

天下

半月刊

雜誌

觀念領先

CommonWealth

2004年 12月15日



p.156 獨家專訪：
漢城市長李明博

越洋報導

韓國

有夢 所以躍升

七年前，韓國幾乎破產，由IMF接管，
現在卻成為躍升的力量。
為什麼內部紛爭不斷，韓國仍能大步向前，
向世界第一挑戰？

P166 獨家專訪：
「大長今」李英愛

313

上網看天下（位址：<http://www.CW.com.tw>）

銷售期間 93/12/15-94/1/15

特價468元，定價480元

TLFeBOOK

經濟指標

文／施君蘭

台灣愛滋病隨亞洲起舞

防禦愛滋不能「每年一日」

不僅企業與投資人看上中國大陸、印度與俄羅斯，愛滋病也同時盯上了這三個國家。聯合國愛滋病規劃署（UNAIDS）在日前發表《2004年全球愛滋病流行現況報告》中特別點明：中國大陸、印度和俄羅斯，是愛滋病肆虐非洲後，接下來最可能攻擊的三大目標。

世界衛生組織將每年十二月一日訂為世界愛滋日。今年愛滋病的全球感染人數又創新高，衝破3900萬人。預估今年將有310萬人死亡，490萬人罹病，都是歷來之最。目前有三分之二的病例在非洲，成長最快的則是亞洲與東歐。

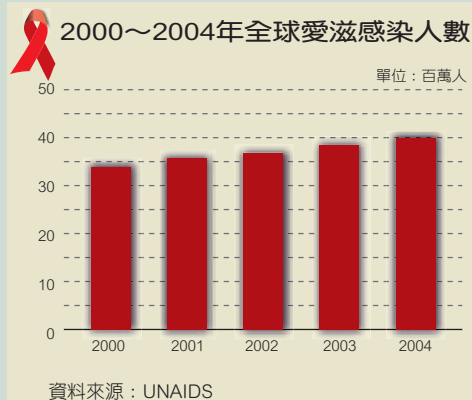
大家也特別擔心亞洲。挾著全世界最多的39億人口，亞洲一直被視為是愛滋病的下一波流行據點。近兩年來，亞洲的感染人數增加了一百萬，總人數超過八百萬。

台灣愛滋病正以驚人的速度增加。疾病管制局統計，去年有857名通報感染個

案，今年首度破千，增加到1300名，年增率高達50%。

感染人數為何上升那麼快？

以亞洲來說，罪魁禍首是尋花問柳的男性。但在台灣，最令疾管局憂心的是國內毒癮者感染愛滋的問題。今年到十月底止，因共用針頭感染愛滋的人數達246人，幾乎是過去十多年來的總和。要防禦愛滋，光靠「每年一日」已經不夠了。



主要出口市場重要經濟指標

	經濟成長率(%)			工業生產 成長率(%)	零售業 成長率(%)	三個月 短期利率(%)		股市	
	第三季	2004年	2005年			11/24	一年前	11/24	月變動(%)
澳洲	4.1 (Q2)	3.6	3.2	4.6 (Q2)	5.7 (Q3)	5.4	5.3	3894.7	4.3
英國	3	3.2	2.5	-0.9 (9月)	6 (10月)	4.8	3.9	4719.4	1.8
法國	2	2.4	2.2	2.9 (9月)	1 (8月)	—	—	2578.1	1.9
德國	1.3	1.5	1.6	2.5 (9月)	-1.4 (9月)	—	—	4125.3	3.8
日本	3.9	4.3	2.1	3.8 (9月)	-0.4 (9月)	0.03	0.02	10872.3	-2.9
荷蘭	1.4	1.2	1.6	-0.6 (9月)	-0.1 (8月)	—	—	337.3	1.7
美國	3.9	4.4	3.4	5.2 (10月)	6.3 (9月)	2.2	1.3	10520.3	5.2
歐元地區	1.9	1.8	1.9	2.9 (9月)	— (9月)	2.2	2.2	876.5	3

註：股價指數部份，歐元地區採FTSE Ebloc100指數，日本採日經指數，美國採道瓊工業指數
資料來源：DRI-WEFA世界經濟預測，《經濟學人》

中國十大暴利行業

房產、教育最黑心

中國大陸的「黑心」商品很多，哪些暴利行業連本地人也忍無可忍？

依大陸《江南時報》報導，2003年的中國十大暴利行業中，房地產又遙遙領先，成為最會坑消費者的行業。

據統計，2003上半年，中國的房價就漲了9.2%，到下半年又漲了13%，有些地區甚至漲了20%，創歷年之最。

房價快速上揚的原因是要彌補空屋率，紓緩銀行貸款的壓力，但這股惡性循環已愈演愈烈，難以回頭。

各行各業都想敲你竹槓

排名	行業
1	房地產
2	教育
3	殯葬
4	旅遊
5	汽車
6	眼鏡
7	電信
8	手機
9	醫藥
10	留學中介

資料來源：新華網

排名第二的居然是教育。當地消息指出，北京有許多中學教師亂收費，月薪高達4000人民幣以上，超過國家公務員。保守估計，十年來教育亂收費從中小學生口袋裡搜走2000多億人民幣。

地理常識，它們在行

排名	國家	平均分數
1	敘利亞	81.5
2	密克羅尼西亞	76.4
3	東帝汶	75.1
4	吐瓦魯	70.1
5	葛瑞納達	69.2
6	聖多美普林西比	68.9
7	維德角	68.4
8	聖塔露西亞	68.3
9	羅馬尼亞	68.2
10	烏克蘭	68.1

資料來源：Geography Olympics

「地理奧運」誰冠軍？

敘利亞居首，台灣殿後

不敢相信，「世界強國」的地理知識，其實比不上一些名不見經傳的小國。

在一項名為「地理奧運」的線上常識競賽中，敘利亞打敗參賽的187國，以總平均超過80分的成績，成為全球「最有地理常識」的國家。

發起這項調查的是住在美國喬治亞州的安德森。他有感於美國人地理常識薄弱，很多人沒聽過「諾魯」、「喀麥隆」等國家，兩年前辭掉工程師工作，架了這個網站（網址：<http://www.geographyolmpics.com/>）。

在這項30多萬人參與的比賽中，美國的成績很差，排到109名。但更令人吃驚的是台灣，在187個國家中，居然是最後一名，國民的國際常識真要加把勁。

最有影響力的億萬富豪

蓋茲第一，果然為善常富

全球有近六百位億萬富翁，但哪幾位真正對社會有積極影響力？英國《金融時報雜誌》日前發行的特刊中，微軟董事長比爾蓋茲照樣又成為常勝軍。雜誌指出，蓋茲富可敵國，但入選的原因是因為他致力改善貧窮國家的生活水準，也積極出錢防禦愛滋、瘧疾與B肝。排名第三的索羅斯被某些人視為投機客，但他對東歐和前蘇聯國家推展社會文化運動，被視為是發揮社會影響力的一種。

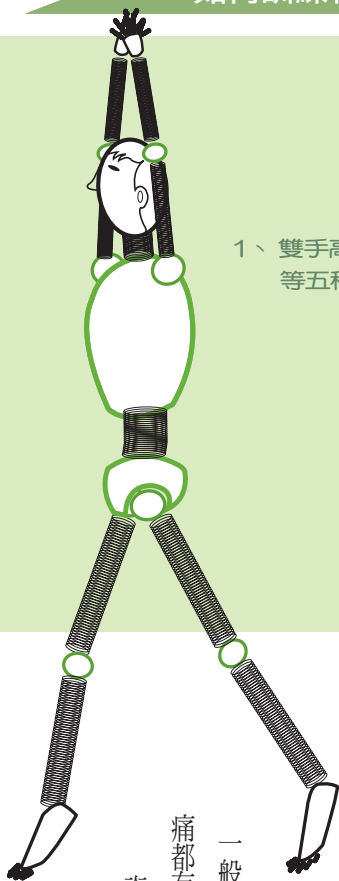
香港的李嘉誠因為致力於醫學、教育和文化慈善事業，被列為第17名。這份調查重質不重量，錢多未必登得上排名。雖然名單難免引起爭議，但被評選出的人都會繼續對全球發生重要的影響。

又有錢，又好心

排名	人物	身分
1	比爾蓋茲	微軟董事長
2	梅鐸	媒體集團董事長
3	索羅斯	避險基金天王
4	貝魯斯柯尼	義大利總理
5	戈登摩爾	英特爾共同創辦人
6	喬布斯	蘋果電腦執行長
7	奧本哈梅	De Beers集團家族成員
8	彭博	紐約市長
9	泰德透納	CNN創辦人
10	貝佐斯	亞馬遜創辦人

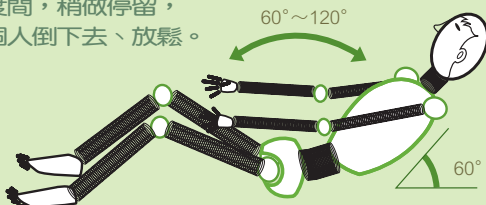
資料來源：《FT Magazine》

如何訓練核心肌肉群？

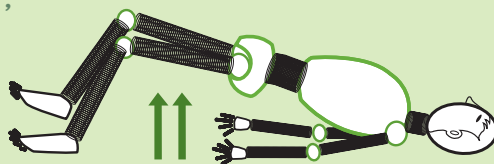


1、雙手高舉，站著腳尖，等五秒穩定後，往後走十步。

2、仰臥起坐的姿勢，把速度放慢、維持一致，在六〇～一二〇度間，稍做停留，躺下時，不要整個人倒下去、放鬆。



3、平躺在地，雙腳屈膝，慢慢地從屁股到脊椎，一節一節抬起來，肩膀著地，將腹部往上撐。



（資料來源：萬芳醫院復健科）

像是瑜珈、太極、彼拉提斯，一般來講，對於紓解疼痛都有幫助。但是車禍、脊椎受過傷、椎間盤突出、坐骨神經痛的人，最好在

復效果很好。

陳建成舉例，像是跑步，肌肉在中間有部份時間充血，像幫浦的效果，在一收一放之間，對肌肉的修

復效果很好。運動不僅可以紓壓，對肌肉運動伸展，也很有幫助。肌肉在運動的交替運作中，會有收縮的作用，強化代謝效果，把新的養分送進來，把代謝的廢物帶走。

此外，每隔二小時，就應起來活動一下，做五分鐘的伸展操。盡量不要維持固定姿勢太久，「可以有打斷疲乏的效果，」陳建成指出。

工作的環境不要太狹窄，適度的電腦設備也很重要。電腦的螢幕要與眼同高，手肘可以呈九〇度，手腕不是翹著，而是輕鬆平放在鍵盤上。

因。平常在工作時，請同事幫忙檢查，是不是有下巴往前突出，肩膀緊縮的情形。

醫師的指示下，進行此類運動。「這些動作對背不一定最好，但把它們當做一種運動，對解除疼痛、壓力也很有幫助，」邱俊傑指出。

做動作不要勉強

但在做這些運動的過程中，要避免動作造成疼痛。拉筋引起的肌肉疼痛比較沒有關係，但是因為動作做不出來，引起的疼痛就比較不好，「不要勉強做一些做不到的動作，」陳建成提醒。

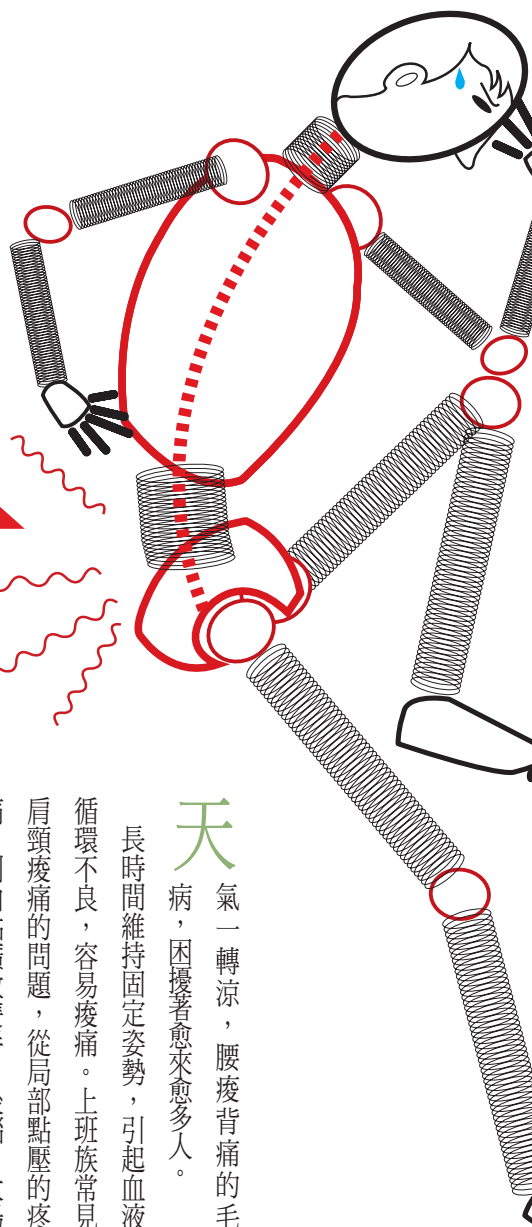
要減少痠痛的根本解決之道，可以透過腹、背肌的訓練，增加脊椎穩定度。腹、背肌又稱核心肌肉群，是人體天然的「鐵衣」，可以幫助支撐脊椎，讓人走得比較遠，長時間坐、站，比較不易痠痛。

改善睡姿方面，不需特別強調功能，自然就好。對於市售許多健康寢具，強調可以矯正姿勢，陳建成建議，床鋪的軟硬適中，不會軟到整個人陷下去，或是硬到壓迫到部份的肌肉，就是好的寢具。「睡覺是用來休息的，不用特別要求矯正效果，」陳建成說。

文／陳名君
插畫／江蕙如

收放之間 遠離腰痠背痛

腰痠背痛長期糾纏著坐辦公室的上班族，
天氣轉涼時尤其容易發作，令人坐立難安、苦不堪言，
究竟如何能夠擺脫這惱人的痠痛？



天 氣一轉涼，腰痠背痛的毛病，困擾著愈來愈多人。

長時間維持固定姿勢，引起血液循環不良，容易痠痛。上班族常見肩頸痠痛的問題，從局部點壓的疼痛，到由點擴散雙手、後腦、太陽穴，引起胸悶、呼吸困難，讓人苦不堪言。

另外長時間坐辦公桌，引發椎間盤突出、坐骨神經痛，在季節變冷的時候，也是症狀加劇的時候。

肩頸維持在同樣姿勢太久，是主要原因。固定在同樣的姿勢時，身體雖然沒有在動，肌肉還是有在用力。

長時間下來，容易血液循環不良，造成乳酸堆積，引起肌肉疼痛。肌肉疼痛時，又會更加緊繃，變成惡性循環。「肩頸維持在一個姿勢太久，是最不好的情形，」振興醫院復健科醫師陳建成表示。

壓力也會造成痠痛。緊張或專心工作時，人的肩頸肌肉容易緊繃，肩膀會往前縮，下巴向前伸，肌肉緊繃容易累積在肩頸部，造成肌筋

膜疼痛症候群。

睡眠品質不好，也是痠痛的原因之一，肌肉休息復原主要在深層睡眠時進行。在三、四階段的深睡期，肌肉可修補維護，「失眠或沒有睡得很熟，都會使肌肉休息不足，產生痠痛，」萬芳醫院復健科醫師邱俊傑指出。

骨質疏鬆時，反而不會有痠痛情形。發生骨質疏鬆的當下，並不會有腰痠背痛的情形，而是到年紀大時，才會有症狀發生。「年輕養本是必要的，但也不必太過焦慮，」陳建成建議。

肌肉不舒服造成緊繃，當下只要活動開來，就會比較舒服。首先，把肩膀、下巴縮回，做一些動作緩慢的伸展，像是往前彎腰，向後仰，「每個動作盡量慢而深入，」邱俊傑說。

熱敷促進血液循環，也可以有同樣效果。用電熱毯敷著，可以紓解疼痛問題，讓緊繃的肌肉，重新充血，紓緩疼痛。

一收一放 紓壓解勞

要徹底解除腰痠背痛，先檢視原

～ 顧客永遠是宏碁最重視的！～

acer

不斷創新 因為用心
iLifeBOOK



台灣投資型商品 三年多來成長超過一萬倍

投資型商品新契約保費收入



說明：躉繳以100%計算

資料來源：壽險公會、南山人壽

格損失和匯兌損失統統由保戶自行承擔。

「如果明年利率上升得太快，加上美元大幅貶值，投資型保單保戶會被剝兩層皮，」周國端提出警告。

十月初，美金兌換台幣約為一比三十四，到了十二月二日，跌破三十二元關卡，兩個月重貶六%。意思就是說，即使投資的股票、基金、連動債都沒有下跌，投資人光是匯率就賠了六%，相當於定存放三年才能賺到的收益。

陷阱四：過份渲染報酬率

業者指出，連結到連動債券的投資型保單比股票和債券基金好賣，因其宣稱的報酬率最高。美商宏利人壽精算部協理謝文銓表示，連動型債券的保單通常有兩種銷售通路：保險公司業務員和銀行貴賓理財專員，其中以理財專員賣得比較多。

他們為了衝業績，對客戶有一套標準說法，「您的一筆定存到期了，如果再放在定存，利息每年只有一·五%；如果買投資型保單，報酬高得多，」謝文銓說。

陷阱五：未充分揭露費用

許多保戶聽了，當然選擇投資型保單，等到每三個月帳單寄來時，看到自己的錢愈來愈少，去和理專爭執。爭執沒有結果，氣得乾脆想解約，這時才發現，當初標榜「保本保息」，根本不是這麼一回事。

保本的保單必須到期才能保本，如果十年到期，就必須放十年，否

則，中間贖回並不保證拿回本金。

「保戶要知道自己買的是什麼東西，投資型保單非常複雜，最好有投資經驗的人來買比較好，既然買了，要有長期投資的準備，」富邦人壽資深副總董永苓提醒。

國泰人壽數理部經理劉大坤指出，保戶如果提前解約，保險公司會先扣掉以下費用：附加費用（保險公司的人事成本）、死亡保險成本、管理費用、投資標的的手續費、解約費，最後還要扣掉投資的損失。這些費用加起來，可能佔了已繳保費的大部份，保戶真正能拿回來的錢，少之又少。

投資型保單複雜難懂，可是在經過精心包裝行銷，結合銀行和保險業務員兩大通路之後，卻成為保險業者最賺錢的商品之一。投資人購買之前，最好考慮清楚，所有隱含的風險和費用是否小於將來可能的獲利，以免到時後悔莫及。

「這麼多保戶虧錢怎麼辦？他們沒有選擇嘛，不是放到期滿，拿回本金，就只能認賠出場，」周國端無奈地說著

投資型保單怎麼賺你的錢？

商品設計的合作對象	國外投資銀行（如Morgan Stanley、德意志銀行、JP Morgan、巴黎銀行、瑞銀）
產品連接的投資標的	國內外股票、債券基金、國外連動債
計價幣別	大多是美金、澳元等外幣，因外幣利息比台幣高，包裝出來的報酬率比較吸引投資人
銷售通路	銀行理財專員 & 保險公司業務員（賺保險公司給的佣金）
銷售對象	一般保戶或銀行財富管理的客戶
風險	匯率損失、利率上升、投資標的跌價損失等。 一定要到期才能贖回，否則不保本、不保息。
業者收取費用	附加費用（保險公司的人事成本、發單成本…）、保險公司的死亡保險成本、管理費用、投資標的的手續費、管理費、解約費。

資料來源：各業者

複雜，主管機關、保險公司業務員和客戶都不清楚這種保單到底賣什麼東西。
最近幾個月來，美國和台灣央行調升利率，加上美金大幅貶值，造

有糾紛怎麼辦？

業務員或銀行理財專員沒有把風險和費用講清楚而引起的糾紛，保戶先找保險公司的客服人員申訴，如果沒有得到解決，直接找保險發展中心（類似股市的投資人保戶中心），如果還是不行，再找最後的管道：主管機關金管會保險局。

成許多保戶虧損，和保險公司的糾紛時有所聞。

陷阱二：報喜不報憂

南山人壽副總裁豐輝指出，這幾年下來，大家都是第一次買、賣投資型保單，業界有糾紛出現，並不是意外的事。「有時候是業務員不夠專業，搞不清楚，不是故意誤導客戶。有時候，為了讓保單好賣，他們報喜不報憂，把報酬率講得很棒，風險卻沒有講清楚。」

以上述一八％利息為例，保單上載明十年到期，第一年給保戶一八％，第二

年如果漲到一八・五％，保戶即可贖回。可是，保險公司實際運作的情況是，保戶第一年繳費十萬元，保險公司先從裡面拿了一萬八千給保戶（保單宣稱的一八％其實是從保戶口袋掏出來的，不是賺到的錢）。剩下的八萬兩千，保險公司再拿去投資債券和高風險的選擇權（options）。

根據保險發展中心估計，這種保單十年期滿之後，保戶每年平均拿到二％多的利息，比定存稍微好一點。可是問題在於，很多保戶以為，第一年一八％利息，第二年只要有〇・五％，平均下來，年息就有九・二五％。「他們錯了，根本不可能有這麼好的事，」保發中心董事長周國端指出。

陷阱三：保戶被剝兩層皮

保戶繳的費用分兩部份：少部份作為壽險、醫療險的保費，大部份投資在以美金計價的國外股票、債券基金或連動債。如果行情好的話，報酬率當然不錯。可是最近美國調高利率水準，美金又重貶，債券價

投資型保單 陷阱多？

近年來迅速竄紅台灣的投資型保單，真的可以兼顧保險與投資嗎？聳動的包裝與行銷手法背後，隱藏多少保戶的損失與投資風險？

文／洪淑珍

陳 怡玲一位在英商保險公司當業務員的朋友，向她推銷時下很熱門、兼顧保險與投資的投資型保單，宣稱不但有壽險保障，投資的部份，保證可以拿回本金，而且第一年利息就高達一八%，比銀行定存多了八、九倍。

乍聽之下，實在很吸引人，她忍不住趕快和先生討論，得到的結論卻是，這張保單是保險公司精心設



計、誇大行銷的產品。他們認為，現在銀行定存利息不到二%，怎麼可能平日拿到一八%報酬？

翻開目前市場上近百張的投資型保單，標榜「保本、保息（保證拿回本金、利息）」、免遺產稅、報酬率誇大的保單比比皆是。例如，月繳投資六千元，存夠五百萬退休金。

聳動的包裝加上行銷手法，使投資型保單成了業界熱賣的商品。壽險公會統計，今年前三季投資型保單的保費收入接近一千二百億元，比起二〇〇三年全年，成長一百倍以上，如果和三年前業界第一次推出這種保單相比，更是巨幅增加了一萬倍以上（見下頁表）。

陷阱一：商品設計複雜，連專家也看不懂

投資型保單在國外行之有年，引進國內的時間卻不過兩、三年，二〇〇一年立法院通過立法，隔年財政部核准業者推出這種保單。由於它是新商品，連結的投資工具又很





(劉國泰攝)

▲年輕的「阿志老師」用陶笛牽住小朋友的心。

應高雄市長謝長廷之邀吹奏「愛河狂想曲」，阿志交流網絡日廣，「這些都是種子」，懂得放長線釣大魚，阿志摸透了「人脈」對他的意義。把前景不明的陶笛當事業在推，阿志其實在冒險。「像買股票，冷

門時進場，」一句玩笑話，卻顯露阿志早熟的生意頭腦。

「我想做推廣，這是我的快樂和興趣，」從小被誇是「生意孩子」的阿志反而喜歡人家稱他「阿志老師」，教學時還會自動準備小禮物送表現好的小孩。「他蠻孩子王的，第一次去他的店，很多孩子在他身邊跟來跟去，他那時都還沒出片，」和阿志合作三張專輯的風潮唱片音樂監製吳金鑫黑說。

鶯歌陶器展的時候，阿志店裡的小朋友脖子上一人掛一顆陶笛，其他店家對阿志的弟弟說，「你們賺死了，每個小孩都買。」阿志的弟弟才透露都是阿志送的。「他們才上幼稚園怎麼有錢買，我每次看到小朋友喜歡，家長不買，我會想辦法偷塞給他，」阿志說。

老練的生意人個性，終究掩蓋不了年輕理想化的本質。

想賺的是快樂

「我並不是想像上市公司老闆一樣賺很多錢，全家人夠花就好，」家人要他到中國大陸開店，阿志很猶豫。「我想賺到的是快樂，」現在

忙得很開心，阿志覺得剛好。他夢想做出一批音質良好的塑膠陶笛捐給部份國小，然後義務去教。

年輕有作夢的本錢，人因夢想而遠大，但美夢成真卻需要持續不輟的實踐力。

「我通常講出來的事，就表示我想去做，」阿志表情嚴肅地說。他曾給自己設定三個夢想，開店、出書、出專輯，都實現了。下一步，看好教堂建築空間和陶笛聲音搭調，阿志想做教會音樂及教堂巡迴。

做音樂人，阿志的藝術性及創作特質或許不夠鮮明，「重點是他很踏實、認真，」吳金鑫點出阿志和過於理想化的音樂人的差異。「這也許和家庭背景有關，」吳金鑫說。

「我們家破產過，」阿志父親生意失敗，他曾載著母親到處收會錢，很多人落跑，收不到的錢成為填不滿的無底洞。阿志記得，陶笛店剛賺到四萬八，在飲食餐廳當雇員的母親高興得要流淚。

急著趕課，阿志背起大包包，裡頭的各式陶笛是他秀出專業的重要道具，他恢復一貫的酷樣發出豪語，「我希望人家想到陶笛，就想到阿志。」

游學志 吹奏陶笛狂想曲

文／黃亦筠

孩子口中的「阿志老師」，是一個對陶笛深深著迷的大男孩，參與過上百場陶笛體驗營推廣全民吹陶笛活動，隨著他的演奏，快樂的音符飛向每個人，也讓大家的心靠得更近。

「如 果我這二、三年就死掉，我能夠為陶笛留下些什麼？」游學

志額頭還殘留著青春痘痕跡，卻拋給自己一個嚴肅沉重的人生課題。

日本的陶笛大師宗次郎曾說，「陶笛就是對空氣的耕耘。」

六十五年次的「陶笛阿志」——游學志，出版過三張陶笛專輯、自編陶笛樂譜、擁有三家陶笛專賣店、參與過上百場陶笛體驗營推廣全民吹陶笛活動。他出的第一張唱片，甚至限量附贈一萬顆塑膠陶笛，成為台灣買CD送樂器的首例。

走到哪都陶笛不離身的阿志，被視為台灣近年來陶笛風行的重要推手。看似重重烙印在阿志生命軌跡中的陶笛，當初其實是偶然地輕輕

飛進他的人生。

阿志讀藝校時主修二胡，曾是學校樂團首席。五年前，阿志跑到高雄向民俗樂演奏家郭慶榮學「鋸琴」。沒想到這一趟闖入阿志生命的，卻是在那裡隨手買的一顆小陶笛。

很少人認為陶笛是「樂器」，充其量就是藝品攤上擺好看的「小玩意」。阿志卻為了這個「小玩意」一改平時節省的作風，連熟悉阿志的陶笛師傅李生鴻都忍不住調侃，「一直買，簡直像瘋子一樣。」

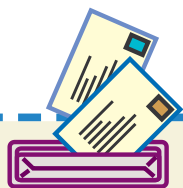
阿志要重塑外界對陶笛的印象，他到世界各地取經，在台灣埋頭尋找可配合製作陶笛的師傅。剛開始，沒有師傅肯相信陶笛吹得出曲調，「看到我吹，他們愣住了，看

著我看了好久，」阿志瞪大眼模仿師傅當時下巴要掉下來的表情。

年輕看似什麼都不在乎的外表下，阿志非常清楚教學、廣結善緣、出唱片和陶笛生意之間的相互關係。「我們店裡的客人都是死忠的『柱子腳』（樁腳）」，阿志說自己每次去教學的行為就像綁樁，「但我講課不會主動帶陶笛去賣。」

灑下陶笛種子

年輕氣盛的年紀，上通告、趕場教學難免看人臉色，但阿志抱怨聲少，「這是累積人脈的過程。」從剛開始在誠品、麥當勞、當捷運街頭藝人，到國小社團的教學，甚至



讀者來信

天下311期「如果你年輕卻不清狂」

收件人：MM

主旨：錯字？

您用“清狂”一定有出處。“輕狂”是我們知道的。是否我們有所不懂？每次最愛讀的是您的感性理中西交匯大作。謝謝。

LTD波士頓

收件人：LTD

主旨：沒錯

非常謝謝來信。「輕狂」含舉止輕佻之意；「清狂」則謂「放蕩不羈」。杜甫「壯游詩」：「放蕩齊趙間，裘馬頗清狂。」文選，左思，「魏都賦」：「僕黨清狂」。蘇東坡詩「老夫聊發少年狂，左牽黃，右擎蒼」，我相信他想的也是「清狂」非「輕狂」。

MM

道理的。

「而且，這個級主任很有威權性格，」他說，「他的口頭禪就是，凡是我說的你們就照著做，別跟我囉唆問理由。我覺得他很霸道。MM，你覺得作老師的應該用這樣的邏輯跟學生溝通嗎？」

「不該。這種思維的老師值得被挑戰。」我說。

「你知道，MM，我不是為了那個隨身聽，而是因為覺得他沒有道理。」

「那——」我問，「你是不是要去找他理論呢？」

他思索片刻，說，「讓我想想。這個人很固執。」

「他會因為學生和他有矛盾而給壞的分數嗎？」

「那倒不會。一般德國老師不太會這樣，他們知道打分不可以受偏見影響。」

「你不會因為怕他而不去討道理吧？」

「不會。」

「那——你希望我去和他溝通嗎？」

「那對他不太公平吧。不要，我自己會處理。」

安德烈，你怎麼處理衝突？對於自己不能苟同的人，當他偏偏是掌握你成績的老師時，你怎麼面對？從你上小學起，我就一路思考過這個難題：

我希望我的孩子敢為自己的價值信仰去挑戰權威，但是有些權威可能倒過來傷害你，所以我應該怎麼教我的孩子「威武不能屈」而同時又懂得保護自己不受傷害？這可能嗎？

我是這麼告訴十五歲的菲力普的：你將來會碰到很多你不欣賞、不贊成的人，而且必須與他們共事。這人可能是你的上司，同事，或部屬，這人可能是你的市長或國家領導。你必須每一次都做出決定：是與他決裂、抗爭，還是妥協，接受。抗爭，值不值得？妥協，安不安心？在信仰和現實之間，很困難地找出一條路來。

你呢，安德烈？你小時候，球踢到人家院子裡都不太敢去要回來，現在的你，會怎麼跟菲力普說？

MM

又：我去徵求菲力普的同意寫這個故事，他竟然很正經地說他要抽稿費的百分之五。這傢伙，很「資本主義」了。

（龍應台與安德烈歡迎讀者與他們互動溝通：

龍應台：lung213@ms77.hinet.net 安德烈：state_of_mind@web.de



(天下資料)

終可消滅黑暗，信義終可戰勝虛偽。

我不會「判」你

我在想，那個時候的成人世界，有多少人「問」我、「瞭」我，而不「判」我？那個時候的世界，有多少「真實」讓我看見，有多少「謊言」我必須「穿越」？

恐怕每一代的年輕人都比他們的父

母想像的要複雜、要

深刻得多。我不會

「判」你，安德烈，

我在學習「問」你，

「瞭」你。

成年人鎖在自己的

慣性思維裡，又掌握

訂定遊戲規則的權

力，所以他太容易自

以為是了。「問」和「瞭」都需要全新的學習，你也要對MM有點兒耐心。鼓勵鼓勵我吧。

今天菲力普放學回來，氣鼓鼓的。

早上他帶著 iPod 到學校去，坐在教室外頭用耳機聽音樂，等候第一堂課的鈴響。一個老師剛好經過，就把他的 iPod 給沒收了。東西交到級主任那裡，說要扣留兩個禮拜。

他忿忿地說，「八點不到，根本還沒上課，老師都還沒來，為什麼不可以聽？」

「先不要生氣，」我說，「你先弄清楚，學校的規定白紙黑字是怎麼寫的？它是說，『上課』時不許，那麼你有道理；但是如果規定寫的是『在學校範圍內不許攜帶』，那你就錯了，不是嗎？」

他馬上翻出了校規，果然，條文寫的是「不許在學校範圍內」。好了，沒

戲唱了。

他服氣了，頓了一會兒，又說，

「可是這樣的規定沒道理。」

「可能沒道理，」我說，「校規不合理也是可以辯論的。問題在於，你不想不想為這一件花時間去辯論？」

他搖搖頭。小鬼已經知道，搞「革命」是要花時間的。他踢足球的時間都不夠。

「可是，」他想著想著，又說，「哪一條條文給他權力把我的東西扣留兩週？有白紙黑字嗎？而且常常有學生聽，也沒見老師『取締』啊。」

怎麼處理衝突？

沒錯啊，有了法律之後，還得有「施行細則」或者「獎懲辦法」，才能執行。校規本子裡卻沒有這些細則，執行起來就因人而異，他的質疑是有

安

德烈，你怎麼處理衝突？對於自己不能苟同的人，當他偏偏是掌握你成績的老師時，你怎麼面對？

青年日記

達的叛逆少年，所以請不要下斷語

「判」我。

問我，瞭我，但是不要「判」我。

真的。

安德烈

我想狂奔一番，在學校裡。

我想嘶吼一番，用我的肺。

我剛發現

這世上

沒有真實世界這回事

只有謊言

迫你想法穿越

—— John Mayer 〈沒這回事〉

安德烈，

這世上／沒有真實世界這回事／

只有謊言／迫你想法穿越

這歌詞，很觸動MM。在一個十八

歲的人的眼中，世界是這樣的嗎？

帶著困惑，我把自已十八歲的日記

從箱子裡翻了出來。三十四年來，第

一次翻開它，陳舊的塑膠皮，暗綠色

的，上面刻著「青年日記」四個字。

紙，黃黃的，有點脆。

藍墨水的字跡，依然清晰，只是看

起來有點陌生。一九七〇年，穿著白

衣黑裙讀女校的MM正在日日夜夜地

讀書，準備夏天的大學聯考。

今天發了數學考卷。我考了四十

六分。

明天要複習考，我會交幾張白

卷？說不出是後悔還是什麼，或者

我其實根本無所謂？大學究竟是怎

樣的一個世界，要我們為它這樣盲

目地付出一切？

我能感覺苦悶，表示我還活著，

但是為什麼我總覺得找不到自己？

原來這就叫「迷失」？

我想要嚎啕大哭，但我沒有眼

淚。我想要逃走，但我沒有腳。我

想要狂吼，但我沒有聲音。

日子，我好像死在你陰冷的影子

裡。

生存的意義是什麼？生存的遊戲

規則是誰在訂？

我能不能「叛變」？

這一頁紙上好幾行字被水漬暈染

了，顯然是在淚眼模糊之下寫的。與

這一頁並排攤開的是日記本的彩色夾

頁，印著一篇勵志的文章，「篤守信

義」。前半段講孔子的「民無信不立」

——治理一個國家，萬不得已時可以

放棄軍事，再不得以時可以放棄經

濟，但是人民的信任不能缺少。下半

段說：

共產主義最顯著的特點，就是把

信義完全拋棄……所謂和平，指的

是戰爭；所謂友好，指的是侵略，

所謂民主，指的是奴役……共產主

義實為有史以來最大的騙局。在人

類歷史上，從來沒有這麼多的人，

為這麼少的人所欺騙。可是，光明



(狄英攝)

和salsa……甚至有古典的歌曲。

我們的代溝

你聽不懂我的意思對不對？哈，我們的代溝就在這裡：我上面所說，沒有一句我的同儕聽不懂，而且，我想表達的是什麼，他們根本不需解釋。

好，我要說的是，MM，從今天排行榜的多元和分眾分歧你就知道，我們這個年齡的人啊，每個人都自己走

自己的路，每個人選擇自己的品味，玩自己的玩法，建立自己的對和錯的標準。我覺得我們這個時代缺少「偉大」的任何特徵。電視裡老是有特別節目在討論或回憶逝去的八〇年代或九

〇年代，讓我覺得，好像天底下所有的事情都已經發生過了，被「做過」了，這個社會不知為什麼充滿了對過去的懷念，對現在又充滿了幻滅，往前看去似乎又沒什麼新鮮的想像。我們的時代彷彿是個沒有標記的時代，連叛逆的題目都找不到。

不是叛逆少年

因此我其實並不同意你所寫的，說我們是六八年代的「後裔」，所以特別叛逆或「清狂」，放蕩。我覺得你不了解我們，MM。你知道嗎，我們其實很少衝撞體制，搞什麼叛逆。這並不是說我們不設法去改變一些成規，而是，該有的規範我們就讓它留在那兒，該打破的才去打破。而且，有什麼大事能讓我們去碰觸，什麼重要的議題讓我們去反叛呢？我們能作決定

的都只不過是些生活裡的芝麻小事。你說「清狂」，我是挺「懶惰」的沒錯，但我很多同學可「勤奮向上」得很喔。很多人早就計劃得好好的明年夏天畢業了之後要幹什麼，很多人已經準備是要讀到博士了。老師們也愈來愈緊張，給我們極大的壓力。從現在到明年畢業前，我們會每個禮拜都有考試。德國失業率如此之高，年輕人其實有點戰戰兢兢，幾乎到了「謹小慎微」的地步，他們幾乎太知道，沒有好的教育就得不到好的工作機會，人生畢竟不是一場沒完沒了的party。

而我，有多愛玩呢？即使是旅行，夠了也就夠了。新鮮的地方、新奇的經驗，也會讓人疲倦。這時你就只想蜷在自己房間裡安安靜靜地看一張碟片或者和一兩個好朋友坐下來喝杯飲料、聊聊天。MM，我不是個獸性發

成

年人鎖在自己的慣性思維裡，又掌握訂定遊戲規則的權力，所以他太容易自以為是了。



(天下資料)

親愛的安德烈3

文／龍應台

我能不能「叛變」？

那個時候的成人世界，有多少人「問」我、「瞭」我，而不「判」我？
那個時候的世界，有多少「真實」讓我看見，有多少「謊言」我必須「穿越」？

問我，瞭我，不要「判」我

MM，

我覺得你——太緊張。記得夏天在新加坡時，有一天早上，弟弟還睡著，我一醒來你就挨過來跟我說話，抱怨我「不愛」你啦，玩得太多啦，唸書不夠認真什麼什麼的，記得嗎？你自己也知道其實你自己有問題——不懂得「玩」的藝術，不懂得享受人生。就拿我們的通信來說吧。兩個禮拜前你就開始「寫了沒有？」不停地問。老天，我知道今天是截稿日，那麼我就今天坐下來寫，但是我的寫，是一邊聽音樂一邊和朋友寫msn一邊

寫信給老媽。我要我寫的過程本身是個好玩的、愉快的過程，而不是工作壓力。你呢，足足煩了我兩個禮拜。

我想這是個生活態度的問題。「人生苦短」你總聽過吧？

年輕人比你想像的，MM，要複雜得多，我覺得。

讓我用音樂來跟你說說看。

譬如「狂放的」二十年代jazz和swing流行，所有的人都在跳Charleston。五〇年代的代表作是叛逆性極強的搖滾樂而新的一代等待崛起。然後來了六〇年代：披頭四的狂

熱引領風潮，Flower Power, Woodstock, Hippies and making babies.

接著就越來越複雜了。八〇年代分流成poppers跟rockers。Michael Jackson和Madonna的文化含意遠遠超過僅僅是一個歌手。九〇年代已經有多元混合：rap, techno, boyband pop……然後現在呢？已經是二十一世紀，當你一眼德國的排行榜前十名的時候，你會很驚異地發現裡頭有德國pop，美國pop, techno，德國搖滾，美國搖滾，另類音樂，拉丁音樂

金管會專任委員李賢源： 投資人的利益擺第一

現在整個基金的流動性還有將近五成，金管會最近又陸續開了一些提高基金流動性的管道。對於債券型基金承擔的價格風險，針對最主要的LIBOR（註：倫敦銀行間拆款利率，是結構性商品的主要連結標的。結構型商品為附加衍生性商品操作的定存或債券）風險，金管會也會徵中央銀行的同意，開放業者至美國芝加哥商品交易所來作利率避險。

最後，大家要知道的是國內債券型基金的債券組合，根本沒有信用風險，而且投信公司也在金管會的要求下，將年度盈餘的二〇％提列做為特別盈餘公積，以備不時之需。

了解這些問題後，大家應該要有信心。債券型基金的問題，一切都在金管會的掌握中，投資人不必過慮。

投資組合透明化

現階段債券型基金最大的問題是，有很多的結構型商品在裡面，不透明、而且監控困難，所以第一步就是將債券型基金的投資組合透明化。

因此，未來只允許基金購買普通公司債及流動性高的資產，後者包括債券附買回交易、公債、定存、票券等。從最近核准的台新投信、新昶投信的新基金就可以看



（邱國勝攝）

到，最多只能買三成的普通公司債。結構型商品、可轉債等，都不可以在這些新基金內。

我們正努力將債券型基金的投資組合單純化，假設全體基金都調整到這樣的話，各個基金每天的相對價值就產生了。假若有某一檔基金的相對價格有異常的跳動，主管機關可以很容易察覺出來，要求該基金提出說明，如此就可控管基金是否盲目作價。

現在的基金淨值都是基金經理人自己在算，這樣不對，應該有個公正的第三者來算。基金的保管銀行是最好的，因為資產都存放在它那邊。另外還可以引進國外的基金管理者，他們可提供獨立的評價與記帳，或是引進獨立的鑑價機構。

投資人應該了解投信這一行的國際慣例，因為它就是小資本管理大資產的行業，而且，投信不負責基金盈虧。所以選好的投信對投資人很重要。相對地，對投信業者而言，更要展示出信用，不能辜負投資人的信任。

因此，處理債券型基金的第一件事，一定是不能傷害到投資人，所以不要害怕，你們的利益一定第一。

收益商品（fixed-income）」基金的型態問市。

「等到國內的債券市場發展出足夠的、多樣的固定收益商品可供投資，就可以把過渡期間的二〇％債券投資比例慢慢降

低，直至轉換成正規的貨幣

型基金為止，」李賢源解釋。

為了保護投資人，金管會在十一月中又祭出業者批評「不符合國際慣例」的保證金制度，規定今年投信業者需提列以前未分配的盈餘加上今年盈餘總額的二〇％。從明年開始，則提列每年度盈餘的二〇

％。

「反對的聲音不小，」李賢源不諱言業界的反彈，他希望這只是過渡時期的非常手段。他強調，民眾仍需要了解，基金投資並非穩賺不賠，「因此，選好的投信對投資人很重要。對業者而言，更要展示出信用，不能辜負投資人的信任。」

中華信評資深協理蔡東松觀察，經過聯合投信風暴，過去只問績效的債券型基金投資者，開始避開以操作積極著稱的基金，轉而注意一些信譽良好、管理嚴格的投信公司。「退潮後，才看得見石頭浮出來。當你在步入困難的時刻，品牌會發生比較明顯的區隔。」

債券型基金的結構性問題仍待解決，但在業者自制、金管會加強監理下，也浮現重生契機。債券型基金能否健康發展，仍端賴政府、業者、投資人共同解決。

選好的投信對投資人很重要。
相對地，對投信業者而言，
更要展示出**信用**，不能辜負投資人的**信任**。

是，投資人哪裡曉得，究竟他們在受益的那一端、還是吃虧的那一端？」

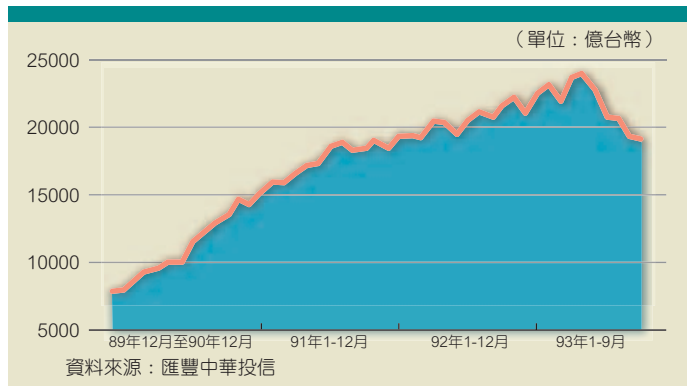
債券型基金利用作價來調整基金淨值，不算秘密。在競爭的壓力下，作價更是拚績效的必要手段，營造基金「只賺不賠、淨值穩定增長」的表象。然而，就像施打的類固醇效果消退、肌肉鬆垮下來的窘態一般，一旦停止作價，基金淨值就會被打回原形。

一位習慣留下年初的基金績效排名表、「當笑話看」的債券交易員表示，由於券商在過年前陸續放假，無法配合基金作價，「從過年前數天淨值跌落的幅度，便可看出各家作價的程度有多嚴重。」以今年為例，一家著名投信的數支債券型基金淨值，春節前居然出現平均四〇%的暴跌。

企業、大戶其實多少有耳聞業界作價歪風，但滿足於債券型基金免稅、高報酬的好處，依然樂於捧場。「投資人都不覺得自己是實驗室的老鼠，就算是，也是快樂的老鼠，」邱華創說。

多位受訪人士一致指出，杜絕作

表二 基金規模急速擴增



價斧底抽薪的辦法是廢除分券。李賢源同意必須檢討分券制度，但他強調，問題的根源在於沒有建立mark to market（每日依市場價格入帳）制度。「現在的基金淨值都是基金經理人自己在算，這樣不對，應該有個公正的第三者，」他認為，淨值的計算最好委託基金的保管銀行，或者引進國外的基金管理人及獨立的鑑價機構，提供獨立

的評價與記帳。

重新定位債券型基金，則是主管機關努力的另一方向。

分流管理 品牌區隔

在國外，債券型基金按存續的天期、投資風險等分得清清楚楚。但臺灣的債券型基金虛有債券之名，操作上卻像貨幣型基金，以資金的短期停泊站為訴求。基金的投資內容裡，不但有天期短、容易變現的貨幣型商品，又有天期長、不容易變現的債券，長短參雜不易管理。

「過去沒做好投資範圍的區隔，大家都包山包海，內容同質性太高，結果一家出問題，所有人被一窩蜂贖回，」林弘立表示，「現在是該檢討的時候，將貨幣型基金與債券型基金分流管理，要分類、也要分級。」

金管會已經著手進行基金分流。根據基金發行審核原則，新募的基金只能投資普通公司債（最高三〇%）及其它流動性資產。如果想投資可轉債、結構式債券等其它券種，必須另外募集基金，以「固定



▲債券型基金規模從兩千年底的七千七百億元，四年間快速成長兩倍，相當於企業及個人總存款的一二%。但由於監理不足，也衍生了諸多問題。（王竹君攝）

總經理顧素華預測，明年景氣不佳，國內利率能上升的空間實在有限；再加最近新台幣升值，吸引熱錢流入，情勢其實對債券型基金相對有利。

至於眾所關切的年底贖回大潮，經過聯合投信的震撼教育，無人敢掉以輕心。各業者積極調整基金內容，提高資產的變現能力，主管機關也密切追蹤「銀彈」是否備足。

「基金的規模、申購與贖回情形、各項投資組合比例等，每天都必須update出報表提交主管機關，真的盯得很緊，」寶來得利基金經理人張家瑜說。

「九十支債券型基金中，有超過五成的流動性的資產在五〇%以上，」投信投顧公會理事長林弘立宣稱，絕大部分基金的流動性準備無虞，投資人應該寬心。

為了消弭債券型基金近期的利率、流動性風險，主管機關數月來連連出招，而針對債券型基金長期以來因膨脹太快、政府監理不足而衍生的諸多問題，也終於挑起整頓大任。

「過去的火車開得太快，方向有點不太對，要把方向轉成正確一點，」金管會專任委員李賢源強調，從改革現有基金的弊病、債券型基金的重新定位、到投資人的權益保護，都要一併重整。

首要的任務之一，就是解決基金

「分券、作價」的問題，讓基金真實反應價值，減少人為操控的空間。

分券指的是公司發行債券時，將整批的債分割成小券，每一支都視作獨立的券種。只要基金或者基金所屬的投信公司完全購入其中的一支券，市場上無該券流通的情形下，價格便可任其操控（作價）。

正因為價格可以操控，作價成為經理人穩定基金報酬率的得力助手。譬如，部分債券型基金有投資可轉換公司債，由於可轉債的價格變動大，為避免基金淨值因此波動過劇，經理人便拿公司債來作出帳面虧損，來平抑可轉債的上漲部分。反之，也可拿公司債作出帳面盈餘，來彌補可轉債的虧損。

作價對投資人權益不公

但是，這對投資人的權益明顯不公。「每天都有人來申購、贖回基金，如果經理人把公司債作出盈餘，現在贖回的人拿走盈餘，後面申購的人就很慘。如果經理人先作出虧損，把利潤藏起來，對現在贖回的人不利，但後來申購的人受惠，」一位券商經理分析，「問題

債券型基金 遭逢二度風暴？

金管會加緊管理腳步，
近來不斷失血的債券型基金，能否把危機變轉機？

高

漲的升息壓力、以及年底因企業作帳需求的基金贖回潮，近來再度觸動投信業者的神經。這兩股力量匯聚，是否使債券型基金繼七月聯合投信事件後，再度觸發二次風暴？

債券型基金規模已經從五月兩兆四千億元的歷史高峰，下跌二〇%至十月底的一兆九千三百億，儘管近來的失血速度放慢，但是先前撤出的資金並無回籠跡象。

「二〇〇四年債券型基金失去多頭環境的底佑，大多數投資人還未曾面臨過如此轉變，」紐約人壽投資長邱華創表示，先前大舉撤出資金的企業法人，目前仍舊保持觀望態度。

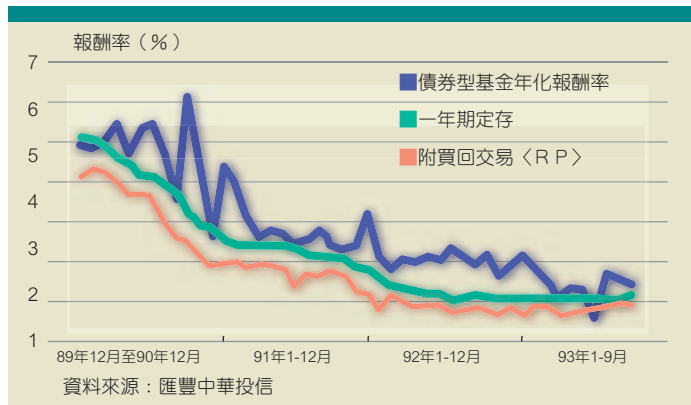
主要原因是，債券的天敵——升息大浪來襲，為債券型基金的前景蒙上陰影。美國今年已四度升息，年底可能再調升利率〇・二五%，位處太平洋對岸的我國央行會不會隨之出手，十二月理監事會議的動向備受矚目。

升息造成投資人心態保守

「近來投資人的心態保守，升息絕對是主要原因，」一位銀行的理財專員表示，她所服務分行的債券型基金每日業績，已經從半年前的上億元降至百萬水準。

但也有人不好整以暇。掌管一千七百億債券型基金的富邦投信資深副

表一 低利時代 債券型基金獲利突出





▲民眾對立委貪腐信心低落，說明我們的國會還需要更多改革。

(劉國泰攝)

度中(5表示極端貪腐)，平均給政黨的貪腐指數高達4。

今年受訪的五百名台灣民眾，除了與全球民眾一樣對「政黨」的貪腐不具信心外，對「國會」還表達了更深的失望。而和台灣同樣認為「國會」貪腐現象甚至比政黨嚴重的國家還包括南韓。

余致力指出，包括「台灣透明組織」與其他多項本土民調均發現，

立法委員的清廉程度最不受台灣民眾信任。

如果將「行政貪腐」與「政治貪腐」區隔來看，TI調查發現，共有六成一(六〇·八%)的台灣受訪民眾認為輕度或行政貪腐(指發生在民眾日常生活中

為，如行賄換取證照或免除交通違規罰金等)為「嚴重」與「非常嚴重」；但在被問到「重大或政治貪腐」(指發生在社會高層之貪腐行為，如政治菁英、大型機構白領犯罪者)為「嚴重」與「非常嚴重」者，甚至高達七成七(七六·五%)。

行政貪腐改善，政治貪腐加深

余致力說，長期以來台灣的行政貪腐已獲得一定改善，政治貪腐問題卻加深。這是因為代議制度中，民眾委託民意代表行使職權，但代理的民代卻未忠誠維護委託人的利益，反因為擁有權力，而造成政治貪腐。「政治貪腐的現象已比公務機關的行政貪腐更為嚴重，這是台灣未來很嚴重的問題，」余致力強調。

TI在去年首度委託國際蓋洛普公司進行「全球貪腐趨勢調查」，結果在戶口／工商登記、法院、海關、教育體系、政黨、水電、醫療、移民、警察、企業私部門、稅務等項目中，受訪民眾紛紛將「政黨」列為貪腐最嚴重的機關，其次是「法院」與「警察」。

今年TI第二度的調查，除了原

有項目外，又增列國會、媒體、軍隊、非政府組織與宗教團體等調查項目，結果大家最失望的還是「政黨」。但新增的「國會」已成為貪腐排名第二的項目，緊接著是「警察」與「法院」。

在新增「國會」項目後，許多對政黨的貪腐表示失望者，對國會也多半不表希望，兩者的積分幾乎不分軒輊。有趣的對比是，各國中對政黨貪腐持正面肯定的國家僅剩新加坡。新加坡長期一黨獨大、反對黨僅聊備一格，但受訪的五百名新加坡民眾卻對政黨與國會的貪腐行為均具備一定信心。

為了促使全球關注貪腐問題，TI經過十年的努力，漸漸在全球形成打擊貪腐的全球性運動，並訂定《聯合國反貪腐公約》，努力邁向一個沒有貪腐的世界。

而在國內，打擊貪腐的運動並不熱烈。余致力很感慨地說，除了「乾淨選舉促進會」、「台灣透明組織」等團體外，國內致力於反貪腐運動的非政府組織並不多，媒體的力量也不足。然而，政治人物握有的權力愈多，就必須受到更多的監督和管制。余致力認為，在這方面，台灣還有許多努力的空間。■

反貪腐 先從國會下刀

文／林照真

台灣立委選舉甫落幕，
只有在選舉時把人民當主人的政治人物，
是否知道在台灣人民心中，
國會和政黨皆已淪為人人欲除之而後快的貪腐亂源？

「如果你有一把魔杖，而且可以
掃除下列其中一個事業機構
的貪腐問題，你的第一個選擇會是
……？」

「國際透明組織」(Transparency International，簡稱TI)在去年第一次向全球四十四個國家共三萬零四百八十七名民眾問到上述的問題，當時不論膚色、人種、性別，共有四分之三的全球民眾第一個想要除之而後快的貪腐對象，就是「政黨」。

今年，TI擴大向六十四個國家、超過五萬人(五二六八二人)詢問了類似的問題，台灣也在統計之列。結果六成國家民眾仍然認為，「政黨」是所有機構中，貪腐

情況最嚴重的單位。

世界各政黨的出現自有其不同的生命史。西方政黨具有階級意識，非西方世界的政黨則多帶有強烈的民族主義情感。即使各國歷史遭遇不同，政黨政治卻已被全球列為普世價值，代議政治也成為普遍的民主形式。

然而，伴隨各國政治獻金弊案、政治舞弊案件層出不窮，TI這項調查正反映出全球人士對政治深沈的失望與沮喪。

資訊不對等，民眾無力監督

兩年前正式成立「台灣透明組織」為TI台灣總會，該會執行長

政黨與國會，貪污腐敗最嚴重

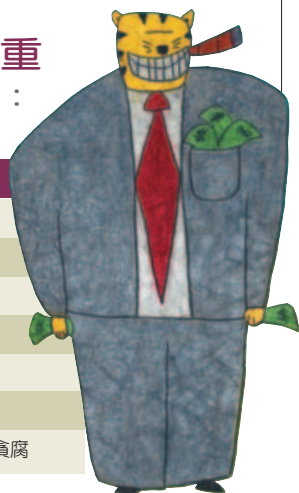
二〇〇四年「全球貪腐趨勢指數調查」：
台灣、新加坡、南韓與日本的比較

	台灣	新加坡	南韓	日本
政黨	4.0	1.9	4.4	4.3
國會	4.1	1.6	4.5	3.7
法院	3.4	1.7	3.6	3.1
警察	3.3	1.7	3.8	3.9
私人企業	2.9	2.4	3.4	3.3
稅務	2.9	1.6	3.4	3.4

資料來源：國際透明組織，按照程度由1到5，5表示極端貪腐

余致力談到，人民對政黨信心不足是民主政治很大的弔詭。原本政黨在民主運作中被賦予期待，卻又經常發生選舉與政治弊案，民眾因為資訊不對等，既無暇亦無力監督，已成為民主政治普遍的難題。

TI發現，在今年他們所調查的國家中，共有高達三十六個國家的民眾仍然把「政黨」列為貪腐最為嚴重的機構，而且在從1到5的程



CEFIRO

20萬車主的口碑見證
20萬公里耐久品質的堅持



V6引擎



Navi衛星導航



TOBE資訊影音
3C平台



電動後檔遮陽簾



後座首席中控台



HUD車速簡報
螢幕



為了豐富您的生活，實現更美好的用車環境，四年來裕隆汽車不斷投注心力，結合無數研發工程師的心血，成功建構完成TOBE服務平台與TOBE CSC客服中心。同時更結合24顆全球衛星，透過NAVI智慧衛星導航、GPS全球衛星定位系統等多項先進科技，24小時全天候為您提供精確的道路指引、即時的路況提醒、迅速的緊急通報以及豐富的景點與生活資訊服務。

歡迎您現在進入體驗TOBE的豐富生活世界。

SWIFT the future



裕隆汽車股份有限公司

總公司：台北
桃園分公司：桃園
高雄分公司：高雄
台中分公司：台中
嘉義分公司：嘉義
台南分公司：台南
屏東分公司：屏東
花蓮分公司：花蓮
台東分公司：台東

服務專線：0800-088-888 網址：www.nissan.com.tw

誠隆 (02) 27622330
台北市松山區八德路四段88-70號
七和 (02) 87711770
台北市市民大道二段180號
裕隆 (02) 89115500
台北縣新店市中興路三段128號
光隆 (03) 3601111
桃園縣桃園市中山路1310號
永慶 (035) 327155
新竹縣新竹市經國路一段2號
裕新 (037) 337037
苗栗縣苗栗市鎮華路656號

裕民 (04) 22591710
台中市西區西門路1號
裕康 (04) 22470688
台中市北區松竹路二段8號
匯豐 (04) 7293000
彰化縣彰化市金馬路三段111號
國通 (06) 2919011
台南市南區中華西路一段79號
裕昌 (07) 3233331
高雄縣鳳山市中山西路236號
裕隆 (07) 7902888
高雄縣鳳山市中山西路236號

TLFeBOOK



婦。即使擁有高學歷，人生目標卻是找個門當戶對的男人，然後相夫教子，以夫為貴。普遍存在的大男人現象，隨著九〇年韓國社會民主化，女人走出家庭、進入職場後逐漸改善。但是，和其他已開發國家相比，韓國女人還在各層面爭取男女平等。

聯合國最新統計顯示，以女性國會議員比例，和女性經理與專業人士比例來測量各國的性別權力，挪威排名世界第一，台灣排名第二，韓國排名六十九。

經濟兩極

此外，對一般韓國人而言，韓國社會此刻最迫切的問題是，經濟前景堪憂。

韓國男尊女卑的情形 逐漸改善 女人正在積極 爭取平等

原因是政治紛擾，社會普遍不安。

總統盧武鉉上台後的親北韓與親中國政策，製造了長期以來國內親美派與新政府的緊張。盧武鉉今年上半年因親信受賄，加上改革受挫，面臨國會彈劾；雖然最後他免於被彈劾的命運，但今年下半年盧武鉉的支持率卻由一開始的八〇％下降到一九％。「他們有改革的熱情，但太沒有執政的經驗，」是一般人對盧武鉉政府的看法。

國內政治兩極化，韓國的總體經濟也開始走兩極，國外好，國內差。

韓國今年的經濟成長減緩。當台灣今年經濟成長到達五・九％時，韓國財政經濟部部長李憲宰卻預估韓國今年的經濟成長可能無法達到預期的五％。

「雖然五％的成長數字不差，但卻讓人喘不過氣來，」漢城最大中文補習班 Chinano 院長賈廣偉說，「壓力感覺比九七、九八年金融危機還大。」今年一到八月，市中心鍾路區超過三百家店倒閉，是去年的一倍多。

主要原因，是在千禧年過後，一直支撐著韓國經濟的旺盛國內消費，因為一連串的金融醜聞，從去年開始泡沫化。

二〇〇〇年時，只有兩百萬國人無法定期償還信用卡費。到了今年九月，人數已經成長為三百六十六萬人，是經濟活動人口的七分之一。

國內消費不振，走出國外卻一片大好。這兩年，三星、現代、LG等韓國財團在海外市場捷報連連，倍數成長。

這種內冷外熱、日益兩極化的經濟，已成為韓國四千八百萬人未來的一大隱憂。

在你開口用英文問路時，落荒而逃。

交通擁塞

和其他國際大城相比，漢城還有一個嚴重的交通問題。漢城市人口近一千兩百萬，幾乎佔了總人口二五%；和台北市約佔全國人口的一二%、巴黎的一九%都高出許多。

韓國幾乎所有叫得出名號的機構都在漢城。中央政府機構一〇〇%都在漢城，百大企業中有九四%位於漢城，七七%的創投也在漢城。這樣的地方當然人擠人、



▶ 韓國人走遍全世界，外人卻打不進銅牆鐵壁包圍的韓國。

車塞車。

外表國際、內部閉塞的漢城，幾乎是韓國的縮影。

外人勿近？

為了生存，韓國開始走向世界，三星電子、現代汽車、電影戲劇一股腦全輸出國外。但韓國人血液裡的民族性，卻讓外國人很難真正打入韓國市場。

IMD二〇〇四年「世界競爭力報告」的調查顯示，韓國國家文化相對保守，不願接受外來文化，六十個國家中排名第四十九，台灣則較勇於接受外來文化，排名第十八。但是韓國資深經理人的國際經驗在全球排名第五，比排名十二的台灣高出許多。顯示韓國人走遍全世界，外人卻打不進銅牆鐵壁包圍的韓國。

「韓國人總是打開門走出去，但是忘了這扇門應該是兩面的，」梨花大學社會系教授金恩美說，「可以走出去，也應讓外面的人可以走進來。」

男尊女卑

韓國內部的社會與經濟問題，也讓不少韓國人擔憂。

儒家教育在韓國被傳承為男尊女卑，讓女性地位相對弱勢。夜晚走在街頭，許多韓國男人隻身在小酒館喝酒，走起路來醉醺醺。韓國男人下班後喝酒、解悶、抒發工作壓力的情形跟日本情況不相上下，家中的妻子時常就一個人在家，等著另一半回家。

過去，韓國女人大學畢業都選擇回歸家庭，當家庭主



韓國 問題與挑戰

看似充滿鬥志的韓國，
內部卻有許多待克服的難關，問題在那裡？
韓國人怎麼面對？

文／李雪莉・陳良榕・孫珮瑜

攝影／楊煥世

從

網路上看漢城，會覺得這個世界e化第一名的城市很國際化、很透明。

走在漢城街頭，每棟建築，牆上都標示著企業與政府網址。如果點進網址，寬頻讓一切暢行無阻，從政府到企業的重要網站都有英文版、中文版，更新速度快、資料齊全。

但現實生活中的漢城給人的感受，可完全不是那麼一回事。

地址不清

首先，漢城地址標示不清，常讓外國遊客「到了目的地」。即使是計程車司機有地址，也不見得能找到地點。「這是漢城長期以來的問題，」載著台灣遊客的老漢城人趙惠淨手中拿著地址，車子卻在目的地附近繞了快半小時。

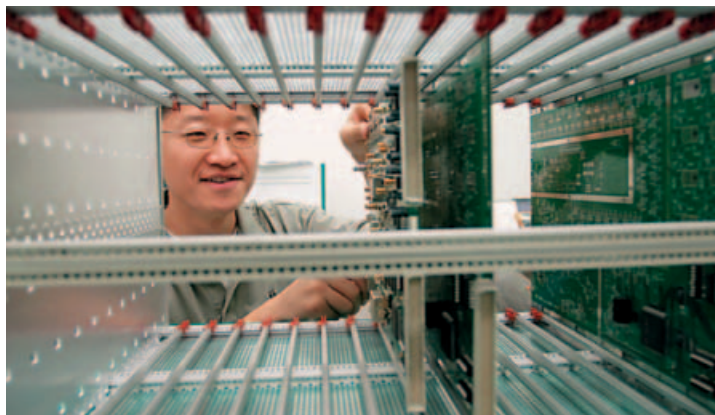
英語不通

而英語不通更讓外國人挫折。

一位初到韓國的旅客無奈沮喪地說，「遇上二位不會說英文的司機，只能大眼瞪小眼，經常得打電話請韓國朋友直接跟司機溝通，連確認要去哪都得花個五分鐘。」

韓國人拚命學習英文。但韓國人英文的讀寫能力強，卻很怕開口說英文。

雖然韓國平均二〇七分的托福成績，比台灣的一九八分高了快十分，但即使是年輕人，如果沒留過學，也會



一般，僵持不下。

有動靜！計程車司機慢條斯里的打開車門。要來打架嗎？四驅車裡的台灣客人暗自戒備。

錯了，他繞到車後草叢，竟是小便去了。這招高明，一來表示輕蔑，二來昭告敵人，我有長期抗戰的準備。

算了！華僑認輸，放下手煞車，打起退後檔。

韓國人大小事非贏不可的頑固

與拚勁，在日常生活也可看見。

（文／陳良裕）

9. 台灣不見了

在漢城市長李明博提出的「漢城（Seoul）：亞洲的靈魂（soul）」願景簡介裡，提到漢城要作東北亞的商業門戶（Hub）。強調與亞洲主要城市相近，二小時的飛行圖裡囊括了亞洲大小城市，是漢城的主要競爭力之一。

插圖以漢城為中心的兩小時飛行距離生活圈裡，有東京、北京、香港、馬尼拉，甚至有海參威。偏偏沒有台北。再仔細一看，怎麼連台灣島也在地圖上不見了？「香港」字樣旁邊就是一片淺藍的太平洋

採訪後向李明博提醒。他的公關事後回應，「是！是！我們會改善。」

儘管台灣是韓國第四大貿易伙伴，與台灣斷交十二年後，韓國人似乎真的忘了，或忽視了台灣。

（文／陳良裕）

傳下來的遺產」，是階級，也是一種「炫耀」！
(文／呂世芬)

6. 與大自然共存共榮

十一月中，深秋，庭院裡的二顆柿子樹上結滿了紅熟透的柿子，陽光溫暖的早上，家中來了一位園丁，幫忙整理花園並搭起高高的梯子採集柿子。

一個下午下來已經採收了八到十箱，看著滿地的果實心理滿是幸福，但覺得奇怪，怎麼樹頭上還留著五、六顆柿子呢？

園丁笑著說，「那是給喜鵲吃的，冬天可吃的食物不多，所以農收時，總會留些食物給小鳥們過冬。」
(文／呂世芬)

7. 火藥線上 閃耀日月光

要到日月光韓國廠的廠區，得經過帶刺鐵絲網捍衛的漢江、荷槍實彈的衛兵，和公路上的防坦克掩體。

這些景象都給訪客一個震撼教

育：原來韓國日月光廠離三十八度線這麼近。一位日月光主管指著對面一座小山，說，「這山的後面就是北韓了！」

現在的日月光韓國廠，原先是摩托羅拉的封裝廠，從漢城市區遷到漢城北邊的 Paju 市，新廠蓋好不到一年，就賣給了台灣的日月光。

當初一片稻田的 Paju 市，日月光廠旁邊正有數十棟高層住宅急急興建中。

當南北韓的火藥味愈來愈重時？難道不擔心嗎？「以前摩托



羅拉總部來的人每次都會這麼問，「韓國日月光總經理孟相鎮笑了起來，「這麼多年過去了，甚麼事都沒有，我們覺得很安全。」

孟相鎮半認真的分析起來，如果北韓果真攻擊，第一波一定是飛彈攻擊。他手指向天頂，「飛彈會從我頭上飛過，打到漢城，我們是安全的。」

比日月光膽子更大、更靠近北緯三十八度線的，是近日引起台灣出版業一陣恐慌的 LG 飛利浦七代廠。這個超過一千五百億台幣投資，好幾座足球場面積大的浩大工程，劃過好幾座蜿蜒的小山丘。旁邊有廢棄堡壘，還不時有軍用卡車開過。

「外面人都覺得很危險，但是自己卻覺得很安全，」孟相鎮反問，「你們台灣不也是這樣嗎？」
(文／陳長榕)

8. 當黑羊遇上白羊

一個剛退休的韓國華僑，開著四輪驅動車載著訪客開上古皇宮



所在的華城小山。山路兩旁停滿遊客的轎車，道路縮到只容一車通行。不巧，對面迎來一台下山的計程車。

誰要讓？計程車旁邊還有空間，而且下坡車該讓吧？

戴著太陽眼鏡的年輕司機昂起頭，車不動，旁邊的「女客人」也沒反應。老華僑火了，拉起手煞車，雙手抱胸，決定跟他耗，「他是做生意的。營業車的時間就是金錢，我們反正有時間。」

時間一分一分的過了，兩台車就像寓言故事裡的「黑羊、白羊」

3. 媒體守護健康社會

媒體是健康社會的製造機。

電視台的朝野兩黨對話節目，雖然立場不同卻能溫和理性的據理力爭。沒有人身攻擊和低俗辱罵的對話，討論的過程都使用尊敬語，讓觀眾覺得受到了尊重。

報紙的版面乾淨整潔，沒有煽情的社會新聞，沒有負面的廣告訴求，翻閱報紙，能在長輩面前念新聞也會變成一種享受。

雜誌裡《朝鮮月刊》（屬《朝鮮日報》）關於國寶文物的連載，以十頁彩色頁介紹國寶之源、之美；甚至在最前頁的人物篇中有「韓國古畫研究會」的始末及功績介紹，這是韓國重傳統不忘本的習性的表現。
（文／呂世芬）

4. 國家意識濃厚

● 早上八點的電視節目教導「早餐要吃哪些」才能保持好體力，介紹了許多韓國傳統美食

的做法，除了色香味俱全之外，營養專家也分析營養成分。

電視台還訪問了正在吃營養早餐的幼稚園小朋友，問，「發酵的黃豆好吃嗎？」小朋友回答，「好吃，而且吃了這些食品身體會變強壯，才能成為國家的棟樑。」

● 韓國第四大集團LG的一則廣告寫著「能喚醒百年天然資源

的想法，能感動千萬人像寶物一樣有價值的想法，那浩瀚的想法可以讓企業、國家變得更大更強壯——相信思想之力的LG」，這是一種企業和國家綁在一起的民族訴求。

● 一則健康食品的廣告標榜「純國產」表示品質保證；甚至去市場買衣服，服務員也會強調「這是韓國產」所以品質好，價格較貴。
（文／呂世芬）



5. 傳統是一種驕傲

到韓國第二大出版公司Gimm Young拜訪，該公司座落在韓屋保護區內，從山坡上的窗外望去，盡是一片保有數百年歷史的韓國傳統瓦房屋頂，景緻寧靜而美麗。

出版社的辦公室後山新設了一間傳統韓屋，供作家閱讀或歇息之用，在紅楓和石階的襯托下可感覺得到這家公司的用心。

晚餐時，前往擁有六百年歷史的景福宮附近的三清洞。三清洞號稱文化街，因山清水秀、地靈人傑而得名，四周密集著博物館、畫廊、古董商店及古美術品等等。

更讓人驚訝的是附近的百姓許多仍居住在數百年前建築的傳統韓屋裡，保持原有的生活方式，彎曲的巷弄間，純樸典雅、氣質非凡，令人深深體會到韓國人高度自負的心理來自於這些寶物，這些寶物不叫古董而叫「先輩流



韓國素描

攝影／楊煥世

1. 獨一無二的禮儀之邦

從語言結構來看，韓國確實是世界上最獨一無二的禮儀之邦，從「大長今」的「宮廷語言」到對長輩的「尊敬語」、平輩間（朋友間）的「平語」、對晚輩的「晚輩語」，如果無法有效應用這種錯綜複雜的語言特性，恐怕很難在韓國社會與人們溝通，甚至，在大賣場買件衣服或去餐廳吃飯，也要稱店員一聲「姊姊」，有時，它無關乎長輩不長輩，而是社會上的普遍用語，這種語言的結構，讓人覺得，是社會有秩序、肯負責任的來源，韓人常說「長輩要有長輩的典範，晚輩也要聽從才行」。

（文／呂世芬）

2. 網路內容，豐富多樣

● 如果錯過了按時收看「大長今」的某一集，可千萬別覺得可惜，上MBC的網站就能免費收看，有畫面，有對白，還教你怎麼唱主題曲。

● 如果想知道漢城市長李明博的

簡歷，上網查就有他個人的基本資料外（如出生年月、學歷），甚至詳細到他喜歡唱的歌、酒量（啤酒一瓶）、雅稱、號稱、宗教、家裡地址、吸煙量、結婚方式、尊敬的人、座右銘等等。

● 幾乎所有官方網站都有韓文、中文、英文或日文。韓國人知道韓國文字在國際上不夠大眾化，所以設置了這麼多的文字內容，雖然文字所包含的範圍不同，卻非常有國際觀。

（文／呂世芬）

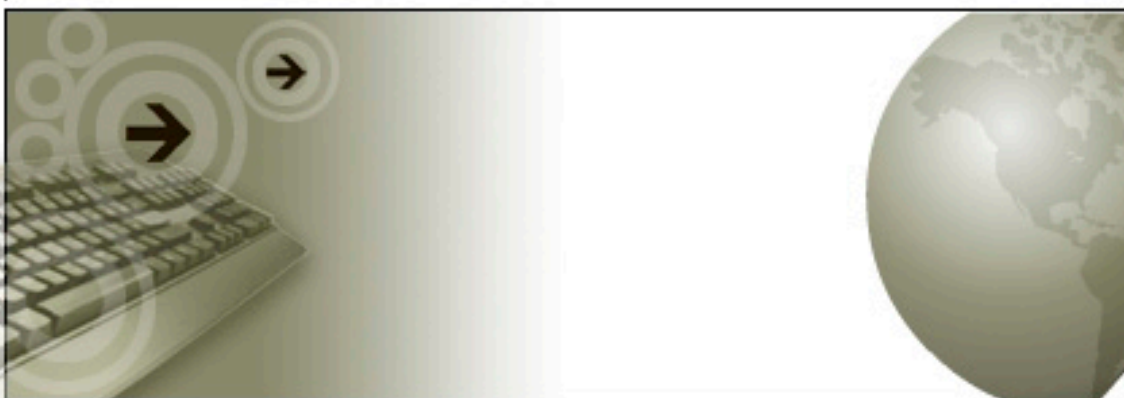


天下網站 您的數位知識夥伴

閱讀的方式，由您選擇

學習的時間，由您決定

天下網站無限延伸您的閱讀



www.cw.com.tw



食書籍，到政府申請成文化財，韓熙順成為第一代宮廷御膳保有者，韓熙順過世後，黃慧性接班傳承。

傳承世代

「這是韓國最傳統、最好的飲食，絕對不能遺失，」身為第三代韓國宮廷御膳保有者，韓福麗有強烈使命感。

宮中料理的傳承得到政府的大力支持。目前有二十位國家指定的公費學生跟隨韓福麗，另外有大约一百位短期學生慕名而來，包括短期學生在內，從研究院畢業的學生已經有數千人。

國家指定的學生多半是大學營養學、料理學的畢業生，一旦通過韓福麗的測試，這些學生必須在韓福麗身邊學習十年，協助指導短期學生。經過十年，獲得韓福麗認證結束後，這些學生可以到外面繼續傳授宮中料理，但必須一生研究傳授宮中料理，「這是一輩子的工

作，」韓福麗說。

為了讓傳統飲食與現代人健康飲食的觀念相結合，韓



▲韓國菜不是只有韓國烤肉，而是擁有一股酸、甜、苦、辣的「旨」味。



福麗企圖在傳統口味上做改變。傳統的宮中飲食有大量肉，韓福麗用海鮮代替，並加入許多蔬菜。

一代一代，要世界都知道

除了傳承、創新，韓福麗還致力發揚。十一月在觀光公社的安排下，韓福麗來到台灣，宣傳韓國傳統飲食。

「韓國食物絕對不只有韓國烤肉，而是有一股特殊的『旨』味，」韓福麗解釋，這股特殊的「旨」味，不是單純的酸、甜、苦、辣等現成味道可以形容，而是韓國傳統的發酵料理法。

各種長期發酵的醬料混合，讓食物發出一種好吃的味道，就是韓食特有的「旨」味，「真正品嚐到這個味道的人，會持續喜歡韓國食物，」韓福麗充滿信心。

身為韓國傳統宮廷料理第三代保有者，無論韓福麗能不能成功將韓國飲食發揚到全世界，還有下一代、下下一代的保有者，可以幫助她完成這樣的夢想。



堆積如山的白菜，有人把青蔥等調味料和在一塊，醃製用的傳統醬缸整齊地排列在旁。

「今天由我的大弟子指導，用傳統的方式做泡菜，」穿著粉紅色韓服的院長韓福麗說，「味道一定和工廠生產的不一樣。」

韓福麗是韓國的國寶級人物。在政府認可的一〇九種國家傳統藝能與技能中，韓福麗具有韓國傳統宮廷料理技能，編號無形文化財第三十八號保有者候補。她同時也是引發「韓流」的電視劇「大長今」的宮廷飲食顧問。「如果當初傳統沒有保存下來，就不會有這部戲劇，」韓福麗鄭重地說。

五十七歲的韓福麗戴上老花眼鏡，手推著三星筆記型

**韓福麗，
「我不只是料理師，
我的責任是把韓國的特殊味道，
推廣到全世界。」**

電腦的滑鼠，用Power Point一頁頁地向遠來的客人解釋韓國傳統宮廷料理，「我不只是料理師，我的責任是把韓國的特殊味道，推廣到全世界。」

當世界各地傳統文化遭到強勢西方文化侵襲，大量凋零之際，韓國政府成功創新傳統，將全球化的威脅化為助力。

一九六四年開始，韓國政府蒐集各地方傳統藝能與技能，率先認證「宗教祭祀音樂指揮」為傳統藝能，將保有者編列為無形文化財第一號。

到今年為止，共有一〇九項包括音樂、舞蹈、戲劇、工藝、飲食等傳統藝能與技能，申請獲得認證，二一三位專家列名為無形文化財保有者。

用公費生研習傳統

政府除了給予保有者傳授教育、公演展示等補助經費，國家還頒發獎學金，指定學生跟隨保有者學習。如今韓國人在全球化的洪流下保留了自己的特色，無形文化財也成為吸引觀光客的一大利基。

一九九九年英國女皇伊利沙白二世參訪韓國，特地南下慶尚北道的安東市，觀賞無形文化財保有者六十九號表演傳統面具舞。安東市也因為保有兩百三十九項的有形與無形文化財，使得這個位在東南部的中型城市，名列韓國熱門旅遊景點。

韓福麗的母親黃慧性，跟隨韓國最後一位御膳尚宮（宮廷料理師）韓熙順學習宮廷料理，韓福麗從小耳濡目染。一九七一年，黃慧性拿著從前宮中保留下來的飲

從「朝鮮宮中飲食研究院」明亮寬敞的西式廚房望出去，後院的石板地面放著紅色的大塑膠盆，學生們各個手戴手套、圍著大圍裙，有人沖洗大塑膠盆裡

傳承：無形文化財

韓國如何系統化留住國寶？

因為對無形文化財的保護，韓國已留住一〇九項傳統藝技能，共有二一三位專家為一代一代傳承文化而努力……。

文／孫珮瑜 攝影／楊煥世



▲秋末是製作韓國泡菜
的季節。用傳統醬缸
醃製的泡菜，味道有
別於一般工廠製作出
來的風味。



▲上：MBC國際交流部部長宋元根。
下：女性部部長池銀姬。

妃喬說，「從電視台、製作團隊到整個韓國政府，就是一個堅強的團隊。」

目標指向中東、歐、美

為了拓展海外市場，電視台、政府幾乎齊心宣傳韓劇。首先，MBC推銷韓劇的策略是先低價賣出播放版權。「十年前為了搶攻市場賣得很便宜，五年前才開始提高金額，」MBC國際交流部部長宋元根說。

一開始以較低價格輸出台灣、越南，一集賣出五千到一萬五千元；打出知名度後，再銷往日本，此時日本會以二十倍的價格購買。韓劇就這樣水漲船高。

MBC今年戲劇的外銷金額達三千萬美元（約新台幣九億六千萬元），平均每年以五〇％比例增加中。現在

「大長今」打造了人們潛意識裡的夢想
靠的是厚實的知識基礎、
扎實的論理根據
和一群敬業的工作群來堆積夢想。

MBC更企圖把戰場轉往阿拉伯國家、中南美洲、歐洲。

演員與經紀公司也很務實。八大企劃部副理蔡妃喬說，當台灣的市場站穩了，明星就轉戰到日本走秀宣傳，目標明確、企圖心強。

民間用力行銷，政府也來乘勝追擊。韓國觀光公社則以戲劇包裝旅遊方式吸引觀光客。

韓國文化火熱行銷

韓國觀光公社中國部部長朴忠敬曾被政府派到夏威夷大學學觀光管理，他說，年輕時看電影「羅馬假期」，就想到羅馬去。他用相同的邏輯推銷韓劇。他相信亞洲觀眾應該也會夢想來韓國尋夢。

像是「冬季戀歌」拍攝地點——江原道的南怡島去年就吸引了十一萬日本遊客，全體遊客的人數是前年的四倍。而「大長今」更是全面性行銷。朴忠敬就說服MBC開放楊州攝影棚，他同時和旅遊業者合作，把觀光客帶到韓劇拍攝地點、品嚐宮廷飲食。在韓國街上，已看得到申請「大長今」為名的專利餐廳。

「我把自己當民間外交官，觀光是二十一世紀重要產業，用這種方式推銷韓國，」朴忠敬形容自己是小小火種，為了推銷韓國文化，「已經著了火。」

一齣融合歷史、食療的歷史劇，不但讓韓國人重新認識自己，也引發外國人對韓國傳統的好奇。

「大長今」是韓國此刻的縮影，專注、細緻、背靠傳統，卻又積極擁抱世界。

醫系教授金璋顯觀察到，「去逛市場，發現某種菇類被搶購一空，一定是前一天『大長今』介紹的養生法寶。」最近菇類養生法也在日本流行。

內容上，「大長今」挖掘韓國固有傳統的精髓，但形式上，它在美學與技巧上，卻帶入新穎的概念。

李丙勳說，他拍歷史劇最主要是拍給韓國青少年看，把韓國傳統價值教予年輕人；但過去古裝劇不是距離他



▲李丙勳說，他拍歷史劇最主要是拍給青少年看，把韓國傳統價值交給年輕人。

們太遠，就是劇情發展慢、畫面暗淡。

在「大長今」裡，李丙勳加入許多青少年喜歡的要素。他不但讓劇情發展緊湊、採快節奏台詞對話，他也讓畫面多些色彩，並選擇年輕人喜愛的音樂。

以拍攝技巧為例，所有畫面幾乎以逆光拍攝，較能散發人的氣質；在色彩上，服裝、道具採用對比色，顯現人的活潑與力量。

因此，劇組為李英愛選擇衣服時，特地做了五十套衣服給李英愛試穿，最後才找到最適合她氣質與膚色的顏色，而最受歡迎的是上身綠下身藍的韓服。

「顏色要新穎但不炫麗，重要的是為角色增添現代感，」李丙勳一丝不苟地詳細分析。

把傳統翻新，又納入新的元素。

在韓國生活二十多年的台灣駐韓代表李在方說，「韓國人知道什麼是永遠不變，什麼是天天要變的，他們想得很清楚。」

「大長今」的成功，除了MBC投注了高成本製作費、團隊成員在內容與形式上創新傳統外，政府與學者專家也投注許多心力。

購買「大長今」播放版權的八大電視台企劃部副理蔡



▲「大長今」編劇金榮炫養了三條狗，為寫「大長今」花了一年多時間，看了上百本書，更瀏覽了無數網站。她的薪水比所有演員都高。

來到金榮炫的書房，成櫃的書架上擺著漢方料理、朝鮮宮中風俗研究、韓國人夢史等歷史書籍。為了「大長今」，她已經看過過上百本書籍，更瀏覽了無數網站。連續八個月，每星期四天思考、三天寫作，完成兩千多頁A4紙的劇本。金榮炫經常思考著，現在該讓皇帝得什麼病，怎麼醫治？或是吃什麼飲食，如何料理？這看似簡單的劇情，背後有十分複雜的運作過程。當編劇與助理編劇構思劇情，尋找書籍或網路史料後，他們立刻將資料送到考證小組，確定內容的準確度。

李英愛拜師學宮中料理

「大長今」考證小組是由學者專家擔任，共有宮中料理考證、韓醫考證、歷史考證、服裝考證等四組。

例如，大長今在製做醬料時，用的是陶土缸，陶土缸傳說會呼吸，而且還有解毒作用。此外，傳說中，要在松樹底下等待松樹花粉落下，才能製作出最美味健康的醬料。

類似的經驗都由國家無形文化財第三十八號「宮中料理」第三代傳人韓福麗指導、建議。

而為了演好御膳宮女的角色，女主角李英愛還親自拜師，認真地向韓福麗學了兩個多星期的宮中料理，並拿到短期結業證書。

「大長今」裡的膳食古法與韓醫醫療源都有歷史根據，於是間接帶動養生風潮。由於「大長今」每集會介紹一種養生法，東國大學韓

似乎是每部外銷成功韓劇的共通點。從幾年前「冬季戀歌」到「大長今」，韓劇都儘可能把愛情、親情、師生之情推到極緻、純粹。

找回失去的純真

《美聯社》駐東京記者就發現「冬季戀歌」在日本走紅的真正原因是，韓劇展現的熱情與傳統價值，提醒了日本人在一九八〇年代物質主義狂飆後已失去了的純真。

「看到韓劇裡年輕人如此尊敬父母，就像過去我們教導自己的孩子那樣，真的很動容，」五十一歲的家庭主婦江崎秀子說。

一位台灣母親重覆看「大長今」，也是為了記下劇中動人的對白，好和兒子溝通。

曾派駐台灣六年，現任韓國觀光公社中國部部長的朴忠敬分析韓劇的成功是它突顯了韓國傳統哲學，就是「情」與「孝道」。

「韓國人多情，而且毫不隱諱，為了感情、親情可以無怨無悔，做很多犧牲，」朴忠敬說。

「大長今」傳達的感情尤其引發女性共鳴。對韓國女性來說，以平凡女人為第一主角並奮起為自己爭取權益，「大長今」是第一部。

韓國高等法院法官金英蘭就是「大長今」迷，她說「大長今」裡看到難得的女性領導。金英蘭是韓國五十



「大長今」像社會的縮影
社會存在許多小奸小惡
而長今不跟惡勢力妥協
一舉一動都是正義，才能讓人們感動



年來第一位女性大法官。她感覺韓國女性在改變，但真正成功的女性不多，女性必須付出比男性更多的代價。「大長今」正反映了韓國女性內心深處的渴望。「這是一本女性主義教科書，」延世大學社會學系教授趙惠淨說，「這證明了女性也有強烈成功的意志、有專業能力，也樂於在外工作。」

為了感謝MBC戲劇對性別平等的貢獻，今年十二月，韓國女性部部長池銀姬還特別頒獎給MBC。

幕後考證細密

但「大長今」為什麼能夠感人，其實背後有許多人的認真付出。

「大長今」打造了人們潛意識裡的夢想，靠的是厚實的知識基礎、扎實的論理根據，和一群敬業的工作群來堆積夢想。

事實上，韓國關於醫女制度的論文只有六卷，史書上關於大長今的論述也只出現過十五次。

為了了解醫女制度，李丙勳和劇作家金榮炫花了一年的時間找資料。他甚至四處拜訪大學韓醫系教授爭論說，「為什麼對南丁格爾有那麼多研究，但關於醫女的論文幾乎付之闕如？」

面對一個幾乎被歷史遺忘的醫女制及大長今的故事，李丙勳和金榮炫有讓觀眾重新關注歷史的企圖。

因為當時韓國已陸續出現許多以「飲食」為主題的紀錄片和談話節目，加上韓國人重吃，李丙勳決定在「中醫」（或韓醫）的軸線上加入「韓國傳統飲食」的元素。



▲「大長今」跨越疆界，撥人心弦的力量是因為它創造「夢想」。

的，「大長今」導演李丙勳說。

快六十歲的導演李丙勳是「大長今」的推手。樸素、平易近人，李丙勳一輩子貢獻給戲劇，他是韓國歷史劇的鼻祖，曾導過兩部韓國電視史上最紅的戲劇「許浚」與「大長今」，兩齣都是歷史劇，播出時收視率都突破五〇%。

李丙勳在翻閱史書，偶然發現韓醫史上的「醫女」制度。由於中國儒家傳統傳到韓國後，男尊女卑情形更為嚴重，數百年前，男女生只要超過七歲便不能共處一室，女孩無法接受男醫生的診斷，於是有了醫女制度。這些醫女可為女人診斷、針灸，要通過孝經等醫學考試，擁有最好的知識，但身分不如醫師。

女主角長今的處境因而格外艱難，除了承受宮廷間不同勢力的鬥爭，還得面對男醫官的競爭。

「大長今」其實就像社會的縮影，社會存在許多小奸小惡。但李丙勳認為，人們內心其實渴望真善美，而長今不跟惡勢力妥協，一舉一動都是正義，結果勝利，才能讓人們感動。「大長今」催化人們對夢想的渴望。

來到韓國，很多人說沒幾句話就問，「你的夢想是什麼？」

三十一歲的廣播錄音老師辛承美，初見台灣來的旅客，劈頭就問這個問題，把人嚇一跳。「年輕的韓國人見面覺得投緣，就會問這個問題，」未來希望能擁有一家廣播電台的辛承美說，「因為韓國人一直過得很辛苦，夢想是我們的安慰劑，讓我們能熱情地生活下去。」

這種對美好事物的勾勒，帶點天真的浪漫，

傳承：大長今導演、編劇現身說法

以價值 感動現代人心

「大長今」劇組做了五十套衣服給女主角李英愛試穿，
終於選出最適合她氣質與膚色、具現代感的上綠下藍韓服。

除了一絲不苟的專業態度，
韓國戲劇如何以熱情與傳統價值，
為現代觀眾找回逝去已久的純真？

文／李雪莉·孫珮瑜 攝影／楊煥世



(MBC電視台提供)

「大長今」是韓國電視史上影響力最大的歷史劇，也是賺錢的連續劇。

由韓國文化放送電視台(MBC)製作的「大長今」，每集平均投注新台幣四百五十萬元製作費(製作費是台灣的四到五倍)，總製作費約兩億五千萬元的巨額投資，如今從廣告、外銷與合品牌授權金，收益約新台幣九億元，淨收入六億七千萬元。

在外銷市場上，「大長今」也不像其它歷史劇經常因國情與文化不同而受限；它在短短一年內走紅台灣，更在今年十月，進入日本，在日本NHK電視台播放；曾經統治韓國的日本，竟開始聆聽韓國的歷史。

「大長今」今年更登陸美國。七月的一個週六夜晚，一群白人、中產階級的電視迷聚在芝加哥西區一家咖啡店裡守著看「大長今」結局。芝加哥著名報紙《芝加哥論壇報》就以斗大的標題寫著——「韓戲擄獲不可能的觀眾」，原因是芝加哥有線電視頻道不久前播出「大長今」，原本設定韓僑為收視群，沒想到連美國人也著迷。

「大長今」跨越疆界，撥人心弦的力量是因為它創造「夢想」。

人心渴望真善美

「大長今」描述的是二五〇〇年左右朝鮮中宗時期，一位醫女長今的故事。平民長今自小入宮，經過努力成為最頂尖的料理師；她並打破嚴格的身分制度，超越男醫官而成為皇帝御醫。

「平凡人克服困難達到成功，這樣的感動是不分國界

類幸福」三大幕，「這些都是三星的核心價值，也是三星前進的動力，」孫郁說。

「事業報國」主要敘述三星與韓國的密切結合。從四〇年代配合政府政策全力發展紡織業，到六〇年代全力發展電子業。開發院的每一間教室一定可以看到韓國的太極旗與白底藍字的三星旗並掛。

另一個場景是一九八二年龍仁人力開發院開幕當天，兩位與會來賓感嘆年輕人經常跳槽，不該花這麼多錢訓練人才，前會長李秉喆回應，「他們不僅是三星，也是韓國的人才。」

雖然劇情有些老套，開發院對「三星劇場」非常重視，還請了專業的劇場演員到場指導。「我們希望新學員透過演出，能夠站在先輩的立場，了解三星的核心價值，」孫郁說。

擴展視野，學習文史

國際化教育是開發院另一個重點。長達十週的英、中、日文語言訓練，學員在這十週內必須二十四小時使用外語，進階的「地域專家」課程則長達九個月。

「地域專家」的課程，學員可以自行安排長達九個月的海外課程。

主張「全人教育」的會長李健熙，希望技術背景的員工能學習文史，商管背景的員工也要有科技知識。因此，學員可以選擇自己最需要加強的部份，到海外受



三星人在全世界衝刺的時候 都不會忘記 自己年少時候曾在人力開發院 立下的鴻圖大志

訓：工程師可以到大陸學中國歷史，管理階層也可以到日本學科學。

一九九三年李健熙發表的「新經營」，特別強調東方禮教、西方禮儀的融合。孫郁舉例，一位年輕人比年長者先進入餐廳，東方禮教重視長幼有序，餐廳照理應先供應年長者餐點，但是根據西方禮儀，先進餐廳者應該先供菜。

孫郁解釋「新經營」的原則，餐廳主人應該請求年輕人的原諒，但仍先供應年長者餐點，這樣一來年輕人和老年人都覺得受到尊重，氣氛一團融洽。

不忘最初的鴻圖大志

每位新學員結業前，以二十人為小組，在一張A4紙上寫下自己未來的志向。

從一九八七年新人訓練開始以來，開發院把每一期學生寫下的東西保存，收藏在教室附近的櫃子中，未來新學員升遷為課長、部長、甚至次長，每次回到開發院上課都可以翻閱。

「提醒我們絕對不要忘記自己最初立下的心願，」一九九三年結業的李尚容，看到自己當年的塗鴉，靦腆地笑了。

三星人在全世界衝刺的時候，都不會忘記自己年少時候曾在龍仁，立下的鴻圖大志。



▲「我們相信身教的效果遠大於言教，」三星人力開發院院長孫郁說。

三星要做全球最受尊敬企業
靠的是一流的產品
及能夠了解三星核心價值
具有國際能力的一流人才

項目則用最顯眼的紅色標出。

旁邊半圓形的三星名人館 (Samsung Hall of Fame)，展示對三星集團最有功勞員工的大幅照片——前三星電子董事長姜晉求。一九七四年當半導體還鮮為人知，是他主張併購一家半導體公司，獲得核心技術，使得三星今天能在世界半導體佔一席之地。

「一流的產品，一流的人才，給學員的目標很明確，」孫郁說。

核心價值與國際化能力是人力開發院最重要的課程。無論新人、課長、次長、部長到 CEO，核心價值和國際化能力都是必修課程。

三星劇場 演出核心價值

「先輩指導」是三星核心價值傳承的主要方式。開發院超過八成的課程以體驗式學習為主，兩成有課本的課程學員直接從網絡上學習。「我們相信身教的效果遠大於言教，」孫郁說。

從新職員培訓開始，每二十位新人由一位任職滿三年、表現優異的員工領隊，進行爬山、社區服務、啦啦隊比賽，中午時間共進午餐。

新人訓練課程中，有兩天半的時間準備「三星劇場 (Drama Samsung)」的演出。所謂三星劇場，是一部長達三十分鐘的三星歷史劇，三星創辦人李秉喆，現任會長李健熙，以及三星歷任高階主管等角色，都出現在劇本中。

劇本主要分成「事業報國」、「人才技術第一」、「人

「我們的目標是成為二〇一〇年全球最受尊敬企業，」身高達近一九〇，穿著一板一眼深藍色絨格西裝制服的院長孫郁（Wook Sun）說，「靠的是一流的產品，及能夠了解三星核心價值、具有國際能力的一流人才。」

走進開發院，首先映入眼簾的是「三星卓越中心



▲走進三星人力開發院，首先映入眼簾的，是集合主要競爭對手產品的「三星卓越中心」。

（Challenge@Samsung）。裡頭擺滿了手機、筆記型電腦、數位電視等各種三星產品，每一項三星產品旁邊，必定擺了主要競爭對手的同等級產品。

兩個被比較產品的後方，貼了一張張密密麻麻的表格，從規格到造型，仔細比較自己與競爭對手的產品，哪些項目略勝一籌，哪些項目打成平手。不如競爭者的

傳承：人力開發院

三星少林寺

身教大於言教

只有來到三星的人力開發院，才會發現它成功的秘密。

怎樣的教學讓企業價值代代相傳？

怎樣的精神讓衝刺世界的三星人不忘初衷？

文・攝影／孫珮瑜

位

於漢城東南方，背山面湖的龍仁市（Yongin），是韓國人公認朝鮮半島風水最好的地方之一，這裡也是三星集團人力開發院（Samsung Human Resources Development Center）所在。

雖然距離喧鬧的漢城市中心只有一個小時的車程，龍仁的寧靜寬廣彷彿遺世獨立，深秋的山林染上一抹紫紅，灰藍色的湖水與天空相映。靜謐的空氣間卻能隱隱嗅到三星要成為世界第一的雄心壯志。

「我終於知道為什麼我們會輸給三星，」二〇〇二年五月，日本三洋集團董事長井植敏來了一趟龍仁，做了這樣的結論。

在韓國，三星集團每年平均招募五千名新員工，一九八七年開始，每位新職員正式上班前，都要在龍仁的人力開發院接受長達二十七天、二十六夜的密集訓練，每位即將升遷為課長、次長、部長、CEO的員工，也都要回來再次受訓。

做最受尊敬的企業

開發院內兩百二十個學員套房宿舍，餐廳、圖書館一應俱全，總面積超過二十萬平方公尺，相當於二十個足球場大小。去年支出三二二億韓元（約十一億台幣），佔集團人資總預算一五%，其餘八五%的預算則下放至電子、人壽、貿易等子公司，負責工程、財務、行銷等專門訓練。

坐・臥・伸・展
無拘無束，就像在家一樣



進入華航新商務艙—**尊爵華夏艙** 全新挑高客艙空間，每張椅距寬達 60 吋，最能滿足您在漫長旅程中想放鬆舒展的渴望。除了寬敞，艙內採用真皮座椅、多段式電動調控系統及 Airbag 可充氣座墊，讓您或坐、或臥、或伸展，都能感受到百分之百的舒適與放鬆。當然，再加上尊爵華夏艙為您提供的個人電視及 AVOD 娛樂系統，你的一趟空中之旅，不僅舒適，絕對完美！



▲梨花大學社會系教授金恩美指出，鼓勵學生成為世界公民，是韓國教育的目標。

「銀行」、「商店」、「旅館」、「醫院」等虛擬實境。有的外國老師扮演寄宿家庭父母，有的扮演商店店員，小朋友在這樣的環境，二十四小時說英語，了解美國文化。

中文系成第一志願

當台灣和日本迷「韓流」時，韓國卻引爆「中國熱」。中文勢力在一九九二年南韓與中國大陸建交後萌芽，近年跟著全世界的中國熱持續延燒。去年開始，國立漢城大學中文系的入學成績更取代英語系，成為文組學生第一志願。

中國大陸公布類似美國「TOEFL」語言測驗的HSK（漢語水平考試），目前被韓國許多學校與企業採用，也是韓國學生赴大陸留學的跳板。一九九二年韓國第一次舉辦HSK，當時一年舉辦一次，人數急速增加，去年開始更是一年就聯合招考四次HSK。



（孫珮瑜攝）

全球化潮流未使韓人放棄傳統，相反地，傳統禮教落實在教育及生活中，加上政府立法保護，得以代代相傳。

根據《洛杉磯時報》，去年約有三萬五千位韓國學生在大陸學中文，人數是二〇〇〇年的兩倍，也是台灣去年赴美留學人數的三・五倍。

「韓國這幾年最大的變化，就是走進中國，」漢城最大中文補習班Chinano（中國路）院長賈廣偉說。「中國路」的教室門上貼著「學好孔孟」的春聯，顯然孔孟之道對韓國年輕人仍有吸引力。

雖然韓國政府對教育支出佔GDP比例低於台灣，也低於OECD國家平均，但是根據十二月OECD公布的國際學生評量，韓國學生在四十多個高收入國家中，無論閱讀、數學、科學和解決問題的能力都名列前茅（表二）。

傳統是根，世界是終

情況和台灣一樣，或許更甚，韓國死板的填鴨式教育，無視學生、家長，甚至政府，都面臨龐大壓力。

MB C國際交流部部長宋元根小學六年級的兒子，每天補習到晚上十一點才回家。要上十種不同的補習課程，從美術、音樂、語文、數學，甚至足球，韓國中產家庭要花二〇％的費用給孩子補習，他說，「太高了！」今年年初，政府試圖禁止晚上十點後的補習課程，但是對這個年產值一一〇億美元的惡補行業似乎無能為力。

在這樣的壓力下，學校仍幫助韓國學生了解：傳統是根，世界是最終目的地。

「在這裡，我找到一股前進的力量，」坐在「養賢齋」前廊，王花英似乎看到了更遠的地方。



「體驗教學」是韓國教育的特色之一。小朋友在老師的帶領下，到消防隊學習控制強力噴水柱的方向。

根據《紐約時報》統計，在世界各地奔走的傳教士中，來自美國的人數排名第一，南韓第二，超過一萬兩千人，人數超越了傳統基督教國家英國。

韓國最高學府國立漢城大學校長鄭雲燦，在學校歡迎詞上特別用孔子的「有朋從遠方來，不亦樂乎」，突顯韓國儒家特色，吸引外國學生來交流。

上任兩年，鄭雲燦全力推動海外交流，合作學校從五十四所，增加到七十五所，最近還與耶魯大學達成每年二十五名學生的交換計劃。

「多樣化很重要，只有多樣、多元，才能有創造力，」鄭校長說，因此學校大力推行老師學生的交換計劃，「我們的目的是從知識的移轉，到知識的創造。」

語言無疑是走出世界最重要的工具。走在漢城市中心最熱鬧的鍾路區，彩色招牌一個擠一個，這裡是漢城補習班最密集的區域，大部份的學生來這裡加強英文和中文。

今年八月，由地方政府輔導的韓國第一座「英語村」在漢城西南的安山開幕。漢城市也不落後，「英語村」緊接著在十二月開幕。

從外觀來看，英語村與一般的西方學校沒有什麼差別，但是內部大有文章。這是一個二十四小時的英語體驗空間，最短期的課程為七天食宿，所有的老師全部來自英語國家。

學生一走進英語村，彷彿到了國際機場，一排排的入關區，學生必須拿著行李，排隊等著外籍老師扮成的「海關」檢查。牆上貼著美國地圖，上頭寫著「歡迎來到美國」！

英語村一間間的教室，其實是一間間的「客廳」、「餐廳」、「圖書館」、「郵局」、

經長大，要照顧父母，」安明京說。

即使是反對傳統填鴨教育，走美式體制的創意學校，仍遵循傳統禮教。

位在漢城江北區的 Haja (Haja is Let's do it 的意思) 創意學校，不想念書的高中生到這裡培養設計、錄音、攝影等第二技能，每一間教室都由學生自己布置，學生可以自由進出學校。

Haja 學校的頒獎典禮，學生上台領獎後，老師也上台，由學生把另一份獎品送給老師，深深一鞠躬，感謝老師的指導。

其實，全球化使韓國更重視傳統教育。自從八〇年代韓國開放出國留學以來，教育部更刻意在課程中提高傳統文化比例。像是在英語課課文介紹韓國文化，美術和音樂課程也加入傳統藝術。

「走進全球化世界之前，你要知道自己是誰，」韓國教育人力資源部次官補（同台灣教育部常務次長）徐南洙說。

對傳統的重視不只在課本中，更在各式體驗教學上。

政府帶頭保護文化

早期曾擔任類似台灣資策會主管，大力推動政府 E 化，也是韓國最大電腦公司 TriGem 創辦人李龍兌，平時勤練書法，並且用漢文做詩。

在兒子赴美攻讀物理學博士前夕，李龍兌要求兒子熟背論語。到了出發的時間，李龍兌卻認為兒子了解不夠深入，要求兒子延遲赴美行程。

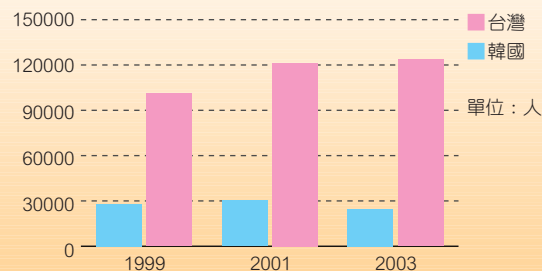


表2 韓國學生表現優異
OECD國際學生評量

年份	參賽國數	比賽項目			
		閱讀	數學	科學	解決問題 (2003新項目)
2000年	43國	第6名	第2名	第1名	N/A
2003年	41國	第2名	第3名	第4名	第1名

資料來源：OECD

表1 台韓主要國家留學生數
差距懸殊



資料來源：台灣教育部、韓國教育人力資源部

從小學開始，一年一度的秋季校外教學，韓國小學生去的不是遊樂園，而是花一個星期的時間，遊歷各地的名勝古蹟。

「知道自己從哪裡來，才知道下一步要往哪裡去，」成均館研究生王花英說。

政府也肩負文化傳承重任。一九六四年起保護傳統技藝大師，給予生活與展覽表演的補助費用，還指定優秀學生，給予獎學金，拜師學習傳承。近日訪台的韓國宮廷料理師韓福麗，就是政府列名無形文化財第三十八號第三代傳人。

對傳統文化的深刻體認，凝聚成一股自信，成為韓國全球化的一股推力。在倫敦念國中，現在就讀淑明女中高中部二年級的崔仁海，剛學會了茶道和穿韓服，「我希望未來成為駐英國外交官，告訴他們韓國文化。」

在梨花大學樂金集團捐助的國際教育大樓裡，秋天的晨光落地長窗照下，四位早到的女學生坐在大廳的咖啡桌旁用英文討論，準備「法律英文」課的小組報告，她們選的題目是「南北韓統一」和「韓國升高的離婚率」，她們畢業後都想當律師或外交官。

學生大舉走向世界

梨花大學社會系教授金恩美說，韓國的教育要鼓勵學生迎向世界，學生可以在世界移動與工作，也可以去最窮困的國家當義工，成為關心世界與環境的世界公民。



◆ 韓國歷史最悠久的成均館大學，銀杏樹後方六百年歷史的學生宿舍「養賢齋」，只有榮譽學生才有資格居住。

「韓國比中國更儒家，」《洛杉磯時報》觀察。

另一方面，尊崇傳統沒有使得韓國人封閉自負。人口比台灣多一倍的韓國，去年到主要國家留學人數有十二萬三千人，是台灣的五倍。一九九九年與二〇〇三年相比，韓國增加二二%，台灣則下降一二%。（見二二三頁表一）

「韓國人知道有所變，有所不變，」駐韓代表李在方說。

韓國最著名的私立淑明女子中學，位在漢城最昂貴的江南商業地段，校園圍牆外高樓林立，西裝筆挺的上班族行色匆匆，圍牆內的學生必須學習穿著傳統韓服，修習茶道，由校長安明京親自教授。「學習最基本的禮儀和責任，」安明京說。

更為重視傳統教育

韓服課的教室有一間廚房，學生和家長一起參加。學生學習將韓服一長一短的繫帶綁成特定的形狀，放在左邊，穿上韓服後，學生要進廚房做菜，早上請父母品嚐。

奉茶的時候，學生學會先在每個茶杯都倒一點茶，然後再倒一輪加滿，因為茶會愈泡愈濃；大家開始喝茶的時候，要觀察誰喝完了，隨時補上。

「從奉茶學會尊重別人，自己穿韓服表示已



傳承：全球化下的教育策略

從根培養自信， 向外打開視野



(狄英攝，此春聯
意指「學好孔孟」)

人口是台灣的兩倍，
但韓國去年留學人數卻是台灣的五倍。
大力國際化的同時，
韓國更刻意提高傳統文化在課程中的比例。
「走進全球化世界之前，你要知道自己是誰，」
韓國教育部常務次長徐南洙如此回答。

文／孫珮瑜 攝影／楊煥世

就

讀漢城成均館大學研究所二年級的王花英，住在學校孔廟旁有六百年歷史的學生宿舍「養賢齋」。與室友兩人擠在一間窄小的房間，屋內簡陋到只有一個書架、一張矮桌子，棉被散在角落。紙門上的糊紙破了個洞，深秋的寒風直接吹了進來。

和其他四十位住在「養賢齋」的同學，共用外邊一間鐵皮搭成的公廁，學生把兩棵樹間拉上曬衣繩，掛著洗好的牛仔褲。

「這裡是榮譽學生宿舍，」王花英眼中閃爍著自信，「連同大學三年和研究所一年，我已經在這裡住了快五年了。」

根據這間韓國排名前五大大學的計分方式，滿分為四·五，唯有前學期每一科成績都拿到四·〇以上的學生，才有資格住在「養賢齋」。

校園的另一端，一棟斬新的白色建築矗立在山坡。在成均館最大股東三星集團的支持下，直接「進口」了二十五位美國麻省理工學院史隆商學院教授，在新的商學研究所全部以英語授課，吸引了來自俄羅斯、新加坡、中國大陸等國際學生。

讓傳統與世界並存

強烈的對比，卻在矛盾中前進共生。「這裡傳統與世界並存，」來自加拿大的成均館博士班學生泰瑞韓德森，一語道出現代韓國教育的特色。

全球化的潮流並未使韓國人放棄傳統，相反地，傳統禮教落實在韓國教育及生活中，加上政府立法保護，得以代代相傳。



韓國，躍升中 背靠傳統 打進世界

傳承

- 220 全球化下的教育策略
從根培養自信，向外打開視野
- 226 人力開發院
三星少林寺 身教大於言教
- 232 大長今導演、編劇現身說法
以價值感動現代人心
- 238 無形文化財
韓國如何系統化留住國寶？





(楊煥世攝)

▲水原華城華僑小學有八成韓國學生，卻用台灣課本上課。

人民的憂心，主因是南韓正經歷一場「無工作的經濟成長」。儘管製造業持續成長，雇用勞工的比例，卻從一九九〇年的二七・二％，降到二〇〇二年的一九％。「這表示，製造業雇用新勞工的能力已經消失了，」申泰容說。

從一九九二年開始，韓國的製造業消失了七十七萬個工作機會，而在同時期，根據韓國工會聯盟估計，韓國廠商在中國共創造了一百萬個工作機會。「因為很多大公司已經進去了，所以未來更多韓國人會在中國工作，」申泰容說。

「韓幹」已成為年輕人搶手職業。在漢城市政府擔任中文網站翻譯的朴潤子，在大學外文系畢業後，又到北京外經貿大學學了一年中文，原先很想在大陸找份工作，但因父母不放心，只得回來，暫時在漢城市政府作臨時雇員，「我很想到中國工作，」她說出這代韓國年輕人的心聲。

諷刺的中國熱

這股中國熱，對於水原山上的「世宗大王」而言，這是何等弔詭的歷史諷刺。

十五世紀末期，世宗大王一生致力於讓韓國擺脫中國的藩屬地位，創出現行的韓國拼音符號，脫離漢字的文化依附，成為韓國近代史的開端。

如何務實的「力用中國」，並規避風險，對南韓與台灣，都是二十一世紀的最大課題。

汽車合資成功，得以讓現代跟上二〇〇八年北京奧運的驚人商機。現在北京滿街橫行的計程車，都逐漸換成索那塔新車。今年現代汽車，預計在中國達到十五萬台銷量，接近去年五・三萬台的三倍。

現代汽車董事長鄭夢九經常訪問大陸，並親自督導大陸業務。「因為沒有中國這塊，現代無法與日本競爭，」一位現代汽車的公關部人士說。

隨著三大財團的大豐收，中國已成為韓國貨最大市場。去年，中國首度取代美國，成為韓國第一大出口國，而且對中國順差一三二億美元，創下新高。預計今年出口中國又將增加三五%。

連韓國最大台商，日月光半導體韓國廠每年近五〇%的高幅成長，也和中國息息相關。日月光工程師指著一小塊電晶體解釋，這些無線模組最大的客戶是三星和諾基亞，「但都是要運到北京交貨。」

最大市場自然引來大投資。韓商投資中國大陸的氣魄，絲毫不遜於台商，而且後勁十足。

二〇〇三年韓國投資在中國的金額達十四億美元，較前一年多了五三%，今年，在中國「宏觀調控」的一片降溫聲中，韓國甚至超過了日本，成為中國第一大外資（台灣不算）。「增加的速度快得驚人，」韓國著名中國專家、產業研究院前任研究委員申泰容說。

以三星、LG、現代為主的韓國財團，因為擁有品牌優勢，與鴻海、廣達等將大陸當成「加工出口區」的台商不同，它們在瀋陽、北京壯觀的新工廠，是為了在地生產，就近將手機、汽車賣給中國成長快速的中產階級。例如，現代汽車今年便宣布將投入十五億美金擴廠，讓北京現代的產能在四年後達到六十萬台。

從一九九八年到今年的六年間 韓國共有四千二百個工廠外移 其中超過七〇%的工廠 目的地是——中國



（陳良榕攝）

另一部份蜂擁至大陸的韓國中小型製造業，則是和台商一樣，看上中國的廉價土地和勞工。根據產業研究院估計，從一九九八年到今年的六年間，韓國共有四千二百個工廠外移，其中有二千九百個，超過七〇%的工廠的目的是——中國。

與南韓隔著黃海對望的山東省，已經成為韓商投資的橋頭堡。靠著韓國二萬山東籍華僑的穿針引線，現在山東第一大城青島市的街頭已經掛滿韓文招牌。據業者表示，光是青島就有一千七百家韓國公司，專門為韓國服飾廠牌代工。

當台商開始從廣東、江蘇逐漸北移時，韓商在大陸的版圖已經不斷擴充，南下已成趨勢。根據產業研究院的統計，山東和東北三省在一九九八年還佔韓商投資的七〇%以上，但二〇〇三年南部區域的比重已提升至四五%。

當台商與韓商在大陸的版圖開始重疊時，未來彼此間的較勁將無法避免。韓國人普遍認為，雖然台商有著語言、血緣優勢，但韓國人的後勢較看好，「因為韓國人比較有侵略性，」申泰容很有信心地說。

韓商在大陸春風得意，但韓國國內對中國的輿論態度，卻與幾年前的台灣相近，「又期待又怕受傷害。」報章媒體常出現「中國威脅」、「產業空洞化」的憂慮字眼。

儘管如此，從數字上看來，韓國的「空洞化」危機，其實尚未出現。因為韓國本土的高科技、汽車、造船等製造業火車頭仍在快速成長。

從一九九九年到二〇〇二年的三年間，製造業佔全國GDP的比重從二八%增長到三三・四%。

中國躍為最大市場

「就是以後中國強嘛！」正職是韓醫生的中正小學校長姜學子解釋。

水原華僑中正小學，可能是全世界最特別的一所華僑學校。從四、五年前開始，韓國父母開始爭著將小孩送來橋校學中文。現在全校一百四十多個學生中，韓國學生佔了超過八〇%，只有不到二十個是中國人。

他們卻上著與台灣小學一模一樣的課程，念起，「冬冬喜歡小鳥，有一回冬冬和爸爸到山裡遊玩……。」

（九年一貫課本，二年級上學期南一本的內容）

這一百多個韓國學生，家長甘願幫他們多付一個月近一萬台幣的昂貴學費，到底圖得是甚麼？

近兩年景氣遲緩的韓國，
中國成為黑暗中的一線希望。
幾乎所有股市的好消息，
都來自這個黃海對岸的近鄰。

近年來，因應強鄰中國的崛起，精明務實的韓國父母馬上競相為自己的小孩投資未來，掀起一場一點都不亞於「英文熱」的「中文熱」。

「想留給孩子一個機會，」兩個孩子都在中正小學就讀的三十七歲年輕母親洪惠延表示。

韓國父母吹「華風」，反映的是韓國企業的走向。近兩年景氣遲緩的韓國，中國成為黑暗中的一線希望。幾乎所有股市的好消息，都來自這個黃海對岸的近鄰。

中國市場已成為韓商問鼎世界寶座的最佳跳板。三星在中國已建立起不輸給新力的品牌地位，而投入中國最深的則是韓國第二大財團樂金（LG），去年在中國市場五六%的爆發成長，使得中國市場佔了樂金全球營收的四〇%。

現代汽車今年在中國的爆發力更是驚人。由於與北京





創新

韓國如何力用中國？

隨著中國經濟火熱發展，韓國也跟著沸騰。

看上強鄰的前程似錦，

韓人加碼投資、力用中國，夢想一舉問鼎世界。

然而，中國這個跳板是否穩健？

踩上後，真能飛向美麗世界？

文／陳良榕

位

於漢城西南的水原市，在世界上以三星電子的發源地聞名。現在水原仍是三星的重鎮，集團最高階的VIP研發中心便設在這個恬靜的小城。

在市中心，列入聯合國世界文化遺產的水原華城古城牆遺跡，順著小山蜿蜒。山腰聳立的巨大「世宗大王」塑像俯瞰著市區。

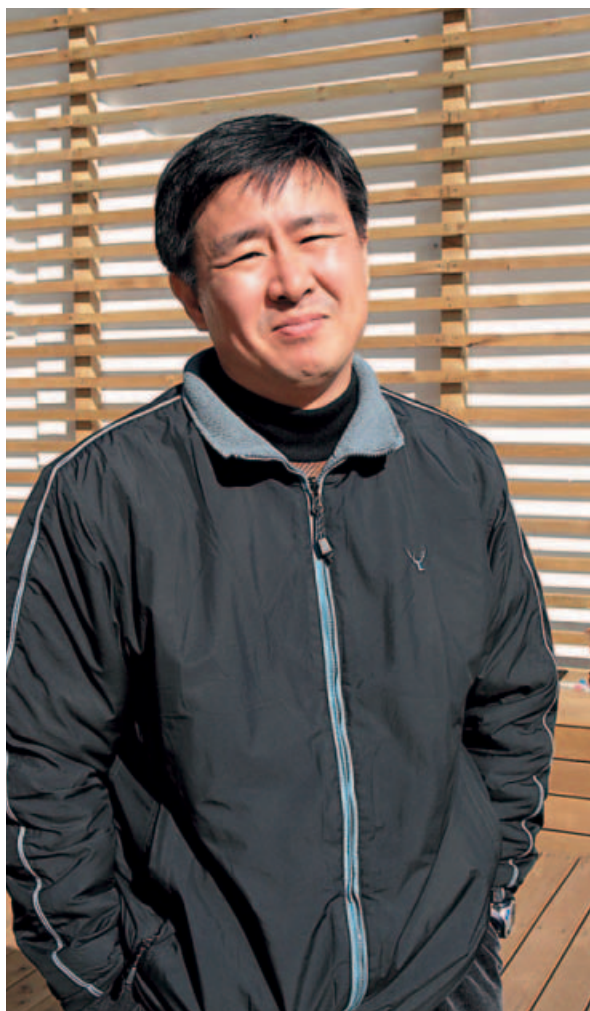
山腳下，有個小小的華僑社區。全盛時期這裡有八百多名華僑，但在台灣與韓國斷交後，華僑居民逐年移居台灣、美國，至今剩不到二百名，區中的華僑小學也在十年前一度瀕臨倒閉危機。

現在不一樣了，花了六億五千萬韓幣蓋起的橘黃色新教學大樓剛剛啟用，教室裡還充滿新油漆味。學校人氣遠勝過去，老師也從谷底的三名，幾年間加聘到十名，遊戲場上精力充沛的低年級學生，到處奔跑喊叫。

見到台灣來的陌生訪客，一群小朋友好奇且羞澀地圍攏過來，「你們是中國人嗎？」一個圓臉小女孩用清脆的國語帶頭問著。原來，一群七、八個學生裡，只有一位短髮小男孩是華僑子弟，其他全都是道道地地的韓國小孩。

▲精明的韓國父母競相帶小孩學中文，掀起一陣「中國熱」。

（陳良榕攝）



(李雪莉攝)

導演出身的朴吉永說，「沒有市場，就沒有希望。沒有希望，你就不可能強壯。」

以姜帝圭為例，他的公司近來就與另兩個知名獨立電影製作公司合併，目的就是為了上市集資。「電影的藝術與商業兩面性，垮了一面，就無法生存了，就像台灣，台灣電影退步很多，是因為商業性的價值已經崩潰了，」他以韓國人特有的直率評論台灣電影界目前的困境。

擴充市場是韓國電影人現在最大的目標。

M.K.B 電影公司國內行銷經理朴宰玄表示，電影行銷費用佔所有製作費的四〇%（韓國平均每部片行銷費用約一百萬美元，是九〇世代後期的三倍）。創下一千二百萬人觀看的紀錄的「太極旗」則花了四十億韓元，約一億二千萬台幣的宣傳及贊助費用。原因是韓國電影

◀ 酷似台灣導演侯孝賢，韓國KAFA院長朴吉永說，「沒有市場，就沒有希望。沒有希望，你就不可能強壯。」

國內市場增大，加上網路活絡，要分散行銷管道，努力捉住觀眾的眼球。

就在採訪朴宰玄的同時，八名高中女學生下了課，穿著制服嘻嘻哈哈地進到他的辦公室，原來，朴宰玄正在與高中女生交換意見，為公司即將在一月份推出的，以女高中生為主角的電影做調查。他要知道劇本台詞、海報上的廣告詞能不能打動女高中生的心，然後把學生的反映放回劇本裡。

大步開拓市場的雄心

在政府構築了一個豐沛的產業後盾下，韓國的人才有機會施展創意的能量。

但韓國的電影人仍有憂慮。

主要是韓國長期來實施相當程度的對電影保護，政府的「電影配額制」(Screen Quota) 規定電影院一年間至少要播放一〇六天到一四六天的韓片；但美國對韓國經貿部持續施壓，要求韓國兌現雙邊平等貿易條約。

面對美國的電影產業，韓國電影人還是很謹慎，畢竟，目前韓國電影外銷主要市場為日本；上半年，日本佔其外銷市場的六九%。

開拓市場是韓國電影人此刻大步邁進的目標；市場上，韓國人與日本、美國、香港、大陸合作製片的情形開始繙釀。

「我要拍一部全世界都在看的電影，讓韓國文化有廣泛影響力，」姜帝圭的心情，也是許多韓國人此刻的心情。



政治領導人有明確政策、政府創造良好的制度與環境
加上民間能量
形塑成韓國有機的電影生態系統
讓產業生生不息

能吸引觀眾注意力的特色，那是什麼？

「我想這是Han（恨，憾，怨，不平）。韓民族性裡埋了一份滿深厚的Han，韓國在歷史上都是受侵略，從沒侵略過別的國家，那股Han就埋在每個人心裡；所以，我們的演員演出時有種很快、很急、有一股火的直接。」姜帝圭說，這正好符合現代觀眾的需求。

而韓國電影及電視劇裡常探討的各種深厚感情，也是一般外片中少見，成為另一種韓國特色及吸引力。

要藝術也要商業

韓國對影視人才的培育更是下大功夫。

韓國在九〇年末期，大學僅約有五所相關電影科系，但目前已超過一五〇個系所。

以韓國電影藝術學院（KAFA）為例，KAFA主要培訓實務電影人才，從KAFA的考試與課程，可以看出電影教育的活潑與創新。

採訪當天，正好遇到KAFA攝影組的招生；除了筆試口試，還要考實際操作，此次主題叫「趨勢」，老師要求考生即刻出門拍照，用五張照片說明社會趨勢。

「做為一位攝影師，他們要知道如何掌握、理解趨勢，」KAFA執行長朴吉永說。

課程設計中，像是「了解顏色」也是學生必修課。朴吉永解釋，「顏色是一切，我們看到的每樣東西都是顏色，像政治也是顏色：共產黨是紅色、民主是黃色、環境是綠色、咖啡是傳統色，」他接著說。

除了重視藝術美感的教育，韓國電影人更強調市場的重要，要兼顧電影的藝術性和商業性。



▲ Kofic提供政策、資金、研究，給韓國電影人最好的環境與後盾。（圖為Kofic團隊）

（李雪莉攝）

在 Kofic 下的漢城電影音工業區位於漢城郊區，是個一百三十萬平方公尺大的綜合園區，被成片綠蔭的山包圍著；區內有音效、影像等提供電影後製作的儀器與人才，也有供電影拍攝的內景與外景。

政府與業者共創雙贏

韓國政府推動的政策，幾乎都站在與業者雙贏的立場思考。以漢城電影音工業區為例，如果製作公司需要建立一個實景，影音工業區會出資部份經費，但實景所有權最後得歸還政府，做為觀光使用。

以李英愛主演、朴贊郁導演的「共同警備區」(J.S.A)為例，雙方合作搭起板門店場景，現在已成為觀光景點。

有錢、有環境，但電影畢竟是速食的消費商品，消費者的需求經常在變化。於是，Kofic 也打起電影消費市場的分析責任。Kofic 已經連續五年進行市調，從性別、年齡、區域、觀看電影類型等，來分析消費者，這些資料都成為影界與學界最好的市場參考。

當政府架起支援產業的平台骨架後，剩下來的就讓創意自然湧現。

一九九九年，當時三十七歲的姜帝圭導演的「魚」，吸引國內六百二十萬人次觀賞，擊敗「鐵達尼號」；由於「魚」是首齣以南北韓為議題的電影，不但造成轟動，更為韓國本土電影注入強心針。之後，包括姜帝圭在內的韓國導演開始趁勝追擊，電影類型從喜劇、動作、驚悚片都有。但很多人都想問，韓國電影似乎有種

約四億美元，佔總預算的〇·六二%。

去年，這個數字達到一·一五%，超過十億美元（約三三〇億台幣）。而台灣文建會去年預算只有五十一億，這已是歷史新高。（表三）

韓國電影業的蓬勃絕非偶然。

政治領導人有明確的政策、政府創造良好的產業制度與環境，加上民間能量，最後形塑成一個有機的電影生態系統，讓產業生生不息。

為什麼政府的支持那麼重要，民間難道無法自闖江山？

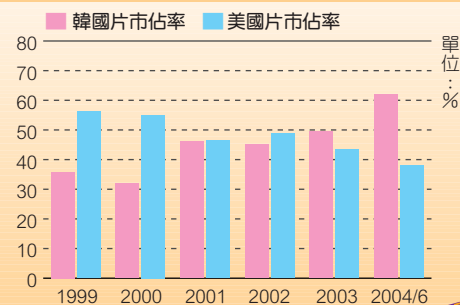
「不像寫書，有想法就好，電影這東西如果經濟條件不好，會消失不見，政府政策對維持電影的存在很重要，」「太極旗」導演姜帝圭說。

從初期到後期都資助

為了電影產業，韓國文化觀光部設立了產業必備的幾個支柱。首先是負責電影產業政策、資金、研究的韓國電影委員會（Kofic）、培育人才的韓國電影藝術學院（KAFA），以及提供技術與設備支援的漢城電影影音工業區。

Kofic算是電影界裡的政府最高單位，每年預算四十

表1 韓片比洋片更受歡迎
國內市佔率已超越好萊塢



資料來源：韓國電影委員會（kofic）

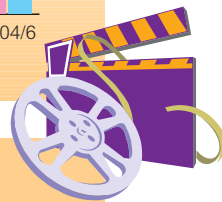
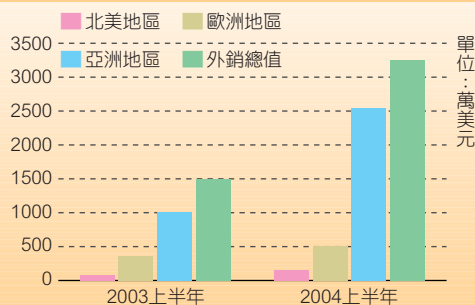
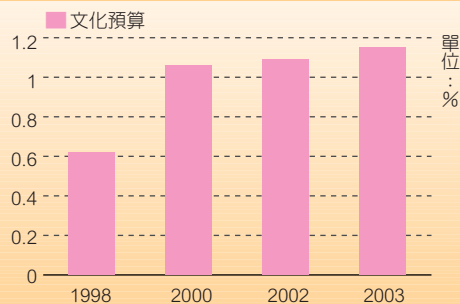


表2 韓片強力進軍世界
韓片外銷市場總值趨勢



資料來源：韓國電影委員會（kofic）

表3 政府對文化投注大筆資金
文化預算佔總預算比



資料來源：韓國文化觀光部

八億台幣。但 Kofic 提供的協助可能會讓其它國家的電影創作者十分羨慕。

Kofic 資助對象從電影最初期的劇本寫作，到後期的製作與發行都包括在內，像劇本寫作最高給予一萬五千元，相當於台幣五十萬元獎金。製作與發行由於經費較大，Kofic 的作法有財務借貸或擔保借貸。

Kofic 還試圖把民間創投帶進來；它的方式是以二八比例的投資方式，當創投投入八〇%的資金時，Kofic 會相對投入資金額的二〇%，目前已吸引超過二十家創投進入電影產業。

相較台灣在一九八九年設立了電影國片輔導金，近幾年年度預算僅約一億元台幣；而且，在民間缺乏製作與發行能力的情形下，無法帶動產業活力，反而出現像僧多粥少的結果。

韓國政府在提供經費之際，也同時想到協助電影人後續的製作。



韓國電影業的文藝復興可以說有兩次。一九八四年是第一次。

兩次電影文藝復興

已經在外國有不錯的表現。

今年上半年，韓國外銷了一百一十一部韓片到三十九個國家，從外銷合約賺取的金額超過三千兩百五十萬美元（約十一億台幣），二〇〇三年同期，則只有一千四百九十萬美元。（表二）

一九九九年，美國電影在韓國市佔率超過五六%，短短五年間，韓國片卻擊敗好萊塢，站穩國內外市場。韓國電影業再生的祕密是什麼？

導演朴贊郁以「老男孩」獲得坎城影展評審團大獎。這部電影其實是改編自日本漫畫。

當年韓國通過「自由製片法」，政府取消從每年只有二十家公司可以製片的規定，市場頓時活絡。

包括三星、LG、大宇等財團都進入了市場。

到了一九九七金融風暴，大財團被迫專注本業，放棄電影製作的子公司。但離開電影產業的大財團卻留下許多正面的影響。

四十二歲的KATV（韓國電影藝術學院）執行長朴吉永就曾為三星的子公司三星娛樂拍過兩部片；他說，大財團目標清楚、組織能力強，雖然太金錢導向，卻讓許多經營者、導演學到募資、上市、管理等技巧。

第二次的文藝復興也約在此時登場。

不久前，韓國前任總統金大中曾對前行政院長蕭萬長說，「最讓我驕傲的是我用扶植科技產業一樣的手法扶植文化產業。沒想到，這麼短的時間就看到成效。」

喜歡和民眾一起看電影的金大中可能沒想到，文化產業不但強國，更讓韓國人揚眉吐氣。

文化預算超過十億美元

一九九六年，金大中以競選總統時，把支持電影的宣言放入競選白皮書中。他說，「二十一世紀，文化就是國力，文化不僅有提高生活質量的作用，而且正成為創造巨大附加價值的產業。」他發現，韓國必須出口一五〇萬輛汽車，才能達到「侏羅紀公園」全球賣座八億五千萬美元的效益。

金大中承諾韓國的文化預算要達到國家總預算的一%，他的確做到了。一九九八年，韓國文化觀光部經費

創新：有機人才創造體系

讓全球影迷 都哈韓

以扶植科技產業的手法栽培文化創意業，
韓國竟養出生生不息的「有機」電影產業。
從政府、財團到民間，什麼樣的支援體系扶持著創意？
讓好萊塢也失利？

文／李雪莉 攝影／楊煥世

從 來沒有一個亞洲國家的電影產業，能夠像此刻的韓國一樣，跟好萊塢拚實力、打擂台。

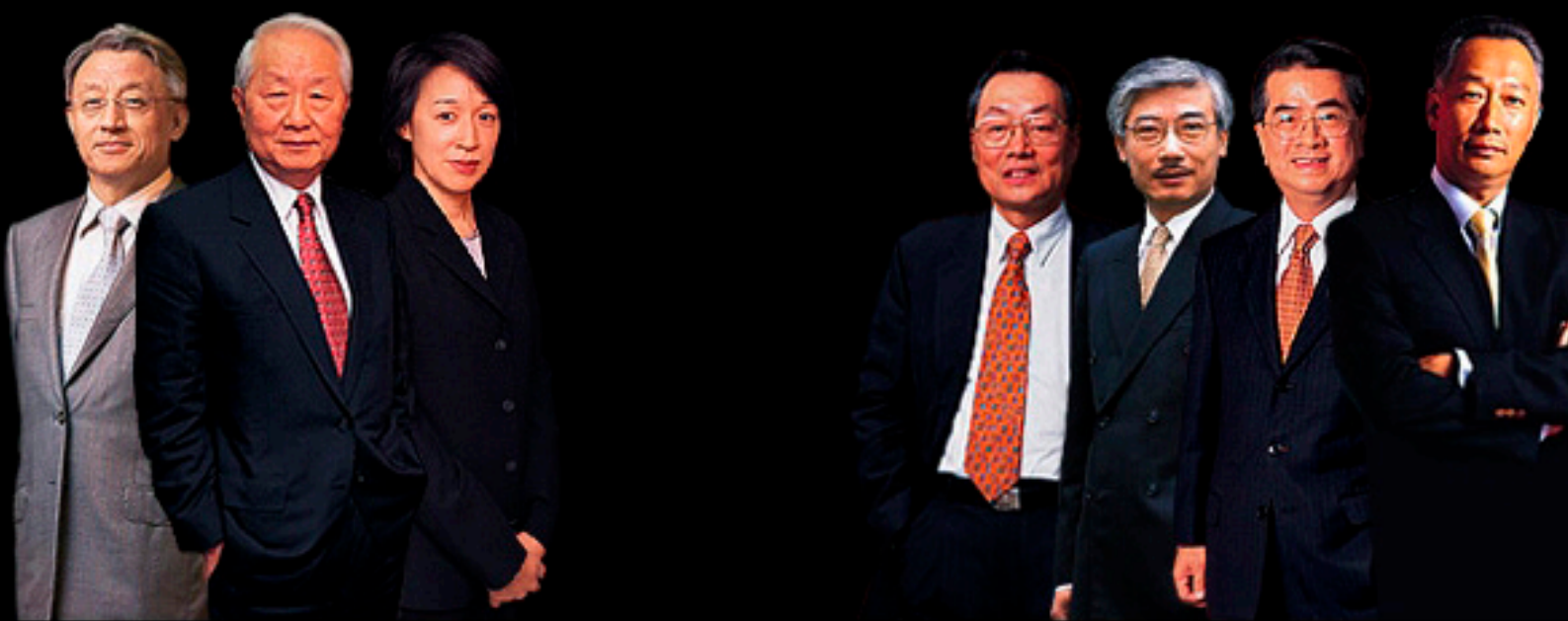
正當好萊塢電影佔據世界各國的版圖，韓國自製電影卻在今年上半年拿下六二％的國內市場佔有率（台灣市佔率僅一％）。今年韓國電影院賣座排行前三名中，前兩名都是韓片。（表一）



▲裴勇俊，勇樣，成為日本首相小泉純一郎與日本中年婦女的偶像。

攻不下韓國市場的情況，已讓美國人傷透腦筋。現在，談到電影，韓國人的臉上都充滿驕傲與自信。

數年前，韓國文化放送國際交流部部長宋元根參加歐洲電影節時，歐洲人投以懷疑眼光說，「怎麼來這麼多韓國人？」但他卻回答，「三十年前，你們嘲笑我們想做汽車，現在，你們不是坐我們的汽車跑來跑去？十年內，你們還會看到我們的電影。」不出十年，韓國電影





利用，現代集團的高階主管似乎都有一套旁人看來不可思議的祕方，曾任現代建設總裁的漢城市長李明博，就自我鍛鍊：如何在半夜接到世界不同時區部屬打來的電話，仍保持清醒。

跑遍全世界的白吳明則是練出一套在長途飛機上立即熟睡的本領，下飛機馬上工作，沒有時差。

他連教養下一代的方法也很「現代」：要念高中的兒子每天睡足九個小時，不讓他看電視。理由是：為未來不眠不休的拚戰儲備本錢。

當年鄭周永的以身作則，奠下集團基礎，他創造的種種奇蹟，都成為韓國現代化的基礎，「沒有人認為他做得到的，他就做到，」白吳明說，「這就是現代精神。」

**設計考慮到消費者的需求是
消費者喜歡，才有競爭力
對顧客最重要的是「emotional」
感覺的吸引力**

——李炳燮

六〇年代時，當鄭周永打算自力造車，要求英國福特提供引擎時，被英國人拒絕，「他們認為韓國想造自己的車根本沒有前途，」葛達茲說。

先當地頭蛇，再做過江龍

每個現代汽車人員向外國訪客介紹集團歷史時，都會重重的強調這句話，以凸顯這句話有多荒謬。

不服輸的鄭周永找上日本三菱提供引擎，再由義大利設計公司喬治亞羅設計車型。一九七四年，第一台韓國自製車「小馬」(Pony)問世。

在現代汽車的幾個轉折點上，日本車廠的技術輸出總是扮演關鍵角色。例如，當九〇年代，豐田的「精實生產」(Lean Production)引起世界車廠爭相學習，現代也在牙山蓋了全新的轎車廠，裡頭混線生產(Flexible Body Line)的技術範本來自同是二十萬台產量的豐田九州廠。

現在，局勢逆轉。現代汽車已要向日本輸出技術。

儘管上一款的索那塔，引擎的技術仍來自三菱，但從新索那塔開始，全車系新引擎已經全由現代自行研發，而三菱的新車，決定採用與現代共同研發的四汽缸「世界引擎」，並付出上千萬美元的權利金。

「現在徒弟變成師傅了，」葛達茲說。這對於現代而言，極具歷史意義。

已經有過一次「出師」紀錄，當現代汽車說要「超越豐田」時，也沒有人敢小覷。

關，難以切割。

例如，現代汽車的創立，是因為在韓戰期間，曾經經營一家修車廠的鄭周永下了決心，「這個國家需要一個自己的車廠。」

現代主管需要「超人」一般體力

儘管一九九七年的金融風暴，以及鄭周永的逝世，已讓過去的現代集團瓦解。現代汽車、現代重工已脫離現代集團獨立，但由於現代汽車的董事長仍姓鄭，鄭家的盛名之累，就不免波及現代汽車。

去年，現代建設董事長鄭夢憲（鄭夢九五弟）從總部大樓跳樓自殺，為了逃避醜聞洩漏的羞恥——是他付了



▲牙山生產室長金會鎰對索那塔進軍美國市場極有信心。

五億美金給北韓領導人金正日，以換取金正日與當時的總統金大中見面。

「我們不是付錢給北韓的那個，」葛達茲一臉苦惱的說，顯然這問題已經解釋過許多次。

儘管現代集團已經被迫分割，但當年筭路藍縷的苦幹精神，仍在各個不同現代公司每個人身上流動。

董事長鄭夢九每個星期一到六，每天早上六點半準時召開會議。一天工作十二個小時。

這樣的總裁以身作則的典範，其實來自兩年前逝世的現代集團創始人，韓國傳奇人物鄭周永。

多年來，天未明的清晨四點半，集團內各事業群總裁都會魚貫進入鄭周永家進行早餐會議，旁邊一排坐著鄭夢九與其他兄弟、女婿。早餐會議後，總裁們再坐著豪華黑頭車回到各自的公司開主管會議：六點半開始。因此，韓國企業界開著玩笑，要在現代集團當上高階主管，除了出眾的能力，還得有像「超人」一般的體力。

不眠不休的拚戰

現代資訊科技（今年已脫離現代集團獨立）總經理白吳明（音譯）也是如此。他每天晚上十二點半回家，一樣準時起床召開六點半的主管會議。一天只睡三到四個小時，「但是我星期天會睡整個上午，」他補充。

為什麼要拚成這樣？「我們沒有天然資源，如果不這樣做，我們沒有辦法成長，」白吳明眼光變得熱切。「但我希望能夠成長。」

有這種成長渴望驅使，為了將一天二十四小時作最大

新索那塔主任設計師李炳燮，很務實的說，「身為設計師，設計考慮到消費者的需求是唯一的辦法，消費者喜歡，才有競爭力。」

根據美日的市調結果，消費者希望車身更寬闊，看起來比較大氣，新的索那塔就徹底執行這點，「把品牌再拉高一點，」李炳燮說。

他也強調，對顧客最重要的是「emotional」，感覺的吸引力，「消費者覺得很文雅、活潑，很高級，看了就想買。」

新款索那塔，今年九月起已經在韓國街頭隨處可見，車型已經擺脫過往韓系車霸氣、充滿肌肉線條的誇張設計。而更優雅自在，更傾向歐日的設計哲學看齊。這樣新的「現代DNA」，將出現現代未來三年推出的十二款新車上。

李炳燮表示，設計的每個階段都請來國外專家、記者評分，再作修改，進入下一階段。甚至還有所謂的「盲目測試（Blind Test）」，把車牌拿掉，讓專家坐在索那塔和其他歐美名車裡，體驗內裝、乘坐感。結果，新索那塔是他們評分最佳的車款。

在李炳燮身上，可以看到現代汽車設計的進步。當初現代為了索那塔進軍美國的重責大任，在公司進行內部競爭，由美國、義大利、韓國三地設計研究所各設計一個模型，結果竟然由出身位在漢城與牙山之間的本土南陽研究所勝出，也就是李炳燮的團隊。

南陽研究所兩百多個設計師，有三〇%送到美國、義大利去學服裝設計、顏色等設計項目。而李炳燮則出身自設計界頗負盛名的英國皇家藝術學院。

儘管現代的製造和研發已達世界水準，但車型設計的

現代汽車進步驚人

出廠九十天內平均一百輛車只出現一〇二個毛病，與本田並駕齊驅
僅次於豐田的一〇一個。超過所有歐美車廠

——美國J.D. POWER的汽車品質評鑑

實力，似乎仍得不到世界認同。

問李炳燮，自認這新款新車的設計相較世界一流車廠如何？他笑著舉起大拇指指說，「第一名！」但隨即正色回答，「我們是認為自己已經是第一流了！但是別人不這麼想。」

世人仍認為現代是便宜車

的確，這或許牽扯到日積月累的品牌形象問題，這仍是現代汽車最大的挑戰。「世人仍然認為我們是家造便宜車的公司，我覺得這對我們很不公平，」葛達茲說。

現在的現代汽車雖然已經品質突飛猛進，除了價格便宜外，自身的特色仍不凸顯。例如，斜體「H」的標誌更是看來像是本田標誌的簡化型。

比起在全世界大打廣告，儼然已進入世界一流品牌之林的三星，現代似乎總是比較低調一點。

韓國人有一套詮釋方法：現代集團因為是從營建起家的，是戴著頭盔、腳踩安全鞋的工程師作風，比較粗獷。而三星則是做貿易起家，比較圓滑，因此注重形象，精於行銷。

或者，簡單點，「三星像〇〇七，現代像藍波，」一位韓國媒體工作者形容。

現代集團與韓國近代史之間糾纏不清的關係，很容易一點一滴在韓國發現。

老一輩的人，對於朴正熙和現代集團創辦人鄭周永之間的傳奇故事，更是津津樂道，「這兩個人相遇，打造了現代韓國，」韓國經濟報導執行長崔南石說。

在現代集團，公司與個人，國家與公司，總是密切相

夕

陽斜照，朝鮮半島西岸，呈半圓形的牙山灣邊，數千台排列整齊的現代汽車正依次裝入貨船，準備外銷。

因為掌握漢城咽喉，牙山港在近代史上小有名氣，甲午戰爭時，清軍在這裡第一次被日本擊敗。日本從此崛起，成為亞洲第一強國。

從今年開始，牙山成為韓國汽車業的實力展現。現在，韓國要挑戰日本。

港邊不遠，年產量三十萬台汽車的現代汽車牙山廠。裝配線上，線條流暢的索那塔（Sonata）藍、白各色新車正緩緩駛出，準備到試車道上試車。

不容許訪客拍照，九五%自動化的無人工廠裡，看不到多少人。廠內無數台漆著「Hyundai」（現代重工製造）字樣的機械人匆忙工作，抓起剛沖壓成形的引擎蓋、焊接機件。

再過三、四個月，這些景象會複製到在太平洋彼端，氣候炎熱的美國奧克拉荷馬州的現代美國新廠，年產能三十萬台索那塔。

明年春天，第一批「美國製造」代號NF的新款索那塔，將出現在全美各地的現代展示廳，這是現代汽車向日本車正面宣戰的第一步。於是，美國媒體幫新索那塔取了個綽號——「Camry殺手」。

就是要超越豐田

「我非常有信心，索那塔一定能受到美國消費者的喜歡，」身穿藍色工作服的牙山生產室長金會鎰說。

► 現代牙山廠的製造流程取經自豐田汽車，現代卻立志超越豐田。

儘管現代集團已被迫分割，
但當年筚路藍縷的苦幹精神，
仍在各個不同現代公司
每個人身上流動。

最終目標是希望「超越豐田」，這可能嗎？

「我們不是希望（wish）做到，而是計劃（plan）做到，」加拿大籍的全球公共事務總監葛達茲糾正，說完不好意思的笑笑，「我現在說話也開始像起韓國人。」

韓國人有旺盛的企圖心，總是先說了再做。

但野心勃勃的現代汽車，另一個目標，則是完成不可能的挑戰——在二〇一〇年擠進世界前五大車廠，擠下歷史悠久的德國福斯集團。

這表示現代起亞集團（七年前併入起亞汽車）要在六年內倍數成長，擴充到五五〇萬台年銷量。「Global S（世界五大）」的標語在牙山廠內隨處可見。

達成這計劃的方法也不難理解：牙山廠區另一個常見的標語是：「二十一世紀全球品質最好的車輛。」

這目標，似乎也不遠了。根據今年美國權威評鑑單位J.D. POWER的汽車品質評鑑，現代汽車進步驚人。

出廠九十天內平均一百輛車只出現一〇二個毛病，僅次於豐田的一〇一個，與本田並駕齊驅。超過其他所有歐美車廠。

顧客至上的設計哲學

這表示現代汽車董事長鄭夢九（鄭周永的第二個兒子）兌現了他四年前許下的承諾：現代要在品質追上豐田。

今年已經六十六歲的鄭夢九，曾在現代汽車的售後服務部門待了二十四年。也因此他深知顧客需求，也為過去製造導向的現代汽車帶來大改變。

這樣「顧客導向」的思維，也反映在新車的設計上。

創新：從製造到設計

現代汽車要以感性 超越豐田

看看現代汽車的目標：

超越豐田、擠下福斯、成為世界前五大廠、做為二十一世紀品質最好的車輛。

顧客導向是現代信心的來源。

文／陳良榕 攝影／楊煥世



有時，天上真的會掉下禮物.....



▲韓國第三大電腦公司Trigem榮譽會長李龍兌，在韓國科技界的地位，如同台灣的施振榮。

爭下生存。」

象徵他決心的就是今年初公布的融合韓國所有通訊科技發展的「IT839」計劃。打算在下一波的通訊革命——「Ubiquitous」（無所不在），能讓韓國後來居上。

邏輯很簡單，當所有人都預言，WCDMA、WINMAX、DMB等未來種種下一代寬頻通訊技術將改變世界時，韓國要領先世界在國內試驗這些技術，三星等韓國廠商也就會比日本的NEC、美國的摩托羅拉先一步有外銷能力。

怎麼又是三星、LG？「在韓國，每個東西都是從財團出來的，」在韓國科技界輩份極高的Trigem電腦榮譽會長李龍兌說。

他是韓國著名的科技創業家，曾在八〇年代協助政府推動資訊化建設，奠定今日高科技韓國的基礎。

高通與三星、LG的美韓聯手 像極了英特爾、微軟與台灣資訊業之間 魚幫水、水幫魚的 「伙伴關係」

但這時，韓國過去被人詬病的財團體制，可能正符合未來社會「convergence（科技融合）」的需求。例如，當世界大廠追求著未來的「數位家庭」時，三星、LG已經在旗下的建設公司，推出數千戶具備高速寬頻、數位家電的「數位家庭」住宅。讓國民比美日搶先體驗未來的滋味。

情報通訊部已經寫好了「二〇一〇年」的劇本：從二〇〇五年開始，韓國會邁入下一階段的通訊革命。

首先，WCDMA將在明年正式運轉，接著是DMB、WMRO……等依次出現。等到二〇一〇年，韓國官民共投入超過二十億美元架設的下一代寬頻網路出現時，「會有一場大混戰，」權容玄說，他負責協調IT839計劃

因為到時不論是廣播、固網、無線等業者，都會因為疆界消失而彼此競爭。到時，情報通訊部就會重新修改電信法規，將所有通訊業融為一體，這時會出現一個史無前例的異業併購潮，最後剩下兩、三家業者。「我不知道會出現甚麼，但是可以確定的是，到了二〇一〇年可能會有新市場出現，」權容玄說。

當然，整個計劃的終極目標，自然是讓韓國的三星、LG等大廠從中學習，然後輸出技術，「他們可以成為全世界第一個體驗這種經驗的廠商，」權容玄說。

陳大濟推動寬頻建設的最終目的，寫在「IT839」計劃書的封面：「通往年均GDP二萬美金的道路」。當台灣已經連續十年在年均GDP一萬四千美金徘徊，韓國已經找出對策。可以預期的是，到二〇一〇年之前，全世界都會摒息地望著漢城，看看通訊的「明日世界」到底會如何？



▲對韓國年輕人而言，寬頻已經和空氣、陽光、水（還有麥當勞）一樣成為生活必需品。

通訊融合的大實驗室

「我們不能以過去的成就自滿，」陳大濟上任後表示，「未來的社會是贏家通吃，只有一家公司、或是一個國家，能以世界第一的科技在全球化的競

今年五十二歲，擁有史丹佛大學電機博士學位的陳大濟，十五年前從美國IBM實驗室回韓國後，一手帶領三星記憶體部門稱霸世界，並逼得日本廠商從此退出該產業。他將產業的顧客概念，帶進政府，以「推銷員」自居。情報通訊部副部長甚至親自到民間企業拜訪，讓企業家受寵若驚，「這在過去根本是無法想像的，」韓國惠普行銷總監何穌國（譯音）說。

韓國產業界對陳大濟寄望極深，因為當韓國科技業以「超越日本」為目標時，陳大濟是少數擁有擊敗日本實績的企業家。

他在美國念書的兒子沒有服兵役，要他辭職。並以他與三星的關係做大文章。最後，陳大濟只得宣布放棄在三星的股票選擇權，韓國媒體估計他因此損失一二〇〇萬美金。「他看待榮譽比金錢還重要，」與通訊業互動密切的韓國日月光總經理李孟相鎮說。

命令一發布，陳大濟便捲入一場風暴。在野黨查出，他在美國念書的兒子沒有服兵役，要他辭職。並以他與三星的關係做大文章。最後，陳大濟只得宣布放棄在三星的股票選擇權，韓國媒體估計他因此損失一二〇〇萬美金。「他看待榮譽比金錢還重要，」與通訊業互動密切的韓國日月光總經理李孟相鎮說。

等大事。

關鍵是：韓國的情報通訊部。

韓國鬧區光化門邊，一棟貼著舊磁磚的朝鮮電信（KT）大樓裡，小字的標著「MIC」（Ministry of Information and Communication）。

這個在一九九四年才從通訊部改制的新部會，是近年讓韓國通訊業突飛猛進的關鍵。而它的功能，也充分代表韓國以內需市場育成外銷產業的邏輯。

與其他各國政府的電信主管（包含台灣交通部）最大的不同點，在於情報通訊部除了管制市場、鋪設網路的傳統功能外，還得「扶植產業發展」。

「因為通訊產業的軟硬體是環環相扣的，市場上沒有新服務，硬體商不能生存。如果硬體沒有適時出現，服務提供者也無法運作，」情報通訊部政策局書記官權容玄解釋。

他舉現在鮮京電信即將領先世界推出的DMB（數位多媒體廣播，以衛星廣播DVD等級的高畫素節目到手機、汽車上）服務為例，就是由情報通訊部出面整合公業界。

「這個月（十一月），DMB的執照就要發出，下一個二月或三月，（三星的）DMB手機就會開發出來，」權容玄強調，時間表一直由情報通訊部操控。

但這種類似「計劃經濟」的思維，看在歐美國家眼裡，根本是「球員兼裁判」。幾年前，OECD的電信專家一再建議也是OECD會員的南韓改組情報通訊部，他們認為「扶持產業」與「維持電信市場公平性」根本是衝突的目標。

現在那些歐美電信專家紛紛閉嘴了。四年前，歐盟國家不顧3G技術仍未成熟，而貿然發出3G執照，結果

表 韓國居民使用寬頻人數稱霸全球

每一千居民使用寬頻人數



韓國 **218**人，排名第**1**



台灣 **93**人，排名第**4**

資料來源：2004IMD國家競爭力年報

造成歐洲電信業者數百億美元巨大損失，出現著名的「歐洲3G泡沫」。

這證明，當世界正進入通訊科技不斷創新的爆炸期，或許唯有產官合一的「韓國模式」才能跟上科技趨勢。

產官合一，創新科技趨勢

高通和韓國情報通訊部的合作關係，隨著韓國科技業實力日益茁壯，也開始出現摩擦，而且日益加劇。

因為韓國想發展自己的技術，擺脫對外人的依賴，這也是韓國產業慣用的方法。

去年四月，業界傳出三星將在新出廠的CDMA2000手機上試用自行研發的晶片，高通旋即控告三星侵權。

衝突愈演愈烈，去年九月，一位韓國國會議員提出政府的機密文件，表示高通通訊在過去八年間從南韓賺了十三億美元的專利授權費，憤怒的要求政府改善。

「那些報紙說得八拉八拉，」朴孟西不屑地說。「他們以為高通賺了很多錢，卻都不提韓國從中賺了少錢。」

連對高通未來最為關鍵，希望能像電腦的「Window」一樣風行全球的「Brew」手機軟體平台，也因為情報通訊部希望扶植三星、LG發展的另一種技術「Wi-Fi」，而籠罩起陰影。

這回，韓國希望自己的「大實驗室」，可以用來培養本土技術。情報通訊部規定明年六月起所有韓國新手機都要內建Wi-Fi。結果高通憤而將整件事鬧上美韓兩國貿易談判桌，認為這是貿易障礙。

不論黨派，韓國人有共識，通訊產業的未來是國家頭



▲韓國的3G手機應用領先世界，引得全世界領袖、學者紛紛前來取經。

通訊小字典

- **WiFi**：利用與微波爐相近波段的無線寬頻通訊，最遠距離約可及三十公尺。但快速移動時無法通訊。
- **WIBRO**：三星、英特爾一同研發的新科技，與WiFi類似，但距離可達數十公里，且快速移動時仍可保持清晰通訊。
- **WCDMA**：為未來第三代無線通訊技術的主流，提供的頻寬足以供手機進行視訊會議。
- **CDMA2000**：也是第三代無線通訊的一種規格，由高通通訊主導。比WCDMA簡單、便宜，但性能較遜。

這些年間，韓國世界第一的寬頻經驗，吸引大批歐美國家前來研究，為何這樣一個所得不到美國一半的亞洲國家，可以在新科技的使用後來居上？

他們得到的答案極為一致：有幾個因素交互影響，韓國人愛面子的天性，讓大家瘋狂追求流行新科技；人口集中、高層住宅多的地理特性，讓寬頻網路鋪設便利。但最後、最重要的理由，總是「政府政策」。

貝爾實驗室出身的華人通訊之父李建業，見證韓國通訊業崛起的過程。「是韓國把CDMA救起來，」李建業接受《天下雜誌》採訪時說。

今年七十多歲的李建業曾經扮演著中間人的角色，在十四年前，將高通通訊的CDMA技術，介紹給他在貝爾實驗室的老同事，當時的韓國電子研究院（ETRI）院長。

韓國人聽了如獲至寶，馬上要求技術轉移，「談完的那個禮拜就技轉，第一次就投下兩千萬美金，買他所有的資料，」李建業對於韓國人的氣魄印象深刻，「韓國這國家，他是要做就做了。」

通訊部扶植產業發展

聽來很熟悉，台灣半導體技術一樣源自美國。三十年前。工研院派出一批包含曾繁城、史欽泰在內的工程師到美國RCA公司取經，奠定現在產值上兆的半導體業基礎。不同處在於，台灣半導體業在聯電、台積電創業成功後，政府主導產業發展的能力便逐漸弱化。而韓國則是愈來愈強，而且野心愈來愈大。



(法新社提供)

▲現年五十二歲的情報通訊部部長陳大濟，去年剛上任就被反對黨拿著他與三星的關係大作文章。

次的時候我嚇了一跳，為什麼家裡的門沒關，」他說。

今年韓國發生史上最嚴重的連續殺人案，一位三十四歲的年輕人殺害二十多名夜歸女性後。憂心的家長多買支迷你型手機給小朋友，以監視他們的安全。

這些技術全部來自美國聖地牙哥的高通通訊，世界第一大IC設計公司，外號：「無線的Intel」。韓國已成為高通通訊技術的「展示場」，「韓國的電信業者，採用高通最新科技的速度，比誰都快，」朴孟西說。

魚幫水，水幫魚的伙伴關係

高通與三星、LG的美韓聯手，其實像極了英特爾、微軟與台灣資訊業之間，「魚幫水，水幫魚」的「伙伴關係」。

自從三星在一九九九年以高通的CDMA2000技術發展出世界第一支3G手機後，雙方合力將原本默默無

南韓對於新科技與服務
提供了一個有趣的實驗室，
全球的電信業
都密切注意。

聞的CDMA技術推廣到美國、中國大陸，現在已可與歐規的GSM（台灣使用）分庭抗禮，佔全球手機市場的三〇%。

努力有代價。二〇〇三年結算，三星和LG在全球CDMA手機產業搶下冠亞軍，兩家合佔了四二%的全球市場。而幾乎壟斷CDMA技術所有專利的高通，去年營收四十億美金，淨利達八億美元，而且四三%的營收貢獻自南韓。

在整個過程中，全漢城市就像是個巨大的通訊技術展示場。來自世界各國的業者慕名而來，看中意了，便向鮮京、高通、三星等業者買單。

例如，台灣的亞太寬頻便引進鮮京電信（SKT）CDMA2000的技術平台，成為台灣第一家提供3G通訊服務的業者。去年亞太開台時，白髮蒼蒼的高通通訊總裁傑可布還到台北一同「造勢」。

漢城文化經驗，外銷莫斯科

韓國甚至連政府的E化服務也可出口。漢城市在去年一項聯合國贊助的電子化城市評比，在世界兩百個大城市中高居奪下第一名之後，迅速吸引國際眼光。「我們這裡有很多外國人來參觀，」漢城市資訊中心處長金鎔根用不大純熟的英語說著。

他上個月才陪著漢城市長李明博到莫斯科拜訪。莫斯科市要移植全套E漢城的經驗，包含公文電子化作業，漢城市寬頻架構等——要價二十一億美金。

當然，三星、LG將承包這些工程，跟著政府進軍莫斯科。



▲漢城兼具寬頻網民、高速頻寬、熱點密集三項世界第一。

漢城這種兼具眾多寬頻網民、高速頻寬、熱點密集三項世界第一的地方才作得到。

轉播的花費不超過二十萬台幣，而電視台用的 SNG 轉播車一台就要上千萬台幣。（SNG 車該降價了）

另一項發現是：韓國幾乎看不到席捲世界的蘋果 iPod。在時髦的明洞購物區閒逛的韓國青少年，愈來愈多人掛起耳機連到胸前掛的手機裡，不是講電話，是聽音樂——今年起，播放 MP3 已成為韓國新款手機的標準配備了。（iPod 前景堪憂）

「當你用手機就可聽到美妙的音樂時，為什麼需要 iPod？」韓國高通通訊副總裁朴孟西（譯音）說，一邊用他手上最新款的三星手機放出響亮音樂。

卜孟西熟練的動作像是日本摺紙高手。他又扭轉了一下手機螢幕，橫放變成寬螢幕。按了幾下鍵，螢幕出現清晰的新聞影像實況轉播電視節目。「這是韓國版的 CNN，」他解釋，一邊把喇叭聲音調到會吵的地步，但是女主播的聲音仍聽來清晰。

再按了幾下，手機畫面出現彩色街道圖，中心的紅點是我們所在地，Kyobo 大廈。

這是韓國手機近來最熱門的定位延伸服務（Location based service）。他太太常常用手機監視他的行蹤，並會在他到家之前，開門歡迎——靠的是誤差五公尺的精確度，「第一



創新

體驗

明日數位世界， 請到漢城

明日世界在哪裡？請到漢城走一遭。

在那裡，青少年用手機聽MP3；寬頻就像水、電一樣的普及……。

一個所得不到美國一半的亞洲國家，如何能在新科技的使用上一馬當先，讓世界跟著追？

文／陳良榕 攝影／楊煥世

在

世界各大都會之間，「明日世界」的頭銜一向是競爭激烈。

在二〇〇〇年以前，想看看無線通訊的未來，就得到赫爾辛基——諾基亞的大本營。芬蘭人會教你如何用手機在自動販賣機買可樂。

跨過千禧年，東京吸引住全世界的目光，日本NTT的DoCoMo無線寬頻，讓一〇九辣妹們可以用NEC的酷炫手機互傳照片、影音簡訊。

現在，漢城才代表未來。這個千萬人的城市裡，「寬頻」已經和水、電一般成為生活必需品。韓國有七十二%的家庭連接上寬頻網路，比例世界第一（台灣是四十二%）。

全國八成人口的手機可以連上第三代無線寬頻（3G）網路。漢城還是全世界熱點（WiFi基地台）密度最高的區域，佔了全世界的二七%。

「南韓對於新科技與服務提供了一個有趣的實驗室，全球的電信業都密切注意，」剛剛出版的《麥肯錫季刊》裡，麥肯錫漢城副主管洪馬克斯寫著。

寬頻及無線，世界第一

今年三月中旬夜晚，上萬名悲憤的漢城市民在漢城鬧區集結，手捧著燭台為停職的總統盧武鉉祈福時，韓國網路媒體「OhmyNews」，正在進行「漢城式」的現場直播。

一台業餘型的新力DV錄影機，連結到新力牌筆記型電腦上。影像立即透過俗稱WiFi的「無線區域網路」，傳送給任何網民——這只在





韓國，躍升中 設計創新 力拚第一

創新

- 188 體驗明日數位世界，請到漢城
- 196 從製造到設計
現代汽車要以感性超越豐田
- 202 創造有機人才體系
讓全球影迷都哈韓
- 208 韓國如何力用中國？

主角，曾在一九八六入獄一年。畢業後，他曾在《Mahl》雜誌工作十二年。「Mahl」在韓文有「說出真相的意思」。

一九九四年，他撰寫一篇發生於一九五〇年韓戰爆發，南韓難民被美軍屠殺的故事。當時這篇報導未受主流媒體青睞，但五年後，美聯社記者崔相君等人卻因為追蹤訪問這些殺人的美國老兵，而獲得了新聞界最高殊榮的普立茲調查報導獎。

參與式民主，引爆趨勢

對於保守主流媒體的失衡報導，他選擇形式民主，不用太多資本的電子報做為爭取言論自由的嚐試。二〇〇二年二月，他在六位朋友的支持下湊足了十萬美元，加上朋友幫忙撰寫軟體，四個員工開始進行一場小眾媒體的實驗（如今員工有四十五位）。

為什麼 OhmyNews 能成功？一來是韓國傳統媒體壟斷資源已久，人民渴望新的意見領袖；另外，四分之三的韓國家戶都已聯上寬頻網路。而韓國年輕人喜用高科技分享訊息的情況也是舉世無雙。

他打出「人人都是記者」的口號，號召公民記者；公民記者從四年前的七百位增加到今年的三萬五千位，來自韓國以及世界各地的公民記者以真實姓名，報導他們生活週遭發生的新鮮事。OhmyNews 裡的新聞，八〇%來自公民記者的貢獻。

「這群公民記者很想改革社會，他們參與 OhmyNews 是想表達意見，是一種參與式民主的力量，」吳連錫認



“也許我是少數，但只要我們有夢，
我們就可以指出正確的方向，
這是年輕世代的力量。”

為，保守主流媒體做不到，「因為它們只會單向溝通。」OhmyNews 的確證明草根、參與式的民主能夠引爆趨勢。

去年年初，一位來自大邱市的消防員公民記者，就撰寫一篇動人、完整，在大邱發生的地下鐵縱火案所釀成兩百人死亡的報導；而前年夏天，美軍武裝巡邏車壓死兩位女學生的慘劇，也是因 OhmyNews 持續的報導，讓主流媒體不得不付出更多的關注。

我愛我的國家！

「很多人想模仿我們的模式，但他們要很小心，」吳連錫認為 OhmyNews 的成功，是因為有很好的概念和人才。舉例來說，吳連錫經常花時間與公民記者面對面溝通；一旦公司要修改網路版面，除非讀者同意，絕不會一意孤行。與讀者的緊密互動，鞏固了讀者的忠誠度。

未來，OhmyNews 的力量有機會變得更強大；當手機也有攝影功能的時候，公民記者隨時都可以把現場拍下，以最快速度張貼網路上。

OhmyNews 透過網路建構由下而上的公民革命，有小蝦米對抗大鯨魚（主流媒體）的氣勢。

舉著雙手，吳連錫有些激動地脫口說出，「我愛我的國家！」他接著說，「也許我是少數，但只要我們有夢，我們就可以指出正確的方向，這是年輕世代的力量。」

這也是三八六世代為韓國帶來自由、奔放的能量。

次瀏覽，結果，隔天，OhmyNews 的讀者一邊看著網路新聞裡盧武鉉面臨的當選危機，一邊大發手機簡訊與電子郵件給親朋好友催票。最後促成盧武鉉的當選。

對於韓國三八六創造的奇特現象，盧武鉉選舉時的發言人之一，四十二歲的金賢美說，「韓國網路的爆發性效果恐怕是空前絕後，在世界各國都找不到的現象。」

但老一輩的人對三八六則有不同評價。韓國前總統金泳三接受《天下》訪問時就表示，「在韓國的年輕世代裡，有部份是反美傾向的，但大多數的國民仍舊認為韓美同盟非常重要。」語氣中，金泳三表達對三八六世代



▶ 韓國前總統金泳三對部份年輕世代的反美傾向感到憂心。

引領國家走向的憂心。

天真的三八六世代？

「他們太天真了，不知道艱苦困難會像什麼，但他們自信滿滿，」世宗大學校長金喆壽也認為，三八六急於與平壤對話，但未經歷戰爭的三八六世代不知道北韓是「魔鬼政權」，年輕人選擇的路很危險。

三八六的價值只能留給更長遠的歷史去評價。只是，三八六也許製造了世代矛盾，但他們向上、下世代證明，「社會要改變，一定要有主體性，沒有主體性，社會不會自己變」。

OhmyNews 網路新媒體

三萬個公民記者

改變民主方向

在韓國，永遠會有你意想不到的事情發生。就當各國的網路電子報都在賠錢經營的同時，韓國的 OhmyNews 已有三十萬美元的年獲利，而且最高曾在一天中吸引一千四百萬人閱讀（韓國網路人口約有三千萬）。

與一般網路報的出發點是想賺錢不同，他們想要推動改革。「我們是先有夢想，錢再跟著夢想而來，」眼前這位個頭不高、皮膚黝黑，手機隨時響個不停的四十歲的 OhmyNews 創辦人吳連鎬說。二〇〇〇年二月，

正當全球網路泡沫化不久，吳連鎬毅然決然地創設了 OhmyNews 網路電子報。

他的夢想是每個公民都能當記者，徹底由下到上的平民革命。OhmyNews 現有二萬五千名「公民記者」，他們經過訓練後，用真名寫稿。

吳連鎬是三八六世代的典型：學歷高、反骨、對新科技不排斥、具創業家精神。他相信，「只要參與，世界就會因你而改變。」

他畢業於韓國知名的延世大學，當時他是學生運動的



▲姜帝圭導演的最新作品「太極旗」諷刺韓戰造成人性扭曲的荒謬，一上映就打破韓國票房紀錄。

八六」三個字，象徵世代精神。回想到歷史，他說，「我的生活就停留在八七年的六月九日，我的朋友死在我眼前，在我眼前被打死。」他後來也入獄兩次。

像禹相虎在激烈的學運中遊走死亡邊緣，待過黑牢的人不少；有些人即使沒待黑牢，也成為黑名單。

若把台灣野百合學運世代的五年級生與韓國三八六相比，野百合世代少了些拋頭顱灑熱血的激昂。

而韓國的三八六卻愈挫愈勇，這群有過「不良紀錄」的人最後只能選擇自行創業，搞電影、開科技公司，或在政治自由後，走入政壇。他們多元、奔放的改革能量，也就透過文化、媒體、科技、政治力而展開。

其實三八六是一群對科技與藝術美感掌握度高的世代，因為他們在大學的時代，正是韓國社會開始使用電腦三八六的時代。對科技的熟悉，使得三八六透過網路與文化產品，擴大在二十歲與五十歲年齡層的影響力。

OhmyNews 竟能顛覆選情

四十歲的吳連鎬就是一例。他曾在黑牢裡蹲過一年，在小眾媒體擔任記者十二年後，創立網路公司 OhmyNews。

以二〇〇二年十二月的韓國總統大選為例，選前一刻，一位過去支持盧武鉉的重要人士突然陣前倒戈。當時，電視台與傳統報紙只零星報導這則盧武鉉被背叛的新聞，並認為他大勢已去。

但 OhmyNews 這個在當時成立不到三年的電子報，卻不停歇地更新內容，在十二個小時內吸引近五十萬人

希，更痛恨引發戰爭的惡魔，戰爭是最不該做的事。」

太極旗撼動韓國

三八六世代的姜帝圭有他改革的熱情。出社會後，他曾因反對美國電影大舉進入國內，剃髮上街抗議。他最新作品「太極旗」則諷刺韓戰造成人性扭曲的荒謬。他潛意識裡表達出的反戰、反美政策，以及對大韓民國尚未統一的濃濃國愁，感動了韓國人。與一般美國電影不同，除了戰爭逼真的大場面與撼人的技巧外，他的電影更有著濃厚的感情，尤其是家庭和兄弟間的深厚情誼。

今年初「太極旗」一上映就打破韓國票房紀錄，一千兩百萬觀眾（幾乎每二個韓國成人就有一個看過），許多人流淚走出電影院大門。

不少三八六都和姜帝圭一樣，內心有股想要改變社會的慾望和熱情。

台灣觀眾熟悉的韓劇「大長今」，三十七歲的編劇金榮炫也是三八六世代。同樣走過波濤壯闊、要求民主的示威年代，社會在翻騰，金榮炫的價值觀也在翻騰，特別是對女性價值的轉化。

三八六特殊的成長背景讓她走出韓國儒教男尊女卑的傳統，她畢業後不是走入家庭，而是出門找份工作。

金榮炫寫出韓國鮮有的以一位平凡女性為第一女主角的戲劇——「大長今」；她不但在劇中傳達出女性在韓國社會面臨的挑戰，更透過長今克服萬難而成功的故事，塑造一個男女可以平等的價值。

桌上放著一包蜂蜜檸檬口味的菸盒，裡頭剩下五根細

▼曾被打入黑牢的韓國學運領袖禹相虎，如今成為執政黨議員。



(孫珮瑜攝)

長菸；形容自己每天要喝很多的咖啡、抽上一包菸才能寫作的金榮炫說，「從三八六世代開始，女性心裡聚集著壓抑的情緒，她們有強烈想成功的慾望，想要出頭天。」

無可救藥的理想主義者

不論是姜帝圭或是金榮炫，三八六世代的人會毫不猶豫地說，「只要我們參與，就可以改變社會」，「只要用一點力，社會就會往前。」

因為曾經無路可退，他們成了無可救藥、信念堅定的理想主義者。

有「六月主角」之稱的韓國「開放的我們黨」國會議員禹相虎今年四十二歲，他曾是一九八七年走在學運最前頭，呼喊打倒全斗煥的學運領袖。

禹相虎的電子郵件信箱是在自己的英文名後加上「三

築夢：386世代

只要參與， 就能改變

一群在八〇年代參加學運的學生，
一躍成為韓國政治、文化、經濟、學術各領域的中堅力量，
「只要用一點力，社會就會往前進」。

這個世代如何改變韓國的面貌？

文／李雪莉 攝影／楊煥世

韓

國的三八六是一群勇於夢想的世代。韓國因為三八六，而變得不同。

三八六的三，代表著這群人的年齡，介於三十歲中間到四十五歲間。六與八則代表他們在一九六〇年代，在韓國工業化發展時出生，在一九八〇目睹國家從獨裁走入民主。他們曾經歷光州事件（有兩百名學生與平民死於當時總統全斗煥的鎮壓下），他們更冒死爭民主，百萬學生上街頭，要求總統直選，結果，一九八八年促成第一次總統民選。

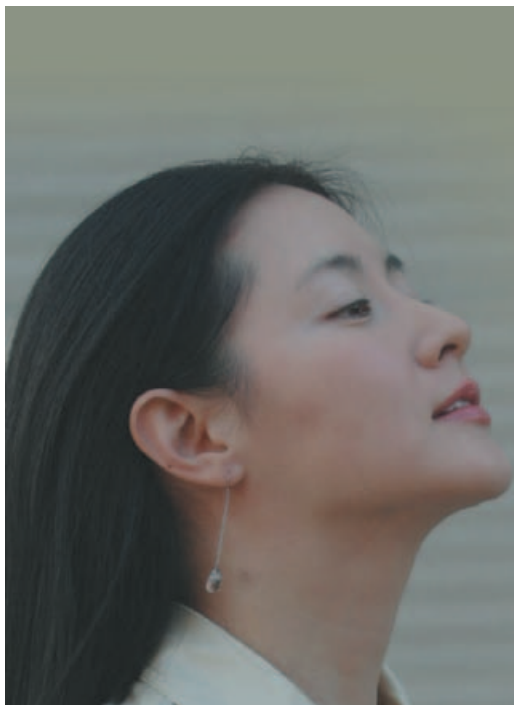
經過了一、二十年，他們已從學生二躍而成為社會各個領域的中堅，遍布政治、文化電影、經濟和學術，但他們依然是有理想、勇於創新、強烈自我主張的三八六。

四十二歲的姜帝圭就來自這個特別的世代。他也是第一位大膽把南北韓的敏感議題，搬上大螢幕的韓國導演。

姜帝圭的父親參加過韓戰，叔叔打過越戰，從小聆聽戰爭故事的他痛恨戰爭；第一次面對台灣媒體專訪，他態度認真且絲毫不隱藏地說，「我不喜歡美國總統布



▲OhmyNews創辦人吳連鎬。



● 出生：

1971年，漢城，水瓶座，AB型

● 興趣：

獨自沈思、閱讀、鋼琴、登山。

「我想要到深山裡旅行去尋找佛庵，在最愛的秋天裡，背上行囊，快步地走進楓葉樹林中。」

● 最佩服的明星：

卓別林：「我也想和他一樣，透過我的演技在眾人面前永遠呈現全新的風貌，與大眾共同分享我的喜怒哀樂。」

● 奧黛麗赫本：一張令人震撼的，堆滿了皺紋的年老時的照片。

「她比任何時候都更有溫和的氣質，臉上有著毅然的表情，一手抱著黑人小孩，以凜凜且堅韌的姿態站著……赫本用她深邃的眼神與溫暖的笑容，和全世界偏遠貧窮地區生病的孩童們一起分享她的愛。我腦中只要一浮現赫本的模樣，便能得到無比的勇氣。」

資料來源：部份取材自《最特別的愛》，尖端出版

李英愛小檔案

它將持續的出現在往後的電影或戲劇文化裡。所以，像「大長今」一樣，可看到人性和溫暖的人間愛，促進那種愛的影劇，將會持續的受到更多觀眾的歡迎。

問：在韓國有一群年輕、特殊的三六六世代，例如年輕的導演、寫「大長今」劇本的編劇，當然李英愛小姐算比較年輕，這些人都有些理想主義，想要推動社會文化改革，你同意這種說法嗎？

答：是的，簡單來說，相當程度的同意。是沒錯，例如拍過「老男孩」的朴贊郁導演或是剛剛提起的「大長今」的劇作家金榮炫，以及想解讀我們文化新變遷的新世代確實是三六六世代，我同意也認同這點。

但是，我覺得，製作「大長今」的時候，有長期保有熱情的李丙勳導演，以及許多前輩世代，疊集出的強勁根莖做為後盾，才能開花結果。當有了所有的合作和諧的時候，才有可能成功。而絕不是單獨的人或世代就可以完成的。

問：未來，你期望自己已被記得是什麼樣的人？

答：（長嘆一口氣）我希望被記成是有溫暖的人。對演員來說，演技好而受肯定是最大的期待與希望。「不只演技演得好，是一個溫暖的人、是個令人舒適、溫暖、人見人就喜歡的人，」我更喜歡這樣說我。

問：你對韓國的未來樂觀嗎？

答：當然。

問：為什麼？

答：沒有希望和積極的想法的話，不是更辛苦嗎？我一直都很樂觀。

我是特別代表，是擔任親善大使前的一個職務，是今年被遴選出來的。我做的是首先要為聯合國所出的聖誕節卡片拍一些照片，做些宣傳廣告是首要工作。

再來，就是如果有機會，要去衣索比亞及其他較窮困的國家，要去跟他們在一起，使韓國及世界上有困難的孩童們都讓全世界知道。簡單的說，我做的是宣傳大使。

但是我的狀況是，我還年輕，覺得有許多不足之處，還要好好的學習，我能做的其實也很有限。

問：為什麼「韓流」在日本或在台灣如此受歡迎？在韓國電影或電視劇中，似乎有一種不同的力量？

答：我也很想知道其中原因。但我覺得，不是單一文化面的特色就可以受到觀眾們的喜愛，這需要按部就班的把文化的、經濟的、各方面都要慢慢累積，而才有現在呈現給人們爆發性的基礎。

韓國人雖然對文化方面特別喜愛和熱情，但不僅僅只是文化面，而需要多元化、長時間的累積，才會呈現出現在您所看到的面貌。

例如，過去香港電影在韓國很受歡迎，在台灣，韓劇流行之前日本偶像劇更受歡迎。我覺得這是一種風潮，最重要的是如何維持這股潮流持續不斷，要接受更多觀眾的喜愛，增進台灣和韓國之間的相互合作關係是很重要的。

問：在一九九七年的韓國IMF金融危機中，你有何感想？金大中總統那時曾號召要人民捐出珠寶和黃金渡過難關。你那時有何感想？你有捐贈嗎？

答：是的。捐贈回饋是我以前旅行時常思考的問題。

“沒有希望和積極的想法的話
不是更辛苦嗎？
我一直都很樂觀”

因為我的職業就是要得到大家的愛護，才能長久的持續我的工作，雖然無法得到多少愛就完全回饋多少，但透過衣索比亞之旅的機會，我一點一滴逐漸實踐這些想法，在金融風暴之前或是金融風暴之後。雖然只是一點心意，但一直都是這麼做。

重要的是，金融風暴時期處境很艱困，但現在也不見得很好。不是IMF危機時重要，而是當下每一瞬間都很重要，不要放下IMF時的警惕，隨時要警惕生活才是最佳生存之道。

因為先前有IMF危機，往後也仍有可能發生。想遠一點，不只國家可能會有問題，每個人也都可能會有困難。常常警惕和鼓勵著自己，才是可以克服個人、或IMF危機的最佳方法。

全世界都在尋找初心

問：一般韓國人的對話或廣告招牌上常出現「愛」、「幸福」、「夢想」等詞句。韓國人還有一種理想主義嗎？

答：「幸福」是全世界的趨勢，事實上，不止台灣，日本也一樣。整個世界變得更寬廣、更工業化、全球更緊密相連時，人們又重新興起一種想要「going home」，要回家、要回到初心原點的需求，這也成為全世界人類都追求的新趨勢與目標。

這種風潮，不只是在韓國，全世界都這樣。當全世界失去了原有的傳統價值，好的價值，就會有一種訴求，要重新找回本身最根本的自我，這將變成我們的最重要的課題。



詳細的說，我是從拍廣告片開始的，想成為演員是理所當然的。

我在大學時期專攻德文，為要繼續學德文或演藝而猶豫過，所以從事演藝的起步較慢。我後來發現，對我較適合、且最快進入狀況、可以做得最好的就是演員了。因為起步較晚，我才在研究所專攻電影戲劇。

如果要問我做演員的意義在哪，不知這樣說是否有點過份，但我想說的是，身為一個演員，如果能給人帶來夢想和希望，像長今角色一樣給人希望，我想演員的意義就在這裡了。

問：你曾經寫過一本書，寫到去過許多國家，例如衣索比亞、印度等，請談一下關於旅行。

答：簡單的說，我在旅行學到的是一種價值觀的改變，比如讀十次書不如親自走出去一次。一面吃苦所得的領悟給我更多收穫，比起舒適的旅行，吃苦會讓我更成熟，看世界的眼光也會更深更廣。

問：你是聯合國兒童基金會的親善大使？

答：我還不是親善大使，其實親善大使的條件是很嚴苛的，至少要居住十年以上，年齡也要長一點的人才能擔任。

而「大長今」這個人物是真實故事、也是成功向上的故事，以演員來說，有可以付出渾身之力、一二〇%力量演出的角色。

您看過也知道，「大長今」裡沒有暴力、也不煽情，我想它可以成為所有國民可以真正喜愛的戲劇，像韓國代表性的泡菜kimchi一樣，受大眾喜愛的戲劇，所以我選擇了演出這個人物。

在拍攝這部連續劇時，除了演技方面學習很多之外，感覺人也成熟很多，有機會透過長今這個角色，在人性方面也學習很多。

問：具體來說，在那部份學到什麼？

答：首先從演技面來說，因為「大長今」是把長今從孩提時期一直描述到成人的整個過程，要表現出所有的喜怒哀樂才行，要把不同階段人生際遇的感情演出來。對演員來說，是個很有深度和寬廣的角色，有許多可以得到訓練、可以努力的機會。

另一方面，個人來說，花了六個多月的時間拍攝這齣戲，深深體會到一部戲劇不是只靠一個人，而需要大家同心協力，因此我學到了與人相處，例如與演員間、與導演間的工作，雖然辛苦，但可以相互激勵快樂合作的方方法，領悟到它的重要性。

「大長今」的劇本中有很多很好的對白，透過扮演長今的角色和劇詞也學到很多。

問：「大長今」在台灣非常受歡迎，在日本的NHK也正放映中。你曾想過，為什麼「大長今」在台灣、日本如此受歡迎？

答：其實我也很好奇，為什麼在台灣和日本如此受歡迎

“我在旅行學到的是一種價值的改變
吃苦旅行會讓我更成熟
看世界的眼光會更深更廣”

迎，我也正想請問這個問題呢。

我想，在韓國，這齣戲很多元，有他無論男女老少都很喜歡的理由。這不是悲劇，而是一部讓每一個人可以歡樂的、舒適的、享受的，有這樣的要素在「大長今」的戲裡。

所以我推想，在台灣也如此受歡迎的理由，雖然因為是歷史劇而有點困難或有文化的差異性，但我覺得人所感受到的基本情感，是一樣的、共通的。透過這次機會我才重新學習到這點。

問：許多觀眾太喜歡你所演出的長今，而把你和長今的角色合在一起了。這對你而言，會不會有壓力？

答：不會，我感到非常非常感謝。「大長今」在韓國有「國民的戲劇」的號稱，作為演員，可以得到全國國民如此的喜愛不是每一個人可以做到的，對我而言是很大的福氣。

往好的方面來說，它給了我更大的鼓勵與勇氣去挑戰新的角色。所以我現在選擇了完全不同角色的新片「親切的金子」，選一個完全不同個性角色演出，這也是原因之一。

演員帶來夢想和希望

問：當初為什麼你會成為演員？演員對你代表了什麼意義？

答：很難的問題。我想我是怎麼開始做演員的……，當然我對做演員很有興趣，也許因為有興趣所以這種命運的安排更容易來到吧。



執導的第三部有關復仇的影片。女主角的個性與李英愛過去主演的純真角色截然不同。在漢城江南區國貿大樓附近的攝影棚裡，身穿黑色漆皮大衣和長馬靴的李英愛，為「金子」角色造形試鏡，鏡頭前她的眼神立刻變得冷冽。

不斷的努力和自我開發

經紀人忙著問一旁的訪客，「你喜歡她這樣的造形嗎？」他說李英愛仔細研讀了劇本，經過一番思考後，決定演出這個角色。

下裝後，李英愛又恢復親切自然，「你覺得有趣嗎？」她笑著問。

「好的演技需要不斷的努力與自我開發才行，」李英愛曾說，「身為演員，沒有什麼是比充分地消化多樣化的角色更為重要了。」

決定以後，就全力以赴，做到最好。身為

“不是特別的、而是那種不輕易放棄、永不間斷、堅忍的、樂觀的力量。我覺得很有魅力。”

演員，李英愛不斷的向自己、向影迷、向極限挑戰，追求突破。

她反映出的，也正是一種韓國精神。

※ ※ ※

問

：你扮演的「大長今」的特質中，有哪些特質是你喜愛的？

答

：我不知道您如何看長今這個角色，但我想詮釋的長今不是天才，也沒有與生俱來的才華，而是一位持續不斷、永不放棄努力的人，像不倒翁一樣。

我學到更多，更被吸引的是它是真實的故事。她不是有名的王族，是一位在歷史上也沒有留下大事紀的人物，在歷史實錄中也只有短短幾行紀錄。只是一位很平凡的人，像任何人都可能會遇到的平民一般。

她沒有與生俱來的才華或是顯赫的背景，只靠自己不斷的努力而獲得的那種「平凡」，平凡得很有魅力。

我也特別被那種「平凡的魅力」所吸引。不是特別的，而是那種不輕易放棄、永不間斷、堅忍的、樂觀的力量。我覺得很有魅力，也想努力把它在戲裡表達出來。

問：扮演「大長今」，給你帶來什麼樣的經驗與感想？

答：拍「大長今」，不論從演技面或個人來說，是一個讓我變得更成熟的機會。在拍「大長今」前，拍完電影「春逝」之後，我曾有大約兩年的事業空檔期，那時，我正找尋可以投入力量演出的角色（據說，她曾拒絕了二百個劇本）。



(Kim) 的年度時裝發表及最佳明星頒獎典禮上，各個明星和著名模特兒莫不爭奇鬥豔，穿出各種五彩繽紛的露空裝，李英愛卻穿了件簡單的藕白套裝，端莊的氣質，卻自然而然的形成了眾星拱月的局面。

徹底自我管理的藝術家

「我希望做真正的自己。還有成為一位偉大的演員，就是徹底自我管理的藝術家，」她曾寫著。

「我覺得演戲是一種需要高度訓練及反映靈魂的綜合藝術……，如果我想將自己的外貌甚至靈魂都裝扮得完美，這樣會不會太貪心了呢？」

不管這課題如何艱難，似乎這正是李英愛對自己的期許。

三、四年前，曾因她主演的「火花」一劇而帶動了台灣的韓劇風潮，李英愛對台灣影迷而言並不陌生。

在籌拍下一部片「親切的金子」的緊湊行程中，她破例抽空借用一家義大利餐廳的二樓，坐下來接受《天下》的專訪。

銀幕下，李英愛顯得纖細瘦長、彬彬有禮而又親切，淺褐色的眼珠、大大的眼睛常帶著笑意。雖然英文不錯，她仍透過翻譯很認真的接受訪問，不時在紅色的筆記本上記下提醒自己的詞句。

「親切的金子」是一個復仇的故事。是由因「老男孩」一片而甫得坎城評審大獎的朴贊郁導演，所

大使，到過非洲衣索比亞，親身體會到那些飢餓與疾病、生與死邊緣線上的不幸。「在那裡，餓死是最普遍的死法，」她記得。

體會飢餓與生死不幸

位於亞熱帶、衣索比亞原有著肥沃可耕種的土地，悠久的歷史傳統，當年流傳著希巴女王與所羅門王的浪漫故事，為什麼變成窮途末路？

「為什麼全人類的誕生地，那心靈的故鄉會淪落到這種地步呢？」她在自己寫的《最特別的愛》一書中慨嘆。經過探索，她發現那全是因為領導者不盡力發展經濟、為人民謀福利，而捲入「不間斷的內

戰與權力鬥爭」，使得衣索比亞成為飢餓貧窮、疾病籠罩的黑暗大地。

或許是她旅行各國的刺激，也或許是她主持慈善節目的經歷，她經常捐助貧病不幸的兒童。譬如她就將「大長今」延長演出四集收入三千萬韓圓，全捐給慈善基金。

李英愛也常在訪談及文章中，不經意的流露出憂國憂民的情懷，這可能與她曾採訪、旅行過偏遠地區、看過印度、衣索比亞等古文明的盛衰有關。

比起一般演員，她呈現出的層次豐富得多。李英愛顯得純真而又成熟。有一種透明的隱秘、安靜的熱心、親切的遙遠，兼具知性和感性。

在韓國最有名的服裝設計師安德烈·金 (André





她在韓國人心目中無可替代的天王巨星地位。

她演活了「大長今」，一位一五〇〇中宗年代朝鮮歷史上的真實人物，出身平民的女子，因不斷的努力，克服種種艱辛，成為韓國史上第一位女御醫。

「大長今」去年秋天到今年年初在韓國播出，最轟動

時，收視率將近五八%，成為部長、大法官、校長、教授及韓國一般人民，闔家大小共同觀看及熱烈討論的話題，也成為歷史上最賺錢的韓劇。

在台灣「大長今」的播出也屢創收視第一，並一再重播，愈演愈熱。日本NHK也正在播映中。

正像奧黛麗赫本的「羅馬假期」帶動了世人對義大利的嚮往，李英愛的「大長今」也引起了大家對韓國的想像，和對韓國歷史、文化，甚至食物的好奇興趣。

「大長今」演出的空前感人成功，或許因為李英愛也有著一些和女主角長今類似的特質——誠懇、認

“如果我想將自己的外貌甚至靈魂都裝扮得完美
這樣會不會太貪心了呢？”

真、冷靜、好奇而固執。

「她總是努力把事情做到最好，無論多麼小的事，」，與她共事七年的經紀人李周烈說。「她話很少，但想得很深。和她一起工作很容易。」

「大長今」的導演李丙勳也對她的聰明及認真敬業態度印象深刻。

一次出外景，在攝氏零下的氣候裡，為了要進入表演情境，李英愛特地提早一、二小時到現場，裹著大披肩發抖的在旁觀練台詞、看他人演出。

剛開拍「大長今」的時候，有一幕需要女主角表現悲傷的心情，李英愛全身全心的投入自己的角色，「不到十秒就掉下了眼淚，」李導演說，讓一旁的工作人員都對她的精湛演技大感佩服，「不過李英愛也很固執，不演她不能認可的角色。」

戲中成為醫女的長今，曾下放到偏遠地區為窮困的百姓小孩看病。

二十幾歲時，李英愛也曾擔任過慈善團體的親善





現場直擊：帶動對韓的想像

透視李英愛 平凡的魅力

「如果能給人帶來夢想和希望，我想演員的意義就在這裡了，」
因主演「大長今」而風靡亞洲的韓國知名演員李英愛，
在《天下》的專訪中，說出她心底的想望。

螢幕下的李英愛顯得純真而又成熟，
有一種透明的隱密，
安靜的熱心，和親切的遙遠……。

文／狄英·李雪莉·呂世芬
攝影／楊煥世

因 主演「大長今」而紅遍韓國和台灣的李英愛，是個既熟悉而又有點隱秘的人物。

她被稱為是「氧氣般的女子」，自然而不可或缺。她的面貌經常出現在廣告上，但她卻甚少接受媒體訪問，不喜歡參加造勢活動，也沒有花邊新聞。

走出現代化設計的韓國仁川國際機場，高速公路旁的廣告看板上，或是線條美觀漢城車站挑高的大廳裡，以及市中心高樓超大型的電子螢光幕上，都會不經意的看到李英愛巧笑倩兮的身影，為LG冷氣或化妝品代言。

她是韓國最有人氣的廣告明星，不分男女老幼都愛戴的女演員，也是一位典範人物。

大學德文系畢業，二十歲時就以拍廣告片起家的李英愛，常自豪她出身自漢城一個「平民」家庭，自小喜歡和兩個哥哥及男孩玩在一起。她當過校園記者、主持過電視公益節目，但發現自己最有興趣的是當演員，一邊工作，一邊又去研究所念了電影戲劇碩士。

總是努力做到最好

十三年來，經過挫折與起伏，雖然她曾演過許多電視劇及五部電影，獲得過各種大小演技獎項，但直到「大長今」的感人演出，才奠定了

當你一看年輕一代，他們追求改變，這樣的渴望可以說是主導韓國所有社會變革的主要動力。他們要求現有秩序的改變，當然有人擔心會造成社會的動盪。但我認為這是他們心態和台灣及中國最大的不同。如果可以維持這樣的獨特性，那我們這波「韓流」就能維持，我認為這方面就是韓國領導人的責任。

問：為什麼韓國有這麼多衝突和矛盾，幾乎每個星期都有抗議發生。然而韓國人卻仍然能夠團結回前？

答：從外國人的眼光來看，韓國可能正被劇變的強風吹襲，從不同的眼光來看，韓國也有在左派、右派，甚至工人和管理階層間的衝突，甚至與年輕人世代之間。

所以要如何帶動這股動能，對我們領導人來講，是很重要的議題，這對我們未來幾個月、幾年間要走的道路，會有很重要的影響。

為什麼我要說這對政治領導人是很重大的工作？因為風險很大，如果沒有操縱好，我們可能會變得像拉丁美洲一樣，如果我們做得好，這股力量可能會帶領我們進入已開發國家之林。

問：如果把眼光放在未來十年，市長認為那時的韓國會變得怎樣？

答：現在的韓國是一個充滿衝突的國家。我們要如何解決這些衝突，下一個政府怎樣帶領，對韓國的未來很重要。韓國對於成功克服這些衝突有很長遠的歷史，我自己相信，韓國有自信、也有能力來解決這些議題的衝突。

我認為現在的韓國政府帶領變革的勇氣值得稱讚。但是如果從另一個角度來看，也可以說執政者製造了很多

◀ 從政帶來的最大改變，是引進外人來重整大眾捷運系統，和建立E政府系統。



(狄英雄攝)

問題，因為他們太沒有經驗了。如果下一個政權是又有經驗、又有帶領變革的能力，那就會有很大的進步。

台北與漢城，合作雙贏

問：請問有甚麼方法可以促進台北與漢城，或是南韓與台灣關係的進一步發展？

答：我和台北市長馬英九在今年六月時見過面，我對他的能力印象深刻。我認為東北亞的城市例如上海、香港、台北、東京應該組成一個聯繫網路，讓彼此之間可以互相合作。

當然我們與台北有一些歷史上、與政治上的議題存在。但是我認為，如果小心適當的處理，我們可以克服這些問題，雙方都可以獲益。

中國愈來愈在南韓媒體的新聞版面佔了重要地位，尤其是與韓國經濟貿易的關係方面。但是以外貿關係而言，台灣對於韓國的重要性一點也不比中國遜色。

事實上很多韓國人對於台灣還存有很深的記憶，如果我們能利用這些感覺，我們就可以促進更佳的關係。

但我認為，對台灣而言，要獨立是很不容易的，這是國際社會的現實。

(整理／陳長裕)

且事實上國家級機構也正在打擊腐敗。所以自從我擔任市長以來，很多人都覺得貪污的事情少了許多。

起訴前總統，斷絕貪污

問：從外界來看，在過去三十年間，韓國政府的現任領導人，常會起訴前位領導人或使之入獄。為什麼這會發生？是因為傳統、歷史社會的因素，還是因為司法體系的獨立？我們好奇，因為其他亞洲國家也有不少貪污，但很少會追到政府領導者身上？

答：第一點，在東方世界裡，人與人之間的關係，會從他的出生地和就讀的學校、同鄉、同學來決定，而這種靠關係的社會很容易產生腐敗。但現在正在改變，因為人們已經體會到，這種過度注重關係的狀況，會侵害整個國家的競爭力。這就是為何現在韓國愈來愈強調「透明度」，而且這會是未來最重要的議題之一。

就如你知道，韓國前任的總統大部份都被起訴過，這並不是件光榮的事情。但換個角度看，也可以說，在韓國是可以起訴前任總統的，即使是同一個政黨的人。我希望你注意到，在韓國是能做這件事的。

問：請分析一下韓國的經濟。韓國經濟的第一波是來自建築、汽車、造船等這些重工業，第二波是ICT、網路電子資訊這類。那麼第三波會是什麼？

答：韓國位在兩個大國之間，影響是有好有壞。中國有的是廉價勞工，而日本有高度先進的科技，所以要避免被吃掉，可說是機會，也是挑戰。

所以韓國該脫離勞動密集的產業，移到以IT和服務

你的夢想小，所獲得的成功也會很小
你的夢想大，以後取得的成功也將會很大

業為主的產業。我認為未來有很大的潛能是在網路通訊資訊產業的應用上。例如工業，生化或是奈米都要善用電子資訊的科技，而且金融業也是。提到金融業，中國和日本正激烈競爭，而漢城卻可以從這股熱火中脫穎而出。

位在中日間，商機無限

問：在經濟發展的第三階段，市長認為會有文化創意的輸出嗎？例如電影、電視或藝術？

答：我強調知識經濟將是第三波經濟發展的主力時，裡面也包括文化產品，例如電影動畫之類。如同你所知，這一代韓國年輕人很有活力，而且擁有自由創作的精神。

我認為對韓國文化輸出有很多加乘作用，韓國文化創意的輸出在東南亞和日本，已經看到成效。而漢城市政府也在這方面著力，我也是文化產出委員會的頭頭。

問：你認為這一波「韓流」能在台灣和日本快速發展，主要的原因是甚麼？

答：與西方人相比，東方人彼此是較相近，但他們的心態和精神並不相同，當你看韓國的電影產品時，會發現他們比其他亞洲國家同年齡的人更具創造力，即使這些人住在一個分裂的國家，這裡反共產主義的教育長期如此盛行。

我認為因為意念的不同，會吸引其他亞洲國家的人來看，例如日本和台灣。但是我們要觀察一段時間，才能確定這一波「韓流」是否能持續。

對年青人的期望



(郭英慧攝)

●一、我想對大家說的是，要首先考慮別人，換句話說就是要養成以客戶為中心的習慣。

要想成為成功的企業家，凡事就必須符合顧客的要求。

國家也像企業一樣，要想成為令人滿意的漢城市領導人，各項政策就必須絕對考慮人民的要求。

我曾經深深體會過顧客的重要性。在高中時代，我曾經跟母親一起在路邊賣過蘋果。我最害羞的就是在女子學校門前賣蘋果，女學生走過時，我總是抬不起頭來，所以我戴著帽子做生意，把頭低下。

有一天，母親狠狠的教訓我說，賣蘋果的人和買蘋果的人，必須正眼相對生意才好做。所以說不管是多小的生意，首先自己要堂堂正正的去讀懂顧客的心理，生意才會做成。

做生意不是賺錢而是賺人，錢是死的人是活的。不管怎樣，對從事企業的人來講，最重要的，就是對顧客親切，並且堂堂正正的面對顧客來解決問題。

●二、我想強調的就是，要想成為企業家必須用時間來約束自己。必須正確地掌握時間。當今的世界局勢和企業環境都在飛速發展著。在這種情況下要成功的話，必須做時間的主人。

我在企業中當社長的時候，曾經不分晝夜地跟世界各地的現代企業員工通過話。社長即使黑夜也要接電話。睡著時來了電話，雙方對話可能不太習慣，對話質量也不太高，因此，我就進行練習，在半夜裡接電話的時候也像白天接電話一樣。

目前，速度決定企業的競爭力，根據各自情況，合理掌握時間，快速地作出決定，我認為這也是使企業成功的一個重要條件。

●三、我認為只有了解了「清富，清清白白的富裕」才能辦好一個企業。我小時候就竭盡自己的所能辦好每一件事情。用不正當的手段成為富者的話，還不如清清白白的清苦一輩子。但是和「清貧，清清白白的貧困」相比，「清富，清清白白的富裕」當然更好。在這方面我是「清富主義者」。

諸位應該具有廣闊的視野。我相信你們也將成為別人著想，造福人類的一族。青年時代想的和準備的東西，將會左右以後的人生。

你的夢想小，所獲得的成功也會很小，你的夢想大，以後取得的成功也將會很大。希望大家好好的設計自己的未來。

——摘錄自李明博對北京清華大學二〇〇三年十一月七日的演講

效率、也更有用的
解決方法。

但這樣的措施也有副作用，舉例來說，如果他們進來與原有的公務員發生衝突，這也會是很大的問題。如果他們能融入現有的系統，就會很有生產力。現在我們已經到了現有的公務員，都建議要雇用更多外來專家的地步。

我就職以來最大的改變；引進外界人士，首先是E政府的系統，再來是重整大眾捷運系統。這些措施如果不是引進從私人企業來的專家，根本不可能做成。因為原先身處官僚體系的公務員根本無法應付這些問題，所以

我引進這些專家來帶領整個改革。這是私部門和公部門合作的好例子。

我認為這些例子可能在台灣也做得很好。

問：提到公部門和私部門的合作，請問如何守住分際，而不扯進利益衝突或是貪污之類的醜聞？

答：對我們而言，這不是件光榮的事，的確在公私部門之間會發生一些貪污的事情。事實上，漢城曾經被稱為是腐敗的溫床。

但這類事情已經不會存在了，因為漢城市政府，用網上交易系統，要求要透明而且公平。因為採取線上作業，也因此沒有機會讓市民或是公僕有賄賂的機會，而

所以政府要善用寬頻普及，在網上提供市民更多的服務。我現在能在家裡上網取得資訊和文件。事實上，市政府在這方面下了很大的投資，漢城也被聯合國評定是政府網路服務世界最佳的城市。

例如，市民想在漢城蓋一棟房子，他必須先要有電力和排水等地下管線的分布圖。現在除了到政府單位去辦公外，他也可以在家裡，透過網路下載所有的資訊，即使是瓦斯管線的分布圖。

可以做到這樣，是因為我們裝上全球定位系統，也將所有的管線分布記成檔案，放在網上。大概在一年前做到了。將這些基礎資料做成系統，很困難，因為漢城是很大的城市，常常圖上的資料和實際狀況有很大不同，我們必須先要對管線分布有很精確的掌握。

把市民視為顧客

問：在E政府之外，漢城市對於網路上的資訊內容，有鼓勵的措施嗎？例如鼓勵學校或研究用，而不只是遊戲或是家庭電影院？

答：和其他的全球城市比較，漢城市在網路上提供的服務的確是很獨特，但我們不能自滿，因為我們還有很多事可以做。

正如你說的，在文化和教育，甚至醫療上，我們還可提供更多的服務。

但是私人企業裡其實有更多專業的機構，他們在這些領域上可以提供更好的服務。這不表示我們不能做，但是我們就不應該領導這些領域，因為私人企業會提供更



**我曾經跟母親一起在路邊賣過蘋果
母親狠狠的教訓我說，賣蘋果的人和買蘋果的人
必須正眼相對生意才好做**

好的服務。

由私人企業提供服務的理由，是因為他們是在做生意，如果政府來插一腳，他們一定會抱怨，而且政府來做也不保證品質就會更好。

問：我們知道市長是從商界來的，而且曾是極著名的現代集團CEO。想請教作為市長和企業執行長的角色有何不同？有沒有優勢或劣勢？

答：當然商人和政治人物的角色會有不同。當你在商界，你的第一件事就是要獲得利潤，但如果你是政治人物，公共利益就該放在第一位。

但當然，你也可以說，在公共職位辦事，最有效率的方法之一就是採用商人的心態，會更有效率。

這就是為什麼我要鼓勵市府官員，要以商人心態來辦事，因為官員早就習慣用單一方式來施政。但是當他們採用商人心態時，他們會更關心顧客，也就是市民，而更有效的提供服務。

一開始的時候，公務員都對於這樣的改變很抗拒，但現在他們很歡迎這樣的改變，因為這樣會帶來實際的效果。

用外來人才改造政府

問：韓國政府似乎開始從政府以外引進人才，這是一個新的趨勢？

答：這個時代要以特殊的方式來因應特殊的需求。如果過去只有擔任公職的經驗，已經無法應付這麼多樣化的挑戰。因此從外頭請來專家應付特定的挑戰，是更有



(陳民權攝)

▲「要把漢城變成溫暖的漢城，人本的漢城，活力的漢城，」李明博宣示。

家的水準，例如巴黎。我們現在已經超過東京居民平均綠地面積的水準，靠著增加綠地面積我們可以更讓居民享受生活，讓居民更高興。

在幾年後我們就有一個大公園在漢城，就像倫敦的海德公園，紐約的中央公園一樣。

關於第二個問題，就如你知道在二十一世紀，城市是彼此競爭的，例如漢城和鄰近城市東京、香港、上海市互相競爭。

城市競合的時代

但二十一世紀的城市也是無法單獨存在，必須要和其他城市合作，所以漢城也強調與世界其他地區的網絡連繫。競爭不只在國家層次，也在城市層次，我深信這個時代是競爭和合作的競合時代。

問：很多來漢城的外賓首長都來參觀韓國手機和寬頻網路的使用，這方面韓國真正在世界上領先。想聽聽看市長對於網路內容使用的想法，而政府對於這些數位內容有任何鼓勵的措施嗎？

答：我相信和台灣一樣，有些事情直到現在還是要靠政府，例如經濟發展一直都是靠政府領導。但是這個現象已經逐漸改變了，幾乎所有事情都是靠著私人企業領導。而我也相信現代政府扮演的角色，該是提供更多的服務給他的市民。

漢城是一個擁有一千一百萬市民的大城，不只是市民到政府去拿公文極為不便，而且也讓他們去投標或辦其他事時，有塞車或其他因素的困擾。

家一起團結創造漢城的神話。漢城是我們生活的根據地，我們兒女夢想的故鄉……，像世界盃時一樣，一同使漢城神話的回音響遍世界各地。」

他的施政藍圖是：第一，溫暖的漢城。保障所有市民，包括低收入者和老弱婦孺，基本的生活，縮小漢城江南和江北的經濟、社會、教育和貧富差距。

第二，人本的漢城。重新建設交通順暢、空氣清新、水質純淨、健康而安全的漢城。

第三，活力的漢城。經濟活躍，市民能找到適當的工作，世界企業想要進入的東亞經濟、金融中心。

「我發誓，我一定要一個個做到，」在就職演說時他說，「我將好好報答市民的恩情。以最大的獻身精神，鞠躬盡瘁，闡開漢城的未來。」

雖然漢城的寬頻上網和手機運用世界第一，但他上任後推出最有企圖的一項計劃，卻是修復清溪川。將一條長達五·八公里，現已覆蓋為公路，原本穿越漢城的溪流，重新恢復原貌，預計明年可完工。

「開發的時代已經過去了。目前歷史、文化、環境的時代到來了。修復清溪川的面貌，就是修復漢城，修復韓國的面貌。我要把漫漫流下清水來的美麗清溪川，還給市民。」

他希望清溪川的修復，將為漢城帶來一種新的城市文化，「找到自然和人性的均衡，打破年老和年少，富有和貧窮的藩籬。」

修復清溪川的面貌，就是修復韓國的面貌 我要把漫漫流下清水來的美麗清溪川，還給市民



在市政府，一棟日據時代古老建築裡，他接受了《天下雜誌》的獨家專訪：

※ ※ ※

問：很多新聞報導裡頭都提到漢城是「未來的城市」。從市長自己的角度來看，漢城有甚麼特色？另外，對世界或是對韓國人而言，「未來的城市」又有什麼意義？

答：我們先回答第一個問題。漢城有六百年的時間都是韓國的首都，但直到最近才開始工業化，大概是最近三十年之間。

我們在短時間之內經歷了很多的變化，但是付出很大的代價，例如，過去漢城市關心的重點一直是汽車、產業之類的東西，而不是在行人和人民身上。我們現在該重新復興自然環境，重新復興歷史傳統和文化等，才能找回一個關心市民的城市。

例如，當我們提到交通問題時，我們該在市民身上多下功夫，讓市民更容易在四處走走，而不需要靠汽車。例如，我們有很多高架橋，是不利市民走路的，因為當時強調的是汽車和巴士的方便性。對走路的市民，很不方便。現在這些都在改變中。

問：為何市長認為行人走路的權利這麼重要？

答：韓國的人均所得才剛超過一萬美元，這表示直到現在，我們才剛剛進入能展示國家財富的階段。所以現在我們更該重視人民對於追求幸福和更好生活環境的權利，讓漢城成為一個對行人和居民都更好的城市，是這目標的一部份。

另一個目標是要增加城市的綠地，要達到世界先進國



現場直擊：從現代CEO到漢城市長

李明博

讓漢城神話 響遍世界

每天清晨四點半起床，李明博不僅將企業的拚戰精神帶入市政，更將願景與夢想帶給市民，「我發誓，我一定一個個做到……」。漢城是我們生活的根據地，我們兒女夢想的故鄉。」

採訪／狄英·陳良榕

攝影／楊煥世

漢 城市長李明博是個傳奇人物，也是挑戰下屆韓國總統的熱門人選。

以五二·三%的高支持率在二〇〇二年當選為市民一千一百萬的漢城市長，李明博從政前是現代建設的CEO執行長，是僅次於創辦人鄭周永的現代功臣。

現年六十三歲的李明博，出身農村，夜間商業高中畢業後來到漢城打工，在人力市場上出賣勞力，在梨泰院傳統市場當過清潔工，半工半讀的念完了大學。

畢業之後他加入現代建設，那時還是一個不足百名職員的中小企業，受到鄭周永的重用。二十七年後，他從現代建設執行長的位置上離開時，現代已成為一個擁有十六萬員工，包括汽車、造船、電子、建設等行業的跨國世界級企業。

除了不改每天清晨四點半起床，運動一小時，閱讀一小時的習慣，他也將企業的效率及拚戰精神帶入市政。李明博也是一個溝通高手，善於用充滿感情和故事的語言，訴說漢城的願景，號召市民：

「手拉手打開未來美麗的漢城，大





韓國，躍升中 有夢的人

築夢

- 156 現場直擊——從現代CEO到漢城市長
李明博 讓漢城神話響遍世界
- 166 現場直擊——帶動對韓的想像
透視李英愛 平凡的魅力
- 178 386世代
只要參與，就能改變

音和十四個子音的韓語字母。在此之前，韓國的著述都採用中國的漢字。不但創立自己的文字，世宗在科學、醫學、音樂、教育上都有很顯著的成就，是韓國歷史上文化最輝煌的一段時期。

中國明亡清起，朝鮮王朝自此以儒家的正統繼承人自居。因受儒家影響，朝鮮王朝以太極旗作為國旗，後來雖改朝換代，太極國旗仍被南韓繼續沿用至今。（見圖）

仇日情結源起

朝鮮王朝在一九一〇年因為日本強行併吞而結束。韓國比台灣晚了十五年，成為日本的殖民地。韓國歷史上時常成為大國如中國的附庸國，但國家主權從沒真正被剝奪過。日本強行成為韓國的主人，又採高壓統治，讓自尊心超強的韓國人，仇恨日本人的心結至今難解。

第二次世界大戰日本戰敗，但列強沒有說明理由就把韓國半島以北緯三十八度線為界，分割成南北兩部份，並由美國和蘇聯分別派兵進駐。一九四八年南韓成立大韓民國，北韓成立朝鮮民主主義人民共和國，成為冷戰中彼此敵對的陣營。

一九五〇年六月北韓突然越過三十八度線進軍南韓，引爆一場持續三年，並有美國、中國和其他外國軍隊介入的戰爭。這場戰爭讓整個韓國半島都遭到破壞，人民傷亡人數達到三百萬，有上百萬人因此流離失所、骨肉離散。南韓幾乎成

太極國旗的意義



韓國太極旗的白底代表土地，太極的圓代表人民，圓內兩儀，上紅下藍，分別代表陽和陰，象徵宇宙。四角的四卦，代表天地水火、春夏秋冬，也代表著仁義禮智，象徵天人合一的理想。

為一片廢墟，對南韓人民的心理造成巨大創傷。

韓國在一九六一年開始積極推動工業化。以軍事政變取得政權的南韓總統朴正熙，在位十八年期間，以政府力量全力培植大企業集團，快速發展農業工業，開創了六〇、七〇年代高速經濟成長的「漢江奇蹟」。但也以韓國人民的政治自由與權利為代價。

一九八八年成功主辦「漢城奧運」，大幅提高南韓的國際形象。南韓政府也開始與共產國家全面改善關係。

一九九一年，南韓與北韓同時以個別會員國身分加入聯合國，互相承認對方。南韓並在次年與北京建交，結束與台灣四十四年的外交關係。

共渡金融國難

一九九七年七月，南韓爆發金融危機，國家資產與人民財富在一夕之間折損了一半，被形容為「韓戰以來最大的國難」。而南韓經濟因此喪失自主權，由IMF（國際貨幣基金會）接管三年，也被南韓人民視為繼被日本併吞後，最大的國恥。

同年底，主要反對黨領袖金大中當選為總統，被稱為「國民政府」，是韓國史上第一個由執政黨將政權和平移交給反對黨而產生的政府。韓國的民主化向前跨了一大步。

在金天中的號召下，南韓全民團結，度過國難。在三年內還清國際貨幣基金會（IMF）的貸款，再站起來。

二〇〇二年上台的總統盧武鉉，則由社運人士支持，代表了由工、農及年輕人支持的社會力量開始執政。

（周慧青）

速讀 韓國歷史

韓

國一向有「黎明
寧靜之國」之

稱。韓國古名為「朝鮮」。朝是黎明，鮮意為明亮。明亮的黎明象徵韓國人永遠朝氣蓬勃的活力。

但寧靜在韓國歷史上只能做為一種理想。身為一個受到大國——中國、蒙古、俄羅斯和日本包圍的半島小國，韓國歷史上，幾乎每兩年就有一次遭受外國入侵的紀錄。韓國歷史簡單地說，就是一部韓國人如何在外敵侵略下求生存的历史。韓國人那種不服輸、不妥協的性格，便是在這種歷史背景下逐漸形塑而成。

外敵不斷侵略

國家雖被大國包圍，也經常被大國入侵。但最令韓國人自傲的是，韓國幾千年來仍然保持了鮮明的民族語言和傳統。

根據語言學和人類學的研究，韓國人屬於阿爾泰語系。同屬



於這一語系的還有土耳其、蒙古、藏族、日本等民族。

韓國的歷史可追溯到西元前兩千三百多年前。號稱韓國開國始祖檀君建立古朝鮮王朝，延續一千兩百多年，之後分裂成許多部落國家。

因為在中國旁邊，韓國半島上的國家都受到從中國傳入的儒家思想或佛教影響。到了中國唐朝時期，新羅王國統一了韓國半島，以佛教為國教，希望建立一個理想的佛教王國。

至西元十世紀，高麗王朝取代新羅王朝，韓國現在的名稱「Korea」就是由此而來。高麗王朝末期，士大夫和武士之間的衝突、儒教信徒與佛教信徒間的鬥爭，使高麗王朝衰敗，淪為蒙古附庸國近一世紀之久。

儒家思想生根

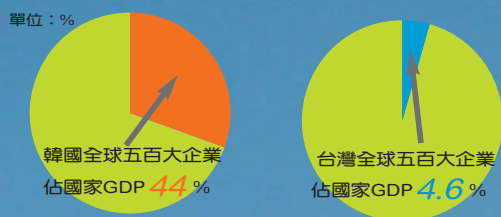
影響現代韓國最深的，是從十四世紀末到二十世紀初的朝鮮王朝。這個李氏王朝以儒家學說作為治國的最高指導原則，在教育、禮儀、行政管理等各方面都推行儒學系統，來抵銷在高麗王朝時期佛教的強大影響。

儒家思想在韓國從上到下，逐步擴展生根，成為支配韓國人生活方式的最重要基礎，直到今天。

李氏朝鮮王朝在十五世紀中葉，出了一位韓國歷史上最偉大的君王——世宗。在世宗的倡導下，韓國學者創造出包含十個母

五：韓國企業更具國際競爭力

表十：韓國財團富可敵國



資料來源：《Fortune》

表十一：三大財團佔韓國三成GDP

三星電子

- 二〇〇三年營收一〇一七億美元，獲利五六億美金。
- 三星電子是世界第二大半導體製造商，佔了世界記憶體市場的二一%。
- 今年第三季，三星剛超越摩托羅拉，成為世界第二大手機公司。

現代起亞汽車

- 二〇〇三年營收三八九億美金，獲利一五億美金。
- 現代去年外銷首度突破百萬台汽車。
- 目標是在二〇一〇年進入世界前五大汽車公司。

LG電子

- 二〇〇三年營收三四一億美元，獲利七・八億美元。
- 已連續四年空調拿下世界第一。
- 目標是在二〇一〇年，成入世界前三大電子公司。

製表：陳良榕

表十二：IMD資深經理人的國際經驗調查

單位：分數

●韓國 6.96 排名第5

●台灣 6.3 排名第12

資料來源：2004IMD國家競爭力年報

表十三：IMD企業研發支出比較

單位：百萬美元

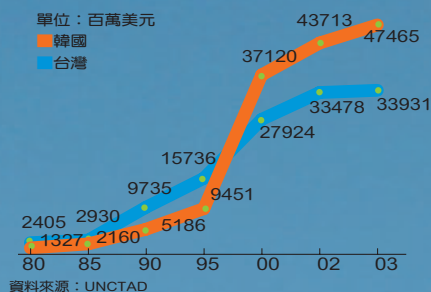
●韓國 10152 排名第6

●台灣 3965 排名第16

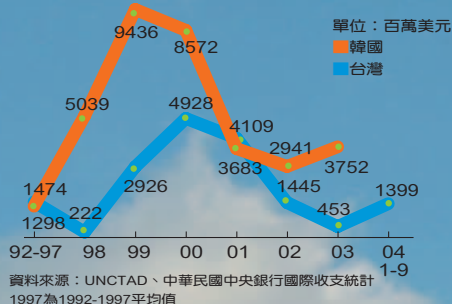
資料來源：2004IMD國家競爭力年報

三：韓國對外資與外國人更具吸引力

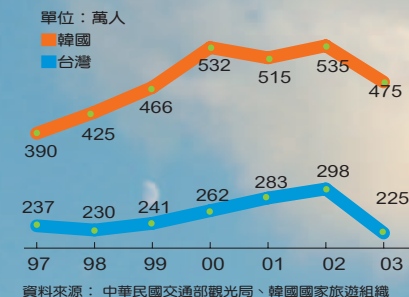
表六：外資投入韓股金額近年已超越台灣



表七：台灣獲外人投資金額僅2001年勝韓

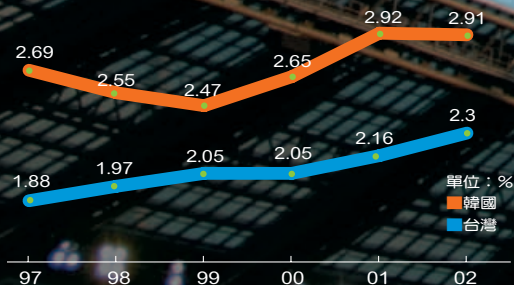


表八：赴韓旅客人數幾乎是台灣兩倍



四：韓國對研發投注比台灣更多的心力

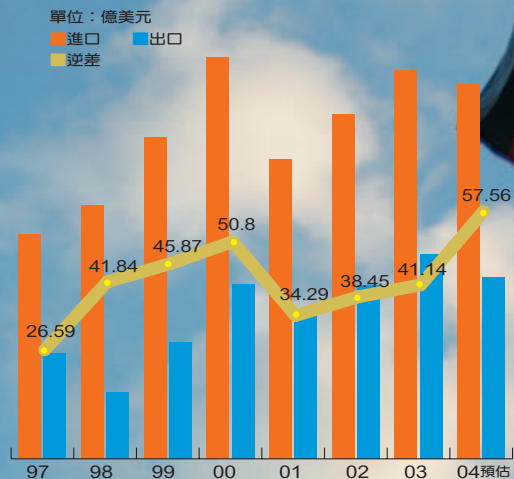
表九：台韓研發支出佔GDP比率



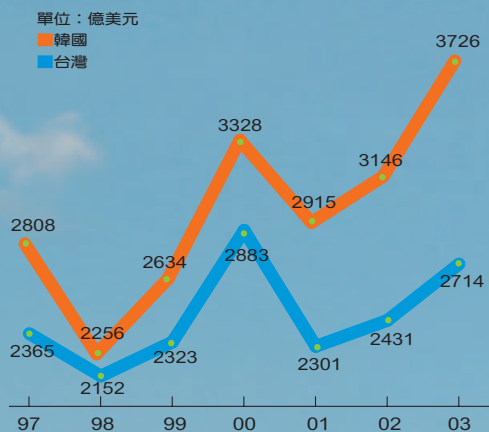
從數字看韓國與台灣的實力

二：韓國對外貿易實力增強

表四：台韓貿易逆差逐年擴大

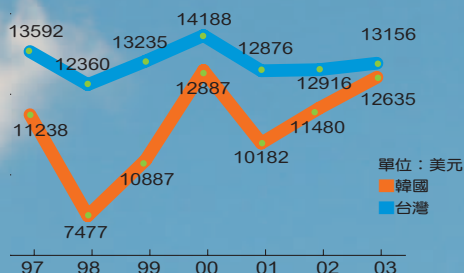


表五：韓國對外貿易較台灣活絡



一：韓國經濟成長具爆發力

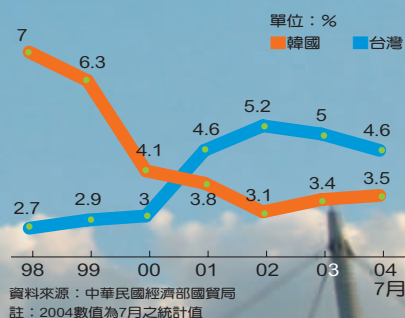
表一：韓國每人GDP自一九九七年持續成長



表二：韓國國家整體GDP一路攀升



表三：韓國失業率較台灣低



四二・五％。相較韓國市場對世界的開放，台灣對外資法人相對保守，比例僅約一〇％。

有參與，就有機會改變。參與式民主的氛圍還持續出現。

今年三月，一百多位議員以選舉不公為由彈劾總統盧武鉉。彈劾案發生不久，有人開始在網路上，針對國會的彈劾抗議，發動串聯。虛擬網路的登高一呼，三月二十日的夜晚，二十萬人手持燭光，湧入市政府光化門旁靜坐，沈默抗議。

因為反彈聲浪大，這個彈劾案最後被憲法法院駁回。

「年輕世代已經感受與經驗到，如果參與，世界就可以改變，」曾用網路報將盧武鉉送進總統府的 OhmyNews 創辦人吳連錫說。

狂放而又細緻

韓國人的參與熱情，正伸向世界。韓國，已不再是鎖國的半島，而是積極的迎向國際。

南門 Grand Hyatt 大廳，史詩般的音樂響起，安德烈・金的時尚秀裡，金黃色的服飾繡著中國的龍、白底混咖啡色的布料上，希臘女神嫵媚地躍然其上訴說悲傷。融合世界各國元素的文化、歷史，這個時尚秀給人的印象，刻在每位現場佳賓的心裡。燈光亮起，音樂散



去，但心情卻留在那一幕金碧輝煌。

「韓國有東方的文化土壤，加上西方的實用主義與藝術化，兩者和諧又周全地應用下來，成為一個不分割的整體，」曾任多年駐韓記者，現任台灣駐韓代表李在方為今日韓國下了註解。

韓國的未來會如何？

雖然內外都有甚多困難與挑戰，但今日的韓國，同時擁有了狂放大氣的質地，與專注細緻的耐力。

韓國人看待未來，只有積極、樂觀。

漢城大學校長鄭雲燦給韓國未來下了註腳，他說，「你去市府廣場，看看那些人的臉，看他們的眼神，充滿了要出頭向前的強烈願望。我們的未來會更好。」

（陳良裕、孫佩瑜協助採訪）

種不服輸、想改革的心態。」最後，《韓民族日報》募集二五〇億韓元。現在的發行量有五十萬份，公民股東六萬五千多名。

一九九七年的金融危機更是人民集體參與，進而改變國家命運的例子。

金融危機起因於大財閥（chaebol）向金融機構大肆借款擴張，造成不良債權急速升高。當時的總統金大中只好斷腕要求國際貨幣基金會（IMF）進駐整頓韓國金融秩序。

「IMF一棒打下，讓政府與人民緊密地結合，幾乎家家捐黃金，讓南韓站了起來，」韓國世宗大學校長，也是韓國前總統金泳三在任時的貿易部長金喆壽說。

如今，韓國外債不但於二〇〇一年還清，更讓南韓金融市場走向國際化。目前南韓股票市場中，外資投資比例高達

▼ 韓國的民族性就像太極旗一樣，努力在對立中追求和諧。





(狄英攝)

▲ 漢城大學校長鄭雲燦相信，韓國的未來會更好。

被尊崇。

其中最明顯的是士大夫觀念的延續。韓國人認為教育可以改變個人與國家命運，因而格外重視教育。父母親賺的錢有三分之一以上用在孩子身上，每個孩子都有上不不完的補習課程。文化放送（MBC）電視台國際交流部長宋元根就讀國小的兒子，就學習了足球、英文等十項補習課程。

知識份子的精神，展現在韓國是學術領政，也展露在國民對社會的責任感上。

台灣駐韓國代表李在方表示，韓國人的儒生性格使他們習慣對國家大事表達意見，也有一種見大人則貌之的觀念。

韓國自一九四八年建國來，幾乎每任總統都無法善終，就與國民的儒士性格有關。

李成晚在流亡時去世，朴正熙遇刺身亡，全斗煥與盧泰愚因貪污而被監禁。韓國人民面對政治人物的私德、品性，祭出高標要求，有話就說、適時批評，展現儒士精神。這與韓國歷史劇裡不時出現的，就算殺頭也要指責皇上不是的「謬謬儒生」相似，一脈相聯。

此外，韓國社會還存在一種亞洲國家少見的集體參與政治與社會活動的意志。

走進韓國最大平面媒體《朝鮮日報》，社長方相勳指著入門走廊上的一幅書法墨寶，上頭寫著「隨處作主」四個大字。

做自己的主人

隨處作主的意思就是做自己的主人，方相勳說，「你可以把自己當員工，但也可以想像自己是公司老闆。對國家也是，你不只是公民，更是為國家做主的人。」

這種對國家的擁有感和認同感，形成全民參與的觀念，是韓國社會堅強的力量，屢次推動國家的變革。

一九八八年，南韓首次民選總統。原以為爭取已久的民主化可以開花結果，沒想到卻帶來一位帶有軍權血液的總統盧泰愚。

當時被《東亞日報》與《朝鮮日報》兩大主流報解雇的記者們決定藉由向老百姓募資，籌辦公民報紙《韓民族日報》。

《韓民族日報》副社長權台仙表示，「老百姓心裡有

緻。但特別的是其中更透露出深厚的「情」。

穿著一身象徵傳統深咖啡色的姜帝圭說，「韓民族性裡埋了一份滿深厚的『Han（恨，怨，不憾，怨，不平）』，韓國在歷史上都是受侵略，從沒侵略過別的國家，那股『Han』就埋在每個人心裡，所以，我們的演員演出時有種很快、很急、有一股火的直接。」這也是韓國人給人感覺特別有眼神，韓國影劇也給人一股特別力量的原因。

但韓國人的專注，不只在短期利益上，他們也長期經營，像是對傳統的保留就一絲不苟。

最近在台灣走紅的韓國古裝劇「大長今」就是韓國人維持傳統最好的例子。

一九六六年，為了保持傳統文化，韓國制定「無形文化財」制度，陸續將民謠、舞蹈等傳統技藝納為無形財，由文化財廳管理。一九七一年，韓國宮廷裡最後一



▲平民總統盧武鉉上任後，韓國內部的矛盾愈演愈烈。



國民所得平均僅OECD會員國三〇%的韓國，
學生素質卻在能力評比中一躍成為會員國中的亞軍，
僅次北歐的芬蘭。

位尚宮將宮中飲食的做法傳承下來，並被登記為第三十八號無形文化財。

「最高料理的技術是宮中飲食，如果那時候沒有申請這個資產，就不會有三十八號，也不會有『大長今』這個戲劇，」第三代三十八號文化財候補傳人韓福麗說。因為被奉為傳人，韓福麗必須一生學習宮中料理。

韓國人追求極致的行為，常讓人一頭霧水。世界盃足球賽時，百萬身上畫著太極旗標誌的紅魔鬼上街造勢，熱情瘋狂得令人吃驚。

因為他們認為，只有做得比別人更多、更專注，才能實踐夢想。

儒士精神，全民參與

除了力用世界資源、把事情做到極緻，他們還有還有一種「公民參與」的概念。

地理的接近性使得韓國自中國的唐朝開始，就有密切互動。韓國人過去曾大量使用中國繁體字，並學習中國的漢醫（後來韓國延續下來成為韓醫系統）。

韓國人對中國文化保存的認真用心，可能會使許多台灣人與中國人汗顏。

鄉下地方，小學裡還在讀四書五經，城市裡還有傳統的毛筆店，許多人家裡或辦公室也會掛上書法。

「我們是儒家的傳人」、「我們是最有儒家精神的國家」，這幾乎是受訪者一再想起、根深柢固的想法。

如果說日本是「武士道」精神，韓國則是保存「儒士道」精神最完整的國家。儒家精神傳到韓國像是儒教般

與法國合作，進軍中國大陸未來的高鐵市場。

不論傳統或現代、東方或西方，只要對自己有利，韓國人會不管三七二十一，先下手為強，拚命爭取。

最近，韓國江原道的地方政府就把端午節登記為世界文化遺產。

當韓國觀光公社中國部部長朴忠敬被問及「端午節不是中國的節日嗎？」曾外派台灣、在台灣學中文的朴忠敬用有點生硬的中文說，「你這奇怪的想法，遺產不是大家的嗎？只要我們愛這遺產，有什麼問題？不用分你的我的。」

一位從事教育軟體的台灣中小企業負責人，最討厭跟韓國人做生意，他說，「韓國人很勢利眼，只有對他有利的事，才會不顧一切爭取。」

韓國人的確有種拚了命的務實。

在距離漢城五二〇公里、飛機一小時即可到達中國的青島市，已聚集六千多家韓國企業，以及短期與長期居住約十二萬的韓國人。

朴正熙時代因民族主義而減少漢字使用，但產業大舉西移進駐中國後，全韓步伐一致地走進中國，學漢語是全民運動。

專注實踐不可能的夢想

一下韓國仁川國際機場，看板上除了韓文、英文，就是中文；乘坐漢城地鐵，還可以聽到漢語廣播報站。韓國市場的漢語檢定（HSK）考試，也從一九九二年每



台韓貿易逆差今年可能突破五〇億美元，
是僅次於日本的台灣第二大逆差國。



《朝鮮日報》社長方相勳辦公室的墨寶寫著「隨處作主」，意思是做自己的主人。

年舉辦一次增為現在的四次。

外人可能覺得韓國人很霸氣，個性又悍又烈，不但吃辣泡菜沾辣椒，喝酒還要一飲而盡。

因為這種狂放的性格，韓國人總是把夢想訂得很大。不過，他們不只是幻想，還認真努力執行。

他們很專注、細緻地完成每個看似不可能的夢想。

「太極旗」導演姜帝圭在《天下》專訪中談及劇裡兩位主角張東健與元斌的兄弟之情時，想起自己兄長對自己的期望，一度失語，泛著淚光。

這部探討韓戰帶給人們痛苦與撕裂的戰爭片，不但活用了「搶救雷恩大兵」等好萊塢大規模調度的戰爭片模式，更把戰爭裡的醜陋、對人性的扭曲與荒謬描述到極

韓國第六大集團SK最近在世界各地開採石油，它們的廣告詞上寫著「大海不屬於我們，但探勘的石油卻是韓國的」。對內，SK訴求國家意識，對外，他們進入別人的市場，用別人的能源。

韓國沒有太多的資源，只好向外看，把眼光放到別人身上；他們的哲學是「該取則取」。

今年通車的韓國高鐵，就是一例。

像一隻脫韁縱橫的野馬，韓國高鐵KTX以超過三百公里的高速奔馳，讓人來不及收納窗外秋末的田園風光。

坐上高鐵，出了漢城，來到二五〇公里外的大田市，相當於台北到嘉義的距離，票價不到七百元台幣。今年四月通車的高鐵，已經有一千兩百多人買月票通勤，高鐵的目標是減少全國四〇％的車流量。

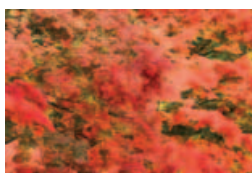
同樣是高鐵，同樣要減少車流，韓國高鐵有一點和台灣高鐵不同。台灣選擇有四十年營運經驗的日本新幹線，韓國卻採用法國系統。韓國鐵路公司高速鐵路事業部部長金天煥承認，主要原因是「日本不願意技術轉移」，而韓國要高鐵具備以內需市場培養外銷工業的使命。

能取則取，拚了命的務實

從汽車、手機到高鐵，這十年韓國已學會站在別人的肩膀上，模仿、學習、躍升。

韓國高鐵第一階段工程目前共造出四十六排列車，第四十六台車已經達到九五％的自製率。未來韓國目標是

《Fortune》全球五百大企業中，韓國佔了十一家，
生產毛額佔韓國GDP的四四％；
台灣則只有國泰人壽一家入榜，佔台灣的四・六％。



熱情，是最有力的通行證

X-TRAIL *TANGO* 熾/熱/登/場



冒險 就從這刻開始

 ADVENTURE

SHIFT_the future



裕隆日產汽車股份有限公司

關係企業：
格上租車
LJON中古車收購店
裕融企業
新安產物保險
租賃專線：0800-222-568
服務專線：0800-878-787
服務專線：0800-797-797
服務專線：0800-050-119

服務專線：0800-088-888 網址：www.nissan.com.tw

誠隆 (02) 27622330

台北市松山區八德路四段68-70號

七和 (02) 87711770

台北市市民大道三段180號

裕信 (02) 89115000

台北縣新店市中興路三段128號

元隆 (03) 3601111

桃園縣桃園市中山路1310號

永慶 (035) 327135

新竹縣新竹市經國路一段2號

裕新 (037) 337037

苗栗縣苗栗市國華路658號

裕民 (04) 22591719

台中市西屯區市政路1號

裕唐 (04) 22470688

台中市北屯區松竹路三段8號

匯聯 (04) 7293000

彰化縣彰化市金馬路三段224號

國通 (06) 2915011

台南市南區中華西路一段79號

裕昌 (07) 9222331

高雄縣鳳山市中華二路111號

吉隆 (07) 7902888

高雄縣鳳山市中山西路236號

TLFeBOOK



▲ 儘管內部衝突不斷，韓國人有種相信明天會更好的信心。

▼ 韓國觀光公社部長朴忠敬說，聖誕節是世界的遺產，端午節也不例外。



起大片砂塵。有的記者也都準備好頭盔。

韓國每年大型罷工超過三百次，每年因罷工引起的經濟損失約十三億美元。

儘管有矛盾與衝突，但韓國人對同胞、國族化不開的濃烈之情，讓他們上下一心，對外一致。

芭蕾舞教授、韓國貞洞劇場執行長崔泰枝說，「你知道韓國人吃飯為什麼總用大碗？因為大家用湯匙一起吃，我們是那麼親近。」

對國族的熱情，對內展現在人民的團結，對外，則表現出好強的民族性。

韓國僑生、大塊文化出版社董事長郝明義說，韓國人很愛國、很好面子，「寧可在家裡面打小孩，對外也要把自己弄得漂漂亮亮。」郝明義接著說，這種愛面子的性格讓他們凡事要贏，「從不說坐二、望一、搶一。韓國就是要第一。」

借力使力，該取則取

韓國如何搶第一，為什麼能迅速崛起？因為韓國懂得借力使力、善用全球資源。



就像太極旗的精神一樣，走過戰亂與挫折，韓國人不怕荊棘的道路。他們身上似乎有一種在矛盾衝突中向前挺進的力量。

「大長今」劇作家金榮炫引用小說《飄》裡的話形容韓國人對生命的積極態度，「我們總相信明天會更好。」

事實上，韓國此刻內部的衝突不少於以往。尤其是總統盧武鉉一上任，就面臨排山倒海的矛盾。

在衝突中前進

國內貧富差距已演變為窮人與富人的戰爭；在最高二〇%家戶收入與最低二〇%家戶收入的差距上，二〇〇三年時，韓國還以五・二倍的差距優於台灣的六倍，到了二〇〇四年第三季，韓國卻一舉飆升到七・三倍，情況嚴重。

此外，財團與政治勾結太深，已成為經濟大怪獸。

《Fortune》全球五百大企業中，韓國佔了十一家，這十一家公司的生產毛額佔韓國GDP的四四%；台灣則只有國泰人壽一家人榜，佔台灣的四・六%。

韓國社會衝突也不斷增加，漢城幾乎天天有抗議或罷工。

十一月十二日，漢城的冬天即將到來。從韓國南部慶尚道、全羅道的萬名農民上漢城，抗議韓國與智利簽定的自由貿易協定（FTA）讓農民無法生存。他們吶喊的聲音撼動遠方，他們的聚集也讓周邊的溫度升高。抗議者最後從人行道上挖起石頭，向警方丟擲，空氣中捲

台灣對韓貿易逆差今年可能突破五〇億美元，是僅次於日本的台灣第二大逆差國。

「一九八〇年代還是順差，現在的逆差像滾雪球一樣愈來愈大，」國貿局顧問、曾當過台灣駐韓商務組長的程哲國焦慮地說，「不要說十年，差不多五年，我們的經濟發展會掉到它們的後面、再後面。」

就連現任台灣駐韓國代表李在方也說，「走在東京的街頭感覺到的是『暮氣沈沈』，漢城卻『朝氣蓬勃』，整體全面站起來。台灣呢？」

為什麼韓國能在短短六、七年間，甩掉危機，快速崛起？

為什麼內部政治紛爭、衝突不斷，韓國仍能大步向前？

韓國又憑藉了什麼，向愈來愈多的世界第一挑戰？

一九九二年，中韓斷交後，韓國之於台灣像個黑洞，一般印象中的韓國人，不是強悍，就是封閉。

但當世界各國都急著由製造、服務，轉向文化創意產業，提升國家競爭力時，韓國已成功把文化輸出。

「冬季戀歌」使日本影迷瘋狂，讓日本首相小泉純一郎開口就說「勇樣（裴勇俊）是我的偶像」。

歷史劇「大長今」成了韓國史上最賺錢的戲劇，光是外銷就賺進新台幣七千萬元。目前光戲劇淨收入就有六億七千萬元收益，日本品牌授權收益就達到三千萬，接下來的長今熱，包括觀光、紀念品、飲食還不知道會為它衍生多少財富。

當台灣國片難以生存，市佔率長期僅維持一%的劣



九八年韓人國民生產毛額只剩七千五百美元，約是台灣當時的六成。二〇〇四年，韓國國民所得已急追猛趕到與台灣相似的水平。

勢，連四十一屆「金馬獎」最佳女主角楊貴媚得獎時都激動懇求新聞局局長林佳龍一定要重視國片時，韓國國片今年的市佔率卻衝破六二%，擊退好萊塢，電影外銷市場每年收益超過三千萬美元，其中一半賺自日本人的口袋。

「台灣電影退步很多，是因為商業性的價值已經崩潰了，」韓國史上最賣座電影、有一千兩百萬人看過的「太極旗」導演姜帝圭直指核心毫不留情。

九七、九八年金融風暴的寒冬，讓強悍的韓國人夢碎；不到數年，他們卻成為別人夢想的對象。

韓國的精神是什麼，如何從失敗中再起？

相信明天會更好

走訪韓國，很容易就體會到韓國有種從不放棄，想要做到最好的強烈企圖。

韓國人說那是被歷史逼出來的求生意志。

翻開南韓教科書，記載著韓國六千多次被外人攻打的歷史；近代史中更遍布被日本、中國、美國列強侵略的痕跡，一九五〇到一九五三年的韓戰中，約有三百萬人傷亡，上百萬人流離失所、骨肉離散。

「我們的現代史是被人家欺負的國史，」政大東亞所研二的韓國學生南慧瑄說著激動起來，身旁的同學李顯卿眼眶泛紅。

展開韓國國旗，紅與藍組成圓圓的太極，太極象徵陽與陰、光明與黑暗，兩股力量對立又完美和諧。



設計師安德烈·金不時點頭、微笑、走動，像一位民間外交官穿梭派對中。

充滿自信與夢想的國度

時尚秀裡，知名的演員、導演為他走秀。華麗的色彩、俊美的模特兒、取材自東方和西方的時尚設計。

既豪放，又典雅，既復古，又現代。讓人不禁懷疑，這曾是那個內縮、閉鎖的國家嗎？

韓國以光速般進行質變。

一九九六年，韓國加入經濟合作發展組織（OECD）的富人俱樂部時，許多人嘲笑它不自量力。但十二月OECD剛公布的能力評比，國民所得平均僅有OECD會員國三〇%的韓國，學生素質卻一躍成為OECD會員國中的亞軍，僅次北歐的芬蘭。

自然資源稀少的韓國，加強人才培育，要以提升的人民素質，向則衝刺。

一九九七年金融風暴中，韓國幾乎破產解體，為國際貨幣基金會（IMF）接管。九八年每人國民生產毛額只剩七千五百美元，約是台灣當時的六成。但六年後，急追猛趕，韓國國民所得已拉到與台灣相似的水平。

三十年前，韓國現代集團向日本三菱買引擎製造出第一部汽車，今年反過來向三菱輸出引擎。現代汽車的下個目標是品質要超越日本的豐田。

韓國的躍升力已讓征戰世界市場的台商成吉思汗如郭台銘、林百里、李焜耀等人緊張。

三星電子的DRAM、TFT—LCD已是世界第一。手機市佔率更直逼第二名的摩托羅拉。「三星是每個人的競爭對手，」台積電董事長張忠謀說。

韓國政府帶著國家逆勢成長的幹勁，也叫台灣官員捏把冷汗。



寒

流過境，漢城南山上的 Grand Hyatt 飯店金色大廳裡卻熱鬧沸騰；韓國時尚界大師安德烈·金（Andre' Kim）為二〇〇五年開啟的時尚秀，眾星雲集。

六十九歲，身著一襲白衣裳的名服裝

- ▲ 上：韓國人很會力用世界資源，今年通車的高鐵採用法國系統，原因是法國願意技術移轉。
- 下：安德烈·金的服裝秀聚集了國內外名流，充分運用全球資源。







▲抗議、罷工，是韓國的「特產」，卻也是他們勇於參與，關心社會的方式。

許久不見韓國，這個北方鄰居變了。
狂放大氣的質地，專注細緻的耐力，
韓國正悄悄地把自己推向國際，
創造許多的「第一」。

他們是如何在衝突與矛盾中挺進？
他們又如何借力使力，該取則取？

文／李雪莉 攝影／楊煥世



韓國 有夢 所以躍升



經紀事業處總經理周筱玲打趣地說，「**制度不好就要摧毀，**
每次摧毀就好像被剝了好幾層皮。」

又將交大資管所學生送到美國聽張介講授新金融商品，還陸續派他們到摩根，觀看知名投資銀行如何運作財務模組。

「這些資管所的學生跨入財務工程根本不是問題，他們畢業後沒去台積電、聯電卻來寶來，真的很偉大，」白文正語帶激動。

但問他十年前怎麼有勇氣投資這些將來不一定開放的金融商品，白文正也只是語匆匆，「就是看到趨勢嘛，哈哈。」

從交大資管所學生時代就認識白文正的期貨自營部經理陶宏德認為，「血型A型的白文正直覺與貫徹理念的意志力，是寶來今天成功的因素。」像寶來第三次轉型推出網路下單，第四次轉型配合政府開放認購權證、選擇權等新金融商品時，白文正的魄力就讓他印象深刻。

陶宏德回憶，選擇權本身就是一個複雜的金融商品，要化繁為簡提供給一般投資人操作並不容易，但白文正卻不容許選擇權交易平台延遲推出，「就是這個deadline（期限），不要挑戰我的決心。」

「白總就是很有決策力與也很果斷，」在外商投資銀行工作多年、

現任寶來大中華資本市場處總經理黃齊元說道。但談到白文正個人的特質，黃齊元不假思索地說，「他對新事物感到新鮮，永遠覺得自己像一杯半滿的水。」

黃齊元說當他自創的漢宇資本還沒賣給寶來時，白文正就請他當顧問，到寶來替主管上課，講解國際金融市場與華爾街投資銀行實務。還有一次，白文正知道黃齊元認識花旗環球台灣區董事長杜英宗，還請他居中牽線，請杜英宗來寶來替員工上課。

黃齊元觀察，雖然白文正領袖特質非常強，但他卻能對專業授權、對人信任，還會替員工創造舞台。

「寶來在台灣強，我在香港與大陸有投資銀行的經驗，但白總卻要我帶領所有寶來員工走向國際，」黃齊元語帶驚訝。

只要有能力，就有舞台

黃齊元有外商投銀背景，登上舞台並不意外，然而，寶來內部培養的人才如何才能躍上檯面？

「不管年紀或性別，只要有能力，懂得比白總多，他雖然不會告訴你

怎麼做，但會給你舞台與資源，」一位年輕的主管私下表示。但他也面帶緊張地說向白文正報告最好在兩分鐘內結束，否則他會開罵，即使罵不久，也會罵得很嚴厲。

像帶領經紀業務處的周筱玲，就是前十大綜合券商唯一的女性主管，目前寶來檯面上的五位總經理，最年輕的不過三十四歲。

周筱玲回憶，某年白文正將一些草創寶來的元老調到關係企業，換上一批年輕新血時，還曾引起外界批評，一位寶來的離職員工回憶，曾有資深主管不滿職務調動拂袖而去。

「雖然年輕人經驗不足，但學習東西特別快，」一位不願透露姓名的主管評論。

但這批站上舞台的年輕人壓力也不小，劉宗聖還記得白文正跟他說過一句話，「我們要不斷地成長，所以你不要以為你現在做的東西很好，就算很好，如此也只是凸顯別人的不足。」

年尾時節，寶來員工又進入一波壓力期，但周筱玲還是很坦率地說，「我們就是一個常常摧毀自己、重新再建的文化，只希望不斷地改善。」



(劉國泰攝)

▲白文正與他的七位高階經理人一同摧毀、改造寶來。

利已降至三〇%，而新金融商品的獲利卻已經接近四成。寶來今年一到十月的稅前淨利十九億中，光新金融商品處就貢獻了近八億台幣。

回顧今

證券業標竿富邦證券，奪得證券業首席標竿。

危機意識濃厚

但在接獎時露出的短暫笑容後，不語安靜的白文正就像寶來總部牆上畫中一名望向遠方、面帶些許愁容的女孩，「我常感到一股危機感，」他略帶嚴肅地說著。

是不是這種危機感促使白文正一再摧毀與重建，外人不得而知，但周筱玲認為，寶來十六年來的多次轉型就是摧毀，「他（白文正）一直在想策略、總是追求創新不斷突破。」

周筱玲記得寶來民國七十七年剛成立時，白文正就很重視員工訓練，即便她當時待在電腦室、不用理會前線緊張的交易戰況。也要上股市技術分析課與閱讀產經日報。

有一次碰到石油危機，白文正還交代要作一份石油報告，分析對產業面的影響，「現在研究員作產業報告時白總也是從頭聆聽到尾。」

周筱玲也說，當其他券商的營業員八點半上班，有些老牌營業員甚至九點到也無妨時，白文正卻規定寶來營業員必須每天七點四十五

班，進行全省早盤連線，連主管訓練都要看電影「獵殺紅色十月」，學習影片中的危機管理。

就算操兵比其他券商操得都兇，民國七十九年寶來首次轉型成為綜合券商時，白文正的眉頭卻開始深鎖。「我們變成綜合券商的腳步已經比別人慢，所以就開始思考未來要走什麼樣的路？」

某次白文正參觀摩根史坦利（Morgan Stanley）後，改變了自己與寶來的命運。

「那些投資銀行哪裡做股票交易那些傳統經紀業務？人家是設計金融商品、提供交易策略賺取高額獲利，」白文正眼睛張得老大，以一種看到奇珍異寶的口吻說著。

「我十年前就立志要學Morgan。」白文正聲如洪鐘、彷彿擔心沒人聽到他的理想。

一個本土券商老闆的投資銀行夢，啟動了寶來培養新金融人才的二次轉型。

白文正說，十多年前寶來就有IT部門，也跟交大資管所教授合作、贊助研究，累積在IT的know-how，但後來又遇到香港大學金融創新產品的主任張介後，他

年前十月，寶來新金融商品表現依舊亮眼，期貨與選擇選的經紀業務市佔率穩坐十個月龍頭；獨家發行的ETF（Exchange Traded Fund）指數股票型基金，整體基金規模從去年六月的四十二億，擴張到今年十一月中的四百四十一億，在全球十二個ETF發行國家中排名第六。

而在最新出爐的《天下雜誌》標竿企業調查中，寶來也擊敗去年的



▲白文正多年來不斷地摧毀與重建寶來，誓言讓寶來成為下一個摩根史坦利。

作環境？寶來證券香港分公司總經理劉宗聖的回答有點妙，「人都怕改變，但是在寶來根本沒有太多時間反對，調都來不及了。」

他也認為，寶來近年組織急速擴張，除了證券本業，還納入中央產物保險，白文正的摧毀與重建反而變成必要之惡。

以去年底一下升任五位總經理來說，劉宗聖解讀，「老闆做了某些

程度權力的釋放，如果不改變，就會變成頭重腳輕的畸形組織。」

縱然每年幾乎不斷地摧毀、重建、調整，內部震撼頻頻的寶來，獲利數據卻向上挺進。

雖然營收自二〇〇〇年到去年一直維持在七、八十億上下，每股盈餘也還低於一元，卻從三年前的〇・三五元攀爬至去年的〇・九一元，漲幅接近三倍；稅後淨利更從

兩億四千萬元成長到十億元。

「白總的摧毀制度的確對寶來獲利有所幫助，」周筱玲觀察。

白文正十年前顛覆金融選才管道，由交大資管所培養財務工程人才，開始佈局新金融商品直到現在，寶來的獲利結構也有所轉變。

二〇〇〇年時，經紀業務仍佔獲利來源的一半，新金融商品僅佔五%，到了去年，經紀業務佔全體獲

（劉國泰攝）

白文正 要寶來變摩根

他大膽「摧毀自己」，拔擢五年級生擔任總經理，
白文正一再「摧毀」寶來，為何反而換來寶來獲利年年攀升？

如果問寶來證券的員工一年裡最害怕什麼時候？相信很多人

都會回答，「年中與年尾。」

今年十一月初，寶來金融集團總裁白文正就出了四道題目給公司每個部門：一、公司組織與制度要不要再「摧毀」一次？二、每個部門抓二十個要改進的流程管理。三、集團未來如何落實公司治理？四、公司明年的發展策略。

一聲令下，寶來全體員工都動了起來。

「我每年幾乎都摧毀組織一次，」現年五十二歲的白文正提及他在寶來證券四年來的習慣說。

去年年底，他更不惜把自己總經理一職調開，拔擢五位副總經理升任為總經理，當中還有幾位五年級

後半段班的年輕臉孔。

「所以我是摧毀自己，」白文正哈哈大笑說道。

寶來某位主管更私下透露，約一年半前公司獲利情況尚佳，白文正卻突然在某次會議後要求各單位精簡人員，大約有三十到五十名員工離職，但他同時又擴充新金融商品部員額。

率先導入KPI系統

「那次『摧毀』雖然引起一陣耳語，但是公司不是為了控制人事成本，而是資源有限，要專注在發展有利的新金融商品，」這位主管說道。

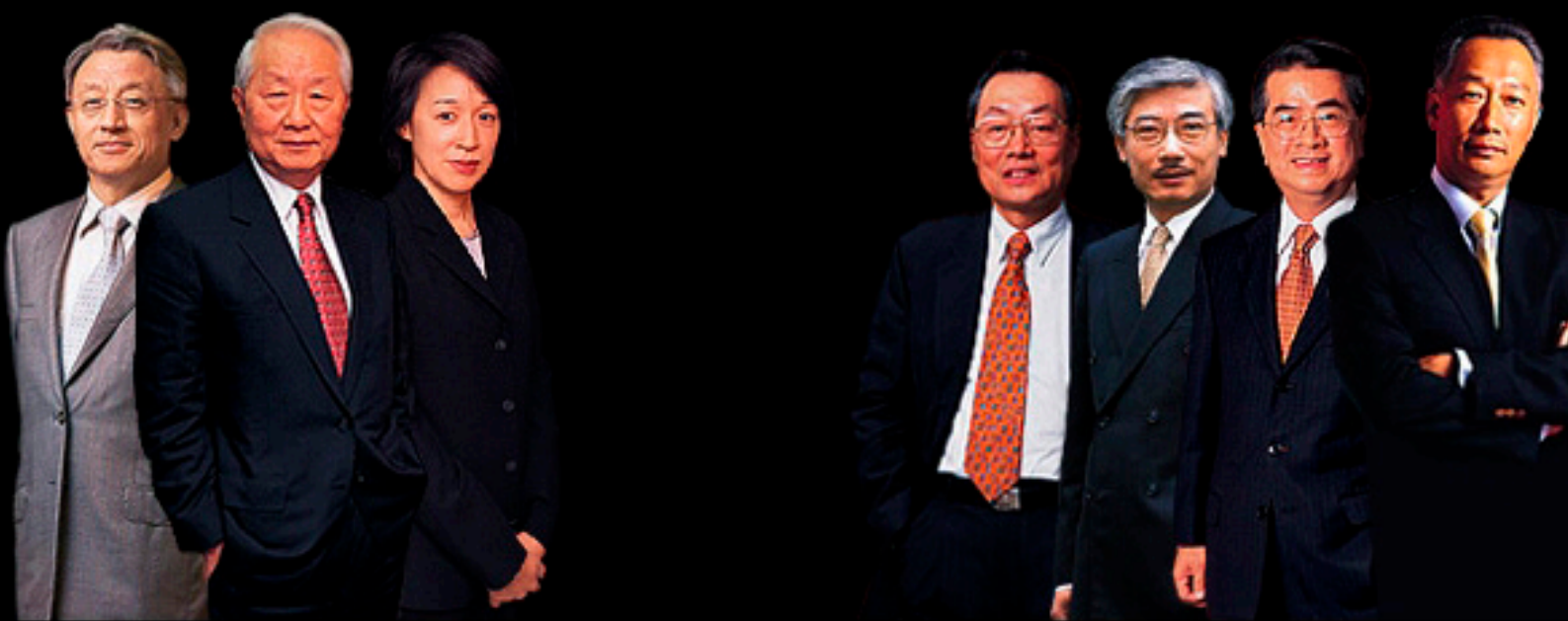
去年寶來率同業之先導入KPI（Knowledge Profit Index，知

識獲利指數）系統，即使業務員販售各種金融商品，這套系統可以將不同金融商品的獲利計算量化成一個KPI指數，作為員工績效評量統一的參考指標。

「儘管KPI很難量化研究部門的報告，寶來目前也不是每個單位都徹底實施KPI，但它的確有助於營業員彼此競爭的公平性，」一位大型券商的主管如此評論。

生存於經常變動的組織，經紀事業處總經理周筱玲打趣地說，「制度不好就要摧毀，每次摧毀就好像被剝了好幾層皮。」儘管她跟著白文正打拚了十五年，每逢年中年尾，也曾壓力大到睡不著，還有同事因此得了中耳炎。

難道沒人抗拒這樣長年變動的工



致勝密技：要感性，也要實用性

「女性其實很精明，」《ELLE》雜誌總編輯許心怡觀察。

除了要帶給女性感性享受，產品要能雀屏中選，以「功能」導向說服消費者是近期成功商品的密技。

實例一：Kiehl's



(黃明堂攝)

來自紐約、呈現中性性格的保養品牌Kiehl's，從二〇〇三年四月在新光三越A11館設櫃後，一年時間就躍升營業額第二高的保養品品牌，今年全省業績也大幅成長八〇%。

Kiehl's破除了女性行銷要甜美、時尚的迷思。這個瓶身上總是密密麻麻英文字、沒有代言人、沒有

廣告，甚至連銷售小姐都穿上白袍，活脫脫就像賣藥的藥商。

Kiehl's品牌協理李秉鈺觀察，以前女性買保養品大都是「買希望」。但漸漸的，女性也聰明的意識到保養品不可能讓她們從四十歲變到二十歲，女性要的是這年紀能保持最佳狀態的產品。

所以，Kiehl's小姐不再是說「這瓶玫瑰水該怎麼用？用後皮膚會如何好？」，而是「玫瑰有哪些天然功效，這對皮膚有何幫助。」

另外，Kiehl's平均會給一位客人三份試用品。這種「敢給」的態度，容易讓客人覺得品牌是大方、對產品有自信的。

實例二：H2O



(黃明堂攝)

台灣第一家專營少女服飾的品牌H2O，二十一年來強調「材質好，才能顯現出服裝美感」。

H2O董事長蔡健雄每個月前往歐洲的考察，除了觀察國際品牌，最主要都在找尋合適的布料。他甚至研究衣服材質，推出H2O專屬洗衣精、以及可以丟入洗衣機的高級羊

毛衣。「服裝不只要美，還要有美的內涵，」他強調。

還有社會漸趨多元，不僅職業類目廣，生活也趨複雜。所以，近年H2O便大量增加設計師，每一季大約有八百到一千款服裝，比一般品牌的五百款多出近一倍，以符合女性各類活動需要。

雖然是從「火星」來的男人，蔡健雄卻似乎更懂得「金星」女人的需求。H2O是少數得到六座新光三越頒給年營業額兩億元以上廠商的「傑出貢獻獎」。男人也能讓多變的女性消費者忠誠，蔡健雄就做了最好的示範。

金錢意義，而提供給女性一種經驗，甚至一種夢想。

而近年流行的「奢華風」，除了用誇張珠寶、華麗皮草、金屬光澤等展現，BenQ數位時尚設計中心副理林嘉泉卻認為，奢華是一種享受

精緻的情境，不見得要花很多錢。例如下午茶的興起，就和女性喜歡奢華的感覺有關。

其實，產品在超過實用用途後，就會聚焦在吸引心理慾望。

因此要如何打動女人心？政治大

學企管系教授洪順慶補充，先別設定女性愛買東西，應該說是女性較喜歡享受生活。

而提供給女性更優質、精緻的生活感受，就是捉住這群夏娃的成功關鍵。



(黃明堂攝)

▲女性行銷不等於女性化行銷。這群夏娃在乎的是貼心關懷的設計，而不只柔柔嫩嫩的顏色。

使用的保養品品牌就有八、八種。

在競爭激烈、品牌忠誠度不高的情況下，要如何讓這群夏娃看上、讓她們掏出荷包，是很大的挑戰。

在《女性行銷》一書中，作者瑪莎（Martha Barletta）不斷在書中強調：女性行銷，不等於「女性化」行銷。

女性行銷不等於女性化行銷

契爾氏（Kiehl's）品牌協理李秉鈺舉例，如果今天決定新產品要用粉紅色，是因為覺得女生想到粉紅色就會覺得溫暖、有依靠，而不只是單純覺得「女生都喜歡粉紅色」。

又或者觀察到女性大多使用摺疊手機。其實是因為女生喜歡的是手機那打開的動作，有一點點炫耀、引人注意的感覺，而不只是單純想保護按鍵。

「女性要的產品不是柔柔嫩嫩的顏色，而是貼心關懷的設計，以及感性、切身相關的需求，」瑪莎在書中這麼提醒。

除了設計，洪佩菁也比喻女性是天生的「人類媒體」，會互相傳達訊息。

對女性來說，購買行為已經不僅是買東西，還有「人」的因素：這個專櫃小姐好不好、親不親切？這個髮型師專不專業、會不會一直推銷東西？

對銷售人員和朋友口耳相傳的依賴度不斷提高，甚至在消費過程中建立起新的人際關係。例如，和女性朋友一起去購物、一起報名英文課程。

重視消費過程、享受消費情境等感性層面，也讓女性市場吹向新一波體驗式、奢華的新風潮。

藝術欣賞、電視劇場景等主題式旅行；裝潢成老上海、阿拉伯風情的精品旅館等，商品販賣已經超過

感性蘋果，勾引夏娃買不停

在有錢又掌握購物大權的情況下，女性的消費潛力呈現跳躍式成長，面對這麼一群夏娃，要如何讓她們看上、心甘情願掏出荷包？

今

年下半年，各家百貨週年慶打得如火如荼。堪稱世界百貨業「奇蹟」的SOGO百貨忠孝店，早在營業時間前兩小時，就已經有「人龍」蜿蜒在外。

SOGO百貨不是例外。從九月開始的百貨週年慶總能掀起採購狂潮，熱力一直到年底不減。

不過，也正如業者預料，這些買不停的散財大戶，有八〇%都是女性。

到底為什麼，台灣女人這麼愛買東西？女人的錢這麼好賺嗎？

統一型錄總經理賴南貝就直說，因為女性掌握了購買權。

看看家裡的東西，一家人吃的、穿的、用的大多是女主人購買。甚至一般認為是男性會購買的汽車、

房子等，女性也佔有「決策權」。就算女性買的東西大都不是給自己，也容易構成女性愛買東西的「假象」。

台新銀行個金行銷處產品一部資深襄理洪佩菁則補充，女性因為重視細節、對數字敏銳度高，採購能力因此備受信任。洪佩菁因此根據調查指出，企業裡的採購長有五〇%都是女性，比其他部門以女性為高階主管的比例，高出許多。

當然，新單身主義的崛起也是因素。新單身主義指的是約莫三十歲、經濟獨立的女性。「不管有沒有結婚，這群女性都不讓家庭dominate（主宰）她們，她們可以規劃自己的人生，」《ELLE雜誌》總編輯許心怡分析。

在有錢、能自主，又掌握購物大權的情況下，女性的消費潛力呈現跳躍式成長。

因此，許多業者對這群財神虎視眈眈。連菸、酒、車以及3C產品也都大舉進入女性市場。

女人的錢最好賺？

業者念茲在茲的是「女人的錢最好賺」。但在女性市場多年的行銷人員卻反對，認為女人的錢一點都不好賺。

許心怡舉例，以目前3C產品來說，許多針對女性設計的產品，銷售數字普遍都不佳。

台灣萊雅集團也做過一項調查，發現台灣女性一個月內，光是臉部

誰需要教練？

其實每個懂得與時俱進的高階主管都需要教練。

勵達管理顧問公司建議當主管有下列三種情況時，都很適合找私人教練：

- 1.新進主管，需要熟悉企業文化
- 2.調任新部門
- 3.原本領導有瑕疵時



般企業的六分之一。

今年十一月份的《哈佛商業評論》指出，高階教練是近來美國新型的管理課程中，成長最快的一項，美國企業平均一年投入高階主管教練

的費用達十億美元。

更重要的是，高階主管教練非常「個人化」。

為了確實找出主管的領導問題，「教練」除了給主管做性向測驗，還使用三百六十度回饋法，詢問主管的同事、上司、部屬，甚至家人對他的評價，再真實反映給主管。

聆聽批評很殘酷，對高階主管也是最困難的一關。與一般人一樣，莎法一開始對同事的意見大為震驚，但靜下心反省、接受後，她已經準備好改變自己。

四個步驟幫主管成功

高階主管教練通常透過四個步驟幫主管做出改變：

一、發現問題，設定目標：管理組織出了什麼問題？是溝通不良，還是別的原因？希望怎麼解決？

發現問題的人常是CEO。美國一家娛樂用品企業總裁哈利發現，過去兩年來，公司業績激增十倍，但員工不但常起紛爭，而且主管束手無策。「糟透了，」哈利很煩，「大家只看到別人的錯，從不反省自己。」因此，他聘請教練，要求所有高階主管配合發展出改善方案。

二、搜集資料：對受訓主管進行三百六十度回饋法，徹底了解問題所在。教練用訪談、問卷、電子郵件或任何方式，對主管周遭的員工進行意見調查，並與教練研議對策。

三、進行訓練：主管在這段期間內繼續工作，並試行改進方案，每兩週與教練討論一次。通常要三至六個月。

這個時候，教練的角色是隨時糾正主管的錯誤決策，調整引導出更有效的方法。

四、追蹤結果：當所有訓練結束，教練會再進行一次小規模的三百六十度回饋法，確認主管是否真的因此改變，收到成效。

但高階主管教練也不是適合所有人。勵達顧問公司副總裁麥高文指出，教練與受訓主管間的化學變化非常微妙，「如果兩個人處不來，彼此不信任對方，就成不了氣候。」

另外，《哈佛商業評論》也指出，如果主管克服不了心理障礙，就很難獲得改善。「但對那些願意改變的企業，就算有再多困難，最後都會看到企業煥然一新，並且發現投資高階教練的好處。」

高階主管也要好好調教

高階主管能力好、條件佳，但就是無法與同事、部屬相處合作，該如何兼顧主管面子，又能對症下藥，改善現狀？

高階主管教練（Executive Coaching）或許就是解答。

莎

法馬克是美國一家頂尖金融機構副總裁，她具備所有的專業優點：思考前瞻、理性、充滿活力與競爭力，正準備爭取公司董事會的最高職務。老闆鮑爾力挺莎法，但他發現，會計出身的莎法無法與同事合作，不願分享資源，還常與人起紛爭。同事嘴上不說，但總有意把她排擠到重要工作之外。

觀察一段時間後，鮑爾決定介入。他向人力資源專家求助，替莎法找了一對一的「教練」。

聘請「高階主管教練」（Executive Coaching）已是歐美企業慣用的方式，台灣則剛剛開始引進。通常由CEO發起，替高階

主管（或自己）聘請私人教練，依照主管的性格與工作需求，量身打造為期六～十二個月的管理課程。

美國管理學界最近發現，與其「聽」管理課，一對一（有時是少數特定的主管群）、私下進行的高階主管教練不但能確保主管改善行為，增進組織和諧，還能提升企業績效。

在教練要求下，莎法開始寫日誌，記下她每天與誰共事、有什麼爭議、同事的反應和結果如何……等，再與教練討論，並隨時修正她的管理態度。當訓練結束，天資聰穎的莎法學會保持冷靜理性，又同時與同事相處愉快的方法。她順利爭取到夢寐以求的職務。

「高階主管教練」受到企業垂青，是因為它能「隨需應變」，依不同主管性格發展最合適的改善策略，還能為組織帶來實質的好處。

特色：專門為你設計

美國人力顧問公司——勵達管理顧問公司（Right Management Consultants）最近對一百位在《Fortune》一千大企業工作的高階主管進行調查，結果顯示，在解決主管領導問題時，採用高階主管教練的企業，不但主管與企業及客戶的關係變得更好，產品銷售量、生產力與利潤一起上升，成本還是一

產業學院

挑起工研院轉型的大樑。

○六年，台灣半導體、影像顯示、通訊等人才還會短缺近一萬四千人。

這股焦慮最近蔓延至政府。十一月底一場論壇上，國科會副主委廖俊臣「遲到早退」。遲到是因為在行政院開人才會議，匆匆發完言，他又趕回國科會，「有另一個人才的會要開。」因應人才缺口，經濟部長何美玥在十二月快馬加鞭端出產業碩士專班計劃，預計在未來三年提供五千名產業研發人力，但還是不敷所需。產業學院對企業的短期需求是項利多。一直以來，業界深受人才不為所用之苦，「人都有，但實在不好，」負責人力資源的眾品科技副總經理蘇立瑩表示。

工研院最新的設備與技術，以及累積三十年的理論實務結合經驗，可以幫助企業縮短學習曲線。對沒有財力訓練人才的中小企業，透過產業學院開課，也可以紓解企業自行培訓的壓力。

開課也比坊間嚴格。以去年經資中心提供的「產業分析師」課程為例，一四四小時的扎實訓練，連出席率都算成績，還會「當人」。第一屆學員，現於經資中心服務的邱嘉揚說，工研院提供各產業最先進的視

野，跟一般的產業分析師比起來，他自覺在分析問題時「佔盡優勢」。

此外，工研院每年有一半以上經費投入生技、奈米、環安等前瞻研究，在另一條跑道培養未來人才。

對內也求差異化

產業學院加入後，執行長王鳳奎除了整合院內資源以壯大「知識百貨」的氣勢，還有更大的企圖心。

他特別強調「軟科技」。所謂的「軟」，是指更廣泛的「產業科技」人才，包括法律合約、財務、管理、智財等，產業學院今年就聘請前鴻海法務長周延鵬擔任法律課程顧問。

另一種「軟」則是創新。新成立的創意中心與美國MIT簽約，王鳳奎笑說，中心成員都是「思想家、藝術家」，腦袋裡想的是「下一個世紀的生活與科技」。

王鳳奎更希望產業學院能扮演教育訓練顧問（Facilitator）的角色，引進國外最先進的人才培訓工具。在他力爭下，產業學院即將引進史丹佛研究機構（SRI）的培訓know how，事前李鍾熙還親自帶高階主管到SRI受訓體驗，

「覺得很滿意」。

但產業學院最大的重擔，其實是挑起工研院轉型的大樑。

「工研院一定要轉型，不轉型就會死掉，」去年交棒前，前院長史欽泰一席話還言猶在耳。院長李鍾熙接棒後，也一直強調三大藍圖——貼近產業、前瞻研究、知識服務。產業學院做的，剛好就是三者的整齊入口。

但這個三十歲，正強打轉型的知識百貨，最費工的是對內行銷。

王鳳奎每天都在開會。屬於「空降部隊」的他必須讓同仁了解，產業學院不是要「掠奪大家的資源」，而是透過統一窗口，工研院對外的腳步能更一致。業界也還有疑慮。

一場包括台積電、聯電、友達等多家科技大廠人資主管的共同會議上，會後一位人資主管表示，產業學院想發展人資專業的構想固然很好，但「最需要說服的是大老闆，」這位主管說，「如果能從工研院龐大的院友會下手，會更有效果。」

工研院有八百個博士，三千個碩士，要達成共識，不是那麼簡單。「但它至少在動了，」一位轉入業界的院友長吁一口氣，「不再閉門造車，這終究是個好的開始。」

李鍾熙開知識百貨公司

文／施君蘭



(黃明堂攝)

▲帶著轉型的使命，工研院院長李鍾熙最近大刀闊斧前進。

挾著最新的設備與技術，和累積三十年的理論和實務結合經驗，搭上人才荒順風車的產業學院，對於人才培育會激出什麼新火花？

最

近，新竹一家「百貨公司」正在強力促銷。

百貨公司叫做「工研院產業學院」，賣的是人才與知識，目標顧客是科技業者。

工研院院長李鍾熙是發想者，也是超級推銷員。最近在許多談到人才培育的場合，李鍾熙都會主動提及產業學院。

產業學院去年七月就成立，但今年才積極向外曝光。九月新上任、今年四十二歲的執行長王鳳奎，是目前工研院最年輕的男性主管。

依李鍾熙的構想，在產業學院，顧客可以各取所需。有最底層，提供科技產業出版品與教材的資訊超市；再上一層，是由工研院針對產業需求開設，業界可自由選用的專

業課程美食街；一樓以上則是精品區，由工研院領軍在生技、奈米、數位內容等領域，培訓前瞻產業的人才。透過產業學院的整合，工研院的資源與業界需求能互通有無，更有效地培養人才。

曾為美國IBM、AT&T等企業開發人才培訓系統的王鳳奎，看到台灣政府、企業都對人才憂心忡忡，決定在四十歲的人生中場返國。「產業學院有工研院各種跨領域的資源，可以做業界想做做不到，解決國家與企業對人才的需求，」他很有信心。

產業學院成立的功能之一，就是解決國家與企業缺人才的焦慮。

年初至今，企業缺人的呼聲沒有停過。而據統計，二〇〇四～二〇

規避非關稅的貿易障礙。所以，海爾在海外建立工業園區，或與其他國家工廠合作，在全球有二十多個製造基地。

隨著中國加入WTO，海爾面臨更激烈的競爭。楊綿綿強調，要與狼共舞，就要把自己變成狼。如果把自己定位成羊，一定會被狼吃掉。

董明珠 走過的路，草都長不長

「厲害女人」、「永不認錯」、「霸氣女人」、「非常女人」，這些評語，講的都是董明珠，珠海格力電器的總經理。

從她的自傳被中央電視台改編成連續劇，就可以猜想，她的故事必定精采。

一九九〇年代初期，深圳發展火熱，三十六歲的董明珠也投入洪流，還進了格力電器擔任非常男性化的空調業務員。

當時，很多朋友不解。但她認為，這才是能體驗真實人生拚搏面的工作。

董明珠果然在這個行業大肆拚

搏，掀起一番風雲。

剛入行時，她靠著毅力與纏功，連續四十天追討前手留下的四十多萬呆帳。

同時，她又以初生之犢之姿，在安徽創下令當時總經理朱江洪刮目相看的一千六百萬業績。即使隆冬淡季，她都能搶下幾百萬訂單。三年內，她負責的區域業績從幾百萬飛升到上億元。

怪不得有人特地到格力，只為了「看看董明珠是怎樣的女人」。

她的拚勁，令許多人折服。

剛進格力頭幾年，董明珠常在外奔波。她在經過家門口時，常常只看孩子一眼，第二天就走，從沒有一整天陪孩子上公園玩過。

她的強勢，也讓她能為人所不能。

曾有大經銷商要求格力給予特殊待遇，否則就要搞垮她。沒想到，才剛坐上銷售經理職位不久的

董明珠，竟然直接取消這家公司的經銷權，不要一年一億五千萬的業績。原因是，「絕不允許他們擾亂市場」，喜歡格力的消費者在很多地方都可以買到格力的產品。

她也勇於打破常規。一九九六年

夏季，氣溫不高，冷氣機普遍銷售

不佳，業者多半降價促銷。但是董明珠卻不從常規，反而提出利潤的二％按銷售金額比例回饋經銷商。這是當時不曾發生過的事，所有經銷商盡力為格力促銷。結果在業界低潮中，格力的二十三個業務員打敗競爭對手的千人攻勢，業績還成長七％。

因此有對手說，「董明珠走過的路，草都長不長。」

董明珠也向中國零售業常見的拖欠貨款宣戰。她對外下令，凡是拖欠貨款的經銷商，一律不發貨給他們，清完呆帳後，先交錢才能提貨。許多經銷商向她的老闆朱江洪抗議，中國哪有這樣做生意的？但是董明珠就是不鬆手，一年內解決呆帳問題。

她的這種魄力令人相信，她說過的話一定成真，樹立了她的領導權威。

但如果，這是一個錯誤的命令怎麼辦？「我從來就沒有失誤過，我從不認錯，我永遠是對的，」董明珠的回答，十分令人震撼。

她自認，「我只是在任何時候，都把自己的一畝三分地種好。」

島勞動局的技術學校教書，又擔任工廠的技術員、工程師。一九八四年，她加入海爾的前身，青島電冰箱廠，擔任副廠長。

（海爾企業文化中心提供）



抓品質就是要
「連一根頭髮也不放過」。

海爾集團總裁
楊綿綿

視，與張瑞敏的大志風發，恰成完美互補。

例如，楊綿綿幾乎每天都巡視生產線。有一回在一台冰箱的抽屜中

的優點是，「本來期望的是二，但她可以發揮到十。」

楊綿綿則自剖，張瑞敏有許多創新性的思想，而她該扮演的就是第一層實踐的角色，然後一層一層傳遞下去。

她也與海爾一起不斷精進學習。學電腦、研究網路、讀書，還進修英文，避免居高位卻因年齡反而落於時代之後。

楊綿綿心思細密，策略能力自是一流。

一九八五年，海爾初出茅廬時，她就導演了「砸冰箱」的好戲。隨著大錘朝冰箱重重砸下，海爾不僅向世人彰顯了重視品質的印象，也讓員工此後戰戰兢兢。這個故事，還因此成為許多商學院的討論案例，大大打響海爾的名聲。

當海爾決定拓展國際市場時，楊綿綿也主張，不要循一般開發中國家企業的老路，從發展程度差不多的市場切入，而是要直攻先進的歐美。今天，海爾不但在全球攻城掠地，霓虹廣告還擠進了時髦酷炫的東京銀座，閃閃發亮。

她還強調，要在海外生產，才能

當時，這家工廠虧損一四七萬人民幣，換了三個廠長前景也不見曙光，員工渙散，瀕臨倒閉。

當時任副經理的張瑞敏趕時髦，向政府爭取引進發展新技術的投資項目，楊綿綿開始與員工們土法煉鋼地研究如何做現代化的電冰箱。現在，海爾的小冰箱早已是美國最大品牌，白色家電銷量也躋列全球前五名。

許多人讚揚，楊綿綿對細節的重

發現一根頭髮，她立即召集相關人員開會。現場有人說，一根頭髮不會影響品質，拿掉就算了，有什麼好大驚小怪？但她口氣堅定地說，抓品質就是要「連一根頭髮也不放過」。

她還強調，人要有三商：情商、智商和韌商，也就是韌性。其中韌商最難，要堅持每一步到最後。因為細心認真，所以楊綿綿的執行力特強。張瑞敏曾稱讚過她最大

CEFIRO

20萬車主的口碑見證
20萬公里耐久品質的堅持



V6引擎



Navi衛星導航



TOBE資訊影音
3C平台



電動後檔遮陽簾



後座首席中控台



HUD車速簡報
螢幕



為了豐富您的生活，實現更美好的用車環境，四年來裕隆汽車不斷投注心力，結合無數研發工程師的心血，成功建構完成TOBE服務平台與TOBE CSC客服中心。同時更結合24顆全球衛星，透過NAVI智慧衛星導航、GPS全球衛星定位系統等多項先進科技，24小時全天候為您提供精確的道路指引、即時的路況提醒、迅速的防盜通報以及豐富的景點與生活資訊服務。

歡迎您現在進入體驗TOBE的豐富生活世界。

SWIFT the future



裕隆汽車股份有限公司

總公司：台北
總經銷：裕隆汽車
台北分公司：台北
桃園分公司：桃園
高雄分公司：高雄

服務專線：0800-088-888 網址：www.nissan.com.tw

誠隆 (02) 27622330
台北市松山區八德路四段88-70號
七和 (02) 87711770
台北市市民大道二段180號
裕隆 (02) 89115500
台北縣新店市中興路三段128號
光隆 (03) 3601111
桃園縣桃園市中山路1310號

永慶 (035) 327155
新竹縣新竹市經國路一段2號
裕隆 (037) 337037
苗栗縣苗栗市鎮基路656號

裕隆 (04) 22591710
台中市西區西區政路1號
裕隆 (04) 22470688
台中市北區松竹路二段8號

裕隆 (04) 7293000
彰化縣彰化市金馬路三段111號
裕隆 (06) 2919011
台南市南區中華西路一段79號
裕隆 (07) 7223331
高雄縣鳳山市中山西路236號

TLFeBOOK

市，也有助引進國際企業管理的新觀念與公司治理規範。例如，聯想有獨立董事組成的審計委員會與薪酬委員會，比許多中國企業先進。

馬雪徵的外文能力與國際經驗，也令聯想在海外鴻圖大展。她曾赴英國國王學院留學，又在中科院從事十幾年的翻譯工作，並負責中科院國際合作局的合作項目。也當過中國領導人的翻譯，因此接觸過許多著名學者、諾貝爾獎得主、大使與科技部長等大人物，國際視野不可小覷，也深諳國際事務運作。

一九九九年，廣東投資信託爆發假帳醜聞，引發投資人對在香港上市的中國企業不信任。馬雪徵立即召開全球電話會議，將聯想的財報、現金、借貸與業務拓展等資料傳到各地，化解信心危機。

另外，馬雪徵還主導了聯想與盈科電訊合作，籌資風險投資基金，與AOL策略聯盟等國際合作。

但是馬雪徵的態度卻愈發低

「每次有人讓我說自己的背景，我就緊張，也很尷尬。」

聯想集團財務長
馬雪徵



（中國新聞圖片網提供）

調。

每遇媒體採訪，她總強調只談公司，不談個人，「每次有人讓我說自己的背景，我就緊張，也很尷尬。」

即使多次被選為全球商界女強人，她也認為這些「國際媒體實際上是排企業，因為聯想大，她才會上榜。如果沒有聯想，就沒有她。」

她甚至主動詢問《Fortune》，可不可以不要上榜？

就像《Fortune》回答：「由不得你」，馬雪徵不想在商界出鋒頭，也由不得她。

楊綿綿 披著狼皮的羊

近幾年，海爾在全球家電市場聲名大噪，但是集團內的人卻說，如果沒有總裁楊綿綿，海爾集團首席執行官張瑞敏的夢就不可能實現，海爾也不會有今天，《華爾街日報》指出。

楊綿綿的成長史，與海爾的崛起命運緊緊相繫。

畢業於山東工學院的她，先在青



(寶鋼集團提供)

「成功不能靠保護，
真正的秘密是
創新與國際化。」

寶鋼集團董事長
謝企華

保護，真正的秘密是創新與國際化。

寶鋼將專利視為一種競爭力。這幾年來，寶鋼的專利申請案數每年都增加二成，還有近百件專利技術在國際博覽會得獎。最近，謝企華也領軍與日本鋼鐵公司合產針對汽車設計、價格較高的鋼板，希望用新產品打出新天地。

寶鋼也早就深諳國際化的重要。從一九八五年起，寶鋼就把一成以上的產品銷往國外，以探究國際市場的品質要求與走向。

面臨宏觀調控，國內商機有限，謝企華未來更要積極佈局全球與多元經營。

近年，謝企華陸續與巴西、日本、盧森堡、澳洲等大型鋼鐵廠合資，提升技術能力、品牌能見度，找新礦源、新市場，也創下中國最大的海外投資案。

寶鋼集團下的子公司也分別與法國興業資產管理、日本三井物流成立基金管理與鋼材物流企業。

看來，在謝企華略顯羞澀的微笑與樸實衣著的背後，的確有一顆像鋼鐵一樣堅韌的心。

馬雪徵

聯想佈局國際幕後推手

馬雪徵的一生，滿是奇遇。

北京師範大學文學院出身的她，成為中科院的對外聯繫高手，之後棄官從商，還掌握了聯想集團的財務大權與對外運籌帷幄。現職聯想集團財務長兼資深副總裁的她，多次入選《Fortune》全球商界傑出女性企業領導人。

回想生平際遇，加入聯想是馬雪徵的一大轉捩點。一九九〇年，聯想還只是中科院一家名不見經傳的小公司，窩在破落的工業區。但總裁柳傳志總是高談闊論，好像在經營一家大企業。受了這股豪氣吸引，馬雪徵毅然從中科院處長的位置「下海」。

馬雪徵果然沒讓柳傳志失望。聯想近幾年的快速成長與國際佈局，馬雪徵居功厥偉。

馬雪徵掌櫃的功力，讓柳傳志沒有後顧之憂地往前衝。她身兼香港業務，也長居香港，見識了國際資本市場的運作，也提升了聯想的財務操作層次。

一九九八年時，聯想的負債比率高達二〇〇%，幾次增資後，到二〇〇三年，反而有二十多億閒錢。

另外，馬雪徵主導聯想在香港上

寶鋼、聯想、海爾、格力

文／楊淑娟

女強人橫霸中國四大企業

中國一群女性企業家正迅速崛起，在男性擅長的全球市場裡領軍作戰，她們沒有顯赫家世、不靠關係、更不靠另一半的幫忙，單憑專業與毅力，卻能從基層往上爬，在政、商兩界披荊斬棘，令世界刮目相看。

聽

過她們的名字嗎？謝企華、馬雪徵、楊綿綿、董明珠。

在經濟火熱的中國，她們是影響力最大的女企業家。在《Fortune》、《華爾街日報》、《Forbes》的全球五十名或一百名女性企業家、最有影響力女性的排行榜中，都可看見她們的芳名。

謝企華

名不虛傳的「鐵」娘子

身為中國最大鋼鐵企業上海寶鋼集團的董事長兼總經理，謝企華一向被稱為「鐵」娘子，領導十萬名

員工，掌管二二〇億美元資產。

一個女性要在男性擅長的鋼鐵業發展，並不容易，謝企華自然有她的硬背景。

她畢業於清華大學土木工程系，曾參加過勞改，被下放到陝西鋼廠當技術員十年。在寶鋼籌建時，她加入這個新事業，因為有經驗與相關專業知識，一路從工程指揮部的組長往上，爬到今天的位置。

寶鋼自一九九四年謝企華掌舵開始，就飛快成長。二〇〇三年，寶鋼營收與獲利大幅擴張，成為第一家進入《Fortune》全球五百大企業的中國公司。今年，寶鋼還被國

際鋼鐵動態諮詢公司評為全球業界中，綜合競爭力的第三名，也被專業雜誌《世界鋼鐵業指南》選為未來最具發展潛力的企業。

謝企華對中國鋼鐵業的貢獻，不僅止於經營好一家公司。二〇〇二年美國禁止外國鋼鐵進入美國，以保護美國業者。當時，各國鋼品攻正在迅速成長的中國，使得中國鋼鐵業利潤急遽下滑。謝企華聯合其他同業，向外經貿部提出申請保護。之後，中國也展開一系列的鋼鐵貿易保護措施，化解了業界的危難。

不過，謝企華自剖，成功不能靠



美國撤銷對台灣的安全承諾，同時也取消對台灣的軍售限制，

讓台灣購買足夠的軍備以嚇阻大陸動武。

台辦一致。倘說網站也被控制，那麼問問到大陸旅行或經商的人士，他們遇到所有的大陸人，有哪個支持台灣獨立的？有哪個不認為統一是天經地義、理所當然的？

中共政權要維持它的合法性與正當性，意識型態的號召力（比如過去的共產主義、社會主義理想），早已變成或者朦朦朧朧、

或者陽奉陰違的東西，不頂用了；全民普選授權的民主體制，中共不敢建立。核心價值沒有，授權沒有，這個政權的合法性與正當性，依靠的只有民族主義，倘若「分裂國家就是歷史罪人」能夠得到多數民眾的支持，那就是維持政權正當性的唯一法寶。那麼台灣繼續推動台獨，而中共又不做反應，它的統治大陸的正當性就會受到質疑，不僅在民眾

中受質疑，而且在幹部中、軍隊中受質疑。

因此，任何中共領導人，不管是鄧小平、江澤民還是胡錦濤，在這個問題上都不敢含糊，否則把政權丟了，就真是成為共產黨的「罪人」了，儘管不是中國的「歷史罪人」。

美國也漸漸明白中共的意向：

不是真要統一，而是不能容忍台灣獨。布希連任，他會繼續不惜以單邊主義支持在全世界散播民主、自由的價值觀，這沒有錯。倘若台灣沒有要改變現有狀態的傾向而中共要動武，比如發生九六年中共向台海試射飛彈的事，布希會比柯林頓做更強硬的反應，也沒有錯。

不過，事有輕重緩急，布希當前最急需處理的是伊拉克、伊朗的問題，亞洲方面則是北韓核武

問題。北韓問題，美國需要中共合作。中國大陸經濟體的發展壯大，也與美國利害相關。布希要維持與中共的和諧關係。至於改變中共的共黨獨裁統治，那已不是布希任內要實現的目標了。

美國不支持任何改變台海現狀的做法

布希政府與中共多次談台灣問題，實際上已取得了默契，只要台灣不改變現狀，中共就不會以武力強行統一，而美國也已承諾，美國不支持甚至反對任何改變台海現狀的做法。因此，美國對台灣的種種「去中國化」的舉措，都公開表示「不支持」。

台灣可以倚恃的，只有民意。假如這次立委選舉，泛綠過半，那麼有了立法院作後盾，阿扁總

統可能採取進一步行動，比如透過公民投票，把國號改為「中華民國（台灣）」，這樣很有可能衝擊北京當局的底線了。

美國會怎麼因應呢？美國《大西洋月刊》有一篇柯森（Trevor Olson）寫的文章說，為了避免把美國捲入核子戰爭的危險，美國的解決之道是「讓這個島嶼防衛自己」，他建議「美國撤銷對台灣的安全承諾，同時也取消對台灣的軍售限制，讓台灣購買足夠的軍備以嚇阻大陸動武。」他說，這個做法使「台灣被迫面對自己改變現狀導致的後果」，儘管台灣可能覺得美國背叛了台灣，但這是「最好的方法協助台灣實現完全成熟的民主，這種民主要求人民為自己的行為負起責任。」（作者為香港知名政論家）

為自己行為負責的民主

文／李怡



台灣政府正在統獨綱索上玩著危險遊戲，打著「台灣有難，美國相助」的如意算盤，但是這招還有用嗎？對岸人民又如何看待台灣問題？

十

二月初，一場罕見的大霧連續籠罩中國大陸華北地區，能見度不足二百米，北京機場兩日內有八百班航機未能如期起飛或降落。

北京的濃霧，使人想到的不僅是天氣，而且是霧煞煞的政治、經濟、社會。胡溫是強硬派還是溫和派？大陸經濟是軟著陸還是硬著陸、甚至不著陸？人民幣升值不升值？社會危機嚴重還是和緩？這些問題言人人殊，真是霧煞煞。

不過，對台灣來說，更重要的問題是：倘若台灣繼續向著「去中國化」以至「漸進台獨」走

去，中共會容忍到什麼程度？會不會真的動武？這個問題儘管也是言人人殊，但卻是糊塗不得的。

談到台灣問題，人人意見一致

也許台灣多數人不相信中共會真的動武，理由是：一、難道中共不怕美國的軍事反應？二、動武對中共有什麼好處？三、台灣只不過要求獨立於中國之外，而且現實已經是獨立於中國之外了，中共有什麼道理動武？到底你講不講道理？

筆者過去也傾向於相信以上三個理由。中共的道理，講來講去就是胡錦濤最近強調的一句話：

「分裂國家就是歷史罪人。」

不用費腦筋，就知道這句話是沒有歷史根據的先驗的邏輯。《三國志》說，天下大勢，分久必合，合久必分。分與合都沒有英雄或罪人的褒貶。秦始皇統一六國，大開殺戒，又扼殺了諸子百家爭鳴的蓬勃的文化局面，是功是過也難以評斷。

至於台灣若推動台獨，出現武力衝突則眾所周知不會是台灣主動啟釁。

這些道理其實人人明白。不

過，讓人奇怪的是：大陸不管是幹部、學者、讀書人或是普通老百姓，都似乎把「分裂國家就是歷史罪人」視為理所當然。

中共政權的合法性，依靠民族主義

中國大陸公開的媒體儘管沒有新聞自由也缺乏公正評論，但網頁上仍有不少對執政當局的批評，比如最近有網民就接二連三的礦災事件批評中國的經濟發展是「帶血的經濟」，是「煤吃人」。不過，談到台灣問題，所有的網民意見都幾乎與北京的國

氣候變遷對世界的威脅 遠大於恐怖主義



(邱瑞金攝)

擇，在壓力和面對未來節能技術的競爭中唯恐落後。

美國電力公司曾經反對向氣候變化宣戰。但到了九〇年代末，當時的總經理德雷珀終於開始正視全球變暖的現實，力主對這家全美頭號製造燒煤污染的企業進行戰略性調整。為什麼？美國電力公司環境事務高級副總裁海德勞弗表示，「人類將不可避免地邁入限制二氧化碳排放的時代。」

英國石油公司在公司內部制定了二氧化碳排放量交易策略。很多辦法都很簡單，例如找到並堵住洩露的地方。總體成果是：三年內排放量減少了一〇%，而且為公司帶來了六・五億美元的收益。

國際上，家電用品和高科技產業也積極採取行動因應。

惠而浦公司宣布該公司將在二〇〇八年全球家電用品產量成長四〇%，同時做到溫室氣體排放減量少三%，相當於二十八個燃煤電廠，或一千萬輛美國汽車每年的排放量。

英特爾公司也擔心歐盟會禁止使用溫室氣體之一的全氟化碳（PFC），這種溫室氣體會在製造晶片過程中產生。英特爾公司的哈珀就表

示，「我們決定起草一個全球性協議，到二〇一〇年把全氟化碳排放總量降低一〇%，每個晶片降低九〇%以上。我們想採取主動，而不是讓歐盟來限制我們。」

紐西蘭能源部長赦格森就觀察到紐西蘭企業的觀望和不確定態度已經消失，「企業界發現投資在提升能源效率上，將會有巨大的利益，也開始看到因為京都議定書的實施，將帶來的巨大商機和新市場。」

「企業界走在政府之前開始行動，」美國《BusinessWeek》觀察。美國杜邦公司把其溫室氣體排放量降低了六五%，在這個過程中，公司節省了上億美元。通用電氣公司正準備擴展風力發電以及更節能設備的市場。

世界汽車業將發展零廢棄物排放的氫燃料電池汽車，視為決定未來汽車產業最重要的研發方向。汽車產業如通用汽車公司正投資上百萬美元開發不排放二氧化碳的氫動力汽車。通用汽車公司的全球氣候問題小組經理弗雷德・西恩塞說，「二氧化碳低排放的經濟模式會真正改變我們的工業。」而被視為美國汽車業主要競爭對手的日本汽車製

造商龍頭豐田則已搶先推出混合式燃料汽車。

清潔能源成競爭優勢

遲遲不願行動的國家和企業，將在未來國際競爭中失去優勢。

根據澳洲媒體《年代》報導，澳洲能源研究院的發言人湯瑪斯表示，澳洲不願簽訂京都議定書，是因為澳洲的清潔能源產業無法與歐盟的企業競爭，例如在爭取中國的清潔能源合約時，就因為價格過高而喪失優勢。

歐洲的能源公司透過清潔發展機制在開發中國家執行清潔能源的開發專案，可取得碳排放減量額度，不僅可抵減其在歐盟國內的排放量，也可以在明年初即將實施的歐盟碳排放權交易體系中交易，還可以在國際金融市場取得較優惠的貸款條件，所以澳洲的能源公司根本沒有優勢。

世界許多專家都不約而同表示，這場因為全球氣候變遷和能源革命所啟動的新能源和新科技競賽，將帶動整個社會機制的巨大變革，引動下一次工業革命，台灣還有時間等待嗎？



夕陽西下中的蘇俄，為京都議定書的通過發揮臨門一腳。世界各國和企業開始發現因為京都議定書的實施，將帶來巨大的商機和新的市場。

(法新社提供)

能源最積極的國家。雖然英國最近被批評沒有達到承諾的減量目標，但英國仍然信誓旦旦，明年下半年因應氣候變遷，是英國最重要的施政重點。目標是在二〇五〇年，削減六〇%的溫室氣體排放。英國科學家發現，若是採取行動使二氧化碳的濃度能夠維持在百萬分之五五〇，那麼因為限制二氧化碳所造成的經濟影響約是一%的英國國內生產毛額(GDP)，但與此相比，洪水衝垮泰晤士河大堤造成的損失大約為三百億英鎊(約一兆八千億台幣)，相當於二%的GDP。

長期商機無限

許多國家發現遵守京都協議，長遠來看將獲得可觀經濟收益。

義大利就是一個例子。義大利在十年內，降低溫室氣體排放量的一七%。

義大利科學家接受BBC記者採訪時表示，當計算降低溫室效應所需的費用加上醫療保健等方面節省的開支，和從使用礦物燃料轉向使用其他種類能源的投資，義大利能源支出將增加三%，但實現這些改變之後，義大利在健康、農業、環境保護等將節省三五%的支出。

即使一些開發中國家，如南非、墨西哥、阿根廷等，也啟動國家層級的自願減量行動。

法新社報導指出，南非政府展開了跨部門的減量行動方案，要協助政府各部門達成各自的減量目標。「這是南非第一次跨部門間的整合，針對各部門因應氣候變遷詳細訂出各部門應該採取的行動，」南非環境和觀光部長歐文表示。

南非一些地方已經開始感受到氣候暖化的威脅，一些地方變得比十年前更乾、更熱，一些地方卻是更熱、洪水更多。而南非由於是開發中國家，未來更可以透過清潔發展機制，和已開發國家合作減量計劃而得到經濟利益。

許多企業界體會到全球商業競爭環境，已大步走向對「碳」限制的低碳經濟新時代。跨國公司別無選



(邱瑞金攝)

不要「碳氣」 你我都有責

當許多人還抱著全球氣候改變和京都議定書與台灣無關的態度時，為什麼國際把氣候變遷和二氧化碳限制看得那麼嚴重？各國和企業有哪些具體行動？

氣

候的改變，已經威脅到許多人的生活，許多國家已經認識到這不是環境或經濟問題，而是攸關國家安全和生存的問題。

「氣候變遷對世界的威脅遠大於恐怖主義，如果等上十年或者哪怕只是幾年時間再採取行動，都是不負責任的做法，」英國政府首席科學顧問大衛金指出。

歐盟顯然在氣候變遷的議題上，要扮演領導者的角色。原因之一是，歐洲這幾年已飽受氣候變化帶來的災害。二〇〇二年，歐洲大洪水導致十一個國家遭洪水之害、二〇〇三年夏天的熱浪造成二萬人死亡，而未來科學家預估，歐洲將是氣溫上升速度高於世界平均的地區之一，在瑞士阿爾卑斯山終年不化

的積雪，也預估將在五十年內消融四分之三。

身處低地國，荷蘭有許多的土地是填海造陸創造出來的，一旦溫室效應導致海平面上升，將對荷蘭造成重大損害。所以荷蘭現在擔任歐盟輪值主席國，就把控制氣候變暖做為歐盟的一個主要任務。

德國和丹麥早已是推動世界再生

熱情，是最有力的通行證

X-TRAIL *TANGO* 熾/熱/登/場



冒險 就從這刻開始

 ADVENTURE

SHIFT_the future



裕隆日產汽車股份有限公司

關係企業：
格上租車 租賃專線：0800-222-568
LION中古車收購店 服務專線：0800-878-787
裕融企業 服務專線：0800-797-797
新安產物保險 服務專線：0800-050-119

服務專線：0800-088-888 網址：www.nissan.com.tw

誠隆 (02) 27622330

台北市松山區八德路四段68-70號

七和 (02) 87711770

台北市市民大道三段180號

裕信 (02) 89115000

台北縣新店市中興路三段128號

元隆 (03) 3601111

桃園縣桃園市中山路1310號

永慶 (035) 327135

新竹縣新竹市經國路一段2號

裕新 (037) 337037

苗栗縣苗栗市國華路658號

裕民 (04) 22591719

台中市西屯區市政路1號

裕唐 (04) 22470688

台中市北屯區松竹路三段8號

匯聯 (04) 7293000

彰化縣彰化市金馬路三段224號

國通 (06) 2915011

台南市南區中華西路一段79號

裕昌 (07) 9222331

高雄縣鳳山市中華二路111號

吉隆 (07) 7902888

高雄縣鳳山市中山西路236號

TLFeBOOK

隨著愈來愈嚴重的氣候變遷 二氧化碳全球交易市場蓄勢待發

1 新興的商機

1. 溫室氣體盤查、稽核和交易的顧問產業
2. 清潔能源、科技的研發和產業
3. 省能源的服務業
4. 再生能源產業

2 二氧化碳市場開始起步

二氧化碳交易量
(單位：萬公噸)

2001年	1,300
2002年	2,900
2003年	7,800
2004年	15,000

(註：2004年為預估值)
資料來源：世界銀行破金融部門

非常巨大，「田森行男說。

日本也成了一個「碳基金」，來執行這些減量計劃，而基金來源是從預定實施的環境稅、從源頭課徵石油等能源稅、也從使用者來課稅。

「日本企業強烈反對，」田森行男不諱言日本企業和產品的節效率幾乎已是領先世界，如何能將科技逼到極限是大挑戰。

因此，對日本而言，運用清潔發展機制、到其他開發中國家種樹、買碳排放權或是協助這些國家提升能源效率，就成了減量成本最低的一種方式。

根據溫室氣體交易商Zausonco LLC的分析，日本是二氧化碳市場最大的買家，佔了高達四成，超過世界銀行和荷蘭政府。賣出排放

減量權的，一半來自亞洲，又以中國佔近一半，拉丁美洲佔一七%。

理想中，二氧化碳交易市場要提供一個機制，可以解決富國和窮國間不同發展程度的問題。

日本東京住友公司與斯洛伐克的交易就是在由京都議定書創造的全新全球市場上，達成的第一筆買賣。

根據《BusinessWeek》報導，薩拉鎮是位於斯洛伐克南部的一個煙霧籠罩的工業城鎮。過去，鎮上的居民對當地一家燒煤的老供熱廠

排放出令人窒息的煙氣和粉塵強烈不滿。但要籌措十八萬美元將中央鍋爐置換成有利於環保的燃氣爐並不是一件容易的事。

但在去年早些時候，環境部官員集思廣益，這個久拖不決的設備更新問題最終得以解決：通過出售該廠的部份「未來污染權」來支付設備款，而這些權利在使用清潔燃料後可能不再需要。

使用新燃氣設備後，該廠每年將減少排放相當於二千五百公噸的二氧化碳污染物，使該廠的污染排放量減少一半。

「各方都從中獲益，」斯洛伐克從事環境工程的Menart公司總經理沃

爾納說。對薩拉鎮的居民來說，生活更加美好了。空氣變得更加清新了，利潤也更豐厚了。對投資者來說，這筆交易很值得。斯洛伐克環境部氣候變化處主任伊萬·莫傑柯說，「這完全是一種新的融資方式。」為薩拉鎮這筆交易做經紀的排放市場公司副總裁大衛·翁加爾表示，「環境部門現在能夠成為一個營利中心」。

愈來愈多排放有害物質的東歐公司正在從綠色環保改造中獲益，因為很多中歐和東歐國家要將它們較高的污染量降低，相對於日本或是德國來得容易一些。德國開發銀行KfW正計劃在這個市場中投資，為東歐籌集環保資金。「這可以為貧窮國家籌措資金並將富國的先進技術轉讓給窮國，」KfW的董事會成員沃爾夫岡·克羅說。

雖然，這個市場剛剛起步，有許多不明確的因素，但是隨著愈來愈嚴重的氣候變遷，這似乎是一個蓄勢待發的新市場，而隨之而起的其他行業，還包括清潔能源、科技的研發和產業、省能源的服務業、再生能源產業、溫室氣體盤查、稽核和交易的顧問產業等。



風力發電等再生能源產業，預估將是這一波二氧化碳管制聲中的贏家，未來快速發展空間極大。

雖然由於美國拒絕簽訂京都議定書，使得全球碳排放權和信用額度的價錢明顯下降，但是在美國仍有多個自願減量和交易機制，開始出現以區域型態進行地區的總量管制和交易方案，如美國東北部十州的聯合管制方案；麻塞諸塞州已宣布到二〇二〇年將氣體排放量減少十%；加州提出計劃，二〇一五年將汽車尾氣排放量減少三〇%。其他

州也在醞釀類似的措施。二氧化碳排放交易市場——芝加哥氣候交易所從二年前就已經開始運行。芝加哥氣候交易所是美國首度把公私部門結合在一起，採取既定的市場規則落實參與者的減量承諾。包括IBM在內，以電力公司等大的碳排放公司為主的一些企業和機構組成，參與者可以取得減量信用額度，並進行買賣。

（法新社提供）

這些方案包括了自願減量、農場及森林碳匯（Carbon Sink）、北美除碳專案和碳資產供應交易等。

全世界第一個清潔發展機制專案的執行人、日本品質保證機構（JQA）清潔發展機制事業部主任審查員田森行男十一月來台時就表示，從今年初開始，日本也開始試行二氧化碳排放權模擬交易，參與的日本企業和組織佔了全日本工業界八成的二氧化碳排放。

日本面臨的挑戰

「從二氧化碳的盤查、計算到交易，在日本已經創造出一個新的產業，」田森行男指出，日本已經簽訂京都議定書，日本減量的目標是要減量六%，但是目前日本二氧化碳仍成長了七・六%，所以日本要達成目標很艱難，從現在到二〇一二年，八年間要降低碳排放總量一三・六%。

「對日本人而言，京都議定書是在日本簽訂，又是以京都來命名的協定，無論如何一定要達成，否則對日本的面子和尊嚴是很大的損失，但是要達成，卻會對產業界的影響



(劉國泰攝)

京都議定書開跑

買「空」賣「空」 誰獲利？

當二氧化碳成為全球第一個總量管制的自然資源，買賣空氣的時代，正式宣告來臨。
有那些新的產業將應運而生？又會造成那些改變？

你

們怎麼能夠買賣天空、土地的溫柔、羚羊的奔馳？這些

東西我們怎麼能夠賣給你們？而你們又如何能夠購買？」這是美國印第安酋長西雅圖著名的心靈宣言。

一百多年前的美國印第安酋長絕沒有料到，有一天人們不只出賣土地，也開始出賣空氣，而且，是為

了解決人類共同的環境問題——氣候變遷的巨大危機。

即將實施的京都議定書，是殘酷的資本主義與綠色和平理想主義妥協的產物。它除了規範工業化國家的二氧化碳減量責任，也希望能夠透過工業化國家和開發中國家的清潔發展機制(CDM)共同減量，允

許透過交易的方式來達成減量。

科隆的Prognos諮詢公司微觀經濟及環境經濟部主任雅尼娜預測，十年後可能形成一個年價值為六百億美元的全球期貨交易市場。歐盟預定從明年一月一日起實施的溫室氣體碳交易計劃可能會使這一市場另外增加一八〇億美元。

坐・臥・伸・展
無拘無束，就像在家一樣



進入華航新商務艙—**尊爵華夏艙** 全新挑高客艙空間，每張椅距寬達 60 吋，最能滿足您在漫長旅程中想放鬆舒展的渴望。除了寬敞，艙內採用真皮座椅、多段式電動調控系統及 Airbag 可充氣座墊，讓您或坐、或臥、或伸展，都能感受到百分之百的舒適與放鬆。當然，再加上尊爵華夏艙為您提供的個人電視及 AVOD 娛樂系統，你的一趟空中之旅，不僅舒適，絕對完美！

面對全球如此重大的改變 對各國政府、企業、人民 挑戰和機會都是並存的

氣候變遷改變颱風洪水的強度，使台灣每逢颱風就造成嚴重土石流。



(劉國泰攝)

噸的大煉鋼廠計劃。

根據中鋼的經驗，每煉一噸鋼約排放二噸二氧化碳。光是這個大煉鋼廠完成後，台灣的二氧化碳排放就增加兩千萬噸，約為目前全國總排放量的一成。

政府是否有決心？

若是依照工研院每公噸四百美元的減量成本，單單是這個大煉鋼廠

新增加的二氧化碳，就為台灣未來增加高達八〇億美元的二氧化碳減量成本，約為二千五百億台幣。

多位環保團體成員批評，台灣是「否有必要用未來國家人民的整體利益來補貼這樣的高耗能、高污染產業。」

十二月初參與發起成立台灣氣候保護聯盟的環境品質文教基金會祕書長劉銘龍就指出，「台塑大煉鋼廠的計劃是台灣政府有沒有決心去

因應京都議定書的指標性案件，如果這個案子都能過關，就證明民進黨談溫室氣體減量都是玩假的。」

工研院副院長曲新生的研究就指出，不管是化工業或是鋼鐵業，都是投資成本巨大、回收時間很長的產業，一旦投資下去，在一段時間內是沒有調整的彈性。萬一擴充投資後，台灣被限制排放，這將是一大難題。

因此曲新生建議，政府應盡早依環境基本法中規定，「各級政府應積極採取二氧化碳排放抑制措施，並訂定相關計劃，防止溫室效應。」限制此高耗能、低附加價值的產業擴充生產，尤其是那些產量已經超過內需的產品。能源密集產業應定位為滿足內需型產業，不適合用來賺外匯。

明年五月召開全國能源會議，讓各個部門找到共識——分配減量目標、建立新能源產業、發展省能源技術。

顯然，台灣要建構二氧化碳的減量能力，趕上這一波全世界因新能源、新科技展開的創新競賽，而將重新洗牌的下一次工業革命，還有好長一段路要走。



類似歐洲去年造成二萬人死亡的熱浪，也會在世界各地更常發生。

(邱瑞金攝)

能源效率、節省能源、減少依賴石化能源、發展再生能源，或收碳稅，乃至種樹、和其他開發中國家共同發展清潔能源技術來共同減量。

台灣要減少二氧化碳碳排放成本不小，環保署估計每噸要五萬台幣，工研院則估算只需四分之一、四百

美元，但都比國際每噸減量成本平均約一百美元來得高。

哪些企業受衝擊？

「收碳稅，是衝擊最小的，」台灣綠黨召集人、台大教授高成炎指

出。十月初，環保共識會議贊成環境污染防治費應擴充，超過半數贊成政府開徵「碳稅」。

不論是電價調漲、收碳稅，或是針對二氧化碳排放量進行管制，將以石化和鋼鐵等耗能產業影響最大，其他如造紙、人纖、水泥和發電等產業也會受到

相當衝擊。而尚未設廠的新開發案，從台電的燃煤火力發電廠到台塑的雲林大煉鋼廠的開發計劃，更將成為眾矢之的，一位經濟部高層官員觀察。

台灣今年盈餘近千億台幣，成為賺最多錢的台塑集團更已成為目標。一位任職工研院高階主管表示，「簡單說，過去十年台灣二氧化碳量仍不斷上升的主因就是六輕。」台塑更在十一月底正式向工業局提出年產一千萬

不管台灣是不是聯合國成員或公約締約國 只要我們要與全世界做生意 絕對沒有僥倖的機會

什麼是京都議定書？

一九九二年里約高峰會催生的聯合國氣候變遷架構公約，是京都議定書的母公約，一九九七年達成協議的京都議定書旨在遏止會擾亂地球氣候系統的溫室效應氣體排放。

京都議定書對三十六個工業國家的溫室氣體排放目標具有法律規範的效力；在第一階段的二〇〇八年到二〇一二年，這些國家必須降低溫室氣體總排放量到一九九〇年水準的百分之五以下。

管制六類溫室氣體，前三類（二氧化碳、甲烷與氧化亞氮）以一九九〇年排放水準為管制目標，後三類（氫氟碳化物、全氟化碳與六氟化硫）則以一九九五年排放水準為管制目標。

長侯貞雄則建議，「政府必需確立一個大的方向，而後要有細節，擬出時程和總量管制的量。」侯貞雄記得上次能源會議後，大家曾經熱烈地討論要減量、種樹、調整產業結構，最後不了了之，「產業界也就冷下來。」

不再紙上談兵

能源局長葉惠青表示，目前政府因應的方式是明年將再召開一次能源會議，針對新局勢來找到共識，針對各個行業、各個部門來找到減量的共同機制。

「我們不能把這件事當作和台灣無關，但我們不該自己嚇自己，把自

己當成附件一國家（編注：被公約列為附件一國家的工業先進國必須先行減量），也不是任何會排放二氧化碳的新計劃都不能實施，而是要從總量管制的角度，找到台灣二氧化碳下降的基礎點，「行政院國家永續發展委員會執行長、氣候變遷和京都議定書因應小組協調人葉俊榮點出台灣目前的政府立場，將朝電價反映實際成本、提升能源使用效率、發展再生能源展業、調整產業結構等方向則進。」

台灣負不起環境落後的成本

台灣不是聯合國會員，也不是締約國，甚至不被當成一個國家，台灣最大的困難是，我們應該用什麼樣的角色來加入和參與這樣一個國際事務。

「要管制台灣排放量，要不然讓台灣加入聯合國，要不然就把我們的總量和中國大陸算在一起，中國大陸是開發中國家，還有很大的量，」一位企業負責人，半開玩笑、半是僥倖地透露出台灣的特殊政經環境，他預估京都議定書的實施到最後一定會衝擊兩岸關係。

企業界對京都議定書實施，則普遍停留在觀望政府打算如何因應的階段。

「京都議定書生效後總量管制標準為何？如何執行？業界還不太清楚。」許多企業人有同樣困擾，也普遍不將其視作影響競爭能力的要素。

「不要問台灣政府怎麼做，要是我是企業人，我會先去看看歐盟要怎麼做，台灣企業負擔不起不知道世界競爭方式已經改變，」葉俊榮表示，雖然京都議定書的實施，對台灣的衝擊不會明天就發生，但因為全球限制碳排放，已改寫競爭力的定義，台灣企業絕不能輕視。

事實上，目前國際上有許多公約之外的約束力量，已經開始生效或形成中，例如強制性的能源標章、耗能標準，或是研發中的溫室氣體排放標準ISO 14064。

企業永續發展協會秘書長黃正忠指出，未來的趨勢很清楚，企業版圖的擴張、競爭優勢，甚至根本的營運許可，都將會受到碳排放的主宰，「不管台灣是不是聯合國成員或締約國，只要我們與全世界做生意，絕對沒有僥倖的機會，」他指出。

推動二氧化碳減量，不外是提升



(邱瑞金攝)

科學家預估，氣候變暖將造成超過一百萬種的生物永遠滅絕消失。

的公司，而再生能源產業也會因此而快速發展。

台灣有沒有因應的能力？

比起世界其他地區的積極因應，台灣藉由限制二氧化碳排放，轉化、創新的腳步伐不夠快、不夠大，甚至極為落後。

「台灣已是很重要的工業國家，世界有這麼多計劃在進行，但台灣不論民間或政府都沒有參與任何一個清潔發展機制計劃，」日本品質保證機構（JQA）清潔發展機制事業部主任審查員田森行男覺得非常不可思議。

落後指標之一，是台灣產品的能源效率。

「國家標準偏低，在步伐上仍遠遠落後於歐美日各國，」工研院副院長曲新生研究指出，以電冰箱能源效率為例，美國二〇〇一年的標準要比台灣二〇

〇三年的標準高出一半以上，也就是說在美國不符標準的產品，在台灣還可拿到節能標章，而過去冷氣機的能源效率標準，在歐洲只能被列做A到G級的F級。

指標之二，是台灣整體二氧化碳排放量，仍不斷快速成長（見表二之一），許多政府官員和學者專家都同意台灣很可能被列入下一波要求減量的目標。

「我們一定得減量，」環保署副署長林達雄表示。

「京都議定書」是台灣目前經濟發展面臨的最重要因素，「經濟部次長尹啟銘也在立法院的一場公聽會上承認。

而第一階段，最重要的是如何建構減量的能力。

雖然號稱綠色執政，但民進黨政府執政後，在因應京都議定書的成績上，被許多環保人士批評「交出了一張紙上談兵的成績單」。「每一次一談到二氧化碳議題，經濟部官員的反應就是：又來了。完全漠視這個世界上影響社會和企業發展的重要議題，」一位專家搖頭，台灣就這樣輕易浪費了七年的時間。

工業總會理事長、東和鋼鐵董事

京都議定書的衝擊

2-3 排隊等待通過的重工業計劃

企業	大型高排放開發案
台塑集團	六輕第四期擴廠 雲林大煉鋼廠
中鋼集團	中龍鋼鐵台中港200萬噸 高爐
中油	八輕
台電	台中、彰濱、林口、 深澳等火力發電廠

資料來源：綜合整理

2-4 京都議定書實施，台灣企業界可能面臨的挑戰

國內

課徵碳稅

大的耗能開發案難通過

電價提高，反映實際成本

國外

耗能產業和產品難有競爭力

來自供應鏈壓力：
台灣中下游廠商接國外訂單

ISO 14062 溫室氣體管制

可能的貿易制裁

資料來源：綜合整理



(劉國泰攝)

2-1 台灣二氧化碳排放量較一九九〇年成長一二一%

年	二氧化碳總排放量（千噸）	人均二氧化碳排放量（噸）
1990	113431	5.57
1995	161816	7.60
2000	217913	9.78
2003	250902	11.10

資料來源：二〇〇四年經濟部能源局

台灣近年二氧化碳排放仍快速成長。當第一階段（二〇〇八年至二〇一二年）被管制國家，被要求二氧化碳排放量要比一九九〇年的排放量降低一%至八%不等時，台灣從一九九〇年到現在的二氧化碳排放總量大幅增加一二一%（見表2-1），過去十年年平均成長率達六．三%，國內溫室氣體排放佔全球總量近一%，名列世界第二十二位，而去年人均排放量一一．一噸，也已經超過第一階段要減量的國家。

台灣能源效率也偏低，台灣創造一個GDP，所耗用的二氧化碳量，是日本的三倍，瑞士的五倍（見表2-2）。 ■

2-2 創造經濟成長，台灣用了比各國更多的二氧化碳

每單位GDP二氧化碳排放

單位：公斤二氧化碳／美元

台灣	新加坡	日本	瑞士	韓國
0.63	0.37	0.2	0.12	0.7

資料來源：國際能源總署

但許多學者專家也指出，現階段最困難、也尚未被重視的，反而不是因應京都議定書的能力，而是台灣有沒因應氣候巨大變化的危機管理能力。和資源管理能力。

氣候變遷改變水資源、降雨量、

颱風洪水的強度。從防災處理到生態保護區設置，許多的公共政策等待被重新檢視和調整。

十一月初，走在桃園縣北橫路上，沿途仍四處可見上一次颱風後，滿目創夷、山河殘破的景象，

石門水庫上游一帶，過度開發的情形歷歷在目。「若是土石流和上游開發的問題，沒有根本解決，外面下大雨，家裡沒水喝，上一次是發生在桃園，下一次就會發生在台北市，」中央再保險公司總經理邱展發表示，邱展發也從風險管理的角度，呼籲政府應該從更長遠而根本思考的角度來解決國土管理的問題，他也強烈建議各個企業，應對未知的環境氣候變遷造成的風險，做好投資預防措施。面對全球如此重大的改變，不管是對各國政府、企業和一般人民，挑戰和機會都是並存的。

未來，保險公司將會面臨更多的洪水、暴風雨和其他災害。農民必須調整農作物品種，以適應不斷變化的氣候。那些率先製造低排放量汽車、採用清潔的燃煤技術、種植高質量的農作物，或者找到更廉價方法減少排放量的公司，將會擊垮那些行動遲緩

氣候變遷的衝擊

在過去一百年期間，嚴重洪水增多，而嚴重乾旱則減少，主要原因是全球變暖。

政府間氣候變遷小組發現，全球氣溫在這個世紀結束前，全球溫度將上升攝氏一·四度至五·八度。這幾乎為五年前預估的二倍。

洪水將繼續更頻繁地發生，英國氣象專家克魯克伊教授就指出，未來洪水災害將超過現在的十倍。

冰河融化的壞消息，從全世界不斷傳來。冰河融化的其中一個重大影響是海平面上升。全球有超過一億人居住在高於平均海平面不超過一公尺的地方。如果趨勢不變，將直接威脅到沿海國家以及三十多個海島國家的生存和發展。

世界級科學家所組成的研究團隊研究預估，氣候改變將在五十年後——二〇五〇年，造成全世界超過一百萬種生物永遠消失。

最引人注目的是，在美國中西部，溫度每上升攝氏一度，農作物產量就會下降一〇%。科學家更因此警告氣候變化導致飢餓世紀降臨，逐步上升的大氣溫度將造成沙漠化、水災和糧食減產，成千上萬人在本世紀內將面臨飢餓的威脅。

氣候變遷對台灣的生態形成重

大改變。不只是台灣國寶的檜木林分布地區將減少約六成，黑面琵鷺現有棲息地亦將有超過三分之一的棲地面積被海水淹沒，珊瑚物種豐富度將降低，甚至對溫度較敏感的珊瑚都會消失。整體的經濟損失每年至少〇·七%的GDP。

據環保署的研究發現，對台灣的長期影響，包括濕地失去近三成、地下水的補助量減少一四%，但是洪峰流量會增加四四%，北部洪水的機會多，南部將有缺水危機。

其中影響最重大的是海平面上升。根據經濟部水資局的調查，可能以台南和宜蘭影響最大。台南和宜蘭兩地沿海區域的地層下陷速率都在每年一公分以上，若加上海平面上升因素，過五十年，海水上升的幅度將高達六十五公分。



洪水、颱風會愈來愈多，將成為許許多人生活中必須面對的無奈現實。

（法新社提供）

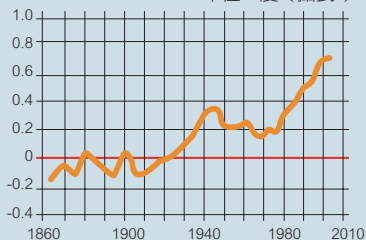
正式邁出第一步

類造成的氣候改變的京都議定書，終於開始進入倒數計時，將自明年二月十六日起，對一百二十八個簽署國具有法律拘束力。第一波要管制的已開發國家，在二〇〇八年到二〇一二年期間，就要開始達到各自減量的目標。

世界的科學家大聲疾呼，「全球氣候變暖的威脅是巨大的、嚴重的、緊迫的，將會給人類社會以及自然環境帶來破壞性的影響。」世界終於正式邁出第一步，來試圖減緩氣候變遷對人類世界可能造成的巨大危機，全球也因此邁入對碳有所限制的時代，全面進入可能會因低碳經濟，而帶動以新能源、新技術的另一次工業革命。

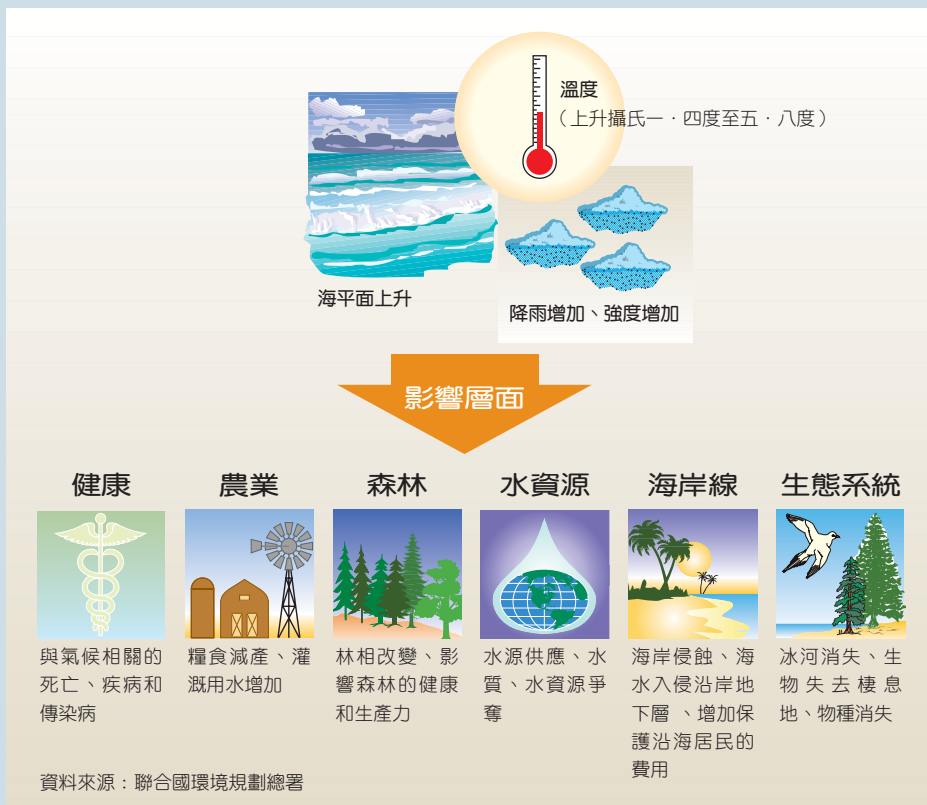
1-1 氣溫逐年上升

單位：度（攝氏）



資料來源：英國氣象局哈德雷中心

1-2 氣候變遷各項影響



冷

冷的冬天，台灣卻颳起了以往只在夏天才看得見的狂風暴雨。大冬天颳颱風，每一個人都問，「這是全球氣候變遷下氣候異常的一部份嗎？」

許多科學家的答案：是的。

而且，壞消息是，這樣的氣候異常已幾乎確定會在世界各國愈來愈頻繁地發生，不斷上升的海平面、下沉的陸地、侵蝕的海岸和反覆無常的暴風雨，將成為許多人生活中必須面對的無奈現實。

全球暖化所造成的氣候異常，帶來熱浪、大風暴、森林火災、乾旱和洪水，在全世界不斷刷新紀錄，出現愈來愈多的災難和損失。根據聯合國環境規劃總署的研究指出，和氣候相關的天然災害損失，將在下個十年，大幅躍升到每年一千五百億美元。

單單是今年以來，歐洲夏天熱浪、德國巴伐利亞山區七月雪、美國佛羅里達州颳風肆虐、日本的高溫、南亞各地的洪水，在全球造成無數死傷和損失。

即使全世界採取京都議定書，立即行動減少二氧化碳繼續排放到大氣中，但是科學家們相信整個地球的溫度，仍然會在未來數個世紀持續上升至少五十年。

就在此同時，十月，俄國總統普丁終於簽下京都議定書，從俄羅斯代表將這個批准文書呈交到聯合國秘書長安南的手上開始，為解決人的



（邱瑞金攝）

搶救未來大作戰



(邱瑞金攝)

全球氣候變遷 引動下一次工業革命

明天在哪裡？

這可不是台灣選舉的口號，

而是未來每個人的問題。

全球氣候異常，和低碳經濟時代同時來到。

為了因應全球氣候改變，

即將在明年實施的京都議定書，

對二氧化碳的排放開始有所限制，

這將會對世界和你我的生活帶來什麼轉變？

若是台灣開始對二氧化碳減量，

又會對哪些企業形成衝擊？

有哪些新的機會隨著危機而來？

國際上的做法又有哪些？

文／鄭一青

白情感，也更容易遭受批評的打擊。

「他們其實是把自已赤裸裸呈現在他人面前，」史特林集團的威廉斯形容，「但是當客戶說，『這是沒用的垃圾！』我看到他們脆弱的心都碎了。」

被人拒絕總是難免，但他強調，團隊領導人應該向創意人員提出解釋，為什麼有些想法會落選，否則員工不了解自己什麼地方出錯，也就沒有進步的機會。

他建議管理者，盡量具體交代專案計劃的目標，可以幫助創意人員

降低失敗風險。「給創意人一個範圍，這不是要限制他們，」他強調，「而是給他們方向。」



大量添加樂趣因子

要讓創意隨用即有，源源不絕，其實很辛苦。創意工作不但挑戰智力，也耗損情感：它會害人失眠，還會使人緊張到胃腸打結。然而，任何稱職的創意工作者都會告訴你，獲得的收穫，絕對值回付出的代價。

聰明的領導人就像小學三年級老師，他們懂得善用「下課」時間，

讓屬下減輕一部份的緊張煩躁。他們曉得，泡綿玩具球對於辦公室之重要性，絲毫不亞於傳真機；一張熱騰騰的披薩，如果送對時間，將萬分有助於解決惱人的創意難題；萬一創意遇上了瓶頸，團體漆彈射擊遊戲也許是解套良方。

伯納的團隊成員已經玩了好幾星期的橡皮圈，他看著大家扔來扔去，絲毫不以為意。「建立一個有趣不會被當成無聊的工作環境，是關鍵的一步，」他說。而他們的產品，後來當然也順利做了出來。 ■

創意絕不像工廠的裝配線，說做就做，說停就停。
創意人是有人性的機器，他們會失控、會生氣，也會喝醉。



邀請來賓演講、參觀藝術與攝影展

他還定期安排靈感充電時間：

「如何做決策，」他說。

軌，就愈能使他們了解客戶

「愈讓他們與真實世界接

動態、廣告與熱門趨勢等。

界經濟大勢、行銷服務業最新

領域的發展趨勢，例如，每季討論世

廉斯特別加強灌輸團隊，各種相關

以，品牌顧問公司史特林集團的威

行，對其他領域卻外行得離譜。所

做創意的人，往往對本行很內

5

多補腦

趣的其他部份，乖乖做完。

都有好玩的事情做，但也都得把無

結果。所以現在，每個程式設計師

每個人都要負責讓手上的案子開花

成），可惜沒有成功，後來他規定，

（一組負責創造，另一組負責完

潘那藍一度嘗試把部門一分为二

想法，從不曾落實為具體的成果。

堆案子都「設計中斷」：光有傑出的

去找下個新難題。」結果，部門一大

謎底解開，他們就開始無聊，又想

法，」潘那藍說，「一旦把難題的

計的人，最喜歡研究解決問題的方法

6

學會用企業的語言
來溝通

然後就是，『我們去喝一杯吧！』

他提醒，「一次只能講半個鐘頭，

弄那種一個半鐘頭的枯燥演講，」

覽、安排各種社交聚會等。「不能

用企業的語言來溝通，可以幫助

創意人員推銷他們的想法。「你不

能一走進客戶的會議室，劈頭就

說，『這就是我的案子，保證止點！』

然後等客戶買單，」伯納說。

溝通技能的重要性，年輕一代的

設計人員多半不懂也不了解。然而

溝通技巧的好壞，往往足以決定設

計案會被客戶採納或拒絕。伯納以

自己為例，他的創意發想時間，有

一半花在以書面記錄創意。他也教

導團隊，如何以流利的企業語言，

為自己的案子爭取勝出。

「他們必須懂得說，『這是公司現

在面臨的問題，這是大家都想要達

成的目標，這是我們提出的解決辦

法，」他強調。

7

鼓勵海闊天空的
思考時間

表達。因此，他們比別人更慣於表

別，在於他們把創意視為一種自我

創意工作者與其他入最大的差

8 提防創意殺手

新專案中。

些計劃的研究成果就可以併入其他

研究計劃。往後若有適當機會，這

某些比眼前的短期專案，更費時的

伯納會設法讓他的團隊，同時進行

為了防止這種創意的慢性消磨，

正。」

沒有機會先嘗試，再從錯誤中修

無一失的方法來做事，因為你已經

告，「在時間壓力下，你只能挑萬

會讓真正的創意發生短路，伯納警

太專注在短期的交件期限，可能

品。

反而催生出一項網路電話伺服器產

手邊工作以外的專案研究，結果，

「不定向的星期五」（nondirectional

路整合科技為例，潘那藍故意推出

礙工作，反而常會有大收穫。以網

作，但是，如果能給他們一部份時

間，自由地海闊天空一下，不但無

創意人員必須專注於手邊的工作

品。



(李金玲繪)

不能用原來那套呆板又官樣的美學標準來管理。

催化創意不可或缺的幾項基本元素——光線、空間、牆壁上的裝飾，還有各式引人發噱的玩具。一九八九年，伯納剛到蘋果電腦時

發現，設計團隊竟然跟普通職員沒兩樣，全擠在工程大樓一隅的小方格隔間裡上班。他馬上把整個部門搬到另棟大樓，然後把公司統一的辦公家具以奇特的方式重新擺設，每樣東西都以四十五度角斜放，座位之間的隔屏也全部放空一半。

「這麼做是一種證明，證明我們可以用不同的方法來做事，」他說。

最優秀的創意人才管理者，自己必然也屬於創意人。他們個個身兼專業與管理（以伯納為例，蘋果最早的PowerBook筆記型電腦，就是他的代表作之一），

3 適度允許員工自訂遊戲規則

所以都深知，創意的過程絕非直線式；想把創意人當工廠工人對待，八成會走上失敗。

「創意絕不像工廠的裝配線，」紐約品牌策略顧問公司史特林集團（Sterling Group）董事長威廉斯直言，

「裝配線可以說做就做，說停就停。但創意人是有人性的機器（human machines），他們會失控、會生氣，也會喝醉。」

所以，手下帶領四十五個程式設計師的加拿大軟體公司網路整合科技（Net Integration Technologies）技術長潘那藍乾脆放手，讓他的團隊自己提出交付期限。他相信，最能決定一項任務所需時間的人，就是實際執行任務的人自己。「業務部門不能隨口就要求，『一週之內要完成。』我們的人一定會說，『你是白癡啊！』」

不過，Pentagram的伯納提醒，授權必須有限度；到頭來，團隊負責人還是遊戲規則的拍板定案者。

「如果你們希望可以去做些很酷的東西，就必須同樣有能力把成果做出來，」他生旦訴團隊。

即使是最創新產品的誕生，靠的還是一〇%的靈感與九〇%的血汗努力。所以，在靈感湧現以後，如何讓創意人專心幹活，做出成果，經常是最困難的一步。「做程式設

4 把想法落實為成果

63 天下雜誌2004年12月15日

培養創意人才的九頂神奇帽

「創意」是驅動企業成長、產業升級的關鍵動力，
你的組織有創意，經常擁抱突破性新想法嗎？

熱情、好玩又有高績效的創意團隊，該怎麼打造？
Idea又多又好的創意人才，要如何養成？

如

果你的工作，是管理一群資料輸入作業員，很抱歉，請直接跳過以下文章，因為對你的助益恐怕不多。確定大家都是創意一族了嗎？好，讓我們開始動動腦。

帶領創意團隊，就好像拉斯維加斯著名的白老虎秀裡，齊格菲與羅伊兩人帶領一群猛虎：太自由會失序，太高壓會暴動。但若能管理有方，領導創意動腦人員，往往變成替管理者帶來最多樂趣的工作。

經過訪談，三家創意企業——一家設計公司、一家品牌顧問公司與一家電腦程式設計公司——的管理者，吐露了他們所以能打造熱情、好玩又有高績效的團隊，背後的成

功祕訣。



1 雇人要多元，更要理念相同

帶領成功團隊，必須從「找對你要的人」開始。著名的跨國設計公司Pentagram以精湛的工業設計享譽國際（作品包括Palm Pilot可摺疊鍵盤、戴爾電腦、Nike運動表與Callaway高爾夫球盒等），主持舊金山分公司的合夥人、著名設計家伯納（Bob Brunner）便指出，如果所謂的創意，是指看事情的方法與眾不同，那麼，只要把一群各種國籍、各色文化的人，集合起來共

事，就可以激發新想法和新動能。

但如果雇用的人沒有共同理念，不能志同道合，這種八國聯軍大拜拜，反而容易招致反效果。「找人的時候，一定要了解每個候選人對設計的根本理念、工作動機，」曾任蘋果電腦設計總監的伯納提醒，「最後挑中的人，必須與你的團隊有共同的方向感。」



2 為辦公環境整容變身

就算你的公司文化再怎麼傳統而保守，也要設法讓創意團隊的工作環境一新耳目。除非你存心想做呆板又官樣的產品，否則這地方絕對

FAST COMPANY

（本文取得《高速企業》雜誌獨家授權翻譯，原文“The Care and Feeding of the Creative Class”，刊載於2004年12月號）

CEFIRO

20萬車主的口碑見證
20萬公里耐久品質的堅持



V6引擎



Navi衛星導航



TOBE資訊影音
3C平台



電動後檔遮陽簾



後座首席中控台



HUD車速簡報
螢幕



為了豐富您的生活，實現更美好的用車環境，四年來裕隆汽車不斷投注心力，結合無數研發工程師的心血，成功建構完成TOBE服務平台與TOBE CSC客服中心。同時更結合24顆全球衛星，透過NAVI智慧衛星導航、GPS全球衛星定位系統等多項先進科技，24小時全天候為您提供精確的道路指引、即時的路況提醒、迅速的緊急通報以及豐富的景點與生活資訊服務。

歡迎您現在進入體驗TOBE的豐富生活世界。

SWIFT the future



裕隆汽車股份有限公司

總公司：台北
總經銷：裕隆汽車
台北分公司：台北
台北分公司：台北
台北分公司：台北

服務專線：0800-088-888 網址：www.nissan.com.tw

誠隆 (02) 27622330
台北市松山區八德路四段88-70號
七和 (02) 87711770
台北市市民大道二段180號
裕隆 (02) 89115500
台北縣新店市中興路三段128號
光隆 (03) 3601111
桃園縣桃園市中山路1310號

永慶 (035) 327155
新竹縣新竹市經國路一段2號
裕隆 (037) 337037
苗栗縣苗栗市鎮基路656號
裕隆 (04) 22591710
台中市西屯區市政路1號
裕隆 (04) 22470688
台中市北屯區松竹路二段8號

匯豐 (04) 7393000
彰化縣彰化市金馬路三段111號
國通 (06) 2919011
台南市南區中華西路一段79號

裕隆 (07) 3233331
高雄縣鳳山市中山西路236號
裕隆 (07) 7902888
高雄縣鳳山市中山西路236號

TLFeBOOK

各國政客大量利用「公眾的焦慮」，
招引人民最大的注意力，
作為爭取個人影響力的工具。



(法新社提供)

直「碰壁」。中共至今仍然拒絕為潛艇進入日本海域道歉。

不僅在亞洲安全體系中特立獨行，在世界外交上中共也自行其事。

「中國愈來愈展現自己是個有自信的世界力量，而且愈來愈會運用自己新增的國際勢力，」布魯門索在十二月初《華盛頓郵報》上專文批評，美國在外交上對中共太客氣了，但中共卻一路跟美國唱反調。

他舉制裁伊朗核武建軍，及蘇丹反叛軍的事為例，中共都跟歐美唱反調。在處理北韓核武上，中共更拉高自己的地位扮演起美韓之間「公正第三者」角色，要求雙方都應「更具彈性」。

「美國對中國的無政府主義，已經讓北京掌握所有的主動權，當然也就可以玩恐嚇的遊戲，」布魯門索提醒布希在第二任總統任內，需有更清楚的中國政策。

這些轉變顯示，美國對中共的節制力已明顯不及以往，中共對戰爭

的興趣與信心也都強過從前。因此，不只一位美國戰略分析專家近期都指出，在二〇〇六至二〇〇八年間，台海兩岸的軍事衝突將不可避免。

事實上，拉開亞洲戰略地圖看來，台海兩岸的衝突牽動的戰事將不只中、美、台灣，更大規模衝突的可能性也愈來愈高。

台灣獨立的外溢效應

十一月底，一位南韓國會的反對黨議員突然拿出一份機密文件，指出韓國國防部與駐韓美軍，計劃用南韓作為協調台海兩岸衝突的「緩衝跳板」。這不僅將引起中共對南韓的政治反應，更將改變東北亞的政治平衡。南韓政府一位官員對《合眾社》記者指出，這意味如果台灣推動獨立，南、北兩韓都將自動被捲入這場大戰，因為北韓跟中共簽有協防條約，南韓與美國也簽有同樣條約。韓國國防部指出這份文件只是學術探討。

韓國之外，日本是另一個在這場賭局中焦慮的觀察者。近年來日本

自衛軍快速擴張，今天無論海、陸軍甚至軍事預算都已超過英、法，算是除美國之外，全球第二大軍事力量。

最近，這個以往只重防禦不重攻擊的軍事大國，在中共不斷軍擴的壓力下，自民黨開始要求在國會裡討論修憲。不僅中國大陸的媒體大肆攻擊日本將重返軍國主義，連韓國媒體都認為中日外交上的緊張將引起不可忽視的衝突。

「如果兩韓或台海發生衝突，美日聯合軍隊的介入將引起恐怖的結果，」英文的《韓國時報》指出。

儘管情勢緊張，但顯然台灣選民已經對這些軍事的威嚇完全冷感。

十一月底，《合眾社》報導描述中共官員訪台，發現台灣人民對戰爭的認知，與中國大陸人民完全不同。「台灣人民認為自己有機會獨立，中共不敢冒著引起國際制裁的風險動武。但是中國大陸的官方媒體卻不斷對大陸人民宣傳，動武是解決台灣問題的合理方式，」《合眾社》香港的記者站在中間觀察道。兩岸緊張的對峙中，就看誰真的不怕誰了。



▲拉開亞洲戰略地圖看來，台海兩岸的衝突牽動的戰事將不只中、美、台灣，更大規模衝突的可能性愈來愈高。

進黨政府從獨立陣線上收斂。

賭局中的新變數

雙邊類似的操弄已經多次，但最近有了新的變化。其一是中共軍隊的快速現代化，其二是中共在國際間快速增長的實力。

十一月底美國企業研究院（American Enterprise Institute）在華盛頓召開的一場中國軍事研討會中，美國智庫許多專家都指出，自胡錦濤正式接掌中共中央軍委會主席後，解放軍現代化（武器系統升級、軍令溝通系統改善等）的速度快速提升。

前美國國防部官員布魯門索（Daniel Blumenthal）指出，「未來，我們將看到針對威嚇台灣進入統一談判的快速軍擴，而且這個新興軍事力量不愛和平，」他說，「軍擴的理由就是要展現權力，中國也要在亞洲扮演更重要的角色。」

十一月十日，在琉球海域裡意外出現的中共核子潛艇就是例子。事實上中共潛艇在這裡出現已經不是第一次，中日官員已經在十月份就類似的越界事件開過會，日本卻一

兩岸比膽大 東亞發高燒

台灣人民認為自己有機會獨立，中共不敢冒著引起國際制裁的風險動武，中共卻不斷對人民宣傳，動武是解決台灣問題的合理方式，兩岸對峙，究竟會如何收場？

二 十一世紀媒體學界最大的發現之一，就是指出各國政府愈來愈善用「恐怖政治」(fear politics)趨勢，穩定政權合法性、統治有效性。

從食物安全、流行病、工作荒、國際導彈，到恐怖主義，各國政客大量利用「公眾的焦慮」，招引人民最大的注意力，作為爭取個人影響力的工具。

有趣的是，這個操作太普遍了。因此每到選舉，連敵對的雙方，都

原樣照抄地互相對用，以致人民不是過於驚恐，就是對任何威嚇內容完全冷感。

中共對台灣的武力威脅，就是這樣的僵局之一。

三月剛剛勝選時，陳水扁曾經採取一個相對溫和的立場，不但呼籲兩岸進行對話，還「保證不會採取可能引發中國軍事反應的行動」。

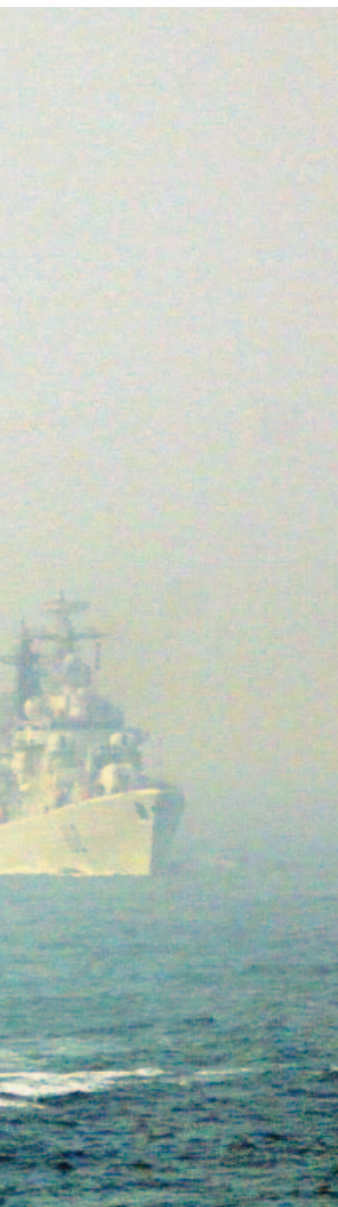
但十一月開始，改國父、國徽、國名的急獨動作連串上場，月底更提出後年要「公投複決新憲」。連美

國國務院發言人包潤石都忍不住開砲，「陳水扁總統二〇〇〇年和二〇〇四就職典禮上都承諾過：他不會宣布獨立、不會改變中華民國政府的國號、不會在憲法中加入國與國對等的想法，也不會推動公投改變現狀，」包潤石在台灣宣布公投

第二天說，「我們認為這些承諾都非常、非常重要，大家都需要尊重這些承諾。」

看戲的人每每替民進黨的恐怖競選策略捏把冷汗，但在操盤的人眼中卻相信，無論中共反應如何，都會替民進黨帶來好的選情。

每到選舉，中共針對另一部份台灣人的恐嚇分貝也大增，期望運用台灣人對「安全」的焦慮，脅迫民



(法新社提供)



(法新社提供)

許多亞洲企業正努力**降低成本**，
或減少用美元做生意的比例，
以分散**匯兌風險**。

組織（OECD），就已因此降低對會員國的經濟成長預估。

OECD的報告分析，油價短期微幅波動，將使今、明年全球成長分別降低〇・二與〇・二五個百分點。

另外，假設明年實質利率不變，油價上漲十五元，就會吃掉美國和日本〇・五個百分點、歐元區近三分之一的經濟成長率。

擴張併購不如勤練內功

另一個全球矚目的議題是美元走

勢。《華爾街日報》綜合許多經濟學家的意見指出，目前的美元貶

值，還不至於導致全球拋售美元、美股、美債的市場動亂，危及經濟成長。而且十二月以來，美元匯率也已稍微穩定。

「但是如果美元續貶，而且大家都以為它會一去不回頭，就會帶來危機，」柏克萊資本的首席歐洲經濟學家開洛警告。

另一個大家醞釀的方法是全球聯手干預美元。歐洲與日本政府對此躍躍欲試，這在歷史上也不是沒有前例。

一九八五年，各主要經濟國就在紐約的廣場飯店達成協議，讓日圓與德國馬克升值，美元貶值。兩年後，又在巴黎的羅浮宮召會，停止美元跌勢。

但對於亞洲而言，美元起伏還有另一個意義。因為人民幣與美元間的匯率固定，美元貶值等於人民幣貶值，帶給各國出口上的強勁價

格壓力。

另外，不少經濟學家也指出，如果人民幣升值，其他亞洲貨幣也會跟進，因為目前各國匯價仍然相對被低估。

《華盛頓郵報》綜合專家們的分析，未來影響美元走勢的因素，除了一般投資大眾的預期心理，也包括外匯存底大增的亞洲國家，是否大量拋售美元資產。

因為目前外國人共持有一三%的美國股票、二四%的公司債，以及四三%的美國公債。

面對比今年低的成長，企業該如何調整腳步，才能嘉惠投資人與員工？

《華爾街日報》發現，許多亞洲企業正努力降低成本，或減少用美元做生意的比例，以分散匯兌風險。

《麥肯錫季刊》則提醒，在有限成長的時代，與其大舉向外擴張、併購，不如多向企業內看，注意現金流量與提升生產力。

最重要的是，企業和個人都得重新思考，到底核心的賺錢業務和能力是什麼？這才是能度過成長低潮的尚方寶劍。

控，成長下滑（其實仍有近八%），意外帶給了鄰國新的機會。

東南亞現新生機

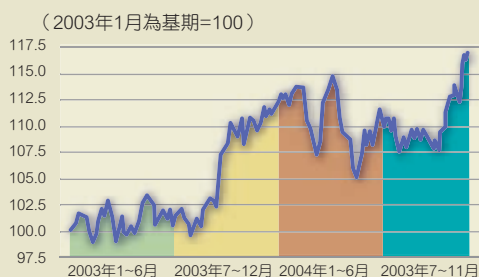
東南亞就出現一股新外資潮。以

係的布魯克斯波爾亞洲顧問公司告訴《法新社》。

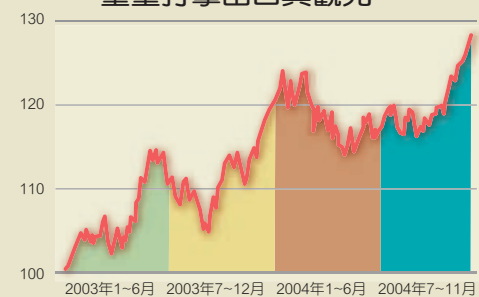
《華爾街日報》指出，同屬大中華經濟圈的香港、台灣也可能得利。至少，最近就吸引了許多外資投入股市。

表二 兩年來，日圓、歐元兌換美元匯率頻創新低

表二-1 日圓升值近二成，使得出口不易，進口物價卻下跌



表二-2 歐元升值近三成，重重打擊出口與觀光



資料來源：加拿大太平洋匯率中心

泰國為例，今年前三季的外來投資比去年同期成長超過四成。另外，因為馬來西亞、新加坡與印尼的政權更迭穩定，不少美國電力、汽車、資訊、金融等行業都將重返東南亞投資，促進美國與亞洲商務關

在基本上，香港終於告別五年的通貨緊縮。摩根大通預估，二〇〇五年的企業獲利將超越一九九七年的歷史紀錄。

對於台灣，只要能妥善處理兩岸問題，「你要知道我們有多看好台

灣，」摩根大通的亞洲首席策略師莫瓦德在紐約告訴投資人。

走出亞洲，其他新興市場也仍令人看好。根據《經濟學人》的追蹤，今年是開發中國家十年來最好的表現，因為沒有金融風暴，六成以上國家都成長六%以上。

追根究柢，是因為大家在過去幾年的風暴中，都得到了教訓，進行改革。而且這些改革對於未來的成長，也都還有向上提升的作用。

只是，這些國家的命運難免仍與幾大經濟體息息相關。例如，美國消費者的大肆採購、中國的大量進口原物料、美元利率能否維持相對低檔，以減緩窮國外債的利息負擔。

新興市場的前景，也和多數先進國家一樣，還要看油價與美元的走勢。

似已穩定的油價，仍是明年的一大變數。雖然美國總統布希當選以來，油價一反預期地下滑，但與近幾年的價格相較，還是在高檔，增加許多產業的成本負擔。

號稱富國俱樂部的經濟合作發展

息。

野蠻美元 無法忍受

歐洲的未來，則端賴歐洲央行往哪兒走。

毫無疑問地，歐元升息重重打擊出口與觀光，為這些三國家帶來災難。今年第三季，整個歐元區只成長〇・三％，兩大火車頭德國與法國甚至只成長〇・一％。法國政府

甚至因此介入，要求超市降價，並讓民眾在申報所得稅時，可將利息支出列為所得稅的所得扣除額。

在重視禮儀、強調溫文的歐洲，德國財政部長艾謝痛罵美元貶值，「野蠻、殘酷、無法忍受！」

這使得幾個月前，曾昭示要升息抑制通貨膨脹的央行，略顯猶豫。「看來經濟復甦已經喪失些動力了！」歐洲央行的執行委員會成員帕洛默生告訴媒體。



(法新社提供)

▲歐洲飽受歐元升值之苦，法國政府甚至因此介入，要求超市降價，並讓民眾申報所得稅時，可將利息支出列為所得稅的所得扣除額。

不過，歐洲央行還面臨組織結構上的考驗。總裁特里謝的權力不若美國央行總裁葛林斯班，大致說了就算。歐洲央行的政策由十八個各國代表共同決定，各國的經濟情況都不相同，很難達成共識。

日本表現 令人失望

日本的表現，則有點令人失望。自今年第三季起，經濟成長就不如預期，明年可能成長約二・三％，在近幾年中雖不算太差，卻幾乎只有今年的一半。

原因之一，自然也跟匯率有關。去年以來，日圓已經升值約兩成，出口不易，進口物價卻下跌，難以提振整體物價。

不過，日本政府認為，消費者仍有信心，上一季消費成長了近四％。企業也還有獲利，經濟仍會向上走。十八個月的復甦，不會壽終正寢。

其他亞洲新興工業或開發中國家，明年仍能平均高達近七％的成長，只是除了印度以外，明年經濟都會比今年稍稍走緩。

值得注意的是，因為中國宏觀調

成長趨緩 無驚也無喜

美元急貶、油價未如預期升高，今年下半年的國際財經局勢詭譎多變。

如果，明年真是沒有驚奇的一年，

企業和投資人該如何因應穩定、中度的成長？

歲

末的日子，不若預期平靜。

除了台灣立委選戰的聲嘶力竭，國際財經趨勢也充滿詭譎變化。

美元急貶，油價未如預期竄高，反而一路下探。今年下半年，在一片不景氣的憂慮中，美國經濟成長超乎預期強勁；一片看好聲中的日本，動力卻幾乎腰斬。

飽受歐元升值之苦的歐洲成長不佳，但熱錢朝著歐元湧湧而來，投資人反而大有斬獲；向來最易受傷害的新興國家竟然創下十年來最高的成長率。

幸好明年，這一切波動都將轉化成沒有處處驚奇，但是穩定、中度

的成長。（表一）

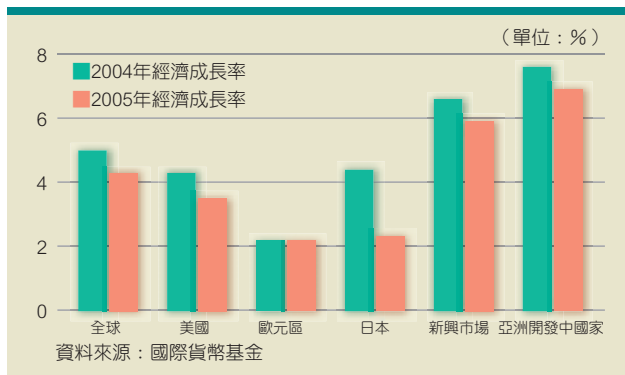
國際貨幣基金（IMF）估計，全球經濟將成長四・三％，雖然沒有今年的五％令人振奮，卻是近五年來第二的佳績。

《經濟學人》指出，這還是一九八〇年以來，第一次它所調查的五五個國家都呈現成長。

過去，總是至少有國家的經濟陷入衰退。

全球經濟龍頭的美國，雖然難逃

表一 明年經濟穩定中度成長



財政、貿易赤字，甚至恐怖主義的陰影，但是布希的減稅方案將成為永久的紅包，對民間消費仍有支撐作用。

再加上美元如果適度貶值，多少能修飾出口與經常帳赤字的數字。聯邦準備理事會也早已公告，會緩步升息

打擊通膨，各方估計美國明年經濟將成長三・三％（三・五％）。對預期美國將再度蕭條的人而言，這已是再好不過的消

思想錯誤卻固執已見的理想家，王安石到死都認為他是對的。

當權力鬥爭超越國家利益時，國家的道德和經濟就被消耗殆盡。它消耗官員的時間與體力，消耗年輕人的腦力，最後消耗掉的是國力——黨與國家一同滅亡。宋朝黨爭結束不久，北宋就亡國了。

民心是政權的根本，蘇軾曾對宋神宗說，「聚則為君民，散則

為仇讎……天下歸往謂之王，人各有心謂之獨夫。」

現在藍綠之爭比起宋朝變法之爭有過之而無不及，黨爭已經演變到國家都不要了。

應從人性的了解入手，相忍為國

最近在報上看到台南市政府語音信箱已將國語刪除，只留台語

和英語。

難道客家人和原住民不必洽公？還是台南市已將他們當作化外之人？

每一個革命黨未得勢之前都能顯出最大的力量和團結。一旦得勢就會內鬨而分裂，因為人都是處貧賤易，處富貴難。安勞苦易，安閒散難，忍痛易，忍癢難，這是人性。

天下沒有兩個人的看法是一

致，就是雙胞胎意見也會相左，這也是人性。我很感嘆我們不能從人性的了解入手，相忍為國，卻一步一步把國推到戰爭邊緣。

「覆巢之下無完卵」，國一破就沒有家了。不知執政者有無把二千一百萬人民的福祉放在心中，為什麼一定要爭到玉石俱焚？北宋的政爭難道不是一個教訓嗎？（作者為中央大學認知與神經科學研究所所長）

黨爭誤國

文／洪蘭



箝制言論、整肅異己、用國家考試改變人民意識、把反對者貼上反對人民的標籤……。諸多亂象不是台灣獨有，在北宋黨爭就有前例可循。為何台灣還要複製歷史悲劇？

我

小時候，長輩們都叫我們要讀歷史，尤其父親，他認為人格的成長，文學的修養，尤其是民族正氣都在歷史中。

讀了史，對天下事會了然於心，因為自古到今，人性沒有變，民族性也沒有變，現在發生的事以前一定也發生過，所以要我們讀史。最近愈來愈覺得父親是對的，台灣社會的走向愈來愈讓我想到北宋的黨爭。

宋神宗時國家積弱，國庫空虛，所以用王安石為相，實行改革，但是王安石的青苗法、保甲法等，立意雖好，執行不當，人民生活更加困苦，因此歐陽修、

司馬光等人反對，要廢新法，兩派相爭。

王安石剛愎自用，認為反對他的人都是「俗流」，是堯舜時的「四凶」，所有反對之言都是唱衰政府，這些大石頭不剷除，國家怎麼有希望？於是大肆整肅御史，控制言論，反對者被貼上標籤，下獄的下獄，流放的流放，連蘇東坡都不能倖免，因在詩中感嘆事而下獄。

用國家考試改變人民意識

從此朝廷變成一言堂，國家只

剩下一種聲音。王安石非常了解控制思想的重要性，所以寫了《三經新義》，訂為官方思考指南，考生如果不依照王安石的版本來解釋古文就會名落孫山，執政者用國家考試來改變人民的意識形態，使思想統一。

王安石因為聽不進反對的聲音，因此任用的都是拍捧逢迎（PLP）的小人，這些人的破格升任就破壞了原有的文官制度，動搖了政府組織。

文官制度本是穩定國家的磐石，如果升遷不公平、不循正規管道就會造成公務員的士氣低落、人心渙散，它迫使人們鑽營

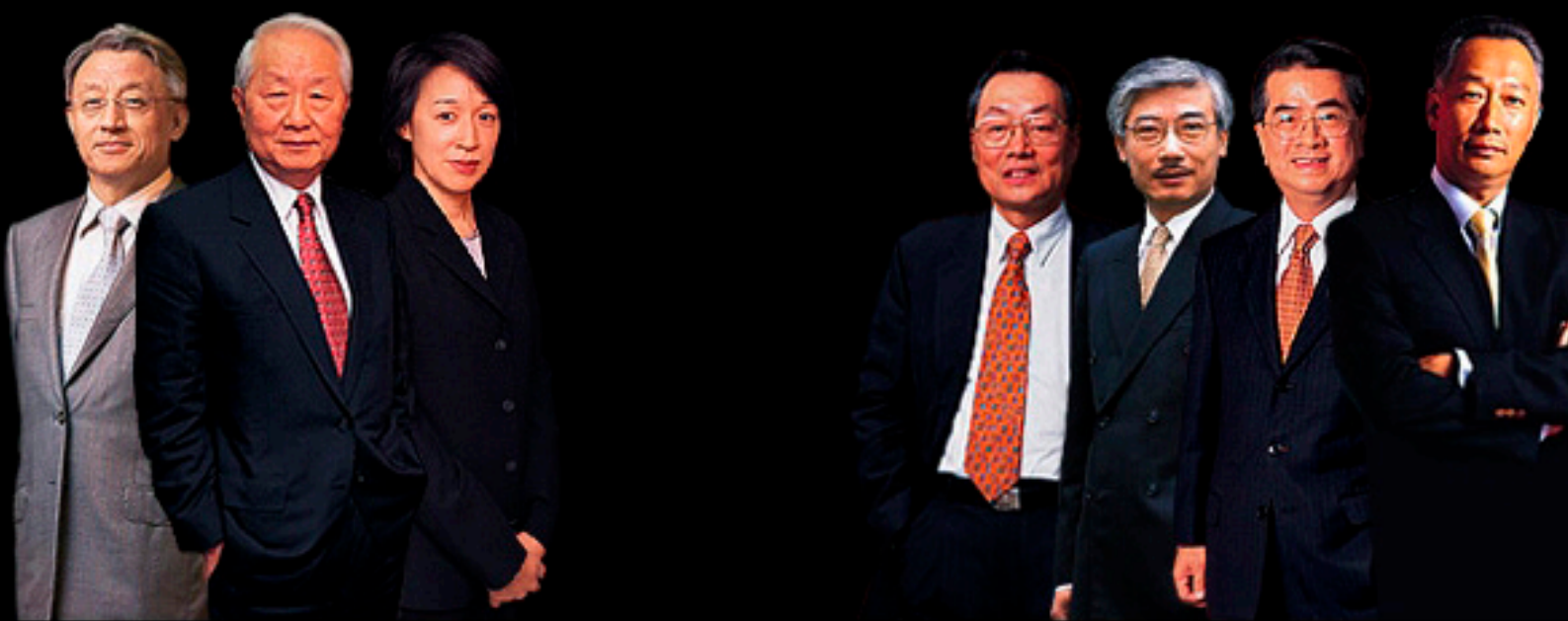
走門路，使社會風氣淪喪。

鄧綰是王安石的親信，現在大家耳熟的「笑罵從汝，好官我自為之」就是出自他的口。我們可以想像小人得勢時為所欲為，你奈我何的氣焰。

政爭最可怕的地方在於雙方都打出「人民的利益」的口號。神聖的目標向來是最危險，一旦目標神聖化，什麼卑鄙手段都可以合理化。

只要黨爭，不要國家

對國家來說，政策錯誤比貪污還可怕。最危險的政治家莫過於



台灣主權信用評等展望調降之影響與警惕

文／劉憶如



在標準普爾的信用評等報告中，台灣得到有史以來最差的成績。為何在亞洲諸國中，唯有台灣不斷退步？

標

準普爾對台灣主權信用評等報告日前出爐，綜合長期及未來展望評等，台灣得到一個有史以來最差的成績。不但相較於台灣自己的過去是最差的，即使是和亞洲其他國家相比，也只有台灣的評等展望是「負向」，而有別於其他國家的「穩定」或是中國大陸的「正向」展望。

這樣一個縱向橫向都對台灣不看好的國際評等結果，究竟會造成什麼影響，又顯示什麼樣的意義與警惕，實在值得我們深思與正視。

首先，這個信評的結果會造成的第一個影響，就是增加了台灣所有企業海外籌資的成本。這是因為一般而言，「主權信評」為

這個國家所有的「企業信評」設立了上限，幾乎沒有超越的可能。因此，當台灣的主權信評被調降，其實全台灣的企业皆受到負面的影響，若要在海外籌資，像現在在台灣已蔚為風潮的企业發行ADR、GDR、ECB等國際金融商品，更是會因為主權信評調降而直接增加了資金的本。

第二，主權信評的展望為「負向」會使得外資更不願意到台灣來投資。這是因為不論是長期性的外資直接投資，或是短期性的外資金融投資，皆會參考國際信評機構的主權評等，因此將更使外資怯步。

其次，就意義與警惕面來談，標準普爾此次調降台灣主權評等

展望的三個理由中，除了兩岸關係緊張；銀行家數過多的問題外，財政惡化是報告中著墨最多的，我們因此針對此項因素進一步觀察。

標準普爾的報告中指出，台灣已陷入「結構性財政赤字」的困境，也就是台灣的財政赤字問題不見得會因為日後景氣復甦而隨之好轉。另外，報告中亦指出看不見台灣所謂「五到十年財政平衡」有什麼具體的規劃，這與我們一向質疑財政部在編織「國王的新衣」，同樣是基於因為看不到具體規劃，因而無法看出五到十年後要如何平衡，是一樣的道理。

財政部部長林全曾在今年（九三年）八月五日公開演講中提到

「國家財政相當嚴峻，今年底全國的累積債務餘額將達到三・九兆元，比起政黨輪替前的政府負債二・六兆元，短短四年之間就增加了一・二兆元，成長將近一半，惡化的速度令人驚駭。」（九三年八月五日《聯合日報》）可見財政部應是了解財政問題的嚴重，因此更應盡速認真謀求具體對策，而非僅用一句「五到十年財政平衡」的口號，期求赤字與債務會自然解決與消失。惟有如此，台灣的財政問題才不會繼續拖垮台灣主權信用評等的成績；也才不會更進一步成為台灣市場國際化、企業國際化的絆腳石。

（作者為立法委員、台大財金系兼任教授）

這個交易的確給聯想進入世界舞台好的開始。

但聯想的挑戰最關鍵的是IBM的顧客會不會仍然成為聯想的顧客。

遲早的事。二十年滄海桑田，IBM遍嘗PC的酸甜苦辣，還是走不出當年策略錯誤所限下的死胡同。

無論如何，如果當年IBM沒有採取開放系統設計，PC的成長和國際網路的發展會受限制，現今的社會在資訊科技的應用會倒退好幾年。

聯想的豪賭

聯想是中國最大的PC公司，當年因為在地化的設計，使得聯想成為中國PC霸主。但近年來面臨市場上激烈的競爭，尤其是戴爾電腦的競爭，聯想的寶座受到威脅，戴爾挾其獨特的經營模式進入中國，直接挑戰以通路為主

的聯想，兩年廝殺下來，顯然聯想也像惠普一樣，無法破解戴爾的魔咒。股價連連下跌，今年以來，聯想在香港的股價已經下

跌三〇%。聯想必須在策略上有所突破，兩年前，聯想的策略就是以國際化來突破困境，當初沒有人會認真想聯想如何國際化，沒想到聯想會斥巨資購買IBM的PC部門，一躍成為世界第三大電腦公司。也成為中國第一個進入《Fortune》世界五百強的公司。

聯想總共花十七億五千萬美金，聯想市值的四五%，買下IBM PC部門，將總部遷到紐約，還有五年時間可以使用IBM品牌，IBM保留PC服務和融資部門，聯想必須付IBM的服務費用，IBM也答應未來購買聯想的電腦。最重要的是IBM原來PC事業部總裁留任擔任新公司的CEO。IBM除了收到六億五千萬美金現金，還會佔聯想一八·九%的股票。雖然價格稍高，這個交易的確給聯想進入世界舞台好的開始。但聯想的

挑戰還在前面。

最關鍵的是IBM的顧客會不會仍然成為聯想的顧客，IBM PC一半的顧客是政府機構和跨國公司，這些顧客不見得會對聯想鍾情。另一半是中小企業，大概有一半也不會移轉到聯想，這些顧客要求的是品質和服務，這些也是戴爾的拿手絕活，有的分析師認為聯想在母國都很難和戴爾在成本上競爭，如何在全球市場和戴爾競爭？

聯想只有五年時間將聯想建立成全球品牌，這對任何經理人員都是極大的挑戰，再加上PC利潤低落，沒有餘力在全球做廣告，經營全球品牌。更何況聯想一下要接手大於本身數倍的公司，起初還可以靠IBM老臣經營，五年之內，如何培養本身經營團隊？

歷史似乎不站在聯想這邊，歷史上電腦業的購併鮮有成功的案

例，當年三星購併第五大筆記型電腦公司虹志（AST Research），也以失敗收場，康柏購併DEC、Tandem，也是一場糊塗，惠普和康柏的合併尚未看出成效。無怪乎戴爾電腦董事長麥克戴爾說，「電腦業已經很久很久沒有成功的購併案例。」聯想是將公司的命運賭到這一次購併。

聯想購併IBM PC部門，改變了PC產業的競爭生態，IBM PC原對台灣廠商的採購是否會改到大陸？對台灣而言，還是趕快和戴爾發展更深的關係，戴爾勢必在聯想還沒站穩腳步前，搶奪原是IBM的市場。此外，有一就有二，未來幾年，勢必有其他PC國際大廠退出舞台，台灣公司應該現在培養跨國經營，行銷的管理能力，屆時台灣的公司才有可能大展身手。

（作者為台大企研所教授）

IBM走出PC陰霾

文／湯明哲



PC產業的生態不變。

IBM毅然將「雞肋」賣給聯想，
聯想是否能藉此站穩國際舞台？

經

過二十三年的掙扎，IBM終於決定擺脫PC雞肋，IBM PC的問題肇因於當年進入PC市場的策略錯誤。

IBM雖然在一九七三年研發出全世界第一台PC——SCAMP，但卻是落後蘋果進入PC市場的公司，為了在蘋果電腦攫取大部分市場之前，先行吸引顧客，IBM採取了「快老二策略」，以快速進入市場、追求市場佔有率為進入策略的最高指導原則，因此採取外包策略，作業系統向微軟買，由英特爾供應微處理器，以減少IBM自行研發設廠的時間。最重要的是採取開放系統設計，讓其他廠商一起參與PC硬體和軟體的發展，I

BM在不到一年的時間內就推出個人電腦，更因眾多軟硬體的配合，IBM在兩年內就取得了個人電腦三分之一的市場。

一著不慎，滿盤皆輸

暫時的成功卻對IBM造成幾乎毀滅性的影響。首先，外包策略和開放系統策略雖然在短期奏效，但一大敗筆是沒有模仿障礙，毫無差異化，而且創造了競爭者崛起的機會。但也正因為IBM的美麗錯誤，造就台灣資訊業的蓬勃發展。

但PC對IBM最大的衝擊在於PC取代IBM主機電腦的需求。PC運算速度愈來愈快，使

用界面愈來愈友善，功能愈來愈強大，在使用便利性上，IBM主機電腦無法與之抗衡。當時主機電腦是IBM的金母雞，毛利高達七〇%，然而好景不再，受到個人電腦的侵蝕，獲利逐漸衰退，IBM股價也應聲挫敗，從一九八七年的一股一八〇美元掉到一九九四年的四四美元。

一九九四年IBM進入危急存亡之秋，還好IBM新任執行長上任，將IBM策略完全改變，從硬體製造商轉型定位成為全方位服務的公司，股價才止跌回升，擺脫IBM進入PC後的惡夢。惡夢結束，但PC成為雞肋，雖然IBM PC營業額高達百億美元，但獲利始終低迷，

利潤率只有一%。最後壯士斷腕，毅然割掉這塊雞肋。

策略就是一步走錯，再回頭已百年身。如果當年IBM能掌握PC的作業系統，不會有微軟（市值是IBM的兩倍）的出現，IBM的市值會比現在還高三倍，或者當年買下英特爾，也不會淪落到今天。

從IBM策略而言，賣掉PC是符合其長期策略，IBM已成為IT服務廠商，近十幾年來，IBM陸續賣掉硬體製造業務——賣掉印表機部門，成為Lexmark。賣掉生產工廠，成就Selectron，Flextronics。未來三年，PC成長率只有二%，賣掉不賺錢的PC部門只是

牌數目會繼續減少，」宏碁電腦總經理王振堂解讀。

將眼光拉回台灣，以P C代

工業來說，目前聯想與IBM分別在台灣有代工的合作伙伴，但未來聯想若集中資源、



(法新社提供)

▲中國第一大個人電腦商聯想，能不能藉由購併IBM，成功打入國際市場，端看是否有足夠的國際管理能力，以及品牌形象的經營。

又持有一年一千多萬台的釋單籌碼，可能會使代工廠商重新洗牌，形成大者恆大的趨勢。

不過，「台灣在製造上的效率和和優勢短期內應該很難被取代，訂單不會就此流出台灣，」瑞士信貸副總裁王萬里分析。

台灣P C業者趁勢搶攻

此外，台灣P C業者開始搶攻市佔率約一五%的IBM市場。「如果聯想可以克服合併的困難，那它就上到另一個層次，」王振堂說，「不過當兩種文化互相衝擊時，通路及客戶會有不確定感，那時就是宏碁的機會。」

事實上，聯想收購IBM的消息一確定，當天早上台灣IBM個人電腦事業部暨列印系統事業群總經理黃維德，就召集通路商開會，從早上八點一直談到中午。「我們最大的憂慮就是IBM的品牌名稱會不

會改變，畢竟聯想只是在中國有名氣而已，」當天也在現場的聯強國際執行副總裁胡家龍說。

儘管IBM保證前十八個月，產品名稱都將維持不變，但對於聯想在未來的營運及行銷方式，誰都無法掌握。因此，「IBM很多競爭者都在虎視眈眈，」胡家龍補充。

同為外商的台灣惠普就透露目前正加緊與經銷商的合作，未來合作夥伴將「增加一百家以上」。

儘管短期內聯想勢必歷經業績衰退的磨合期，但未來整併後龐大的實力，卻也令外界不敢小覷。

無論這場交易是否如分析師所言「買貴了」，聯想只要能克服整併陣痛，IBM既有的技術和通路優勢，依舊有利於它進軍國際，「但關鍵就在，聯想是否能扭轉消費者對聯想的品牌觀感，」IDC亞太區分析師Brain Ma強調。

硬吃藍色巨人

聯想拋出產業震撼彈

在

國際PC市場沒沒無聞的中國品牌聯想(Lenovo)。

這幾天因為下了一著險棋，突然聲名大噪，數度登上國際媒體的頭版。

原來，藍色巨人IBM在十二月八日宣告賣出營收約一百億美元、近年來擺盪在小賺和虧損之間的PC事業部。而買主正是營收僅達IBM個人電腦事業部三分之一的聯想。

整併後，聯想也將取代IBM成為全球第三大PC製造商，僅次於戴爾、惠普。一下子從中國進入全球市場。

「這件事情對台灣的影響非同小可，」台大國企系教授湯明哲從波士頓打電話回台，憂心忡忡地說。

「如果成功，對台灣會有影響，」前荷蘭飛利浦副總裁、前台灣飛利浦總裁羅益強說。成不

成功的關鍵在於，羅益強指出，聯想的經營團隊有沒有能力管理、善用IBM個人電腦部門的資源。

羅益強再指出，聯想若沒有管理好，可能讓戴爾、惠普趁虛而入，讓聯想丟失美國PC市場。

國際管理能力是關鍵

「(PC部門)在IBM底下都需掙扎求生時，我不認為由聯想接手後就會興旺，」《紐約時報》引用分析師的懷疑。

不過一加一大於二的效應尚未發生，外界就已不看好兩家企業的整併。「聯想有足夠的國際管理人才來處理合併嗎？」明基電通業務總監洪漢青質疑。

中國第一大PC公司聯想以一七·五億元總金額(包括現金、股票和負債承接)，收購IBM

的PC業務，包括接收IBM約一萬名員工，以及五年的IBM品牌使用權。這創下中國IT產業最大海外購併案。

而歷史悠久的IBM品牌突然與代表廉價組裝的聯想畫上等號，也讓死忠的IBM消費者很難適應。

「一聽到IBM要賣給聯想，就很想把電腦賣掉，」甫自資訊月抱回IBM ThinkPad的消費者直言。

這筆龐大金額的交易，對聯想來說，究竟划不划算？

一九八四年在中國政府資助下成立的聯想集團，過去生產低價電腦，加上政府培植，成為中國龍頭廠商，擁有二七%市佔率。

聯想過去以內銷為主，近年來卻陷入跟戴爾之間的價格苦戰，股價下跌三〇%，銷售成長也不如預期。聯想集團執行長楊元慶

也在今年五月對《經濟觀察報》承認經營上的錯誤。

為了拓展海外市場，聯想今年初將原有名稱Legend改為Lenovo，並分別贊助二〇〇六冬季奧運以及二〇〇八年北京奧運，晉身國際的企圖強烈。

這回，聯想挾著IBM「Think」系列的品牌形象，日本、美國的研發中心以及既有的經銷通路，「這是聯想要行銷到中國以外地區最快的方式，」IDC分析。

根據去年雙方銷售業績合併計算，合併後的聯想，一下子成長四倍，營收將達一二〇億美元，出貨量約一一九〇萬台，擁有八·六%全球市佔率。

「從上次惠普和康柏的合併，加上這次聯想併購IBM，可看出PC產業大者恆大的趨勢更加明確，也不會就此停住，未來品

文／莊素玉、潘淑婷

近距離卡位

量販店肉搏戰開打

到

了年底，除了百貨週年慶，量販店通路也掀起另一波擴點高潮。

高爾夫球場、SPA養生館等在台灣新店開起「第四代店」。

一波擴點高潮。

十二月，家樂福結合特力屋、

台中設立第五家分店，緊接著明年一月也將在

新店設點。大潤發中崙店預計十二月試賣，好市多

(Costco)中

和店則明年一月開幕。

量販店不但密集擴充，連地點都「心照不宣」集中在

台北衛星城鎮新店、中和。

但根據經濟部統計，今年一到九月批發、零售市場

中，量販店營業額是唯一呈衰退的類目（衰退一．〇一％）。

除了營收衰退，業者也戲稱量販店處於「肉搏廝殺戰」。大潤發總經理魏正元就說，因為連超商、便利商店，甚至傳統市場都持續和量販店競爭，使得今年量販店毛利都降低。

那麼，業者為什麼還不斷設店？

「這就像便利商店，一定要搶規模。藉由進貨、鋪貨量大壓低成本得到利潤，」文化大學市政暨環境規劃研究所助理教授游順德說。

游順德也形容這樣「卡位」是量販店前期發展，毛利多少不是當務之急。等各家市佔率穩定，其他新進業者無法競爭，甚至也會自然淘汰績效不好的業者。

台灣量販店不只朝向「便利商店化」，也同樣「百貨公司」

化。

量販店不再是灰灰暗暗的大倉庫，大多有明亮光線和乾淨樓面，布置和百貨公司不相上下。以家樂福第四代店來說，甚至有大型汽車展示中心。「因為競爭激烈，所以我們得做出區隔，」家樂福開發暨購物總監田中玉說。

量販店的區隔還表現在大量增加自有品牌。

好市多總經理張嗣漢說，明年好市多會從一五％自有品牌逐步提升；大潤發也以「等比級數」速度增加自有商品。家樂福甚至包下彰化一整條養殖線，出產自有的「家樂福豬」和「家樂福雞」。

量販店各出奇招，期望在眾多競爭者下殺出市佔率。但消費者有沒有因此得利，以最便宜價格買到高品質商品？這才該是大眾最關心的課題。



（王竹君攝）

▲儘管量販店營業和毛利都衰退，業者還是不斷設點擴店以搶市佔率。

文／蔡明洵

下一個失業的是你嗎？

更多工作移往開發中國家

布希當選美國總統後，不對企業將工作外移設限，將引發新一波工作外包狂潮。跨國企業將重新考量全球員工分布，把愈來愈多工作移往便宜、尤其是英語通行的開發中國家。

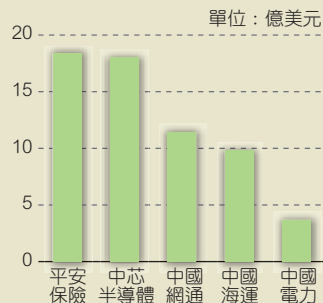
令人擔心的是，下一波受害者不僅限於技術層次低的工作，也不只有電腦工程師或電話客服人員面臨失業威脅。根據協助企業工作外移的顧問公司outsourcing2india.com的觀察，包括醫療、動畫、保險與金融等行業，已經有不少工作從全球各地被移到印度。

下一波被外包的工作

產業	工作內容
醫療	醫療保險理賠認定調查、醫療紀錄、醫院帳務
動畫	3D特效動畫、影片剪輯
保險	理賠處理
數位化處理	建築設計、紙本地圖數位化、工程繪圖、文字資料數位化
電話行銷	機票訂位與票務、網路銀行、軟體公司與信用卡客戶服務
財務金融	投資研究、會計與帳務、稅務處理

資料來源：outsourcing2india.com

日本投資人對中國企業的股票投資金額



資料來源：《華爾街日報》

日本散戶搶發中國財

人民幣升值，投資好機會

愈來愈多日本金融業對投資散戶舉辦投資中國股票說明會，他們主張人民幣將升值，投資人要把握機會，主要投資管道則從在香港上市的中國企業著手。

光是今年前九個月，日本投資人就在香港股市購買了超過六五·三億美元的中國企業股票。去年全年，這個數字也只有三七·九億美元。

日本散戶主要集中購買首次公開發行（IPO）的中國企業股票，例如平安保險、中芯半導體、中國網絡通信與中國海運集團。

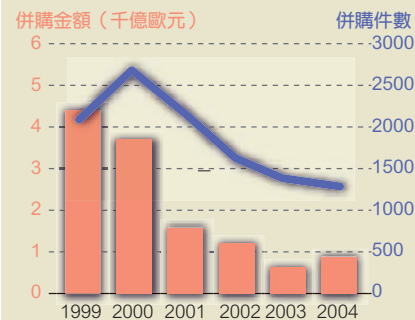
歐洲企業擴張展新機

跨國併購相關法案正推動

在歐洲，企業併購不容易。許多跨國企業併購案，併到了歐洲，就胎死腹中或被歐盟打回票。

原因之一是，奧地利、丹麥、芬蘭、德國、希臘等十多個國家的法律，對於境內公司的跨國併購規範都不相同，令企業無所適從，乾脆打消計劃。

歐洲境內的跨國併購案愈來愈少



資料來源：《經濟學人》

就算成功談成合併，也因為各國法律殊異，使得併購成本浩大又缺乏效益。

不過，新的歐盟部長會議終於提出一項各國都能接受的跨國併購相關法案，只要通過歐洲議會，就能執行，屆時將引發一波歐洲企業併購潮。

美元的急貶將迫使美國、亞洲、歐洲經濟調整，

但所涉含的成本相當高。

赤字仍持續增加，達到今年六千億美元

元左右的歷史高峰，佔國內生產毛額

（GDP）比例的六％。對外融資需求的

擴張，因此使美元承受空前的貶值

壓力。的確，美元在二〇〇二年初開

始的走跌，歷時幾已近三年，對一籃

子主要貿易國的貨幣貶值了一七％。

又是什麼因素，造成美國的經常帳

赤字持續上升，美元同時下跌？最關

鍵的原因是二〇〇一年以來，美國為

刺激成長，所採取空前擴張性的貨幣

與財政政策。低利率環境刺激私人部

門的支出，減少儲蓄。同時，四年間

的兩次減稅方案與無節制的政府支

出，導致財政收支出現相當於GDP

三・六％的缺口。不知不覺間，財政

赤字已經取代前一波「新經濟」由資

訊科技帶頭的投資熱潮，成為經常帳

赤字的主要來源。

然而，布希似乎對財政赤字不以為

意。他曾說過，赤字只不過是紙上的

一個數字罷了。副總統錢尼相信「雷

根證明，赤字無關緊要，」也難怪布

希的連任讓美元貶得更兇。最近聯準

會主席葛林史班「美元處於跌勢」的

談話，更加深下跌壓力。

貶值，涉及意識型態

為何美國政府放任美元走貶，儘管

官方宣稱「強勢美元」的政策不變？

這涉及意識型態，亦有經濟的現實考

量。共和黨傳統上擁抱自由市場，不

傾向讓政府干預市場。這意味著美國

不願聯手歐、日干預外匯市場，制止

美元下跌。

經濟的邏輯上，美國冀望美元貶值

能刺激外貿需求，以取代用總體政策

刺激內需的經濟效應；畢竟，稅賦優

惠的效果即將消退，利率也已經翻

揚。同時，美元貶值可取代縮減經常

帳赤字所必要的緊縮措施，例如控制

預算赤字、增加民間儲蓄等。用同樣

的邏輯，美國政府向亞洲國家施壓，

要求更彈性的匯率，更希望人民幣升

值，以帶動亞洲貨幣的升值。

事實上，過去三年高達一七％的貶

值，仍無助於抑制美元經常帳赤字的

擴大，這更增加了美元貶值的壓力。

歐元與日圓數月前開啟另一波段上

漲，分別創下對美元匯率新高，日圓

的升值也大幅推升韓圓與新台幣幣

值。一片人民幣投機熱潮中，中國有

意穩住匯率機制，雖然允諾將增加匯

率彈性，但並未透露時程。

未來的情勢將如何發展？目前亞洲

受惠於強勁的經濟成長，尚能因應升

值的衝擊，但是如果升值幅度太大、

速度太快，也會破壞以貿易為導向的

區域成長，美國、全球也將受累。東

亞央行已是美國經常帳赤字主要的融

資者，並購買了美國國債發行額的六

成，東亞貨幣的升值將減低其對美元

資產的需求，迫使美國利率上揚，美

國經濟緊縮。在此情勢下，假使人民

幣屈服於壓力大幅升值，加重東亞貨

幣升值的壓力，後果更不堪設想。

到最後，美元的急貶將迫使美國、

亞洲、歐洲經濟調整，但所涉含的成

本相當高。但是在美國能提出可信的

縮減赤字政策並確實執行前，亞洲貨

幣的升值壓力勢不可免，外匯市場的

不確定性仍舊持續籠罩。（周華欣翻譯）

（作者為世界銀行前大中華區首席經濟學家，現任世新大學教授）

文／華而誠

解開美元貶值之謎

為何布希連任後，無視美元急貶對世界經濟的衝擊，仍繼續放任美元貶值？美國在打什麼算盤？

美

元在上半年短暫的反彈後急轉直下，此波跌勢主要發生在布希贏得大選後。正當全球的經濟成長趨緩，貶值的美元是否會硬著陸，重創全球經濟？如此的憂慮正快速蔓延。

各國領袖相互指責，歐洲首長怪美國放任美元貶值，造成歐元對美元的匯率不斷攀升，不利歐陸的經濟復甦。美國也不甘示弱，宣稱歐洲應著

手改革其勞務與貨品市場，來解決「成長赤字」。

美國總統布希在APEC會議上，促中國重估人民幣匯率，此話立即燃起炒作人民幣熱潮。人民銀行副行長李若谷在第一時間回應，要美國管好自己，不要把自家的困難歸咎於他國。溫家寶則強力呼籲，美國不應忽視美元急貶的風險。

美元持續下跌的背後，真有邏輯可供解釋嗎？是否真如批評者所稱，美國採取默許的政策？如果真是如此，為什麼？美元是否有可能止跌回穩，恢復以往的秩序？

貶值，反映經濟法則

最近美元的貶值，並非投機資金炒

作的結果，它反映了基本的經濟法則。最常聽到的論調是，美國龐大的經常帳赤字是造成美元貶值的元兇，但經常帳赤字、或美國對外舉債需求大小，不一定與美元貶值相關。其實，供給與需求的力量決定美元價值，只要外國對美元計價資產的需求大於供給，美元就會升值，反之亦然。需求的因素，則端賴美元資產與外幣資產調整風險後的相對收益率。

舉例來說，一九九五與二〇〇〇年間美國經常帳赤字日漸擴大，美元卻不跌反升，因為當時美國相較疲弱的日本與歐元區，經濟空前強盛，股市一片榮景，因此吸引大量外國資金流入。股市泡沫化之後，美國陷入景氣衰退，投資收益率降低，投資者對美元資產興趣減少。但是，美國經常帳



（楊慶世攝）



質。

在漢城五星級的飯店裡，服務人員的優雅不亞日本；在三百公里時速的高鐵車箱裡，白領的通勤族，或看書，或輕聲細語，安靜的像是走入法國餐廳。漢城大街道路旁，一行一行的銀杏樹，晨光裡、夕陽下，一抹接一抹的金黃樹葉，寂靜的車流、寬廣的幹道，又像似北歐。
韓國的脫胎換骨，是歷經二十多年來的辛苦歷程。

強烈的擁有感

兩個關鍵的轉捩點是一九八八年的漢城奧運和二〇〇二年的世界盃足球賽。政府和民間合力的將韓國向上提升，從硬體建設到開門向外的心態和人民禮儀的培育。以明確的目標，團結人心，一致向外。

外人看來好奇，為什麼韓國內部紛爭不斷，卻仍能大步

向前？韓國人，正像太極旗的精神，練就了在矛盾衝突中尋求和諧均衡的本領。

「我們都是一家人」，這是許多韓國人的解釋，為什麼韓國總能在衝突中前進。雖然意見不同，但對韓國都有強烈的「擁有感」，不會有事不關己的冷漠或虛無。

一家人的感覺，源自對文化和歷史的尊重與包容，和對未來的夢想與期望。

韓國人很重「情」字，仍然相信人性求善、求好的本能，台灣駐韓代表李在方說。

濃濃的情誼和情義

「情」，指的是情誼和情義。不只是愛情，更是親情、友情、倫理師生之情，對國家、民族的熱情，甚至對人類的關懷之情。

是這股暖暖的，有時濃烈、有時瘋狂、有時純真的深度感情，使得韓劇和韓國電影成為新興的力量，在世界各地掀起了「韓流」。也是這個「情」字，使得韓國人仍能時時把「夢想和希望」放在心上，要挑戰世界最高品質；相信「明天會更好」，相信「有參與就有改變」。

走在楓葉滿徑的昌德宮庭園裡，或在忙著打電話連絡採訪對象的早餐桌上，《天下》的採訪團隊（李雪莉、陳良榕、孫珮瑜、楊煥世、呂世芬），不免討論、想到台灣。

台灣的條件其實並不差，只要大家多一點情誼與包容，多一些文化深度、參與的勇氣、及要拚戰到「最好」的決心。

亞洲四小龍，國民所得第三、第四的台灣、韓國，目前已打成平手。未來，誰會脫穎而出？

因為有「情」，所以向前

為什麼金融危機，瀕臨破產的韓國，短短幾年內急速竄起？一九九八年平均國民所得只有台灣五四%，今年卻已拉平？

為什麼漢城成為「明日之都」？是通訊、資訊、電子整合運用的世界實驗場？是世界E化第一的前衛城市？

為什麼韓劇能席捲台灣、東南亞、反攻日本，並開始輸出美國，指向歐洲及中東？

在探索這些問題時，卻發現許多始料未及的答案。譬如，力量和創新，來自傳統。

第一次聽到韓國駐台代表說「韓國是儒家的傳人」時，有點莫名以對。他一本正經的解釋，因為明朝被滿清滅亡，獨尊儒家的朝鮮王朝卻將儒家精神保存了下來。

背靠傳統，打進世界

走訪韓國，從大學校長、報社社長，到政府部長、企業領導人，都口徑一致，「韓國是全世界最有儒家精神的國家。」語氣中甚至有一絲自豪，儒家的倫理是韓國致勝的特色。

的確，六百年前朝鮮王朝儒生的大本營——成均館，至今仍一脈相傳，在古色古香的大學校園裡，仍傳授看《論

語》、《孟子》，和老莊思想。每年隆重莊嚴的祭孔大典，從山東曲阜到台北的孔廟都要派人觀摩學習。

但是這家以維護及發揚傳統為職志的大學，幕後的支持者，卻是以時尚的手機設計領導通訊流行的三星集團。

「我們要先知道自己從哪裡來，才知道要往世界哪裡去，」一位成均館大學的女生說。

背靠傳統，才能打進世界，是韓國產官學的一致認同。而「當取則取」則是韓國的積極務實態度，只要認定是好的，不管古今中外的思想或做法，都要吸收拿來用。

處於中、日、俄等大國之間，作為中型國家，韓國對自己的處境，有十分務實的體會，也有謙虛向外學習的意願。一改過去閉關的鎖國心態，韓國正打開大門，向外界、也向傳統吸取養分。

與台灣近年來的排外思想不同，韓國採取的是inclusive，而非exclusive，是包容而非排他的態度。不管來源出處，只要對韓國有利，能用則用。

提升人民素質、生活品質

除了「當取則取」積極而謙虛的心態外，韓國也掌握住「人才優先」的策略，費盡心思提升人民的素質和生活品

一點突破 全面擴張

文／莊素玉

在台北大直美國俱樂部，一場爐邊講座，六十來歲的前荷蘭飛利浦副總裁、前台灣飛利浦總裁羅益強提到一九七〇年代，三十多歲的他，到歐洲出差時，最常聽到歐洲人講的語彙是「憂鬱症」、「沮喪」。那時候年輕的羅益強充滿工作衝力，對未來懷抱希望，一點也不憂鬱。他一直跟歐洲人說，「你們生活環境這麼好，為何還要憂鬱？」那時候的台灣，人人向前行，對未來毫無猶豫，那就是努力讀書、拚經濟。

如今，六十幾歲的羅益強發現台灣也普遍在談憂鬱症，另一個廣告公司的執行副總經理也在一旁說她身邊很多近五十歲的同學們也都得了憂鬱症，拒絕出門，每天窩在家中。

現在的羅益強終於理解到，心理學家馬斯洛所談的人的五個心理層次，從最底層的溫飽到成就動機等各層次滿足之後，如果面對未來，找不到希望，而感到焦慮，自然憂鬱症就出來了。

羅益強發現，現在的歐洲，譬如荷

蘭人已經走出二、三十年前的谷底，有八五％的荷蘭人對未來充滿了希望。

面對幾乎所有的國土低於海平面的先天困境，荷蘭人為何不再憂鬱？羅益強認為對未來充滿希望是關鍵。不是基本的溫飽滿足了、富裕了就不憂鬱。

富裕的台灣人為何開始憂鬱？通常是因為對未來不確定，不知道希望在哪裡？可以往哪個方向努力？

同樣是先天不足的北歐芬蘭，以著力於一點——諾基亞的無限通訊，而全面帶動諾基亞的發展，甚至整個芬蘭在世界的形象。

歷經一九九七年金融風暴之後的韓國，近幾年隨著韓國的流行，夾雜著三星手機的時尚流行感，征服全球。韓劇帶給世人對韓國形象轉好，隨即帶出世人喜歡三星的手機。三星的故事正猶如諾基亞的「一點突破，全面擴張」的策略漣漪效果。

資源貧乏的台灣，未來希望在哪裡？希望需要藉由一個可以著力的一

點，來全面帶進台灣下一個更高層次、可以揮灑的高地平台，就猶如梯田一般，需要一步步向上走。韓國如何做到？《天下雜誌》由發行人率領四位資深記者遠赴韓國取經。《天下》的記者群人在韓國，心卻繫台灣。隨處都想著台灣的下一盞希望的燈火在哪裡？（見本期長達九十六頁的韓國越洋專題報導）

韓國值得台灣學習的，誠如報導專題所言，借力使力，該取則取。三星的發展藉由風靡全球的韓劇的激情力道，而成功塑造了品牌為人愛的形象。

面對韓國致勝的模式，台灣的機會在哪裡？

羅益強認為韓國以大企業取勝，而譬如台灣的面板產業有五虎，形成群聚的效果。縱使內部嚴厲競爭，但是該聯合起來合作的時候，也應該借力使力，當取則取。

希望台灣政府當局在面對年年不斷的選舉時，多想想台灣的明燈在哪裡？



行銷國際 建立台灣品牌

行銷國際 建立台灣品牌

轉眼間，來歐洲打拚已快十四年，每次《天下雜誌》一到，太太總說我的精神食糧來了，沒錯，《天下》是我個人重要觀念及學習成功者經驗的重要來源，感謝你們。

台灣產業正面臨中國大陸低成本硬體的殺價競爭，只有少數大企業因掌握相對資源，方能生存，更別提印度在軟體的大力耕耘所展現出來的企圖心。台灣中小企業雖如螞蟻雄兵，但未來的競爭，螞蟻可能不小心就被大象踩死而不自知，唯一的出路就是經營品牌及推展通路，但這議題在台灣卻最被忽略。

一些早期留在海外的年輕人都都自行創業，為了生存也加入成本競爭的隊伍，卻埋沒過去培養的行銷及經營品牌能力，或有少數為大公司所用，但因業務競爭及業績壓力，由懂得價值行銷（Value Sales）變成成本行銷（Cost Sales），這是台灣目前為何缺乏好的行銷人才及品牌人才的原因之一。

如果能專心培養業務談判人才，給予訓練（從公司、產品、生產、品質、通路、市場、消費者的了解），那必能增加公司的營運毛利。我深刻了解到好的業務人才等於公司有個好老闆，只要大老闆能好好善待他們。

歐洲 比利時 黃富道

學習英文的迷思

近幾年來，補習英文已成一般台灣小孩必做的功課。回想自己當初學英文的過程，我是連ABC都不會認就進了國中，幸好老師顧及到像我這些沒念過英文的學生，從頭教起。

念了大學，遇到一位好老師，努力自修英文，持續了二、三年，雖稱不上程度一流，但也考了不錯的托福成績出國留學。現在的我，還有些微的口音，但基本上足夠在美國大學教書。當初找工作時，他們在乎我是否能用英文清楚表達自己的專業知識，是不是有處理人際關係的能力，從來沒有人與我交談後，擔心我是外國人，英語不夠標準。

現在想想，如果從小就被送到美國念書，我肯定能說一口沒有口音的美語，但可能培養不出刻苦耐勞的學習精神。我接觸到許多美國大學生，他們大部份能言善道，但很多人卻自信滿滿，頭腦空空，滿口電視上的粗俗美語，寫出來的文章更是文法、拼字錯誤連篇。有很多這樣的美國大學畢業生正在台灣教導我們的下一代。

台灣的英文教育從只重文法、單字的時代到現在注重聽說能力，這樣的轉變絕對是正確的，只是當父母一窩蜂地把小孩送到幼稚園或美語補習班時，或許該重新思考，是否影響孩子將來的學習潛力，孩子是否有主動獨立的學習精神。

美國 華盛頓 楊淑珺

天下雜誌

CommonWealth—Taiwan's leading magazine

「天下」取名自「天下為公」
表示大家對一個美好社會的嚮往與追求。
封面題字取自 國父墨寶。

中華民國70年6月1日創刊

93年12月15日出版

董事長 發行人兼總編輯長／殷允芃

總編輯／莊素玉

副總編輯／楊瑪利

資深撰述／刁曼蓬、吳怡靜、鄭一青

何琦瑜、洪淑珍

召集人／官振堂、李雪莉

記者／陳良榕、吳昭怡、施君蘭、陳名君

蔡明洵、黃靖萱、孫珮瑜、周華欣

林芳儀、潘淑婷

後製主編／陳世斌

文稿編輯／蔡嘉猷、洪家寧

攝影召集人／楊煥世

攝影記者／劉國泰、黃明堂

編輯助理／張惠萱

美術指導／李男

美術編輯召集人／符思佳

美術設計主任／黃慧文

網際網路部副理／熊健美

主任／謝淑靜

資深軟體工程師／胡江林

資深美術編輯／林世宗

企劃編輯／呂正芳

行銷企劃／梁齡之

數位內容資深編輯／周珊汶

編輯／李明芳、洪曉芳、廖凱弘

調查中心資深召集人／許奕盛

研究員／陳宏印

天下雜誌出版

總編輯兼總監／蕭富元

主編／吳曉珍、王謹如

美編召集人／符思佳

行銷經理／蔡美倫

企劃主任／陳春玲

總管理處總經理／金玉梅

資深經理／方惠珠

發行人特助／鄭宜嫻

公共事務經理／王聖鳳

主任／邱華君

知識總監／陳亦珍

專案企劃／林慧珊

人力資源經理／蔡明明

主任／羅育玲

總機行政／陳秀瑜

廣告總監／葉雲

經理／王櫻德

主任／程培智

業務／陳筱筠、林家興

企劃主任／吳昆儒、劉培惠、洪雅惠

邵惠升

業務助理／黃淑怡、江奕慧

行銷副總經理／趙琰

企劃經理／黃正宜

副理／張桂娟、陳曉華、吳永賢

專員／周雅欣、黃靖惠

行政／徐紹鈴

客服中心副理／廖雅麗

專員／游美芳、吳巧玲、鄭旭玲、劉佩宜

教育基金會秘書長／羅麗莉

網站編輯／黃立欣

製管暨採購副總經理／陳銘松

印務副理／黃淑萍

印務／黃權峰

發行副理／盧盛銘

主任／蔡崇業

發行人員／林柏年、徐大鵬

資訊科技部副理／魏美麗

主任／張堯坤

財務部

主任／張和珊、孫嫻嫻

會計／陳俊伯、張毓茹、張雅鈴、陳怡婷

總主筆／吳迎春、海外特派員／楊艾俐

資深主筆／林照真

副主編／陳雅慧

資深記者／洪震宇、楊淑娟（駐加特約）

研究編輯／孫曉萍（駐日特約）

編輯委員／周慧菁、蕭錦綿

執行編輯／柯漢諭

資深攝影記者／邱劍英

資料研究／呂世芳

特約資深美編／廖秀彬

美術編輯／陳俐君、李金玲、江蕙如

美術設計／楊鎮成、黃育麟

資深專員／許秀娟

軟體工程師／陳安蓉

美術編輯／周淑玟

網站編輯／馬佳豪

產品企劃／趙志泰

副主編兼版權專員／葉庭宜

編輯／黃安妮、傅叔貞

行銷副理／蘇子修

企劃／秦郁淳、劉曉芳

海外業務副總／魏朝瑞

經理／張瑛玲

發行人秘書／曹美麗

專員／林茜儀

專員／彭曉珍

副理／楊世芳

專員／張英琪、黃瓊玉、劉麗蓉、徐雅娟

林平康、吳郁、王懿萱

企劃／廖慧中

業務經理／蔡美倫

副主任／徐奇廉、曾嘉翎、夏志遠

企劃／林怡廷、潘守瑞、黃偉君

客戶服務／劉雅芝、許桂梧、陳麒妃、顏君倫

白奎中

執行主任／江美滿

印務主任／林耿弘

物料管理／陳潭斌

專員／鄭梅雀

工程師／劉啟尉、蕭慧明

專員／吳美玲、邱敏英

出納／郭嘉恩

發行人／天下雜誌股份有限公司 台北市104南京東路二段139號11樓

11F, No.139, Sec. 2, Nanking E. Rd., Taipei, Taiwan 104 R.O.C.

電話／(02)2507-8627 讀者服務專線／(02)2662-0332

傳真機／(02)2507-9011 傳真訂購專線／(02)2662-6048

發行組／(02)2664-5266 郵箱／台北郵政46-110號

電銷中心／(02)2509-2800 網址／<http://www.cw.com.tw>

書香花園（直營門市）／台北市104建國北路二段6巷11號／(02)2506-1635

行政院新聞局出版事業登記證／局版台誌第2746號

中華郵政台北誌字第443號執照登記為雜誌寄件 ISSN 10152784 Printed in Taiwan

印刷廠／科樂印務股份有限公司 裝訂廠／台灣設計股份有限公司

用紙／永豐餘銅版紙、UPM雜誌紙 製版廠／彰峰海基印像股份有限公司

零售經銷商／聚欣圖書有限公司 新莊市五工五路2號 電話／(02)89902588

零售／每本180元 全年／3,200元 國內掛號／每年另加郵費480元

國外訂閱／中國大陸 航空：一年5,200元（US\$173）

亞洲地區（含港澳）水陸：一年3,520元（US\$117） 航空：一年4,890元（US\$163）

歐美地區 水陸：一年3,520元（US\$117） 航空：一年5,320元（US\$177）

國外訂閱，可用外幣支票、匯票或信用卡，逕寄本社辦理 國外掛號／每年另加36美元

國外經銷處／北美總經銷：世界日報、世界書局 紐約：718-746-8889

洛杉磯：323-261-6972 舊金山：650-259-2063

香港經銷：Global Map & Press：852-2785-8638 秋海樂：852-2541-5435

大陸經銷：上海精育商務諮詢有限公司：800-820-0950

中國圖書進出口上海有限公司：021-6258-7394

北京普羅文化發展有限公司：800-810-1774

台灣直銷代理／聯創：(02)29451910 漢星：(06)2759561

漢麟：(04)23271366 紫藤：(07)3319707

學生代理／玉龍山圖書公司 (02)29348235

CommonWealth ISSN 10152784 is published semi-monthly

for US\$156 per year by: CommonWealth Magazine Co.,

11F, No.139, Sec. 2, Nanking E. Rd., Taipei, Taiwan 104 R.O.C.

Second class postage rates is pending at Flushing, N.Y. And at Monterey Park, CA

Postmaster: Send address changes to U.S. Distributor:

W. J. Bookstore Inc. 141-07 20 Ave., Whitestone, NY 11357 Chinese DailyNews Book Dept.,

1230, Monterey Pass Road, Monterey Park, CA 91754

法律顧問／台英國際商務法律事務所、羅明通律師

版權所有，本刊圖文非經同意不得轉載或公開播送

天下雜誌©2004 CommonWealth Magazine All Rights reserved.

www.cw.com.tw

天下網站 · 無限延伸你的閱讀

韓國，佔線中...

一九九七年，韓國幾近經濟破產；
二〇〇二年，韓國電影、戲劇、遊戲、手機甚至整型業
橫掃亞洲各國，設定新流行標準。
從製造代工到輸出文化，
團結強悍、充滿朝氣的韓國可以給台灣什麼啟示？

● 韓國反敗為勝的秘訣又是什麼？

www.cwbook.com.tw/cw/activity/2002/korea/

天下雜誌群電子雜誌

<http://www.cwbook.com.tw/reader/emagazine/>

讓征戰全球的台商成吉思汗、
讓旅居海外的華人讀者，不必久候郵寄，
即時與世界接軌、與台灣同步。
透過專屬閱讀軟體，不僅可以自由縮放字體大小，
還可以劃重點、做眉批，體驗數位閱讀樂趣。
不用煩惱書架的空間、不用擔心保存不易，
電子雜誌讓天下的智慧儲存在您電腦中歷久彌新。

最有深度華文財經資料庫

<http://www.cwk.com.tw/>

【天下知識庫】包含天下雜誌自1981年創刊至今，共23年300期，
前瞻、專業、深度的國內、外財經報導，
完整記錄台灣經濟起飛、企業崛起的故事，見
證社會變遷、文化發展的歷史。
透過【天下知識庫】的線上服務，
能立即將天下雜誌觀念前瞻、
分析深入的報導完整呈現給您，
讓您能即時、深入地掌握產業脈動、經濟發展。

天下雜誌訂戶，上網登錄VIP會員，獨享五大數位加值服務
www.cw.com.tw/vip



一千大企業查詢

最權威的數字，最深入的解讀，透過1000大企業線上查詢，完全掌握台灣產業脈動。



我的資料庫

自由存取網站文章，隨時瀏覽，建立屬於您個人的數位資料庫。



數位觀點

數位影音講座，如臨現場聆聽大師智慧，提供更豐富多元的數位觀點。



PDA行動閱讀

每月精選文章，供您下載至PDA，享受行動閱讀的無窮樂趣。



Web研討會精選課程

最新、最實用的資訊，針對企業人量身訂做，讓您隨時補充知識活水，強化競爭指數。

搶救未來大作戰 全球氣候變遷，引動下一次工業革命

文／鄭一青

全球氣候異常，和低碳經濟時代同時來到。即將在明年實施的京都議定書，對二氧化碳的排放開始有所限制，這將會對世界和我我的生活帶來什麼轉變？

全球變遷：機會

京都議定書開跑

76 買「空」賣「空」誰獲利？

文／鄭一青

全球變遷：國際

80 不要「碳氣」你我都有責

文／鄭一青

時事熱線

254 反貪腐 先從國會下刀

文／林照真

人文反思

278 親愛的安德列3

278 我能不能「叛變」？

文／龍應台

在地關懷

291 游學志 吹奏陶笛狂想曲

文／黃亦筠

編者的話

16 一點突破 全面擴張

文／莊素玉

發行人語

20 因為有「情」 所以向前

文／殷允芃

專欄

46 IBM走出PC陰霾

文／湯明哲

50 台灣主權信用評等展望調降之影響與警惕

文／劉德如

84 為自己行為負責的民主

文／李怡

個人視窗

理財

296 投資型保單陷阱多？

文／洪淑珍

健康

300 收放之間 遠離腰痠背痛

文／陳名君

數字說話

國際評比

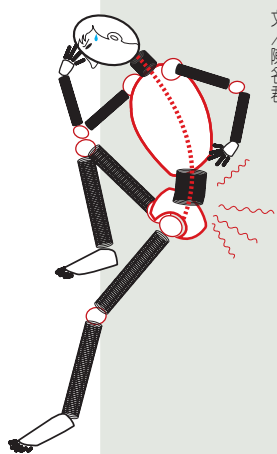
304 中國十大暴利行業

文／施君蘭

經濟指標

305 台灣愛滋病隨亞洲起舞

文／施君蘭





156

漢城市長李明博
漢城神話響遍世界



166

李英愛
透視平凡的魅力

112

高感性女性行銷時代來臨
感性蘋果，勾引夏娃買不停
文／蔡明洵

創新服務

62

培養創意人才的九頂神奇帽
譯／吳怡靜

管理天下

58

兩岸比膽大 東亞發高燒
文／吳迎春

54

二〇〇五年世界經濟展望
成長趨緩 無驚也無喜
文／楊淑娟

全球視野

42

聯想拋出產業震撼彈
硬吃藍色巨人
文／莊素玉・潘淑婷

38

量販店肉搏戰開打
近距離卡位
文／蔡明洵

新聞短波

36

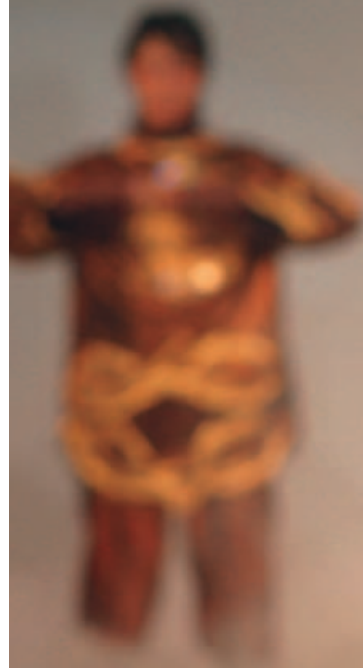
日本散戶搶發中國財
文／楊淑娟

經濟趨勢

30

解開美元貶值之謎
文／華而誠

國際專欄



258

債券型基金 遭逢二度風暴？
升息大浪來襲
文／周華欣

財經變遷

118

摧毀，才能重生
白文正 要寶來變摩根
文／林芳儀

人物

108

高階主管也要好好調教
文／施君蘭

103

李鍾熙開知識百貨公司
文／施君蘭

人才管理

88

實鋼、聯想、海爾、格力
女強人橫霸中國四大企業
文／楊淑娟

跨越兩岸

52

黨爭誤國
文／洪蘭

理上往來



封面故事 Cover Story 126



封面設計：符思佳

韓國 有夢所以躍升

文／李雪莉 攝影／楊煥世

許久不見韓國，這個北方鄰居變了。狂放大氣的質地，專注細緻的耐力，韓國正悄悄地把自己推向國際，創造許多的「第一」。他們是如何在衝突與矛盾中挺進？他們又如何借力使力，該取則取？

154 有夢的人

現場直擊：從現代CEO到漢城市長

156 李明博 讓漢城神話響遍世界

文／狄英·陳良榕

166 透視李英愛 平凡的想像

文／狄英·李雪莉·呂世芬

386 世代

178 只要參與，就能改變

文／李雪莉

186 設計創新 力拚第一

188 體驗明日數位世界，請到漢城

文／陳良榕

從製造到設計

196 現代汽車要以感性超越豐田

文／陳良榕

創造有機人才體系

202 讓全球影迷都哈韓

文／李雪莉

208 韓國如何力用中國？

文／陳良榕

218 背靠傳統 打進世界

全球化下的教育策略

220 從根培養自信，向外打開視野

文／孫珮瑜

人力開發院

226 三星少林寺 身教大於言教

文／孫珮瑜

大長今導演、編劇現身說法

232 以價值感動現代人心

文／李雪莉·孫珮瑜

無形文化財

238 韓國如何系統化留住國寶？

文／孫珮瑜

韓國素描

文／呂世芬·陳良榕

246 問題與挑戰

文／李雪莉·陳良榕·孫珮瑜

<http://www.cw.com.tw/eMG.htm>

<http://www.cw.com.tw/eMG.htm>

<http://www.cw.com.tw/eMG.htm>

<http://www.cw.com.tw/eMG.htm>

從今天起 讀天下雜誌，不用等郵差！

<http://www.cw.com.tw/buy.htm>



5分鐘立即下載天下雜誌電子版，為您打造無國界、無重量、無時間限制的閱讀體驗！

即時下載

電子雜誌不需久候郵寄，
無國界讓資訊與世界同軌無時差

知識加值

電子雜誌提供縮放閱讀、
畫眉批、做筆記的數位閱讀樂趣

永久典藏

電子雜誌不佔書架空間，
讓知識與智慧歷久彌新長久保存



立即訂閱

由此翻頁