、深圳的高科技產業比重高
 - ✓ 廣州人口淨流入多為省內城市、深圳人口淨流入的省內城市佔六成
 - ✓ 廣州流行粵語、深圳流行普通話



大陸城市：傳統財富 → 數據信息

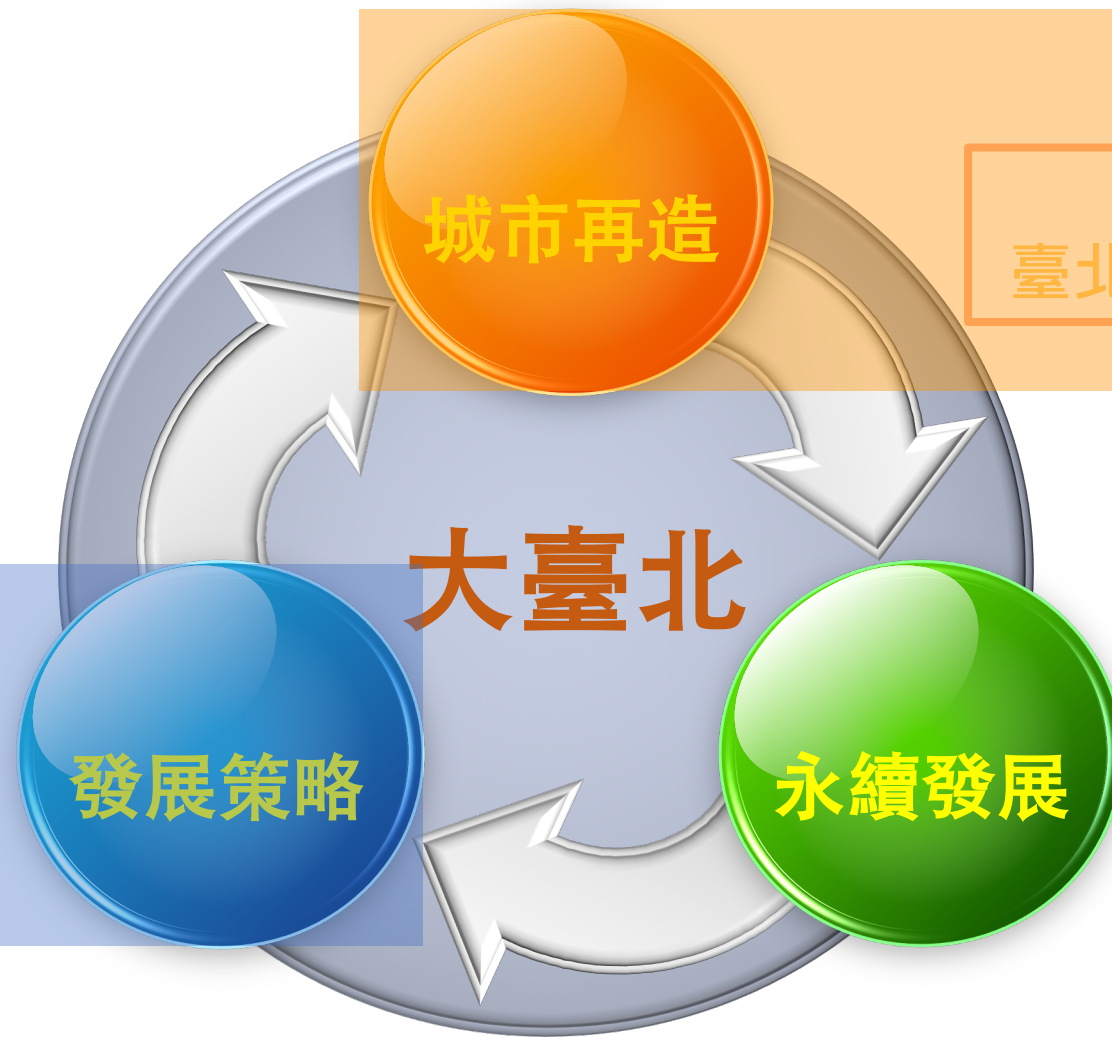
中國十大最富有
城市排名

傳統產業決定財富規模，互聯網產業決定未來發展

- ◎ 廣州傳統貿易中心、深圳社會信息串連、杭州商品流通平台
 - ✓ 廣州－**廣交會**：實體貿易與商品的傳統流通與集散地
 - ✓ 深圳－**騰訊平台**：信息、點餐、叫車、預約、快遞、支付…
 - ✓ 杭州－**阿里巴巴**：淘寶/天貓 連結200+國家、20億人口、數十兆交易…



演講內容: from Greater Taipei to Greater Good



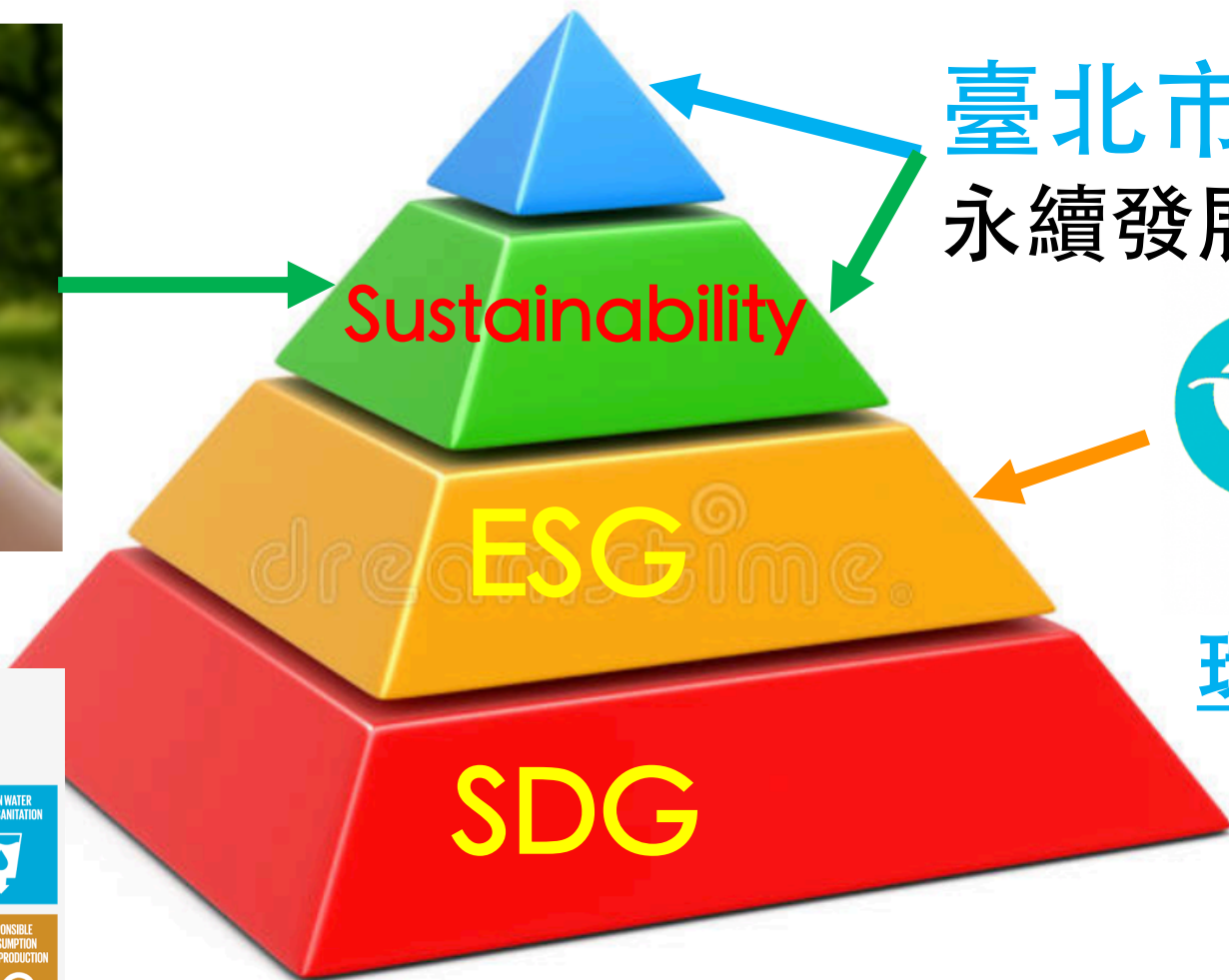
城市再造
臺北、臺灣、區域

發展策略
思維、規劃、決策

永續發展
環境、社會、治理



永續發展: Sustainability → ESG → SDG



臺北市 (使命? 願景?)
永續發展



環境
社會
治理





永續發展：臺北市永續發展架構 Taipei City VLR 2020.09

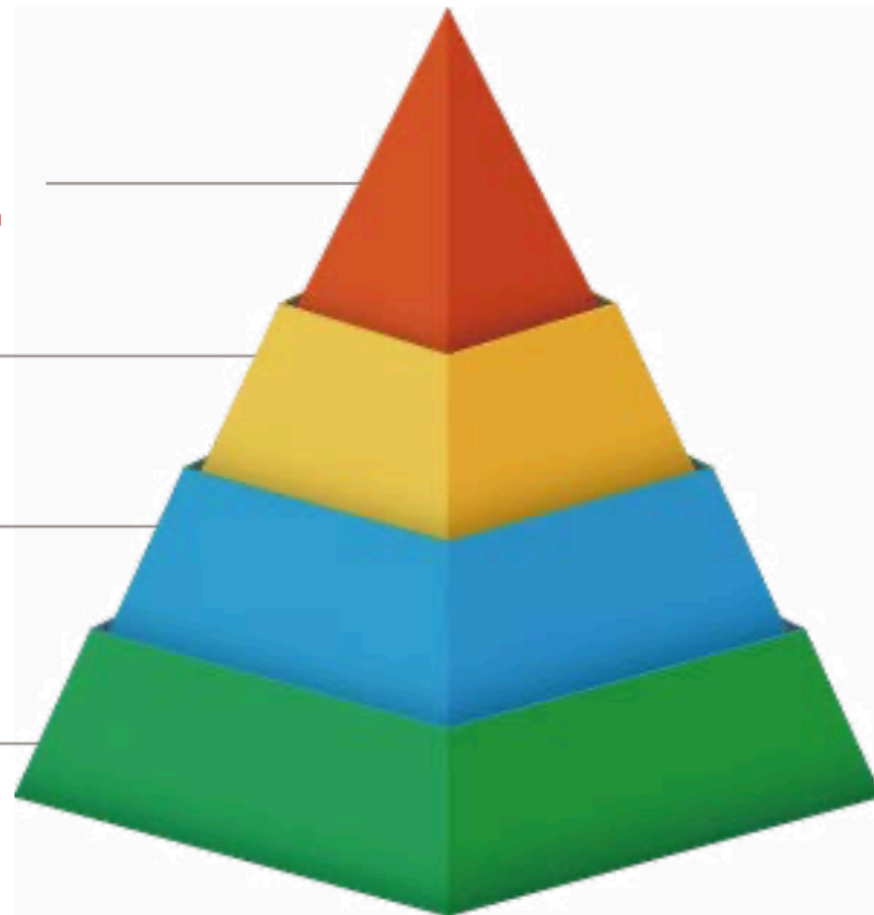
臺北市永續發展願景 / 宜居永續臺北城 **1**

17 項 SDGs 對應願景分類 **2**

擇定 11 項優先推動目標 **3**

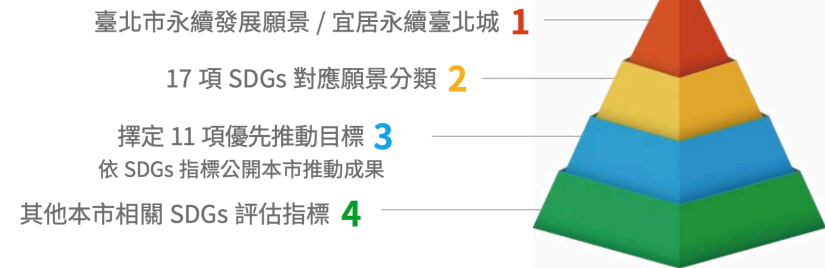
依 SDGs 指標公開本市推動成果

其他本市相關 SDGs 評估指標 **4**





永續發展：臺北市永續發展架構 (續)



▶ 臺北市 VLR 階層表

1

- ▶ 環境資源循環共生
- ▶ 社會安全進步共享
- ▶ 經濟智慧科技成長

2

- ▶ 永續臺北
- ▶ 生態臺北
- ▶ 潔淨臺北
- ▶ 安全臺北
- ▶ 文化臺北
- ▶ 產業臺北

3

- ▶ 撰寫臺北市自願檢視報告 (VLR)
- ▶ 自願揭露 SDGs 指標推動成果

4

- ▶ **策略地圖**
- ▶ 健康城市指標
- ▶ 國家環境保護計畫
- ▶ 城市競爭力指標
- ▶ 永續發展指標



永續發展：109年臺北市政府策略地圖 (結合平衡計分卡)

【使命】

為市民服務·替城市創新

【願景】

成為宜居永續城市

【核心價值】

正直誠信、團隊合作、創新卓越、開放共享

策略主題	營造永續環境 A	健全都市發展 B	發展文化多元 C	優化產業勞動 D	強化社會支持 E	打造優質教育 F	精進健康安全 G	精實良善治理 H
------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

策略目標	顧客 C	TC1提升滿意的住民、TC2增加快樂的員工、TC3發展協力的企業、TC4促成和諧的府際關係							
	內部流程 P	AC1提升環境品質 AC2建構低碳城市 AC3提升綠色運輸 AC4減少資源耗用	BC1推動宜居城市 BC2實現居住正義 BC3建構智慧生活 BC4加速都市更新	CC1鼓勵參與藝文多元活動 CC2成為亞洲必遊城市 CC3提升休閒旅遊風氣	DC1促進充分就業 DC2穩健產業發展 DC3完善創業服務及投資環境	EC1 強化弱勢關懷 EC2提升福利服務滿意度 EC3強化新移民社會支持	FC1 提升學生學習成效 FC2 強化市民運動表現	GC1 促進市民健康 GC2營造安全環境	HC1提高公民參與度 HC2強化市民對政策認知度
	學習成長 L	AP1加強公害防治 AP2建構綠色基礎建設 AP3建設綠色運輸環境 AP4強化治山防洪 AP5打造海綿城市	BP1創造臺北新象 BP2打造安全舒適的基礎建設	CP1友善宗教文化 CP2保存文化資產 CP3行銷臺北國際品牌 CP4推動智慧觀光城市	DP1健全商貿環境 DP2打造創業搖籃 DP3發展重點產業 DP4友善勞動環境 DP5建構職場安全體系	EP1 打造友善生養城市 EP2 推動長青樂齡環境 EP3 深化社福力 EP4完善無障礙交通環境 EP5建構社會安全網絡	FP1 提供優質平價近便的學前教育 FP2升級優化中小學教育 FP3提升多元國際學習環境 FP4 建構安全友善的永續校園 FP5打造運動城市	GP1 精進疫病防治 GP2杜絕毒品危害 GP3強化食品衛生安全 GP4 完善長照安寧 GP5強化社會與交通安全機制 GP6優化緊急救護及防災應變機制	HP1擴大開放資料 HP2確保依法行政 HP3推動全面數位化 HP4提升財政自主
	財務 F	AL1培育優秀人力	BL1培育優秀人力	CL1培育優秀人力	DL1培育優秀人力	EL1培育優秀人力	FL1培育優秀人力 FL2提升場館資訊應用效能	GL1培育優秀人力 GL2型塑當責文化	HL1完成政策導向重要訓練
		AF1提高預算執行效能	BF1提高預算執行效能	CF1提高預算執行效能	DF1提高預算執行效能	EF1提高預算執行效能	FF1提高預算執行效能 FF2開發市政教育及體育經費來源	GF1提高預算執行效能	HF1致力開闢財源 HF2促進資產有效運用 HF3提高預算執行效能



永續發展：循環城市策略地圖 Circular City





策略性議題：人口外移 → 文化外溢

臺北因為房價居高不下，年輕人移居鄰近城市成為趨勢，推動**社會住宅**與**振興經濟**發展固然是正確作法，或許可以順勢推動文化外溢；臺北**醫療**、**教育**、**商業**、**藝文**都居全台之冠，建立「**文化外溢策略**」可造福全台民眾，也能夠善用與活化臺北市得天獨厚的**人文**與**社會**資源，擴大**影響力**





策略性議題：松山機場 → 空中走廊

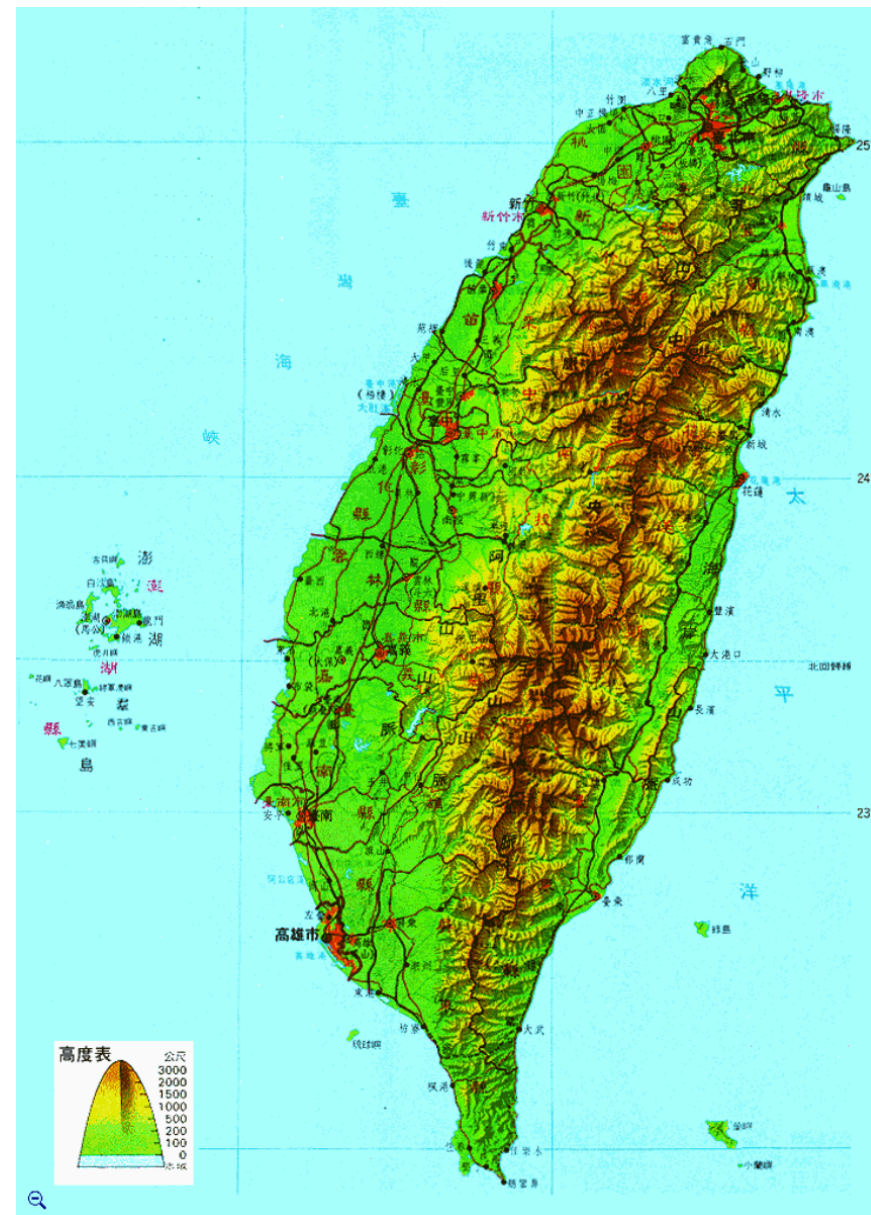
松山機場地處臺北市的**核心**地帶，多年來如何規劃與善用松山機場見仁見智，或許可以考慮在無法參與大陸「**一帶一路**」發展前提下，臺北市不妨善用松山機場的**地理位置**優勢，發展「**點對點**」快速起降以縮短到東北亞、大陸東南沿海城市、東南亞、及南亞飛行時間的「**空中走廊策略**」





策略性議題：全球暖化 → 森林城市

全球暖化的趨勢短期似乎難以克服，在本世紀結束前海洋可能會淹沒沿海低窪地區，移居火星目前看來仍屬天方夜譚；臺北市屬於盆地地形，在海洋上升時會首當其衝，或許可以率先考量如何利用台灣多高山的地形優勢，協助一千公尺以上的城市發展，為台灣人民規劃建立「森林城市策略」





結語：志不強者智不達，言不信者行不果

志不強者智不達，言不信者行不果

士榮



己亥秋月



| Q & A



Fighting Covid Is Like Fighting a War

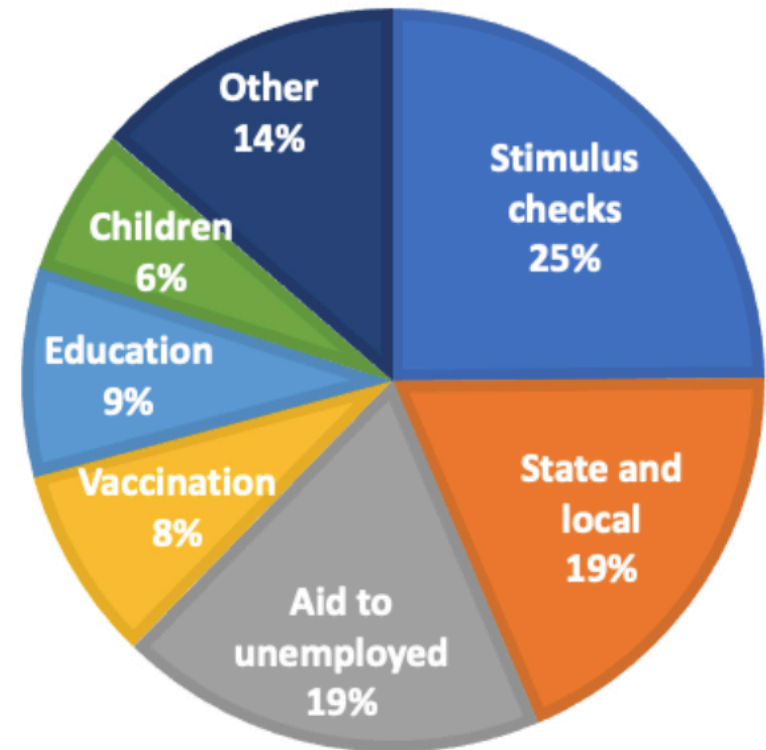
Why Biden needs to go big and ignore the worriers.



By **Paul Krugman**
Opinion Columnist

Feb. 7, 2021

THE AMERICAN RESCUE PLAN



It's not all about the checks Committee for a Responsible Federal Budget



Q & A

比爾蓋茲談拜登1.9兆紓困：新經濟將起，可惜幫不到對的人！

文 / 何晨璋

2021-03-02

瀏覽數 9,450+





台北市應採用 聯合國永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs) 來衡量永續發展的進度

Chang-Chuan Chan (詹長權)

**Associate Dean, National Taiwan University College of Public Health
Professor, Institute of Occupational Medicine and Industrial Hygiene
Director, Global Health Center**

國立台灣大學公共衛生學院副院長
職業醫學與工業衛生研究所 教授
全球衛生中心 主任
ccchan@ntu.edu.tw



詹長權教授報告：永續發展委員會第45次委員會 @ 2016.11.1



▶ Time and place:

- ▶ Heads of State and Government and High Representatives, meeting at the **United Nations Headquarters in New York** from 25-27 **September 2015**.

▶ Result:

- ▶ “Transforming our world: the **2030** Agenda for Sustainable Development”
- ▶ **17 goals, 169 targets, and 230 indicators** to measure achievements
- ▶ build on the Millennium Development Goals (MDGs) and complete what these did not achieve



詹長權教授報告: 永續發展委員會第45次委員會 @ 2016.11.1

THE LANCET

Online First Current Issue All Issues Special Issues Multimedia Information for Authors

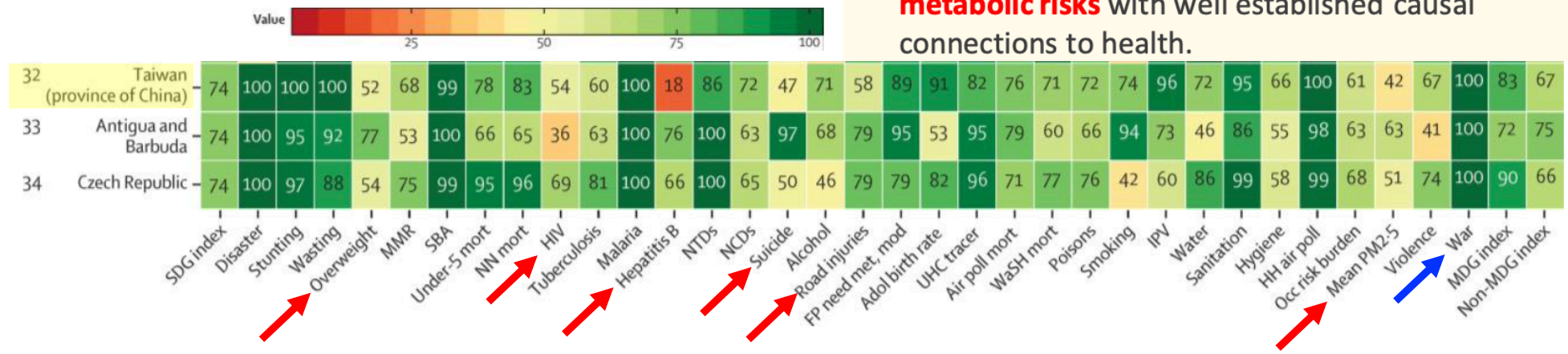
All Content Search Advanced Search

< Previous Article Volume 388, No. 10053, p1813-1850, 8 October 2016

Articles

Measuring the health-related Sustainable Development Goals in 188 countries: a baseline analysis from the Global Burden of Disease Study 2015

GBD 2015 SDG Collaborators[†]
Published: 21 September 2016



- ▶ **17 goals**
 - ✓ **11** includes health-related indicators
- ▶ **169 targets**
 - ✓ **28** health-related
- ▶ **230 indicators**
 - ✓ **47** health-related (**33** of which were included in this study analysis)

The Global Burden of Diseases, Injuries, and Risk Factors Study (GBD) defined **health-related SDG indicators** as indicators for:

- **health services**
- **health outcomes**
- **environmental, occupational, behavioural, and metabolic risks** with well established causal connections to health.