

薪傳 有容乃大 ~ 鄭文隆董事長

希望藉薪傳專訪對臺灣地工界長期貢獻前輩表達敬意，更將有價值的工程技術和閱歷供後輩學習

余明山¹ 整理

鄭文隆博士出生於1952年，臺灣台北縣板橋鎮人，現為台灣國際造船公司董事長。

鄭董事長以大地工程師專業背景，深受「大地」寬大包容力的影響，以誠待人，為人謙和，任事積極，處事明快周延，加上極佳的溝通協調能力，勇於接受挑戰的膽識、魄力和智慧，一路走來歷經「產、官、學、研」不同領域的職場生涯，在所有崗位工作上，秉持存誠務實態度，殫精竭慮，全力以赴。人生不同階段的成就，對於國內工程技術提升及產業發展，都具影響深遠且有開創性的貢獻。

地工技術雜誌「薪傳」專欄有幸專訪鄭董事長，期能將他豐富有價值的工作經驗與深刻閱歷做一個傳承，提供後輩可由其風範中學習成長。

一、跨域的斜槓人生

鄭董事長從小功課好，初中到大學都考上第一志願學校。1974年畢業於台灣大學土木工程系，服完預官役後出國深造，1978年取得美國華盛頓大學土木工程碩士，1980年取得美國華盛頓大學大地工程博士學位，隨即返國任教於國立台灣工業技術學院營建工程技術系，1980年至1989年任職期間，曾完成指導博、碩士研究生三十餘人，是國內早期少數研究土壤液化及夯實卵礫石土的學者之一。除從事教育工作外，曾兼任財團法人台灣營建研究中心主任、技術學院技術合作處處長及營建系系主任等行政職務，致力推廣工程技術的研究發展與在職訓練，有效整合工程界與學術界資源，改善國內工程環境及提昇國內工程技術水準。

1989年秋配合國家建設的需要，被當時擔任交通部南宜快速公路工程籌備處處長的歐晉德博士，延攬借調到籌備處擔任副處長，1990年轉交通部臺灣區國道新建工程局服務，先後擔任副局長及局長，任內推動台灣



鄭董事長接受薪傳專訪 (111.11.28)

地區國道網的建設不遺餘力，多所建樹。尤以第二高速公路的完成及推動北宜高雪山隧道新建工程對國道網的建構影響最為深遠，任內共完成46座隧道貫通，在隧道工程紀錄中開創數項國內外先例。

2004年雪山隧道貫通後，出任行政院公共工程委員會副主任委員；2005年2月被延攬進入高雄市政府任副市長，以其工程專業襄助高雄進行的公共建設，尤其是解決捷運施工時所遭遇到的幾個重大困難點，協助化解高雄捷運工程的紛紛擾擾，扮演搶救捷運工安意外的救火隊員，是高雄市重大建設幕後的重要推手，一直到捷運工程順利完成才離開高雄市政府。2007年底轉任台船董事長，他在一年內成功完成該公司之民營化；三年任期結束後，轉往民間產業界服務，曾任永豐餘營建開發事業部總經理、日勝生營建事業總經理等職，同時兼任財團法人營建研究院董事長。2016年政黨輪替，被延攬二次出任台船董事長，扛起總統蔡英文「國艦國造、潛艦國造」的重責大任。

鄭董事長一向積極參與工程界服務工作，擔任過中國土木水利工程學會大地工程委員會主任委員、中華民國隧道協會理事長、中華民國營建管理協會理事長、大地工程聯盟主席、離岸風電海事工程產業聯盟召集人、臺灣離岸風機基礎暨海事工程協會理事長，以及

¹萬鼎工程服務股份有限公司

地工技術研究發展基金會總編輯、董事長。長期以來對推動地工技術交流及建置我國工程自主技術與施工能量工作著力甚深。1988年獲選土木水利工程學會論文獎，1989年獲選中國工程師學會優秀青年工程師，1993年獲選地工技術雜誌論文獎，1994年獲選道路協會論文獎，1998年獲頒中國土木水利工程學會工程獎章，2003年獲頒大地工程學會講座獎，2003年更獲頒中國工程師學會代表工程界最高榮譽的工程獎章，2005年再獲中華民國隧道協會頒發特殊功績獎；於國工局及高雄市政府服務期間，三次獲頒交通部交通獎章，三次獲頒行政院工程會公共工程獎章，三次獲頒行政院功績獎章；轉入造船工程界後，於2010年獲頒中華民國造船及輪機學會工程獎章，2021年再獲頒中華民國海洋及水下技術學會工程獎章，其工程生涯中受獎次數之多堪稱異數，亦以其於工程界之貢獻獲推選為中國工程師學會會士制度推出後之首屆會士。

二、堅毅不撓的國工局長

國工局成立於1990年，由原交通部南宜快速公路工程籌備處處長歐晉德擔任國工局首任局長。成立之始菁英薈萃，在推動國家重大交通建設的使命感驅動下，任勞任怨的辦理用地徵收、引進先進的工程技術及建立嚴謹的品管制度，並有計畫的培養台灣營造廠商的管理能力與施工技術，以厚植營造業未來進軍海外市場的國際競爭力，在當時的時代背景下，國工局在許多方面都是做為領頭羊的角色，引領了時代的改變，至今影響深遠。

鄭董事長於1995年擔任第二任局長，在前局長歐晉德扎下的堅實基礎上，推動總預算7000億的國道5號、雪山隧道、第二高速公路等國道網建設計畫及後來交通部交辦之數個機場新建及擴建工程、921災後復建計畫。在各計畫施工期間，他幾乎每個星期都會去工地一趟，是他職場生涯最引以為傲，也無法淡忘的經歷。

鄭局長是任職最久的國工局長，也是雪隧工程能夠成功的關鍵人物，交通部曾因北宜高爭議太多，一度想放棄，最後得以保留，要歸

功於他以工程專業頂住政治裁量。在他任內不但讓二高全線通車，並在國際專家選擇退出雪山隧道時，繼續帶領國工局同仁克服惡劣地質與破碎岩盤的考驗，貫通被大英百科全書列為世界艱難工程之一的雪山隧道。他認為，在工程師的字典裡，永遠沒有「放棄」這兩個字，當時的他還必須承受國工局受構陷，挑戰北宜高工程號稱圖利包商的疑案官司，以及面對立委對工程進度不順利的殘酷無情痛批。回想當時的感覺，鄭前局長說，就是孤獨，一種千山獨行的感覺，即使孤立無援，仍然感到慶幸，慶幸自己最終沒有放棄。

2.1 多次貫通典禮的苦心

雪山隧道施工歷時長達15年，貫通時間用去13年，如史詩般的興建過程，值得後人謳歌讚揚及惕勵未來。台灣第一次引進全斷面隧道掘進機，就遇上破碎堅硬且含高壓水帶的四稜砂岩層，讓工程師吃盡了苦頭。為了激勵工程團隊士氣，鄭局長刻意在雪隧工程期間公開舉辦了7次貫通典禮。外界屢屢批評雪隧不斷的重覆辦理「通車典禮」，但其實是貫通典禮而非通車典禮。由於雪隧是個隧道群(共58個隧道)，7次貫通典禮，並沒有任何一次是重覆的，辦理的用意主要在藉助高級長官的蒞臨，帶來大量的媒體，再經由工程報告，讓外界知道雪隧工程遇到什麼困難、團隊用什麼方法突破，儘管典禮次數較多，但是如此一來，外界能真正瞭解到施工團隊所盡的努力與辛勞，提高外界對於國工局的信心，工程單位的專業與尊嚴得以被重視，也讓外界的掌聲能鼓舞工程人員繼續撐下去的力量。

2.2 最佳執行力背後的智慧與擔當

921震災後的南投縣溪阿公路安定彎復建工程，在震災後三年因地方政府仍沒有進展轉由中央接手，如果依據傳統的作業方式，整個工程要二年才能完工，但如果採限制性招標，則可以提前一年完工。過去政府工程發包，常為了避免麻煩或怕扛責任，寧可照一般程序慢慢來，也不願意採用限制性招標，而引發民眾對政府行政效率的質疑。在鄭局長與工程會郭瑤琪主委(兼921復建委員會主委)討論後，

同意以地方民眾的利益為優先，以當地產業的發展為重，由國工局先函文說明本案情形，再由工程會函覆，請國工局用最快的方法建設完成。國工局依採購法第22條第16款，採用限制性招標及統包作業的方式，直接指定優良的廠商進行議價。

當時雖為求重建時效不以公開招標方式進行，但執行時仍力求作業程序完備，在國工局地工科自行完成了基本設計後，由當時雪山隧道工程的施工記錄中，找出每月有開挖124公尺最佳記錄的協力廠商介興營造公司做為議價對象。再請介興營造老闆林大鈞先生來局長室，經曉以大義，告知工程特殊性，獲得共識後，正式由局長依採購法及上級來文，核定由介興營造承攬本工程。這個決策的過程發揮了智慧、承擔，順利避開了日後被檢討時可能的困擾。

艱鉅的安定彎隧道工程，在鄭局長帶領下，設計與施工均兼顧該區脆弱的生態景觀，更要求實踐生態工程的綠營建理念，包括以天梯輔助作為施工進出通道、分解施工設備零件以直昇機運送解決無法正常施工進出的難題、更克服高海拔低溫環境下混凝土澆注的施工挑戰，甚至工程進行期間，首創「眷探」措施，邀集施工團隊的家人到工地共度舊曆年、吃團圓飯，引入人性友善的工程文化與關懷，使施工團隊能全心全力投入重建工程，快速完成工程任務。該段隧道工程於4個月時間完成貫通，解除震災後三年杉林溪內部居民及商家的痛苦，並因其施工方法特殊、品質優良，不僅成為921指標公共工程，更榮獲總統府電子報公開讚揚為全國最佳執行力典範，且獲頒「公共工程金質獎特優獎」殊榮。

2.3 技術經驗傳承

數十年前，學術界及工程界之間普遍存在偏見，兩者間的關係因彼此輕視，而無法相輔相成。在國工局長任內，他積極推動「工程技術學術化」及「工程經驗文獻化」，鼓勵身為工程師背景的同儕，將經由實際參與工程的經驗、採用過的技術，將實務與理論再相互結合與印證，藉由工程專題論文的發表，積極推動雙方的溝通及互動，得到相當豐碩的成果。而在國道經驗文獻化的作法上，則出版有相關書

籍，如技術叢書、二高興建專輯等，完成論文及報告達二百餘冊，已成為國工局相當重要的參考文獻，同時更具有傳承的重大意義，對後續工程計畫推動也產生具體效益及影響，前車之鑑後事之師，不論失敗或成功，對後續計畫多能學到而引用或規避，使政府推動的公共建設能知道如何能節省成本、縮短工期、減少對自然環境、人文社會的衝擊，進而建立及累積本土化的工程資產。

三、挑戰老船廠的經營

鄭董事長是在2007年底首次出任台船董座，當時他首選的工作目標就是促使台船民營化，在他全力推動下，一年內就完成股票上市，在金融海嘯中成功民營化。2011年任期屆滿離開台船，2016年再度回鍋台船公司，肩負起「國艦國造」的重責大任，但却面臨全世界造船業及航運業的不景氣，讓台船連年虧損，因此，在回任台船董事長時，他說「我回任董事長是為了救台船，不要每隔10幾年就因為國際景氣循環造成員工極端的痛苦。」

因此鄭董事長上任後，決心發展國艦國造及離岸風電工程，搭上蔡總統的國防自主與再生能源政策，台船近年正積極進行轉型，朝多角化經營，力求擺脫營運困境，讓公司轉虧為盈，並降低單一業務對營收、獲利的影響，商船、國艦國造及離岸風電三大事業布局漸次成型。核心商船本業除離岸風電浮吊船、自建貨櫃輪，更開發智慧船舶裝備及與國外船廠策略合作，爭取低排碳綠色船舶訂單。國艦國造包括軍艦及公務船，持續投注設計研發人力，以穩健務實的態度及精神，完成國家交付的各項重要造艦任務。中能風場及海龍風場也將風場建置工作交由台灣本土海事工程公司「台船環海風電工程公司」負責，執行水下基礎、風力發電機以及海上變電站的運輸與安裝作業，預計於2023年開始施工，開啟我國海上施工的本土化能量。

鄭董事長總是被賦予「只許成功、不許失敗」的任務，一生與重大工程為伍的他，正竭盡心力讓台船生存、發展、壯大，相信能像當年台船成功完成民營化一般，再創全球造船界的典範。

四、地工技術研究發展基金會的故事

訪問過程中碧霞講到三件和鄭董事長有關，也是讓她記憶深刻的往事。雖然鄭董事後期因為公務繁忙，參與基金會的時間越來越不容易，但是從這三件事可以看到鄭董事長是個有獨到眼光的領導者，在基金會發展的一些重要時間點，都能勇於承擔，做出影響深遠的決定。

第一件是鄭董事長1989年接任洪如江教授擔任地工技術雜誌總編輯時，碧霞當時初到雜誌社，當她接到印刷廠送來的期刊，以為是印刷廠印錯，明明是民國78年封面上卻印著民國77年，向總編輯確認才知道沒有印錯，期刊已經脫刊一年。工程師性格的鄭總編接任後決定把落後的期刊進度追回，運用國工局的號召力，找來編輯委員大家集思廣議，研訂出第26期至第55期的專輯主題與主編，隨後同步啟動前5期的主編作業，每月開會追蹤進度，一年後終於趕上進度，有了這個經驗之後，預先排訂任期內的專輯主題與主編成為總編輯的優良傳統，地工技術雜誌從此不曾再發生脫刊情形。

第二件是有關深開挖分析程式TORSA商業化推動與後續推廣，鄭董事長都是重要的幕後推手。TORSA 源於三力技術工程顧問公司的擋土結構分析程式，是李光雄董事長、胡邵敏博士、謝旭昇博士、石強博士等，多年從事深開挖工程分析、設計及施工，所共同指導開發。三力技術公司於2001年捐給地工技術基金會來發行，經鄭董事長在國工局局長任內多次召集相關工程機構的大力推廣，以及TORSA相關功能的不斷擴充，深獲工程界技師、工程顧問及營造廠商們的信賴與肯定，而TORSA的營收挹注，對地工技術近20年來的財務穩定也提供很大的貢獻。

第三件是鄭董事長在擔任基金會第九屆董事長任內，為了購買會址簽具個人本票訂約的事。當時因為TORSA在資金上有些盈餘，在會務使用空間規劃及資金保值等考量下，董事會決定購置會址。在鄭董事長和林三賢執行長多方的努力，終於尋得合適的辦公會址，由於地點十分搶手，房仲希望當天做決定因為後面

還有兩個順位，董事長向房仲爭取了2天時間給回復，當天隨即發出董事會會議通知，再由董事長致電每位董事說明，獲得全體董事的同意，簽約當日適逢周末假日，由董事長簽具個人本票支付訂金完成簽約，地工技術成立三十年終於擁有了自用會址，讓地工技術研究發展基金會的發展更上層樓。

五、後記

訪談中鄭董事長曾說：「在臺灣杉林溪遊樂區安定彎隧道入口的大石上方有一棵樹，石頭沒有什麼土竟然可以長出一棵台灣國寶的紅檜大樹，雪山隧道就是從無到有的偉大工程。」。勉勵年輕學子與工程後進，效法雪山隧道技術人員的精神，勇敢面對艱難的挑戰，勇於承擔，更應保持正面積極的態度，秉持專業技術、工程倫理與團隊智慧，按部就班、腳踏實地，終能開創台灣工程史上一項傲人的成就。

鄭董事長從酷愛的雍正王朝那本小說中，瞭解一個大型、且帶有古老文化的企業，其實就和一個處處需要改造的國家一樣，只有主其事者用一個「勤」字，身體力行，才有可能帶動整個大機器的主管群去推動改造！特別是書中提到的「戒急用忍」，更是他面對台船目前困境，所一直提醒自己，推動改造的行事準則。值得吾輩做為借鏡、深思與學習。



余明山總工程師、吳建宏教授、鄭文隆董事長、王泰典教授、李碧霞副執行長、林廷芳董事長、林建華副總經理（由左而右）

薪傳專訪與鄭董事長於台船公司合影(111.11.28)