

芋圓太紫、菜脯白脆都有鬼！
3招自救！食品易壞才安全

3檔股票就值6億
70歲歐吉桑冷門股大賺術

一個執行長對「成功」的懺悔：
成功，不是你想的那樣

BUSINESS WEEKLY

http://www.businessweekly.com.tw

1987年創刊・每週四出版

商業周刊



《商業周刊》創辦人 金惟純

美國德州直擊》台韓中日爭奪頁岩氣大戰

全美1/3土地下都有頁岩，1.4億年石頭正改變全球投資版圖

日本為何不再依賴核電

韓國製造成本將比台灣低一半

蘋果、三星、Motorola 為何都去德州設廠

台塑在台灣賺不多，為何在美國年賺三百億

一顆石頭 改變 全世界

頁岩氣元年》
你知道高油價時代即將結束？

1333

ISSN 1021-9536



2013.6.10-2013.6.16 定價99元
零售定價100元

國泰大阿哥開餐廳，連椅寬都要精算 蔡辰男洗盡豪氣 珍惜賺「小錢」

文·尤子彥

「十信風暴」二十八年後，昔日首富復出商界！
人生中場跌一大跤，他在台北的第一步從最懂的「吃」開始。



許世穎攝

蔡辰男

出生：1940年
學歷：美國紐約大學商業管理研究所
經歷：國信集團董事長、上海「蔡家食譜」餐廳創辦人
現職：海峽會餐廳會長

台

積電張忠謀、台塑王文洋、

台泥辜成允等祝賀開幕成功的花籃，從門口一路排到地下室，最先到場致意的是首富旺旺蔡衍明。這是五月三十一日國泰集團大阿哥，暫別台北商界二十八年之後，復出的排場。前一刻，這位昔日首富，接受

本刊獨家專訪。

「來來來，我介紹一下，這裡有法國菜、中菜和日式料理三個廚房，這位是來來飯店（編按：台北喜來登飯店前身）安東廳的前主廚……」應我們無預警要求參觀廚房，穿過僅容兩人擦肩過、還堆著龍蝦活魚水族箱的地下室通道，蔡辰男介紹他的「海峽會」頂級會所。

他不只動口，還動手介紹著。

「毛肚不能這樣處理，切太細涮起來口感就差了，」搶下大廚手上的長刀，他親自示範，一邊切起剛發好的毛肚，一邊抬起頭對著攝影鏡頭，流暢的刀法，若非經常下廚，是不可能有的演出。「我還可以把一條魚，從活魚處理成生魚片，你們不相信？」放下手

上的抹布，他自信滿滿展示著自己的做菜功力，「懂吃的大老闆很多，但比下廚做菜，應該沒人比得過我！」

說自己最懂吃，蔡辰男絕對不是誇口。

國泰集團大公子

兒時印象，家有滿屋龍銀

人生上半場，曾是台灣首富、國泰集團創辦人蔡萬春長子的他，兒時唯一印象是家中有一屋子的龍銀（大清銀幣），是一位懂得吃穿的貴公子；人生下半場，他則在上海開餐廳，從打理二百五十個位子的「蔡家食譜」起步，目前餐飲事業年營收逾人民幣上億元，是不怕進廚房的餐飲大亨。

這回，他以距離松山機場三

個紅綠燈不到的宏國大樓地下室這處商務會所，做為在台北復出第一步。

就連國泰金控蔡宏圖、富邦集團蔡明忠，兩位蔡董都要喊他一聲堂哥的蔡辰男，開門迎客，排場自然不能缺。在平均客單價三千元，以鮑魚、鱈場蟹為食材的好菜上桌之前，排場就一路鋪陳開來，進門首先映入賓客眼中的，便是蔡辰男夫妻倆蒐藏的吳炫三等知名畫家作品，就連廁所門口，也都擺上藝術真品；而吃一頓包廂式桌邊服務的小火鍋，光是擺盤和沾醬程序，也不少於懷石料理的繁複。

品質與空間處處講究 食材重量、椅寬全都精算

不過，昔日首富出手，看其擺譜只是熱鬧，聽其如何精算生意，才是真正的門道。

原先，「海峽會」走的是商務健身會館形態，但慘澹經營，今年二月，才由蔡辰男接手改裝，擴大經營。「我把這裡的一千六百坪，改成二十六個包廂。座位數從二百四十席增加到四百一十個座位，只要迴轉



蔡辰男（前排右）身為國泰蔡家的大阿哥，就連富邦集團董事長蔡明忠（前排左），都得叫他一聲堂哥。

空間可擺更多張椅子。」甚至連容納二十四人的大圓桌，桌上電動運走的轉盤他都親手示範，放進一副湯碗而不會卡住，讓客人用餐過程不會有不愉悅的經驗。

對仍有百億身價實力的蔡辰男來說，「海峽會」做的雖是餐飲生意，總投資金額不過區區兩億元，但每天晚上十一點，有三樣報表他一定要看，當天營業額、客訴報表，和隔天訂席表，看完才上床就寢。他對

經營細節的掌握，依舊展現傳承自國內最大金融世家，凡事精準謹慎的風格。

去過蔡辰男家中做客的友人都知道，他不僅數字管理精準，愛做菜的他，冰箱裡的材料除了分類包裝，還會標記購買日期和地點；聽過的古典樂CD，則會記錄是在哪一天重聽，及當時聆聽的感受和心情。

「他細膩、執著，」稱蔡辰男「蔡爸爸」的捷年集團總裁呂台年，也是這次投資「海峽會」的股東之一如此形容他。

然而，再怎麼精算，卻也破不了「人算不如天算」的鐵律。
**四十五歲一腳踩空
事業垮了，六百坪家被封**

一九八五年，四十五歲的蔡辰男，在人生中场一腳踩空，他被弟弟蔡辰洲拖累，成為台灣解嚴前金融界最大危機「十信風暴」弊案的主角，首富一夕成為負債百餘億的「首負」；遭判刑六百七十年的蔡辰洲，隔兩年保外就醫過世。

事業垮了、手足亡故，仁愛路圓環旁，樓下有游泳池、池畔鐵板燒的六百坪豪宅，也遭銀行貼上封條。這讓掌國信集團，原本是家族實力最強的一「大阿哥」蔡辰男這一房，自此中落，日後外界所認知的蔡家，則是取而代之的叔叔蔡萬霖、蔡萬才的國泰金控與富邦集團。

二十多年還債兩百億 心酸一幕，至今仍難平復

「最慘的時候，我身邊剩下五百萬現金能週轉；」他回想，「有一次，我跑去找鄭周敏（編按：當年創辦亞洲信託、環亞百貨的亞世集團創辦人），問

蔡辰男倒下再站起 都因房地產

「十信風暴」事件，肇因當時蔡辰男弟弟蔡辰洲，將大量資金投入房地產事業，爆發人頭冒貸遭財政部金檢，引爆擠兌風波。不過，如今蔡辰男東山再起，靠的也是房產投資，包括一九九〇年代，前進對岸東北投資勝利廣場，博得外界「大連王」封號。

近幾年，蔡辰男除經營餐飲業，投資重心更悉數壓在房地產，並相繼把美國、日本等海外不動產處分掉，錢匯回台灣，購置不動產與不動產投資信託基金（REITs），尤其鎖定台北市中心的房產，光是自住的一品大廈，據悉，蔡辰男就收購逾五戶。

蔡辰男說，他最高紀錄是在海外同時有五處房產，但如今，他逢人便勸，別在國外置產，原因是房子賣掉什麼都能送人，只有內衣褲和睡衣不行。所以，家中總有穿不完的内褲，是這位前首富最大的煩惱。

（文●尤子彥）



轉進東北，蔡辰男投資商場開發案（圖），博得外界「大連王」封號。

他那邊有多少現金可以調頭寸，他說，身上的現金和我一樣，只有五百萬，哈哈！」他回憶。

二十八年後的今天，蔡辰男雖已連本帶利還清近兩百億債務，談起這一段，也像是述說別人的故事般雲淡風清，但如同白先勇《台北人》小說描寫，那樣的貴族落難滋味，是一輩子回頭望，難有真正平復的一刻。「後來我搬到一品大廈，九十坪房子，擠了一家包括傭人共十口人，晚上起床上厕所，還

不小心踢到女兒的腳……」談到这一幕心酸，蔡辰男突然不語。

金融事業大翻船 談「信用」，還是太敏感

大起大落的人生，讓蔡辰男更看重金錢背後的情與義，「會長是個念舊情的人，」海峽會副總翁萬國，是三十年前跟隨蔡辰男的老幹部，去年底從喜來登退休，在前老闆一聲令下，扛起三個月內準備開幕的任務。儘管家產因還債已散盡大半，

但從蔡辰男身上，卻印證財散人聚的道理。這回他出馬，原想拉拔在原址經營不善的老友一把，他登高一呼，短短一、二個月內，便找來王文洋、陳

武雄、陳武剛、胡定吾、呂台年，及台中七期豪宅王江韋命等商界好友集資兩億元，「並不是缺錢，而是開這樣的高檔餐廳，需要大家的人脈。」他說，有幾位股東連餐廳地點都沒搞清楚，就點頭加入。問蔡辰男，和金融業錢滾錢的

獲利模式相比，做餐飲得一桌桌拉生意，後者賺的是辛苦錢。他先是說，金融是事業，餐飲是興趣，但話鋒一轉，「『信用』這兩個字對我來說，敏感！敏感！」蔡辰男提高聲調說，金融能載舟也能覆舟，一般銀行資本適足率是八分之一，也就是只要投資虧損超過八分之一，「就Clean被洗出場，什麼都沒有了，」AIG、雷曼兄弟，再大的金融機構說倒就倒，「就像開賭場，可能遇到一個老千，就整間被贏走，這就是金融業，」他比喻。看過大錢，回過頭雖在相對的小錢裡打轉，卻看得到他望盡風帆，好不容易在心中得到一股安定的珍惜。

陪蔡辰男試菜，火鍋最後一道菜，是用吸飽珍饈鮮味鍋底所熬煮的稀飯，蔡辰男堅持示範蛋汁下鍋的動作。他說，倒蛋汁動作不能太快，不然蛋花會不成形，火也不能太大，才能浮出口感最棒的蛋花，大火快手，反而只會搞砸一鍋好粥。成敗關鍵在速度與火候。料理一鍋粥的這番道理，不也正是這位昔日首富，最想敘說的人生體悟嗎？