

科目：閱讀與分析

適用：東南亞系

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本 試 題

共 5 頁

第 1 頁

編號：161

壹，請閱讀以下文章，然後回答問題。

每當我們知道事情的結果時，常會把事情拼湊成一個令人滿意的敘事，包括清楚的因果關係；而且我們常認為事情之所以成功，都是因為我們個人的努力及策略。

要讓一位經理人明白如何經營企業，最常見的方法就是找出成功的公司，看它們有什麼共同的模式，然後建議經理人模仿。某研究團隊用這種方法找了上千家公司，並從中挑出十一家，歸納出它們成功的策略，進而建議其他公司採用，以期達到相同的結果。這些策略包含領導力、人才、聚焦、紀律、運用新科技等。這是很符合直覺的公式。

如果因果關係很明確的話，這個方法確實有效；但麻煩在於公司的績效不是只受上述原因影響；所謂的成功策略不一定永遠有效。所以把成功歸因於某策略，可能是錯的，因為樣本裡只有贏家；而且，有多少嘗試這些策略的公司真的成功了？

經營績效不佳的公司消失了，所以幾乎不會出現在研究對象裡。假設有兩家公司採取完全相同的策略，一家因為運氣好成功了，另一家卻失敗了。由於抽樣是根據結果，所以我們只觀察到成功的公司，並以為他們的策略可行。我們認為他們的成功是出自優良的策略。可是我們沒有觀察到失敗的公司，因為它們已經消失了。如果

科目：閱讀與分析

適用：東南亞系

編號：161

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本試題
共 5 頁
第 2 頁

能夠觀察到它們，則我們可能會發現，雖然運用相同的策略，結果未必一樣。我們也才明白，盲目地複製策略，恐怕是白忙。

採高風險策略的公司，有可能創造極高或極低的績效；採低風險策略的公司，績效常符合平均水準。高風險策略可能讓公司傾全部資源投入一種方案；低風險策略則分散資源、選擇各種不同方案。

績效最佳的公司，往往只押單一選項，但是績效最差的公司也做了類似決定，卻以失敗告終。隨著時間流逝，成功的公司愈來愈茁壯，而失敗的公司只能關門大吉或被購併。想從這個過程中歸納出法則的人，如果只觀察績效佳的公司，則容易做出錯誤的推論，認為高風險策略就會創造高績效。本文不是要評斷高風險策略或低風險策略孰好孰壞；重點是，必須考慮較完整的樣本，以及這些策略的結果，才能從各家公司的經驗中歸納出有用的資訊。

如果某些原因（如運氣）影響了行動的結果，你就不該只研究成功案例的背後策略。你應該研究策略本身，看看這個策略是否能承受考驗。（*M. Mauboussin, The Success and Equation*, 天下雜誌 2017）

1. 請問這篇文章的主旨是什麼？(20%)
2. 其推理的邏輯是什麼？你認為合理嗎？為什麼？(15%)
3. 此文以什麼證據支持其立論？你認為合理嗎？為什麼？(15%)

科目：閱讀與分析

適用：東南亞系

編號：161

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本 試 題

共 5 頁

第 3 頁

貳，請閱讀以下文章，然後回答問題。

近年中國修建水壩引起關注。外媒披露，中國在湄公河上游就有 7 座水壩，在很可觀的程度上控制了大陸東南亞國家的水資源；這些水壩的水一旦大量宣洩，將給居民帶來巨大影響。

美國媒體報導，中國興建的大小水壩已超過 86,000 座，超越美國、加拿大與巴西總數，預計還要在湄公河流域再興建 21 座，這使數個東南亞國家的乾旱情況加劇。在興建期間，整個生態系統受到傷害；在地震或戰爭等非常時期，中國的水壩若潰決或無預警洩洪，將嚴重影響數國生靈。

據「舊金山灣區之聲」報導，2016 年 7 月 9 日福建省閩清縣水壩洩洪，當局沒有發出任何警報及防洪準備之通知，民眾也不知情。大水在一個小時內漲到一層樓高，許多人來不及逃生，死亡人數上千。報導說，如果只有一兩人溺死，那也許能說是個人防範不週，但上千人溺死，這是政府失職、對人民生命安全的漠視。

有智庫指出，修建水壩、流域管控已成中國對外發揮影響力的工具。例如，近期中印邊境對峙，中國沒有履行兩國在汛期與印度分享藏南河流水文資料的協議。又如，在南海爭議上，除當事國越南外，湄公河中下游國家較少發言，原因之一或是因為中國可以放水給這些遭受旱災的國家。

科目：閱讀與分析

適用：東南亞系

編號：161

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本 試 題

共 5 頁

第 4 頁

2016 年東南亞雨季降臨前，天氣炎熱異常，水資源短缺，學校停課，大量牲畜死亡，農作物減產。據經濟情報中心（EIC）分析，泰國（全球最大的稻米生產國之一）也因為高溫炎熱、前一年降雨不到預期的一半，因此今年稻米生產量恐怕不足。

如果越南、泰國都無法生產足夠的稻米，則稻米進口國（如菲律賓、印尼）將面臨稻米短缺、價格上漲的問題。據美國農業部的資料，菲律賓去年進口 190 萬噸稻米，其中越南及泰國分別占 53% 及 5%；印尼政府也表示，預計從越南進口 100 萬噸稻米，從泰國進口更多稻米。

湄公河上游的中國趕建水力發電大壩，已使湄公河水流枯竭，旱情加劇。河川保護組織「國際河流」（IR）東南亞計畫的主持人哈里斯（M. Harris）說：「乾旱、氣候變遷、興建水壩的綜合效應正把湄公河流域的資源推向災難邊緣。」他預警，如果湄公河各水壩都建起來，會把其下的湄公河改變成一系列停滯的水庫，而且不可逆轉地改變了這條全世界最重要也有最有標誌性的河流之一的水系。

據聯合國統計，湄公河目前的水位是近百年以來的最低點，現在的水位大約只有過去此時平均值的一半。由於河川水位降低，因此海水倒灌入侵湄公河三角洲，造成土壤鹽化，已經摧毀三角洲 10% 的稻作。這對湄公河下游 6 千萬居民來說是壞消息，因為這裡有五

科目：閱讀與分析

適用：東南亞系

編號：161

考生注意：

1. 依次序作答，只要標明題號，不必抄題。
2. 答案必須寫在答案卷上，否則不予計分。
3. 限用藍、黑色筆作答；試題須隨卷繳回。

本 試 題
共 5 頁
第 5 頁

成以上的居民靠湄公河生活。

但中國官方表示，水壩不應為洪水及乾旱負責，而且中共和平崛起，仁民愛物，悲天憫人，會適時放水拯救位在中下游的鄰國。

我國學界建議，可聯合相關的國家，跟中國談判；對各國來說，採取這種團結合作、解決問題的方式比較可行。（綜合外電報導）

1. 請問這篇文章的主旨是什麼？(20%)
2. 其推理的邏輯是什麼？(10%)
3. 此文以什麼證據支持其論點？(10%)
4. 中國在湄公河上游修建水壩影響了大陸東南亞國家的水資源，請就此事發表評論。(10%)

試

題