

# 天下

半月刊

雜誌

CommonW

2005年1月15日



拉斯維加斯 現場直擊 p.182

數位「匯流」 嘉年華

## 服務業

# 創新 解碼

一群在職場上、  
生活上都超專業的聰明消費者，  
正快速改寫服務業的遊戲規則。  
企業要如何接招？

服務業龍頭 7-ELEVEN，  
如何以「忠厚的外表、顛覆的心」  
讓消費者追隨？

315

上網看天下（位址：<http://www.cw.com.tw>）  
TLFeBOOK

## 細看台灣與全球經濟自由度

強在貨幣外資，敗在財政與政府干預

根據美國傳統基金會（Heritage Foundation）與華爾街日報公布的「2005年全球經濟自由指數」調查報告，去年（2004）全球經濟自由度最高的國家或經濟體是香港，最不自由的是北韓。香港已蟬聯十一年第一，北韓則連續六年倒數第一。台灣則排名第27，比去年進步0.14分。

報告指出，台灣與其他亞洲國家一樣，歷經金融風暴後，在2004年慢慢回穩。總統大選後，政府加緊拚經濟，開放交通、電信、金融與能源市場吸引外資，金融市場流行整併，利率探至新低。

受惠美國景氣復甦，經濟成長率在去年慢慢回升。到六月底為止，外匯存底已達2290億美元，失業率也降到4.36%。但財政負擔與政府干預還是很大，比2003年差

### 全球經濟自由度排名

排名	國家
1	香港
2	新加坡
3	盧森堡
4	愛沙尼亞
5	愛爾蘭
6	紐西蘭
7	英國
8	丹麥
9	冰島
10	澳洲
27	台灣

### 台灣自由度成績單

總分2.29（去年2.43）	
貿易政策	2
財政負擔	3.4
政府干預	3
貨幣政策	1
外資	2
金融	2
物價工資	2
法令管制	3
財產權	2
非正式市場	2.5
資料來源：Heritage Foundation	

了0.1與0.5分。外資與金融則比2003年進步1分。

全球經濟自由度的評比是針對全球116個國家，以50個細項分成十個群組來評分。數字愈低，代表該項目受干預的情形愈低。這個調查已進行十一年，台灣2005年最新的分數與2003年同分。

## 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	
	第二季	2004年	2005年			10月28日	一年前	12月28日	月變動(%)
澳洲	3	3.6	3.1	4.6 (Q2)	5.7 (Q2)	5.4	5.5	4049.3	4
英國	3.1	3.2	2.4	-1.9 (10月)	6.1 (11月)	4.8	4	4798.1	1.7
法國	2	2.2	1.9	1.4 (10月)	2.3 (10月)	—	—	2632.2	2.1
德國	1.3	1.4	1.4	1.9 (10月)	-2.6 (10月)	—	—	4261.8	3.3
日本	2.6	3.9	1.9	4.3 (11月)	-2.2 (10月)	0.02	0.02	11424.1	3.4
荷蘭	1.5	1.2	1.3	0.3 (10月)	-0.7 (9月)	—	—	348.4	3.3
美國	4	4.4	3.5	3.8 (11月)	4.3 (11月)	2.4	1.1	10854.5	3.2
歐元地區	1.8	1.8	1.7	1 (10月)	-0.2 (10月)	2.2	2.1	901.7	2.9

註：股價指數部份，歐元地區採FTSE Eblor100指數，日本採日經指數，2.1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》

# 國際評比

文／施君蘭

## 十大罪惡禮物

都在絕種邊緣

連著聖誕節與新年，正是送禮的熱門時刻。但今年，總部設在瑞士的「世界自然基金會」呼籲大家千萬不要拿十種動植物當禮物，因為這十種動植物，已瀕臨絕種邊緣。

排名第一的是老饕珍饈魚子醬。長年以來，裡海鱈魚成為俄羅斯的招牌菜，黑珍珠般的魚子醬身價不凡，但全世界的龐大需求，已讓鱈魚的生存飽受威脅。

### 趕盡殺絕？

排名	項目
1	裡海鱈魚魚子醬
2	鱷魚皮禮品
3	老虎製品
4	保護類的仙人掌
5	海龜殼髮夾或手鐲
6	象牙製品
7	珊瑚飾品
8	藏羚羊毛皮製品
9	耗電量大的電器
10	北海鱈魚

資料來源：世界自然基金會

一些珍貴裝飾品也很不環保。鱷魚皮、老虎皮、象牙、海龜等以往大量被用於服飾或裝置的原料，近年也因為大量濫捕而近幾滅絕。此外，像受保護級的仙人掌，或耗電量過大的電器，也被列為罪惡禮物。送禮看來得三思而後行。

### 普世的口味

排名	詞彙
1	小甜甜布蘭妮
2	派瑞斯希爾頓
3	克莉斯汀安吉拉
4	潘蜜拉安德森
5	線上聊天
6	電腦遊戲
7	卡門伊萊翠
8	奧蘭多布姆
9	哈利波特
10	MP 3

資料來源：《南方周末》

## Google十大熱門字眼

美女、玩樂、哈利波特

在去年風光上市的搜尋引擎Google，哪些字是最常被網友鍵入搜尋的？

答案是美國偶像歌手小甜甜布蘭妮。她自出道以來一炮而紅，從唱片、拍戲、減肥到戀情等花邊新聞不斷，讓狗仔隊忙不過來。

第二名則是希爾頓繼承人派瑞斯，她是好萊塢以奢侈著名的社交名媛。克莉斯汀安吉拉是歌手，也是小甜甜的頭號勁敵。第四名潘蜜拉安德森以性感身材征服廣大男性，卡門伊萊翠則在《花花公子》一脫成名。

排第八的是電影魔戒中的神箭手帥哥奧蘭多，第九名則是哈利波特。無論怎麼看，網友還是對風花雪月有興趣，全是娛樂字眼。

## 中國十大年度經濟人物

CEO與學者最多

《中國經濟周刊》在年初選出2004年影響中國經濟的十大人物。

排名第一的是國家審計長李金華。調查指出，他連續發布七個審計公告，查出國家部委和重大財政支出中的違法問題。謝國忠則因預言房地產泡沫將破裂，排名第二。

郎咸平主張國企產權改革叫停，以免成為少數人霸佔財富的捷徑。周小川以「宏觀調控的先鋒」入榜，李東生則因並購法國湯姆遜彩電、阿爾卡特手機業務，締造全球最大彩電企業和全球第七大手機供應商而榜上有名。

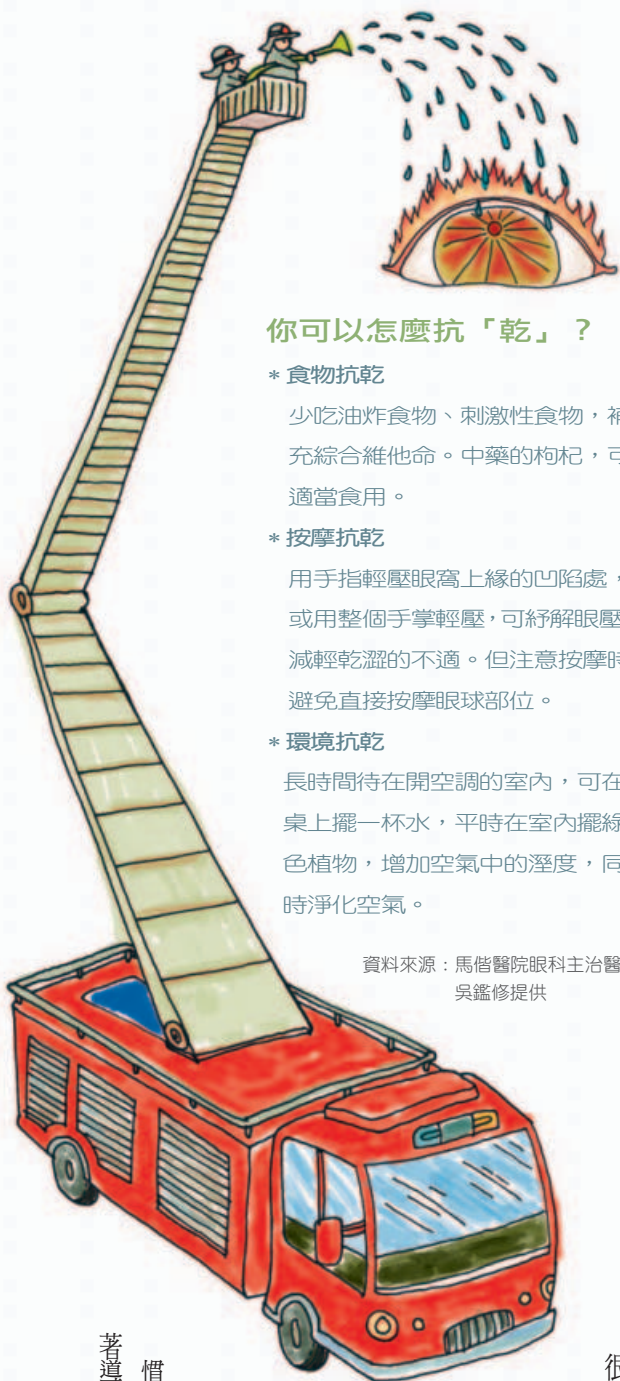
### 普世的口味

排名	人物	身分
1	李金華	國家審計署署長
2	謝國忠	摩根士丹利亞太區首席經濟學家
3	郎咸平	香港中文大學講座教授
4	周小川	中國人民銀行行長
5	郝演蘇	中央財經大學保險系主任
6	李東生	TCL集團董事長
7	謝企華	上海寶鋼集團董事長
8	竺延風	汽集團公司總經理
9	李榮融	國務院國有資產監督管理委員會主任
10	李書福	吉利控股集團有限公司董事長

資料來源：《中國經濟週刊》

此外，謝企華被《Fortune》雜誌譽為「鋼鐵女王」，第十的李書福，則是中國汽車業第一個民營企業家。





## 你可以怎麼抗「乾」？

### \* 食物抗乾

少吃油炸食物、刺激性食物，補充綜合維他命。中藥的枸杞，可適當食用。

### \* 按摩抗乾

用手指輕壓眼窩上緣的凹陷處，或用整個手掌輕壓，可紓解眼壓，減輕乾澀的不適。但注意按摩時避免直接按摩眼球部位。

### \* 環境抗乾

長時間待在開空調的室內，可在桌上擺一杯水，平時在室內擺綠色植物，增加空氣中的溼度，同時淨化空氣。

資料來源：馬偕醫院眼科主治醫師  
吳鑑修提供

著導致過敏、發炎。

養成清潔眼瞼睫毛的習慣，防止空氣中的髒東西附

外，每天外出回家，

眼睛導致乾澀。另

安全帽，防止風吹

眼部清潔也是重要的一環。侯育致建議乾

眼症患者騎摩托車

時，最好帶全罩式

安全帽，防止風吹

眼部清潔也是重要的一環。侯育致建議乾

眼症患者騎摩托車

時，最好帶全罩式

安全帽，防止風吹

眼部清潔也是重要的一環。侯育致建議乾

眼症患者騎摩托車

時，最好帶全罩式

安全帽，防止風吹

眼部清潔也是重要的一環。侯育致建議乾

眼症患者騎摩托車

時，最好帶全罩式

安全帽，防止風吹

眼部清潔也是重要的一環。侯育致建議乾

眼症患者騎摩托車

時，最好帶全罩式

安全帽，防止風吹

眼部清潔也是重要的一環。侯育致建議乾

眼症患者騎摩托車

時，最好帶全罩式

安全帽，防止風吹

事實上，乾眼症臨床症狀因人而異。侯育致建議，眼睛乾澀不舒

眼症並不會導致眼睛永久的損害。

乾眼症有輕重之分。部份免疫系

統的疾病，像類風濕關節炎、紅斑

性狼瘡、修格連氏症候群等所引起

的乾眼症比較棘手，嚴重的甚至整

片角膜表皮剝落，導致眼睛疼痛張

不開。但侯育致強調，一般輕微乾

眼症並不會導致眼睛永久的損害。

事實上，乾眼症臨床症狀因人而異。侯育致建議，眼睛乾澀不舒

眼症並不會導致眼睛永久的損害。

乾眼症有輕重之分。部份免疫系

統的疾病，像類風濕關節炎、紅斑

性狼瘡、修格連氏症候群等所引起

的乾眼症比較棘手，嚴重的甚至整

## 保濕最重要

治療乾眼症最普遍的方式便是以

「人工淚液」為眼睛補充水份。人工

淚液依濃稠度分成水狀、膠狀及膏

狀三種，「早上起床眼睛非常乾澀的

人，通常晚上點膠狀人工淚液，起

床眼睛會比較舒服，」吳鑑修說。

有鑑於之前台中市長胡志強曾誤

點過期人工淚液造成眼睛紅腫，吳

鑑修提醒，人工淚液的使用要諮詢



讓眼睛健康水汪汪

# 搶救 乾眼症

擁有一對乾澀又疼痛的雙眼，真是令人煩躁，  
如何能趕走乾眼症，讓眼睛明亮又健康？

文／黃亦筠



(江蕙如繪)

「乾眼症」的朕兆。

視力短  
暫模糊、疲勞  
的現象，其實是

在 廣告公司上班的蔡小姐剛和  
朋友吃完晚餐，又進公司繼

續加班。最近早上起床，她老覺得  
眼睛乾澀戴不上隱形眼鏡，到下  
午，揉著又開始發痛的雙眼，「真  
是影響心情，」她懊惱地說。

眼睛乾澀、有異物感、灼熱感、

過去國內外研究顯示，「乾眼症」  
以五、六十歲的年長患者居多，因  
為淚水的分泌在正常情況下，會隨著  
年齡的增長而減少。

但乾眼症似乎不再只是年長者的  
「專利」。近年來隨著空氣污染、工  
作壓力等因素，患者有年齡層下降  
趨勢。乾眼症成為另一種文明病。

乾眼症是眼睛淚液分泌異常，無

法保持眼睛濕潤，所引發的眼球病  
變。台大醫院眼科部主治醫師侯育  
致指出，淚液層分三層，最外層脂  
肪層主要是避免淚液蒸發掉，中間  
是水液層由淚腺負責，最裡層則  
是黏液層，功能在於讓淚液和角  
膜表皮細胞能黏貼，讓淚水分布  
均勻，「三層中哪一層出問題，  
都會引發乾眼症，」侯育致說。

眼睛表面的慢性發炎便會造成淚  
液層的異常，像是眼瞼的裂傷，造  
成傷口癒合不好或是睫毛倒插，不  
斷摩擦眼睛表面，久了就成慢性發  
炎，「淚液層異常最常見的症狀就  
是紅腫熱痛、畏光流淚等，」馬偕  
醫院眼科主治醫師吳鑑修說。

誰是乾眼症高危險群？

對上班族來說，最難避免的就是  
得長時間在空調環境裡辦公，長期  
下來眼睛很容易出狀況。侯育致表  
示，空調的環境讓眼淚容易蒸發，  
近距離盯著電腦工作，太久沒眨  
眼，造成淚液分泌不足。

另外，年輕人長時間帶隱形眼  
鏡，也是導致乾眼症的原因。「特  
別是高透氧，也就是含水量高的隱

的主廚從庭院中摘起需要的新鮮香草作菜，每週請專門的園丁照顧。店員每天最重要的功課便是在下午三、四點為香草澆水。

從餐前的麵包及沾醬開始，就是一連串的香草饗宴。用餐客人最期待「Herbs」的自製麵包。那是用雜糧麵團再揉入香草末製成。最佳搭檔鮪魚起司沾醬，美味在新舊客人間口耳相傳。「紫蘇風味炒洋菇」簡單但卻令用餐者難忘。新鮮洋菇用橄欖油和紫蘇拌炒，灑上胡椒鹽和紫蘇末，菜才上桌，唾液便不聽使喚地分泌。

望了一眼菜單，庭院中的客人熟練地點了一道「迷迭香燉牛膝」。這道菜花了主廚好幾個小時燉煮牛膝，最後淋上迷迭香和奶油製成的醬汁，牛膝和奶油醬汁充分搭配，呈現獨特的清爽口感。夜幕低垂，「Herbs」點起自家設計的燈飾，頓時創造另一種用餐氣氛，「他們善於氣氛經營，」奧美行銷研究總監藍雅寧印象深刻。

### 沙發與音樂交織—— the Villa

華燈初上，落地窗外的木造走廊已點上蠟燭，水池除了燭光還倒映出一

#### Herbs restaurant

地址：台北市樂利路11巷32號

Tel：02-2732-3255

#### the Villa

地址：台北市樂利路11巷30號

Tel：02-2735-0880



旁「the Villa」Lounge Bar。

剛下班的都會男女，身子慵懶的陷在沙發深處，紅色的壁紙加上店員一身大紅的中式服飾，整間店瀰漫濃濃的亞洲風。

「the Villa」謝絕吵鬧的電音，空氣中流竄的是DJ特別混音的世界音樂。

樂聲中，吧台邊衣著時髦的粉領族點了一杯「Kirara」小酌，這是「the Villa」六款荔枝酒創意調酒中的一款。

六款調酒濃烈不同卻同樣具備視覺及味覺的賞心悅目。像中文原意「雲母」的「Kirara」，便在荔枝酒裡加入蘭姆酒、哈密瓜酒、糖漿及柳橙汁，讓整杯酒呈現雲母石般漸層的視覺效果。杯緣裹著噴槍烤過的焦糖，喝起來苦中帶甜。

「Villa No Sparkle」帶來視覺驚奇。調酒師在荔枝酒調酒上輕巧的放上裹著砂糖的檸檬片，倒入蘭姆酒，端到客人面前，火一點頓時火光升起如煙火般炫目，砂糖也在視覺享受的同時化入酒中，趨走酒的辣與烈。

夜漸深，「城市綠洲」的池水燭光仍在圍牆藤蔓後隱隱閃爍，召喚著一雙雙閃爍好奇尋覓的眼神。

如果，你仍執著於在陽光、空氣、水的氛圍中放鬆享受美食與音樂，一定得開車上山或是遠赴郊外，那「The Villa」鐵定大大顛覆你的想像。

室內設計師張瑋忠硬是在高樓林立的台北敦南商圈邊緣造出一座「城市綠洲」。「這是種反差，這樣的店開在天母、陽明山就不稀奇了，」張瑋忠和他作品一樣反骨。

「The Villa」由餐廳「Herbs」和Lounge Bar「the Villa」兩棟性質迥異卻緊密相鄰的建築組成，之間由木造走廊、庭院及水池相連，二樓奢侈的保留一大片現代都市少見的露天陽台。大片落地窗開啟，便連成一百九十坪的活動空間。特殊的建築風格連原相建築師事務所的建築師也慕名前來，另外像是「雅詩蘭黛」及「品木宣言」、「EMI」唱片都曾相中「The Villa」舉辦公關活動。

兩年多前，混和了布爾喬亞(Bourgeois)追逐成功和波希米亞人(Bohemian)創意感性特質的「BOBO族」當紅(註：BOBO族代表著嬉雅皮，或是雅嬉皮。)，張瑋忠與資深唱片行銷王聰逸，發現週遭的BOBO友人不停地在尋找可以融合自

和城市喧囂唱反調

# The Villa 愛戀綠洲風情

開在城市裡的The Villa，卻硬是擺出郊外的姿態。  
恣意的放送著陽光與香草，  
讓都市人嚐盡清新的味道……。

文／黃亦筠 攝影／邱劍英



閒、聚會聽音樂的地點。

於是當樂利路上味全公司配銷處的舊廠房貼出出租告示時，他們只考慮了一個晚上便租下。餐廳人脈深的張瑋忠除了包辦設計，同時也掌理「Herbs」，經營Pub經驗豐富的王聰逸則負責打理lounge bar。

「The Villa」充滿BOBO族的符碼：兩面性的對比反差，卻又希望一切和自然相容。「Herbs」設計明亮雅致，和一旁「the Villa」的異國神祕氣息，組合起來就像「白天」與「黑夜」，「好比人性中有陽光的一面，也有放縱享樂的一面，」張瑋忠說。

落地窗前的香草佳餚——

Herbs

午后的「Herbs」，衣著雅致的客人在餐廳幾個角落輕鬆用餐，感覺落地窗外的香草與水池離得好近。

「那是種視覺上的舒適，這裡沒有很巧工的設計，那是一種綑綁，」張瑋忠說。他最欣賞的便是嚮往「減筆山水」文人美學的著名設計師陳瑞憲。

注重陽光空氣流動的餐廳，餐點自然也流露一股清新。每天，「Herbs」



空有強大的運算能力毫無意義，  
必須**有趣、時髦**  
的軟體來驅動它。

way」。貝瑞特很賣力，這大概是這位向來很有威嚴的CEO，第一次、也是最後一次公開獻唱。經過小小轉折，歡樂的氣息開始

收斂，上來的是一位戴著眼鏡的青年。他是英特爾裡的「社會科學家」，英特爾裡還有不少心理學家、人類學家。

社會科學家說，他從九九年就開始做數位家庭的研究。在做調查時，很多人問他，「可不可能用數位科技來照顧我年邁的雙親？」

他進一步蒐集資料後才發現，全球有六億六十歲以上的人口，在未來十五年內，更會成長一倍到十二億。他也發現，有一億老年人有記憶上的困難，雖然還未到阿茲海默症，但記憶力愈來愈衰退。於是他自問，「數位生活方式」對這群人的意義是什麼？

英特爾在奧瑞岡的實驗室，已發展出幾個系統，會記下老人所有發出的e-mail，什麼時候打過電話給誰，那個兒女或朋友何時打過電話來，幫助老人記憶。這項系統也將用在阿茲海默症的研究中，「或許可能提早十年偵測出阿茲海默症的可能性，透過系統的記憶力分析，」社會科學家說。

氣氛再轉，貝瑞特宣告壓軸的重量級無線連網技術：Wi-Max，「它是Wi-Fi的大哥，」貝瑞特打趣說。Wi-Fi的無線傳輸涵蓋範圍最

遠只能達一百公尺，但Wi-Max可以遠達四、五十公里，而這正是「數位城市」的基礎建設。台北市也積極地要打造成數位城市，因此在英特爾的介紹影片中，台北市長馬英九也簡短現身發言。

現場為Wi-Max站台助講的人，令人意想不到，竟是影星勞勃瑞福。

勞勃瑞福創辦的「日舞影展」，二十多年來已經是最重要的獨立製片向世界發聲的舞台，而兩週後即將舉行的日舞影展，將首度從奧瑞岡的英特爾實驗室，透過Wi-Max，傳輸數位電影至猶他州公園市，也考驗這項高速長距離無線通訊技術是否成功。

## 電影工作者更自主

「科技創新，讓我們有機會用新方式製作電影、播放電影，」勞勃瑞福巨星風采不減，酷酷地說，「因為播放方式的革命，讓電影工作者保有更大的自主聲音，不受發行管道干預，電影工作者將有更大的自由。」

終場，舞台上打出巨幅字幕：讓生活升級。英特爾用漂亮的手法包裝它的技術，打動消費者擁抱新科技，擁抱新機會。

(Comcast提供)



# 貝瑞特

## 數位生活到底怎麼過？

液晶螢幕。家裡媒體中心儲存的數位內容，可傳輸到可攜式媒體中心，把內容帶著走，邊走邊看。

問：究竟你浸淫這個產業的感想是什麼？願景是什麼？

答：我十年前就看到這樣的生  
活，並且年年來參展。這幾年晶片  
的速度、影像處理能力都增強一  
倍，儲存設備容量也增加一倍，軟  
體廠商也有很多人投入，讓這個時

代愈來愈近。這個產業前進得如此  
之快，不只是競爭，還有太多創新  
突破，都讓事情變得很有趣。

不同於微軟比爾蓋茲和歐布萊恩

的對談時的笑料百出、驚險當機，  
向來以作風嚴謹的英特爾，CEO  
貝瑞特在非常精彩的舞蹈中登場。  
戴著牛仔帽，沒打領帶，全程沒什  
麼宣傳英特爾的產品，也沒大談英  
特爾今年的主力概念「娛樂PC」。

他有另外的切入方式：談「數位生  
活情境」。到底數位生活到底可以怎  
麼過？會有什麼內涵？

這也是貝瑞特今年五月十八日卸  
任前，最後大型的公開演講，前後  
請了十幾位來賓一起助談，內容豐  
富，涵蓋了社會生活的各個層面。

貝瑞特只有一次真正用力宣傳英

特爾，就是手中高舉一個青箭口香

糖般大小的微處理器，告訴聽眾，  
CPU已經邁入雙核心時代，運算  
能力非常強大。「但空有強大的運  
算能力毫無意義，必須有趣、時髦  
的軟體來驅動它，」他說。

### 用手指遙控

第一個上場的來賓，是軟體公司  
Visible的工程師。他覺得用遙控  
器很麻煩，所以當場示範：站在電  
視機前一公尺，手一揮，螢幕就動  
了。畫面上的所有目錄，他手一  
指，就進入，這種「手指遙控器」，

很像哈利波特。

台下報以如雷掌聲。接著，是一  
對青少年姊弟登場。穿著T恤、牛  
仔褲，他們自稱是「音樂家」。

正確地說，他們或許是「數位音  
樂家」。姊弟為了練一首歌，買了C  
D放進電腦，一時興起寫起軟體，  
把歌手的聲音拿掉，又把伴奏中所  
有的樂器拆解分軌，最後還灌入自  
己的歌聲，燒錄成個人專輯CD。

樂團「史密斯飛船」主唱史蒂芬  
泰勒偶然知道後，把這個軟體功能  
加入自己最新發行的CD。泰勒這  
次也熱鬧現身，拉著貝瑞特一起唱  
著自己的主打歌「walk this

文／官振堂



問：對，我家有太多遙控器，差點讓屋子發生火災。所以是不是未來「整口」真的很重要？

答：對，只要一支遙控器，非常簡單的介面，整合所有你有興趣的東西。不同的設備間，內容可互相流通。

問：我們從音樂開始說好了，音樂未來會是什麼模樣？

答：人們現在愈來愈將「把音樂放在口袋裡」視為理所當然。如果

現在市面上有五十種MP3，數位音樂會被驅動得大步向前。其實現在線上音樂銷售量，比例仍小。我認為如果採用月租方式可能會有很大的突破。付月費，然後可以無限下載。我們已有這樣的技術了，很多合作伙伴也正在規劃提供服務。

接著蓋茲開始介紹微軟的CES主力產品：媒體中心。只用一支遙控器，可以在電視螢幕上啟動看照片、看電影、聽音樂……。

歐布萊恩拿著數位相機對著蓋茲猛拍，然後立刻無線傳輸到媒體中心。不過正要展示剛才拍的照片時，發生了嚴重當機，畫面不動。現場很尷尬，歐布萊恩說，「糟糕，明天有人要被開除了。」

問：那電視的未來是什麼模樣？

答：我仍然要談「選擇」，讓消費者看到更多元的節目，更彈性地看着節目。我們已和Discovery、MTV、臺、福斯體育台等頻道合作。你進入媒體中心，就可以看到他們的內容。你可以錄節目，可以找電影，還可以先看特製的預告。

如果你在辦公室，才想起來忘記錄節目怎麼辦？你可以上MSN，用MSN遙控家裡的媒體中心啟動預約錄影。如果你在路才想起來

怎麼辦？你可以透過手機連上媒體中心。另外，所有儲存在媒體中心的內容，都可透過DVD燒錄機，按一個鈕，就燒錄在DVD片上。

## 讓生活更彈性

問：那麼假設我是鄉下漁夫，家裡只有有線電視頻道，這些對我有什么意義？

答：這可以幫助你找到過去的老電影啊，更多的娛樂內容，也會讓你的生活更有彈性。

我們已經花了十二年投資在電視研究上，今年是里程碑年。我們不但和有線電視系統業者合作，也和大型電信公司如SBC合作。我們請SBC介紹一下。

這是在現場得到最熱烈掌聲的服務。SBC的角色類似台灣的中華電信，它有簽約的內容提供者，包括電視節目、電影等，SBC不斷進行頻寬升級，讓消費者可以下載高畫質的數位影音內容，同時還可以設定各個角度播放，特別是在球賽時最受歡迎。

比爾蓋茲接著提到「可攜式」媒體中心，像一個CD隨身聽一樣大，上面有一個兩張名片大小的



# 比爾蓋茲

## 一支遙控器，點亮未來

文／官振萱

我認為今年，是邁向數位生活  
「偉大的一年」，  
因為比我先前預估得要快。

如

同往年一樣，微軟董事長比爾蓋茲為CES做開幕

演說。傍晚六點半的演講，四點半時，排隊長龍就已經擠出演講地點希爾頓飯店門外。在所有重量級CEO定調演講中，也只有全球首富比爾蓋茲有這樣的「威力」。

因為對所有廠商來說，微軟是未來產業標準的風向球。蓋茲腦中要實現的數位生活，不但影響消費者，也是硬體、軟體、電信業者不得不關注的商機藍圖。明

(CES提供)

基董事長李焜耀當天飛抵拉斯維加斯就趕過來。

CES已經是「世界級的秀」，CEO們的「演出」壓力不小。

微軟今年採用「Late Night Show」方式，請主持人歐布萊恩訪問蓋茲，問了他許多又傻又毒的問題，卻也反映了消費者的觀點。

歐布萊恩一上場就說，「現在新潮的科技產品不再只是給電腦玩家用的。看看你周圍，很多書呆子也在用。」

爆笑聲中蓋茲出場，靠躺在沙發上，很悠閒地開始問答。

問：進入數位生活情境，什麼讓你最感到興奮？

答：十年前我們就預測到這個時代會來臨。但這要很多條件配合，要軟體、硬體的突破。我認為今年，是邁向數位生活「偉大的一

年」，因為比我先前預估得要快。

問：那你們的無敵武器PC，會有什麼改變？

答：PC仍然有中央角色扮演，你要收電子郵件、上MSN、編輯相片、要打報告，它依然很重要。但PC不會再是唯一的裝置。所有其他裝置，不論是手機、汽車內的裝備等，未來都會相連，也連網。

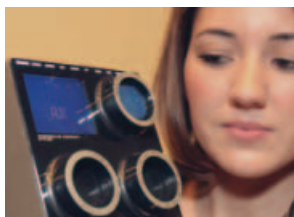
我們發展軟體進入多元領域，從手錶，到高階伺服器都有。微軟去年就花了六十億美元在研發。

問：有時消費者會覺得微軟走的路，並不見得真正了解消費者。微軟對消費者的策略是什麼？

答：我們希望讓消費者做任何事，有不同的方式，多元的選擇，更彈性、更簡單過生活。你看今天的客廳，可能有五支遙控器，但你常常不能在你想聽音樂時聽到，或取得娛樂內容的方式非常狹隘。



(CES提供)



就根本不用玩了。」

一方面要投資研發，一方面又要跟隨巨人腳步，此外，台灣廠商還要留心「巨人的象腳踩在哪裡」。譬如微軟，永遠是所有軟體業者提防的「大象」，「所以我們一定要像狐狸或兔子，跑得夠快，」張華禎說。

對台灣廠商來說，日、韓大企業，也是不得不嚴密關注的「大象」，另外還有緊緊窺伺在後的中國大陸。

這次CES，攤開平面圖，面積最大的，由三星奪冠，接著是LG、微軟，然後是夏普、東芝。至於一級家電大廠SONY，則神秘地盤據在展場北方的一整排會議區，不過仍吸引絡繹不絕的人潮，尋覓覓見穿越整館找SONY。

相較於去年在顯示器上的技術重大突破（李焜耀稱之為「基因突變年」），今年，日本大廠領軍宣示了更進步的高畫質電視（HDTV）。另外，日、韓大廠同步端出藍光儲存技術，使過去DVD光碟片四、七GB的容量，一口氣跳升近五倍到藍光碟片的二三、三GB。未來，若要儲存大容量的高畫質電視內容，就用大容量的藍光碟片，似乎預示了高畫質電視的商業化時代正大步邁進。

業者分析，日本廠商依然站穩品質的技術優勢，韓國大廠今年不能說有非常令人驚豔的「破壞式創新」，但「維持式創新」實力依舊鞏固。譬如三星今年展出一〇二吋、世界最大的電漿電視，「要做到每個地方都均勻，還是不容易的，」向來以三星為標竿也為競爭對手的明基王文燦讚道。

韓國除了三星、LG兩家巨無霸企業，也有眾多中型企業，專注上下游的關鍵零組件。「這和台灣很像，而他們整合能力非常強，」神達總經理何繼武分析。

眼光再轉向中國大陸，這次參展的攤位布置得有模有樣，「但是進去一看，產品還是中後段班，」大同創新研發中心主任潘泰生說。

然而，中國是最大消費市場。光憑藉這樣的優勢，二〇〇五年七月一日，CES首度在大陸青島舉行「中國CES」，這是美國境外首例。另外，中國廠商不甘於DLNA主導消費性電子新時代的標準，聯想等三十家企業發起，也組成中國「閃聯」，要與DLNA分庭抗禮。

當列強重新洗牌，站起跑線時，台灣廠商的位置在哪裡？李焜耀認為，台灣廠商過去的代

工思維模式，在這個新時代是個不利因子，但雄心不可失。另一方面，台灣卻有一個獨特的優勢，就是消費者對新科技的產品接受力特別強，寬頻普及率也高。這些都可能讓台灣在新時代的應用面取得領先地位，「對數位內容產業絕對是正面的刺激，」李焜耀抱持信心。

目前，台灣的數位內容還太少，美國則開始進入勃發的階段。但相反的，美國消費者的新技術接受度並不如想像中高，根據《Fortune》、Wi-Fi無線傳輸在美國也只有六%的家庭擁有。

的確，走出人聲鼎沸、熱鬧滾滾的CES展場，回到旅館會突然覺得剛才目睹一切新科技仿如幻覺。

消費者真的決定擁抱這個時代了嗎？

「這個世界的民主，是因為眾人的參與才誕生。同樣的，真正的數位生活時代，也需要眾人的參與，才有這個時代的來臨，」惠普執行長、史丹佛大學歷史系畢業的菲奧莉納在演講最末感性地說。

這個時代的真正來臨，還要兩年、三年？沒有人敢預言。但可以確定的是，所有業者會傾全力，把消費者拉進這個世界裡。

# 真正的數位生活時代， 需要眾人的參與 才有這個時代的來臨。

各種功能或主或輔，搭配有線或無線傳輸方式。

「技術都在那裡，只看你怎麼定義出真正能夠感動消費者的組合，」明泰科技劉中淵說。

蘋果電腦的MP3播放機iPod，就是人人津津樂道「選對組合」的例子。它不但讓蘋果電腦谷底翻身，市佔率從去年三八%跳升到今年六二%，也強勁帶動MP3市場，產值一年內激增兩倍，達十二億美元。

明基董事長李焜耀一說到iPod，就侃侃而談。他認為iPod創造了「對的服務」iTune，是第一個合法下載音樂的系統，因此唱片公司願意和它合作，目前已有兩億次歌曲或音樂被下載（一首九九美分）。另外，iPod也是第一個把「儲存上萬首歌曲」的硬碟容量「定義」出來，這個規格打中消費者的心，也再次擦亮了蘋果電腦的創新招牌。

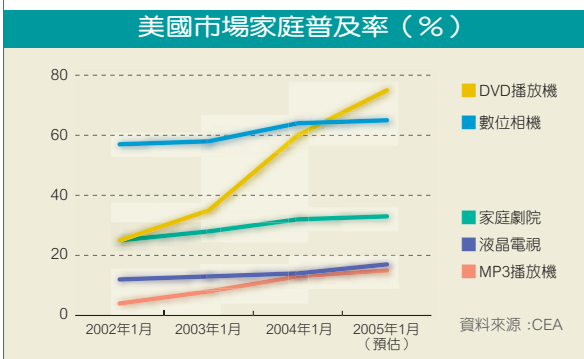
匯流與整合後，消費性電子產品的產業鏈與過去資訊時代大不相同。包括服務提供者、硬體產品製造、周邊設備製造、加值軟體、作業系統、網路通訊設備、系統架構廠，串成一個迴路。（見前頁表二）

要怎麼組合這個迴路上的各個角

色，就是競爭關鍵所在。「台灣廠商不能再抱著PC時代『等待大師』的心態，要多一點自己的判斷，」李焜耀說。

面對現階段混沌的狀態，這次細細看展的華碩副董事長童子賢形容，是一種「雄心後，要戒慎恐懼，

表二 看看哪項消費性電子產品最有潛力？



加一點茫然」的心情，「因為過去PC時代只能扮演狹隘的分工角色，現在雖然混沌，路卻比過去寬廣。」機會多，但要怎樣掌握，許多台灣廠商不約而同提到「深度」二字。這是機會，也是挑戰。

劉中淵認為，未來軟體成分會很重，必須有深入的技術，累積專

利，把技術平台建立起來，才能做出整合性高的產品，並且「整合別人所不能整合」。

華碩董事長施崇棠更從全球的視野觀察台灣廠商。「深度和規模都不夠，」他說，「消費性電子產品領域非常多元，若停留在過去PC時代那樣短、淺的淺盤式研發，是無法和世界級的企業競爭。」

而在未來大整合的時代，更要整合全球資源，「譬如整合大陸基礎深厚的材料科學人才及資源，也會是解決方法之一，」施崇棠說，「才可能做到既廣又深。」

## 要像狐狸或兔子般快

對規模不大的中小型企业來說，踏入現在混沌未明的消費性電子時代，又是另一種考驗。譬如訊連，參加了DLNA，不但技術要夠格，能和主導大廠對口，跟得上進度，「另外，資源也要到位，」張華禎說。

例如光是參加DLNA，「年費就一千萬去了，」對營收十多億台幣的訊連是不輕的負擔，張華禎苦笑說，「但又不能不參加，因為一定要拿到第一手資料，如果落後，





(CES提供)

▲今年，估計十四萬人赴會，來自一一五個國家，參展廠商達二五五〇家，為三十八年歷史的C E S再度創下新高。

輕鬆談話的方式拉近和群眾距離。

但是在談話之外，比爾蓋茲一一唱名他陣營裡的新成員。特別是支持他最主力產品「媒體中心(Media Center)」的軟、硬體、服務、內容廠商，包括MTV台、Discovery頻道、大型電信業者S

BC等。去年微軟的媒體中心業績成長一倍，全球銷售一四〇萬口。

只是不幸的，蓋茲和微軟在示範新服務時，當場當機三次，分別發生在用媒體中心顯示數位相片、用MSN控制媒體中心、展示遊戲機XBOX新影音功能時。台上一片尷尬，也同時對消費者響起警鈴。

PC時代和微軟聯手通吃的英特爾，對數位生活的架構和微軟並不相同，是以「娛樂PC」為中樞，未來會競爭或合流還未知。CEO貝瑞特出奇招，改談「數位生活情境」，出場為他站台的超過十人，甚至包括電影明星勞勃瑞福。

最有巨星架勢的惠普CEO菲奧莉納，不斷強打惠普數位娛樂設備，惠普今年預計推出十七款高畫質電視及家庭劇院投影機。為符合此訴求，菲奧莉納別具匠心請動畫資優生夢工廠CEO凱森博站台。

凱森博說了一個故事：惠普為了幫助他完成上部動畫「鯊魚黑幫」，出動二十七輛卡車，運來二七〇台伺服器，才能處理極為複雜的動畫。在威尼斯聖馬可廣場首映時，幾層樓高的超大螢幕上，也是用惠普投影機播放。因此夢工廠新作「馬達加斯加」也會和惠普合作。

龍頭演講，已然變成「世界級的秀」，同時也比比誰的陣容堅強。

不論是龍頭的定調演講，還是展場呈現的訊息，今年CES出現頻率最高的字，就是「匯流」與「整合」(convergence and integration)。

## 匯流與整合，雄心加茫然

有線電視業者開始提供電話服務，電話公司開始提供電影和電視節目下載，因為經過數位化後，資訊、通訊、數位內容大匯流，流向消費性電子產品。

「你看著一台電視，都搞不清楚它是電視還是電腦，因為它都是，」UL公司全球事業發展經理Kevin Choo說。UL是替電子產品做安全檢測認證的跨國企業，大匯流對他們是大課題，因為電視和電腦的檢測標準很不同，大匯流全盤打翻了規則，要重新定義。

另一方面，消費性電子產品，也在不斷整合新功能、新服務。展場上，可以看到各種功能的「排列組合」：數位相機與數位錄攝機二合一，數位錄影機具備MP3功能，MP3可以看照片或電影。

對台灣科技業來說，這場世界級科技盛宴，主要大廠都不願意錯過。左圖為明基全球營銷總經理王文燦，右圖為大同執行副總林郭文艷。



(官振豐攝)

對台灣科技業來說，消費性電子市場，人人都不願意錯過。在資訊業成長力道趨緩時，全球消費性電子產值卻寫下新高，去年成長了一一%，達一一三五億美元，今年預估會再成長一一%，並且被認為爆發力還在升高。

《Fortune》報導，二〇〇四年，美國人花了一三〇〇億美元在購買消費性電子產品，已超過全美企業總支出一二四〇億美元。

另外，亞馬遜書店自開站以來，首次在感恩節檔期，消費性電子產品業績超過了書。「如果你想到亞馬遜就想到書，請再想一遍，」《紐約時報》打趣，「可見消費性電子產品一般消費者接受度已高，不再是玩家的世界。」

### 龍頭老大合縱連橫

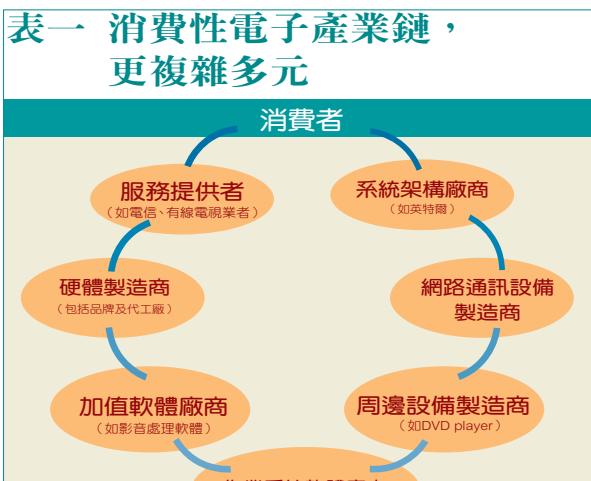
遊戲規則正在不斷被改寫。

台灣廠商感受最明顯的，就是客戶結構的改變。例如資訊大廠要面對應接不暇的家電、通路客戶。

「很多客戶我聽都沒有聽過，以後要跑得更勤了，」主機板廠微星資深副總裁盧琪隆急急地說。微星目前有一五〇人的消費性電子團隊，盧

琪隆坦言這個部門去年營收貢獻度僅三%，虧損二・五億元，今年預計還會再虧一億元，「但這次來，我覺得這條路是對的，我們會繼續砸錢。」

因為大家都看到，數位家庭的時代愈來愈靠近。



遠，但一年內居然大家都到位了，巨人也站好了位置，」影音加值軟體公司訊連總經理張華禎說。

對訊連影響最大的，是去年由英特爾、飛利浦、微軟十七家大廠主導的「數位生活網路聯盟」(DLNA)成立。巨人們開始坐下來，好好談談路要怎麼走，規格怎麼訂，他們每個月都開會，每談出一個協定，都讓做軟體加值、必須緊緊跟上的訊連，覺得浪潮湧湧。

事實上，龍頭大廠們知道不坐下來好好談談規格方向，數位生活時代只會更晚降臨，對大家都沒好處。但同時，他們更要在這個渾沌新時代時，爭一個主導地位。

他們各自八方拉攏，形成次陣營，儼然戰國時代。合縱連橫更大發生在這個時代之初。今年產業龍頭「定調演說」(Keynote speech)，就是一個鮮明的縮影。

巨人之一微軟，是最常被拿出來討論能否延續PC時代獨佔優勢的企業。微軟的招牌，比爾蓋茲，今年再度請脫口秀主持人訪問他，忍受主持人的插科打諢(還故意放一張合成照，說比爾蓋茲一天睡醒，身旁太太變成蘋果電腦)，就是希望以



內容業者的大事。

今年，電信和有線電視頻道第一次大規模參展，呈現他們在傳輸數位內容、隨選視訊上的努力成果，而這正是「決戰客廳」最後一哩。

今年，估計十四萬人赴會，來自一一五個國家，參展廠商達二五五〇家，為三十八年歷史的CES再

度創下新高。十四萬人有多少？「要用二七〇架波音七四七載來，」CES主辦單位如此宣傳。

台灣最大參展廠商再次由主攻消費性電子的明基拿下。明基花了近兩千萬台幣租場地，也沿用去年策略，讓一千五百輛計程車掛著明基招牌滿街跑，這又花掉近兩百萬台

幣。「沒辦法，這個展太重要了，且一年比一年重要，」明基全球營銷總經理王文燦語氣帶著興奮。

老字號的大同，總經理林蔚山夫婦領軍，出動三十人團。抵達後兵分兩路，林蔚山帶隊看展，執行副總林郭文艷全程見客戶、供應商，晚上回去繼續開會，交換意見。





# 數位「匯流」嘉年華

文／官振萱

電視不只是電視，它也是電腦；

MP3不只可以聽音樂，更可以看電影……。

資訊、通訊、數位內容大匯流，流向消費性電子產品，全盤打翻規則。

消費者是否已準備好迎接全新的數位生活？

當產業大整合、重新洗牌，台灣廠商的位置在哪裡？

## 這

幾年有太多人為資訊業成長遲緩、陷入苦鬥而心焦不已，但是，他們可以在拉斯維加斯找到春天。

一月七日，拉斯維加斯雖然飄起薄薄的雪，卻讓人感覺不到寒意。

全球最受矚目的消費性電子展 (Consumer Electronics Show，

CES)，讓夜夜笙歌的拉斯維加斯，早上七點就大塞車。如果在晚上六點走出會場，那更不幸，至少要在零度氣溫下等待超過一小時才能排到計程車。

地面交通繁忙，天空也很熱鬧。除了起降班機，展場上空還有直昇機不斷盤旋。定眼一看，竟然懸掛

著韓國三星的藍色旗幟，配上展場南館入口正面最巨幅的看板，在在顯示了三星在消費性電子志在必得的雄心及行銷大手筆。

這也是眾人的盛宴。

不只是資訊大廠，也是家電、音響、網通設備、汽車電子、數位影像、手機、遊戲機、電信業、數位

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！



(左明拍攝)

## 陳致元

1976生，屏東人

作品：《想念》、《小魚散步》、《Guji Guji》和《一個不能沒有禮物的日子》

分享的話：「如果每件事都做得很專心，每件事都會很漂亮。」

翻開他的作品，彼時看似困頓的成長時光，現在都成了童書裡鮮活的場景，傳送到世界的角落。

### 專注的力量

自強號飛快穿過稻浪翻滾的農田、風吹過竹林沙沙作響、小朋友跟著貓的影子走路、台灣住家常見的鋁門窗和排油煙管……，陳致元的創作裡有著他對生命的體會，對親情的信仰。

他的第一本童書《想念》，正是追思媽媽的作品。有個女孩坐自強號回家鄉的途中，拿起相簿一頁頁地翻著，思緒也跟著掉進夢裡。她看到好久不見的童年玩伴，媽媽張開了雙手在家門口迎接她的歸來。女孩緊緊地抱著媽媽，卻好像什麼也抱不到，夢醒了，原來媽媽早已離開人世。整本繪本沒有一個文字，借用藍天、綠野、紅花來當主角，演出這部無聲的紙上電影。

在信誼基金會出版社總編輯高明的眼中，陳致元是個很專心，而且能沉得住氣的創作人。

高中畢業當完兵，陳致元就離開屏東北上工作。非科班出身的他，

對自己要求很嚴格。一個故事要沉澱一兩年，才開始畫草圖。一張圖常要修改五、六次，好不容易一本書做完了，他覺得不滿意，又重頭來過。有時候為了一句話，他也琢磨許久，直到小朋友聽得懂為止。

陳致元的朋友透露，其實童書創作收入不多，也不固定。偶爾有人找陳致元畫圖，他卻都婉拒了，因為他只一心只想作把童書做好。

為了不被干擾，他不太接受採訪。一個人住在台北新店花園新城，每天早上打開窗戶，就是一片綠油油的山景。陳致元的個性一如他的創作風格內斂、沉穩。他慣用簡單的文字去說故事，卻又讓人覺得餘韻不散。聽陳致元說話，語氣始終輕緩，他的話不多，字字句句都是想了又想才會出口。這倒不是因為他想說出什麼漂亮的話，「而是每一秒鐘，人都在改變，」他說。

至今，陳致元沒有改變過的是他喜歡「讀人」的習慣。他常覺得，每個人都像本小說，但小說精不精采，就要看人生怎麼過。

從屏東到台北，從台灣到世界，陳致元用專注和熱情，走一條不一樣的路。

陳致元常覺得自己像台容量超大的攝影機，腦子裡存著一張張彩色相片。有個畫面他一直放在心底：

有天媽媽要他去幫忙買東西，陳致元一直吵鬧著，除非媽媽給他玩具。最後他拿起藍色原子筆開始在牆上畫海底世界。他踩著桌子椅子，一路高低起伏，從客廳畫到廚房，最後當然少不了被挨打。可是愛乾淨的媽媽，卻沒把陳致元畫的海底世界擦掉。一直到他升上國中，想找同學回家玩，自己覺得很不好意思才拿油漆塗掉。

這件事對陳致元影響深遠，「媽媽沒有讀很多書，她不會教我，卻影響了我。」雖然家裡貧困，但陳致元的心理卻很富有。尤其是媽媽給的尊重和安全感，都成了他日後踏上童書創作的支柱。



翻開陳致元的繪本，他反覆訴說的只有一個主題，那就是親情之間的愛。（繪本由上到下，分別為：《想念》、《Guji Guji》和《一個不能沒有禮物的日子》）

就像在《Guji Guji》裡，主角小鱷魚陰錯陽差誕生在鴨子家，它曾經很困擾自己的身分，最後它想清楚了，原來自己是隻「鱷魚鴨」。

一位國外讀者在亞馬遜網站寫下他的讀後心得，「原來真正的家不是來自血緣關係，而是愛。」

### 靠想像力環遊世界

至今，陳致元已經出了四本童書，雖然他的作品受到國外歡迎，但他也曾為了生計要打工賺錢。某種程度，

這反映出台灣童書創作者的困境。

於是，常有人好奇地問他為何一直想說故事給小朋友聽？「每個孩子都是個奇蹟，」陳致元靦腆笑了笑，「看到他們笑，我就覺得很值得。」

和英出版社總編輯周逸芬認為，陳致元擅於表現光影的氛圍和人物表情變化。周逸芬印象深刻，有次朋友看到《一個不能沒有禮物的日子》裡，陳致元畫一隻小熊因為知道父親失業，收不到聖誕節禮物的失望眼神，

結果「心都酸了。」

陳致元是個有故事的人。細膩的觀察力來自他的童年，他的家。

出身屏東市的他，在家排行老么，哥哥姊姊都長他四、五歲，從小他都一個人玩。因為家境不算太好，沒有多的錢給他買玩具，每天忙著四處打零工的媽媽想了個辦法，要陳致元坐到她身邊的小椅子上，「你看，大街上有路人來了。」小小的陳致元被媽媽的話吸引過去，就這樣看出了興趣。

長大的他跳下小椅子，漫步在巷子裡去看陽光照在地上的變化，走進森林裡去聽動物怎麼叫。回家的路上，他假裝自己是導演，說故事給自己聽。「因為我沒有就等於有，沒有的時候，就靠想像力把它想出來，」陳致元眼神真切地說。

陳致元很多的學習並不是來自書本，而是生活。小時候他的功課不是很好，當同學們整天想著升學，他只記掛著去溪旁釣青蛙，到草原放風箏和畫畫。為了生活，陳致元曾到鐵工廠打零工，那個時候他常找工廠裡的老師父聊天。雖然老師父學歷不高，身上也總是不太乾淨，陳致元卻從他的身上學會專業。

# 陳致元 用童書精釀純真

文／吳昭怡

他是台灣少數能同時畫圖又寫故事的童書創作者，更是極少數廣獲國內外肯定的本土繪本作家，陳致元創作靈感的泉源為何？

## 比

約定的時間稍早來到，童書圖文作家陳致元一身自然的色彩出現在星期六下午，熱鬧的台北街頭。暗綠色運動風衣搭配土黃色的登山褲，陳致元的身上散發出清爽、有精神的氣息。

還不到三十歲的他，是國內少數能畫圖又會寫故事的童書創作者。

「陳致元」三個字對台灣讀者可能有點陌生，但在搜尋網站鍵入「Chih-Yuan Chen」，隨即跳出數頁英文、日文和韓文的介紹。他的第三本作品《Guji Guji》英文版剛登上二〇〇四年《紐約時報》圖書暢銷排行榜第十名，在美國上市不到三個月，就賣出五萬五千本。他是個努力而且幸運的創作者。

二〇〇〇年出版第一本童書，就獲得國內信誼幼兒文學獎的肯定。

## 用圖畫說故事

接著，他的作品都在國外大放異彩。像第二本童書《小魚散步》是個關於旅行的故事：爸爸要主角小魚到雜貨店買蛋，沿途她如何發揮想像力，把買蛋這件平凡的差事變有趣。有一幕，小魚撿起地上藍色的玻璃彈珠望出去，世界突然變成一片彎彎的，藍藍的海。

二〇〇三年，《小魚散步》被美國《出版家週刊》評選為年度最佳圖畫書，《華盛頓郵報》稱讚它是「繪本書裡的珍寶」。

## 為什麼

他說的故事能飄洋過海，打動人心？「他是個

用圖畫說故事的人，」兒童文學工作者劉清彥印象深刻，好多次他念陳致元的童書給幼稚園的小朋友聽，還沒開口，小朋友光看著圖就笑了開來。

翻開陳致元的繪本，他反覆訴說的只有一個主題，那就是親情之間的愛。陳致元從家庭日常生活的互動取材，他談了失業、談身份認同，甚至也談死亡。「有點扎心，」劉清彥覺得，「但這是真實世界裡，每個人都會面對的生命經驗。」



天。蟋蟀被放進小小的竹籠裡出售，人們喜歡它悠悠的聲音，好像在歌詠一種天長地久的歲月。我給你和菲力普一人買了一個，掛在脖子裡，然後三個人騎車在滿城的蟬鳴聲中逛北京的胡同。到了一片草坪，你卻突然下車，然後要把竹籠裡的蝸蠅放走，同時堅持菲力普的也要釋放。三歲的菲力普緊緊抱著蝸蠅怎麼也不肯放手，你在一旁求他，「放吧，放吧，蝸蠅是喜歡自由的，不要把它關起來，太可憐……。」

我想是在那個時候，我認識到你的性格特質。不是所有的孩子都這樣的，也有七歲的孩子會把蜻蜓撕成兩半或者把貓的尾巴打死結。你主動把蝸蠅放走，而且試著說服弟弟也放，就一個七歲的孩子來說，已經是一個積極的道德行為。

## 消極積極存乎一心

所以，能不能說，道德的行使消極或積極存乎一心呢？我在生活層面進行消極的道德

——不浪費、不奢侈，但是有些事情，

我選擇積極。譬如對於一個說謊的政府的批判，對於一個愚蠢的決策的抗議，對於權力誘惑的不妥協，對於群眾壓力的不退讓，對於一個專制暴政的長期抵抗……都是道德的積極行使。是不是真有效，當然是另一回事。

### 歐洲國家外援踴躍

1	挪威	0.92
2	丹麥	0.84
3	荷蘭	0.81
4	盧森堡	0.8
5	瑞典	0.7
6	比利時	0.61
7	愛爾蘭	0.41
8	法國	0.41
9	瑞士	0.38
10	英國	0.34
11	芬蘭	0.34
12	德國	0.28
13	加拿大	0.26
14	西班牙	0.25
15	澳洲	0.25
16	紐西蘭	0.23
17	葡萄牙	0.21
18	希臘	0.21
19	日本	0.2
20	奧地利	0.2
21	義大利	0.16
22	美國	0.14

國GNP比例計算）：〇〇三年各國外援的排名（以外援金額佔該

事實上，在民主體制裡，這種決定人們時時在做，只是你沒用這個角度去看它。譬如說，你思考投票給哪一個黨派時，對於貧窮的道德判斷就浮現了。哪一個黨的經濟政策比較關注窮人的處境，哪一個黨在捍衛有錢階級的利益？你投下的票，同時是一種你對於貧富不均的態度的呈現。你有沒有想過為什麼社會福利佔了歐陸國家GDP的四五％而美國卻只有三〇％？這和他們對貧窮的價值認知有關。六〇％的歐洲人認為貧窮是環境所迫的，卻只有二九％的美國人這樣看。只有二四％的歐洲人同意貧窮是個人懶惰所造成的，卻有六〇％的美國人認同這種觀點。比較多的人認為貧窮是咎有應得，或者比較多的人認為貧窮是社會責任，就決定了這個群體的制度。

你看，二十二個對外援助最多的國家裡，十七個是歐洲國家。前十二名全部是歐洲國家。為什麼？難道不就因為，這些國家裡頭的人，對於社會公義，對於「人飢己飢」的責任，對於道德，有一個共同的認識？這些國家裡的人民，准許，或說要求，他們的政府把大量的錢，花在離他們很遙遠但是貧病交迫的人們身上。他們不一定直接去捐款或把一個孤兒帶到家中來撫養，就憑一個政治制度和選票已經在進行一種消極的道德行為了。你說不是嗎？

所以我不認為你是個「混蛋」，安德烈，只是你還沒有找到你可以具體著力的點。但

你才十九歲，那個時間會來到，當你必須決定自己行不行動，如何行動，那個時刻會來到。而且我相信，那個時候，你會很清楚地知道自己要什麼，不做什麼，做不到什麼。我不覺得Ralph Lauren的衣服有什麼了不起，你覺得呢？

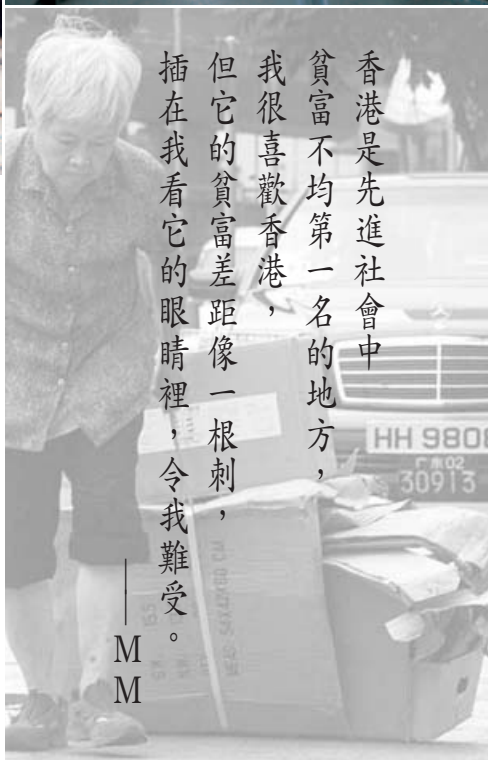


MM

註：紅色字為歐洲國家，排名以外援金額佔該國GNP比例計算

龍應台與安德烈歡迎讀者與他們互動溝通：寫信給MM（中、英或德文）：  
ytlung@hku.hk  
寫信給安德烈 Andreas（英文或德文）：  
state\_of\_mind@web.de





香港是先進社會中  
貧富不均第一名的地方，  
我很喜歡香港，  
但它的貧富差距像一根刺，  
插在我看它的眼睛裡，令我難受。

——M M

深。第二天四時起床。如果感冒一下或者滑了一跤，他一天的工資就沒著落了。  
他的肩膀被扁擔壓出兩道深溝：那已不是人的肩膀。

挑的東西有多重？

九十公斤。他笑笑。

一天掙多少錢？

三十塊。

安德烈，你知道三十塊錢是三歐元都不到的，可能不夠你買三球冰淇淋。

到了山頂旅館，我發現，一杯咖啡是二十元。

我不太敢喝那咖啡。但是不喝，那個大眼的少年是不是更困難呢？

這些思慮，這些人在我心中，安德烈，使我對於享受和物質，總帶著幾分懷疑的距離。

那天和菲力普到九龍吃飯，在街角突然聽

見菲力普說，「快看！」他指的是這樣一個鏡頭：前景是一個衣衫襤褸的老婦人彎身在一個大垃圾桶裡找東西，她的整個上半身埋在垃圾桶裡；剛好一輛 Rolls Royce 開過來，成為背景。菲力普來不及取出相機，豪華車就開走了，老婦人抬起頭來，她有一隻眼是瞎的。

香港是全世界先進社會中貧富不均第一名的地方，每四個孩子之中就有一個生活在貧窮中。我很喜歡香港，但是它的貧富差距像一根刺，插在我看它的眼睛裡，令我難受。但是，我能做什麼呢？我不能給那個瞎了一隻眼的老媽媽任何東西，因為那不是解決問題的方法，那麼我能做什麼呢？

### 高興你看見自己的處境

我寫文章，希望人們認識到這是一個不合理的社會結構。我演講，鼓勵年輕人把追求公平正義作為改造社會的首要任務。我在自己的生活裡拒絕奢華，崇尚簡單，以便於「對得起」那千千萬萬被迫處於貧窮的人，但是我不會加入什麼扶貧機構，或者為此而去競選市長或總統，因為，我的「道德承受」也有一定的限度。

在你的信中，安德烈，我感覺你的不安，你其實在為自己的舒適而不安。我很高興你能看見自己的處境，也歡喜你有一份道德的不安。我記得你七歲時，我們在北京過夏



(法新社提供)

亮的少年，放下扁擔休息時，我問他挑的什麼？一邊是水泥，一邊是食品，旅客要消費的咖啡可樂等等。他早晨四點出門，騎一小時車趕到入口，開始他一天苦力的腳程。一路往上，路太陡，所以每走十步就要停下喘息。翻過一重又一重的高山，黃昏時爬到山頂，放下扁擔，往回走，回到家已是夜

## 消極和積極的道德

安德烈，

在給你寫信的此刻，南亞海嘯災難已經發生了一個星期。我到銀行去捐了一筆款子。

菲力普的化學老師，海嘯時，正在泰國潛水。死了，留下一個兩歲的孩子。我記得這個年輕的老師，是漢堡人，個子很高，眼睛很大。菲力普說他教學特別認真，花很多自己的時間帶學生做課外活動。說話又特別滑稽有趣，跟學生的溝通特別好，學生覺得他很「酷」，特別服他。我說，菲力普，給他的家人寫封信，就用你的話告訴他們他是個什麼樣的老師，好不好？

他面露難色，說，「我又不認識他們。」

「想想看，菲力普，那個兩歲的孩子會長大。再過五年他七歲，能認字了，讀到你的信，知道他父親曾經在香港德瑞學校教書，而他的香港學生很喜歡他，很服他——對這個沒有爸爸的孩子會不會是件很重要的事？」

菲力普點點頭。

### 在生活中的消極道德

安德烈，我相信道德有兩種，一種是消極的，一種是積極的。

我的消極道德大部分發生在生活的一點一滴裡：我知道地球資源匱乏，知道二〇%的富有國家用掉七五%的全球能源，所以我不浪費。從書房走到廚房去拿一杯牛奶，我一定隨手關掉書房的燈。離開廚房時，一定關掉廚房的燈。在家中房間與房間之間穿梭時，我一定不斷地開燈、不斷地關燈，不讓一盞燈沒有來由地亮著。你一定記得我老跟在你和弟弟的後頭關燈吧——還一面罵你們沒有「良心」？窗外若有陽光，我會將洗好的濕衣服拿到陽台或院子裡去晾，絕不用烘乾機。若有自然清風，我絕不用冷氣。室內若開了暖氣，我進出時會隨手將門關緊。澆花的水，是院子裡接下的雨水。你和菲力普小的時候，我常讓你們倆用同一缸水洗澡，記得嗎？

我曾經喜歡吃魚翅，但是有一天知道了魚翅是怎麼來的。他們從鯊魚身上割下魚鰭，然後就放手讓鯊魚自生自滅。鯊魚沒了「翅膀」，無法游走，巨大的身體沈到海底，就在海底活活餓死。我從此不再吃魚翅。

菲力普說，唉呀媽媽，那你雞也不要吃了，你知道他們是怎麼大量養雞的嗎？他們讓雞在籠子裡活活被啄成一堆爛肉，你說人道嗎？

我不管。道德取捨是個人的事，不一定由邏輯來管轄。

你一定知道中國的不肖商人是怎麼對付黑熊的。他們把黑熊鎖在籠子裡，用一條管子硬生生插進黑熊的膽，直接汲取膽汁。黑熊的膽汁夜以繼日地滴進水管。年幼的黑熊，身上經年累月插著管子，就在籠子裡漸漸長大，而籠子不變，籠子的鐵條就深深「長」進肉裡去。

我本來就不食熊掌或喝什麼膽汁、用什麼中藥，所以也無法用行動來抵抗人類對黑熊的暴虐，只好到銀行裡去捐一筆錢，給保護黑熊的基金會。消極的道德，碰到黑熊的例子，就往「積極」道德小小邁進了一步。

### 對享受和物質的懷疑

你穿著名牌衣服，安德烈，你知道我卻對昂貴的名牌服飾毫無興趣。你想過為什麼嗎？

去年夏天我去爬黃山。山很陡，全是石階，遠望像天梯，直直架到雲裡。我們走得氣都喘不過來，但是一路上絡繹不絕有那駝著重物的挑夫，一根扁擔，挑著山頂飯店所需要的糧食和飲料。一個皮膚黝黑、眼睛晶

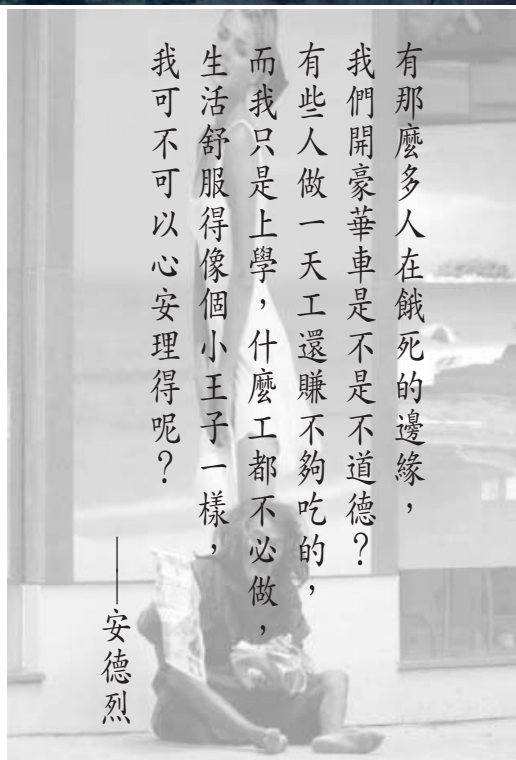


我想是有的，還是有的。

好，那我幹什麼？我想出幾個可能。一個是，我可以變成一個行動者，擬定計劃，上街去遊行抗議，設法去顛覆體制。電影中三個革命者之一說，他完全看穿了這個虛擬的Matrix（母體）一樣的社會體制，而他拒絕與這個虛假的Matrix共存。我覺得，我只能看得出這個虛擬的結構的一部份，而且我還能忍受它——或許因為我閉上了眼

有那麼多人在餓死的邊緣，我們開豪華車是不是不道德？有些人做一天工還賺不夠吃的，而我只是上學，什麼工都不必做，生活舒服得像個小王子一樣，我可不可以心安理得呢？

——安德烈



見，是否願意站起來，行動不行動而已。

最後我就不得不問我自己：那麼你是不是要決定「站起來」，去「行動」？

## 百分之百的混蛋

我真的認真地想了這個問題，然後，MM，我必須誠實地告訴你我的自我發現，你就當它是「懺悔錄」吧。

睛，因為我不願意看見問題，不願意看見問題，問題就變得抽象。我的解決方案就是對問題視若無睹，假裝看不見——如果我能把思想關掉更好。

但是如果我決定把眼睛打開，看見世界的不公不義，我能怎麼做呢？我活在一個民主社會裡，說是資訊開放，價值多元，電視、網絡、報紙，每天都在影響我，但是當你真正想要知道你能做什麼的時候，他們告訴你，嘿，你要自己決定，因為這是民主。

前面當我在談年輕人的自由的時候，我接到很多讀者來信（對我來說是「很多」），他們似乎都有同感，這個世界沒什麼好「反叛」的了。但是這個電影卻好像提醒了我，世界上那麼多不公正存在，怎麼可能沒有「反叛」的需要？所差的只不過在於你是否願意看

我發現：是，我知道中國的婦女在極不人道的工作環境裡為耐吉做苦工，但我不會因而不買耐吉的運動鞋。我知道麥當勞為了生產牛肉大面積破壞了南美的原始森林而他們的老闆口袋裡塞滿了錢，但我不會因而不去吃麥當勞。我知道非洲很多孩子死於營養不良，但我不會因而不把吃剩下的飯菜留在盤子裡，讓它被倒掉。換句話說，我發現我是個百分之百的混蛋（ashole）。

我是一個「日子過得太好」的年輕人，很打我幾個耳光也不為過，但是至少，我清楚看見自己的生存狀態，而且至少，我並不以我的生存狀態為榮。

現在，MM，我好奇你會怎麼說呢？

\$\$\$\$

安德烈





(法新社提供)

的電影。我在想，好，我和爸爸來看這個電影，他開著BMW 745的車，我穿著一件Ralph Lauren的白襯衫，我們住的小鎮，是全德國平均收入最高的小鎮——那我正是這電影中的「壞人」呢？世界上有那麼多人在餓死的邊緣，我們開豪華的車是不是不

道德？有些人做一天的工還賺不夠吃的，而我只是上學，什麼工都不必做，生活舒服得像個小王子一樣，我可不可以心安理得呢？我也知道，電視在操縱、玩弄人的思維和價值觀，但是我繼續坐在那裡看電視。我也知道，物質滿到一個程度，就失去意義，但是

我仍舊享受物質的滿。

這個世界，是不是真的沒有什麼值得「反叛」的東西了呢？這個社會是不是真的，如我前封信所說的，沒有什麼不公不義值得我們去「革命」，沒有什麼理想和價值值得我們去行動呢？



親愛的安德烈 4

文／龍應台

# 你不是「一個混蛋」

MM，我是一個「日子過得太好」的年輕人，狠狠打我幾個耳光也不為過，但是至少，我清楚看見自己的生存狀態，而且至少，我並不以我的生存狀態為榮……。

## 我的「懺悔錄」

MM，

我在前封信裡說，我覺得在我們這個時代裡，好像沒什麼好「反叛」的。昨天我去看了場電影，想法有點改變。

這個德國片子叫做「好日子過去了」。三個年輕人，覺得社會很不公平，想繼續七〇年代德國左派「赤軍連」的革命精神。只不過，「赤軍連」用暴力試圖去實現他們的理想，這三個人想用非暴力的方式。他們闖進富人的豪宅，但是不拿東西也不破壞，只是把豪宅裡的家具全部換位，然後留下一張紙條，「好日子過去了！」他們「恐嚇」富人的意思是：再多的錢也幫不了你們，我們進

來了。

三個人之一用自己的破車曾經撞到一個富人的賓士車，所以欠了一筆修車賠款。有一天夜裡，發現他們所闖入的豪宅正巧是這名賓士車主的家，正巧他們又被這個人撞見，認出了。所以他們不得已只好將這人「綁走」，也就說是他們成了「綁匪」。

躲在阿爾卑斯山的破木屋裡，幾個人開始交談。他們發現這名富人竟然也曾經是個六、七〇年代的「憤怒青年」，曾經充滿改造社會的理想和鬥志。三個人逐漸反省，覺得他們的「綁架」行為其實不符合他們所立下的理念，想把人放走；而被綁者回憶起自

己的「憤怒」歲月，也表示不會報警，而且債也不要討了。

但是富人一回到自己熟悉的環境，卻改變主意，馬上報了警。警察循線追到了三人的住處，發現已經搬空，只留下一張紙條，上面寫著：「有些人，永遠變不了。」

電影的最後是這三個人闖進一個電視台，把頻道關閉。他們認為電視是愚民最徹底的工具。

不需「反叛」的世界？

這是一個關於階級跟貧富差異、社會公義



▲玉山金控用國際策略聯盟，走不同的路。

（邱劍英攝）

定計劃一步一腳印行來。

玉山銀行與國際金融金控策略聯盟，邁開大型化與區域金融的步伐。因為沒有壽險業務，去年二月

玉山銀行與英國保誠策略聯盟。以達成金控追求交叉行銷、發展區域金融的目標。

「追求穩健的經營文化是策略聯盟的關鍵，」策略長黃男州說明選擇英商保誠的關鍵。

由於壽險與銀行的業務性質不同，近一年來玉山已經派人到保誠香港、新加坡、倫敦觀摩，學習壽險產品與資產管理。並且規劃與保誠遍及全球一百多個據點，特別是香港、新加坡與中國市場的合作。

金融的發展與整體國家經濟息息相關，黃男州說。因此，在越南、馬來西亞、中國有深厚基礎的保誠，自然是玉山國際佈局的「品質」型的夥伴。

向外購併是玉山銀行走向中而美、大而美的另一規劃。去年九月，在七、八家銀行競標下，玉山買下帳面虧損一百七十億的高雄企銀。換言之，玉山銀行是以負一百三十四億的價格——也就是金融重建基金要付給玉山一百三十四億元的代價取得有六十家分行的高企。

與後來用七十一億買下中興銀的聯邦銀行相較，玉山銀以相對較低的成本，取得比聯邦多十三家分支

機構（中興銀的分行為四十七家）。

高企的加入，使得玉山分行數增加至一百一十四家。由於產業景氣的差異，玉山計劃將高雄二十多家分行移往北部縣市，讓北、中、南根據產業優勢，均勻佈局。

玉山銀行董事長黃永仁，早年因為擔任過金融人員訓練中心主任的職位，深深了解人才是金融的 근본。面對金控財大勢大的競爭，仍然採取以培養人才、建立誠信經營文化作長期策略。

目前總行決策部門的二十多位經理階層的人員，都是玉山銀行「希望工程師」計劃養成，不見一般金控與財團常有的家族色彩。

過去銀行申請海外分支機構，必須以名列前十大為當然資格。

一心想將財團購併摒除的玉山銀行，去年竟例外以「小而好」的資格，獲財政部金融局核准在五千萬個台商的東莞設立代表辦事處，目前也正由大陸金監會審理中。

為了達成計劃目標，由「小而好」到「大和好」，玉山銀行邁開大步的當下，似乎對政府急促、粗糙進行的金控政策，提出另一個提升金融產業競爭力的可能性。



拒絕財團合併，表現依然亮麗

文／刁曼蓬

# 玉山銀行 小而美 大豐收

金融業一片整併風之中，玉山銀行卻堅持走自己的路，準備以小而美、中而美、大而美的發展策略，提出金融競爭力的另一種可能。

—— 心想作小而好，拒絕被大財團併購的玉山銀行去年大豐收。

二〇〇四年二月英商保誠人壽投資玉山銀行五%，完成策略聯盟。去年九月在八家銀行競標下，買下擁有六十家分行的高雄企銀。儘管因為合併高企打銷十億的呆帳，去年獲利仍高達四十八億元；每股盈餘估計兩元。

根據統計，玉山銀行兩百九十二億的資本額，高達五千億的資產，不良放款只有一・一六%，是本國銀行的翹楚（目前本國銀行十一月底逾放比例四・三五%，最高時超過八%）。

經常用來評斷銀行經營績效的ROE（股東權益報酬率）、ROA

（資產報酬率）等兩項指標，前年玉山銀行ROE超過一八%，ROA也有一・四%。估計去年也有這個水準。

這兩項指標都在投資銀行用來行銷、作為說服主管當局推動金控合併策略的銀行經營的標準之上（ROE一五・二〇%，ROA一%，代表經營、獲利良好。）換言之，沒有被大型財團合併的玉山銀行，一樣可以小而好。

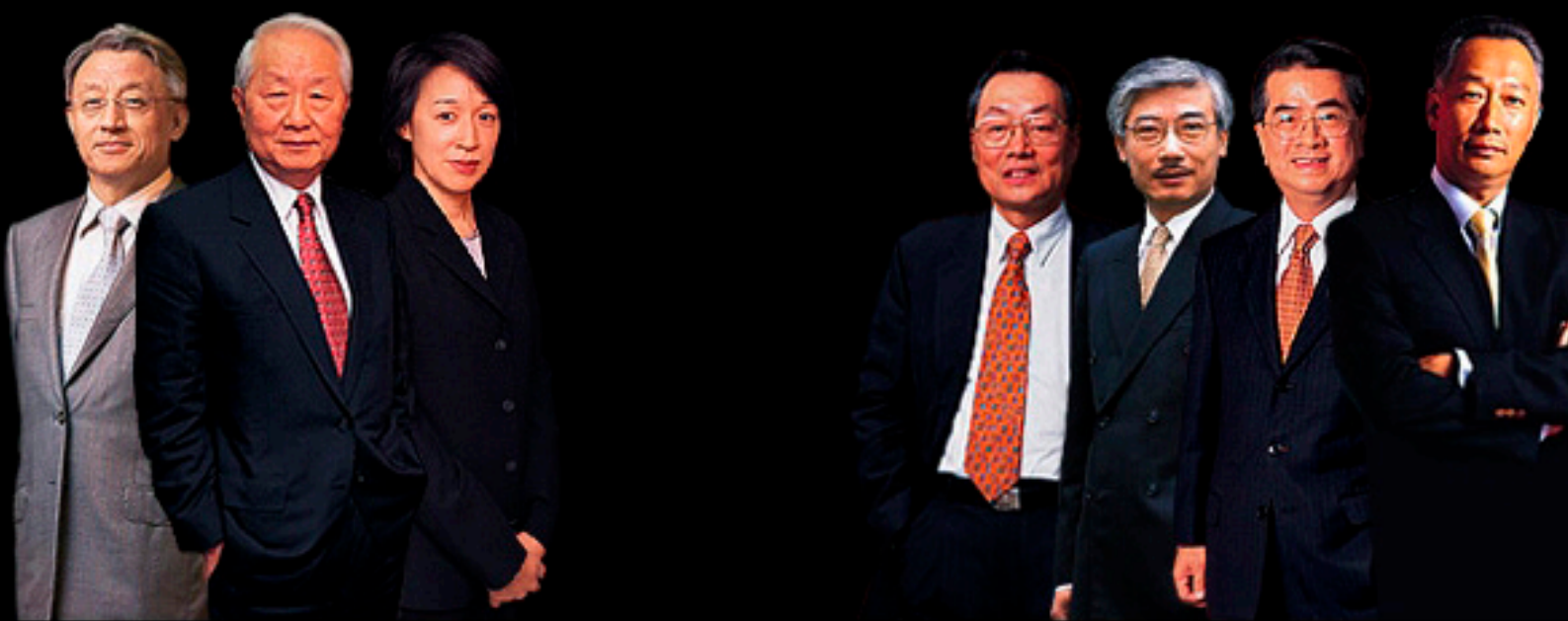
## 小而好受覬覦

從一九九二年成立、以標榜股權分散、專業經營的玉山銀行，經營成效一直是同儕中的佼佼者。兩年前財金當局推動金控政策時，表現

「小而好」的玉山銀行就受到垂涎，股票在市場被國泰金控蒐購。玉山銀行的高階主管透露，當時幸賴前董事長林鐘雄出面斡旋，才倖免如世華、北市銀等被購併的命運。

堅持走自己路的玉山銀行董事長黃永仁與經營團隊，積極規劃不被併吞的求存之道：擬出小而美、中而美、大而美，為期四年的發展政策。先由內部自我成長、四年內資產達一兆為目標。目前玉山銀行資產五千億，計劃每年以二〇～二五%的速度成長，四年內成長一倍。（目前國內資產超過一兆的有五家，包括三商銀、富邦北市銀等。）

儘管這個時間表，比陳水扁總統的宣示「兩年內金控家數減半」來得慢，但是玉山銀行上下，仍按既





(邱創英攝)

▲泰豐五十週年慶，難得的三代同堂。（前排右一為泰豐董事長馬紹進，中為泰豐第一代馬于心素。）

述健手中動了！」

泰豐輪胎製造部經理王昆說，以前有的前輩認為，進泰豐就是來養老的，反正公司有的是地，不怕倒，「但現在大家壓力可大了。」

曾經，馬述健的夢想是成為金融家。二〇〇一年，馬述健父親、泰豐輪胎董事長馬紹進腦部開刀，在

醫生不看好的情形下，安排只有二十七歲的馬述健接下重擔，這決定打亂了馬述健從小的志向規劃。

## 導演兼演員

當不成金融家，口若懸河的馬述健，依然是個稱職的超級業務員。

身為第三代，不同於其他低調的第二代，馬述健很勇於展示自己。

「檯面上不能都是同一群人，『教父』演完第一集也要拍第二集，該是換六年級生表演了，」他說。

在去年底泰豐五十週年紀念的錄影帶中，馬述健是演員之一，在看

不見的幕後，從劇本、服裝到導演，還是馬述健在一手操刀。

真實生活中，主導性強的馬述健也是導演兼演員，凡事親力親為。

馬述健事必躬親，有時甚至連搬運工作也不例外。有一次在工廠，馬述健看到一大網廢料，廠長沒有馬上派人搬走，他就西裝一脫，捲起袖子自己搬。

「馬總很急性子，很強勢，但就是有他這精神，才是公司改變的動力，」一位員工說。

馬述健為泰豐做的第一個改變，也是他最自豪的，就是進行產品改造，朝高級車胎研發。

馬述健回國後，看到泰豐都是做計程車用的一般輪胎，而交給汽車廠的輪胎，又幾乎無利可圖。加上他在美國時就迷上改裝車，因此他投注全部心力，研發特殊花紋的低扁平輪跑車輪胎，主攻售後服務及改裝車市場。「這種輪胎的利潤是一般車胎的一倍，」王昆說。

三年來，低扁平輪跑車胎佔泰豐營業額從零到七〇%，去年，訂單還超出產能，一年出貨三百萬條。

能研發出新車胎，馬述健認為，「這是基因問題。」過去曾分別和日

本普利司通（Bridgestone）及鄧若普（Dunlop）兩大品牌合作，「所以名師出高徒，」馬述健仍然相當自負。

然而，同業及離開的老員工卻都一致認為，泰豐最缺乏的，仍是研發人才及技術的累積。因為同樣等級的輪胎，同業只研發了半年，但泰豐花了二年。資深輪胎業觀察者說，「即使泰豐沒有交貨給汽車廠的原因是利潤考量，但主要是他們的成本及技術也打不過別人。」

此刻，馬述健來自自己的壓力更大。「我什麼事都自己做，要改革一個老企業，必須自己帶動，」泰豐中壢的廠辦大樓，馬述健總是最後關燈的人，「我做為一個少主要帶領這麼多有經驗的人，不比他們多付出一百倍，我沒辦法服人。」

充滿活力的馬述健，就像氣球沒洩過氣一樣。「大家覺得我好像每分鐘都很興奮，即使晚上十二點碰到我都一樣，」哈哈大笑的馬述健總算露出六年級生該有的氣息。

至於要當金融家的夢，他笑說已經太遠了，「當你加入家族企業，就是黑洞，要離開很難了！」年紀輕輕的馬述健卻超齡地面對現實。■



六年級生總經理

文／黃靖萱

# 馬述健 震撼泰豐

一分鐘也坐不住的六年級生，讓五十年的老企業動了起來。  
泰豐輪胎第二代馬述健，正向世界證明泰豐的未來。



(邱劍英攝)

▲一直被歸為「資產股」、靠豐厚的土地資產維持的老泰豐，  
似乎在才三十歲的馬述健手中動起來了。

「我」，最大的特色是年輕、有衝勁，這都是其他公司的老人家沒有的，「身材高大的泰豐輪胎總經理馬述健，頭昂得老高，挑著眉說。

現年三十歲的馬述健，就是靠著他年輕的體力及拚勁，在正式接班家族企業近三年來，跑遍全球，為泰豐拓展外銷業務的成績斐然。

泰豐的外銷業務佔營收比重，在營收成長的情形下，從他接班前四〇%跳到二〇〇三年的八〇%。

「成吉思汗打的每場仗都親自參與，我也是，」馬述健說。

為了業務，他會直接飛到客戶的辦公室，找上老闆對他說，「你們之前接觸的是某公司的業務經理，他會離開，但你今天看到我，永遠

會看到我，你選擇和誰做生意？」

他更曾經連續跑遍六十多個國家做生意。「其他公司的總經理，會有我的體力？比坐飛機，來，看你跟我轉多少班飛機。」馬述健總是很自信又帶點挑釁。但旁人常為他的「直率」捏把冷汗。「身為業務，我們還是希望馬總儘量以和為貴，」一位負責業務的員工說。

二〇〇三年，營收三八億的泰豐，稅後達一四・五億，是《天下雜誌》一千大調查中，獲利率前十名的企業。其中八・六億的獲利來自賣土地，但即使不算業外獲利，光是五・五億的業內獲利，依然是泰豐成立五十年來最好的成績。

一直被歸為「資產股」、靠豐厚的土地資產維持的老泰豐，似乎在馬



(黃明堂攝)

▲「一定要弄清楚，要不然砍會砍到骨頭裡，」致遠管理顧問執行副總經理于泳泓認為，齊頭式管理是企業調整薪資時最常犯的錯誤。

薪，以減緩因工資增加、勞退計算基礎拉高的壓力。調薪幅度不足的部份，則改發獎金。

「控制住調薪，對控制未來的二次成本相當有利，」葉崇琦舉一位到職時工資三萬元的員工為例，每月調薪二%的成本，只比四%少了六百元。

但服務二十五年後，退休金竟差了一百二十萬。

也有企業踏入灰色地帶，大玩數字遊戲。

由於退休金的提繳是以固定工資為基準，部份企業將固定薪資移作變動薪資如獎金、紅利，刻意抑制退休金的提繳基礎。「總額不變，就是看你怎麼去弄科目，錢只是從左口袋換成右口袋，」一家紡織廠的財務副總表示。

然而，此舉牽動的可不只是退休金。按照法令，固定薪資也是記入勞健保費、資遣費、加班費、職災給付的基礎，一旦下調，這些都會

連帶縮水，造成員工權益受損。

「坦白說，勞資不大對等，勞工比較弱勢，」中華汽車管理部專案經理黃得超觀察。「公司要賺錢，應該要去賺市場的錢，不是在家裡跟員工算少發你多少。」

當企業主竭盡心思調整薪資內容，潛在的租稅損失也相當令人關切。

愈來愈多的雇主一手變革薪資制度，另一手將薪水的應稅科目轉移為免稅科目，以「稅負減少、實質所得增加」的號召換取員工認同。最常見的手法包括把一部份薪水調整為因營業需要的費用與報支，或透過海外紙上公司支薪，將台灣地區所得轉成免稅的國外所得。「我沒錢讓你吃飯，讓政府請你吃飯，」一位不願具名的人資專家形容。

## 治標也要治本

這些短期、功利的手法，多少反應出企業在薪資管理上治標而不治本的心態。

「客戶尋求人力管理的服務時，常抱著「幫我快快瘦身就對了」的想法。但這就像抽脂而不從生活習慣

上去調，渾然不知手術的後遺症，」致遠管理顧問執行副總經理于泳泓表示。

于泳泓認為，治本之道應從盤點人力的質、量做起，找出企業的核心競爭力。將非核心的功能外包，再針對核心人員進行調整。調整薪資時，保障性與激勵性部位的比重，應依照員工的保障需求及工作性質而異。

于泳泓又強調，任何變革都要遵守合法的大前提，「從勞資雙方是否同意契約的變更、手段是否合法，到有沒有佔國家稅收的便宜來整體考量。」

對於廣大的受薪族，葉崇琦認為，財務管理將是個人在浮動薪資時代最重要的課題。

近年來因景氣趨緩，廠商全面調薪的比例大幅下降，更糟的是，調薪的速度跟不上物價上漲速度：去年前十個月，經常性的薪資扣除通貨膨脹率後，竟出現〇·五五%的負成長。

可預測的薪資縮水，不可預測的薪資得靠個人實力爭取，「隨著不確定性增加，平日一定要做好理財規劃，」葉崇琦提出忠告。



▲在企業成本與效率考量下，浮動薪資制度蔚為風潮，薪水的不確定性增加，也加深員工內心的不安。

（黃明堂攝）

浮動薪資制度靠攏。根據主計處資料，勞工薪資結構中，紅利、獎金等變動薪資佔總薪資的比例在民國七十四為一〇%，十年內成長一倍，自民國八十五後保持一九%的平均水準。

當景氣快速更迭，產品週期愈來愈短的環境下，薪資必須採取更彈性、具競爭力的設計，以即時反應公司的營運狀況。「如果不要把人的成本跟績效去結合，有一天當企業成長不如預期，人力成本會成為很大的負擔，」匯豐銀行資深副總裁陶尊正指出。

當薪水與企業獲利與個人績效的連結日益密切，分配的方式也隨之改變。

「能用的資源就這麼多，當然要給明星最多的獎賞。我們把這叫做『劫貧濟富』，」台灣大哥大人力資源處處長曹先進開玩笑地說。

自去年起，台灣大哥大的獎勵制度落實差異化原則。譬如，年終獎金平均為三個月，但只有一個月人領得到，剩下的端看個人表現。「餅還是一樣大，但是分法愈來愈懸殊。這就是pay for performance（績效給薪）的精神，」曹先進說。

除了企業競爭力的考量外，今年七月上路的勞退新制，則是讓企業加速調整薪資的另一重要推手。

首先，凍結底薪的趨勢將愈來愈明顯。

專精企管總經理葉崇琦指出，新制六%勞退提撥率的規定，令大多數未曾提撥退休金，或僅按勞基法最低標準二%提存的老闆傷透腦筋。最直接的因應之道便是減少調



# 薪資「浮動」，誰能抓得住

職級、年資退位，績效將決定上班族的薪水厚薄，企業實績至上，與員工追求保障的拉鋸戰，正熱鬧上演……。

## 去

年十二月十七日，彰化銀行全行經理人難得集聚一室，正襟危坐地聽取外商管理顧問公司的簡報。

「職務職責」、「員工績效」、「薪資市場競爭力」等字眼亮晃晃打在螢幕上。台上簡報的內容是彰銀歷時三年的組織改造工程最後、也最具挑戰性的一關：薪資結構改造。

薪資改造？打從進彰銀的頭一天起，這從來不是員工關心的議題。以往彰銀的員工只要考績合格，便能隨著年資增加、晉級、升等，薪水隨之上升，每年另有兩個月的工作獎金穩穩入袋。

但從今年起，不但保障的薪水只剩十三個月，底薪的調薪更要參照九家本地銀行與四家外商銀行的薪

資，與市場水平掛勾。「薪水究竟會打幾折？八折、七折、還是六折？以訛傳訛的話，在行內傳得很厲害，」一位職員不安地說。

這場薪資變革的風潮，也延燒到了近半世紀的東元電機。

去年底，「績效薪酬」制度在東元內部上路，今後近三百名經理級以上幹部的薪資裡，固定薪只剩一半，另一半得依個人與部門績效逐月、逐季核計。

## 年資退位 績效至上

「我們五十／五十是全球創舉，美國沒那麼高，日本也沒有，」一位參與制度設計的人士坦承。「但外在環境愈來愈快，必須促使幹部承

擔更多的責任，去符合市場的脈動。」

不過，「績效薪酬」聽在東元公會耳裡，卻是行「變相減薪」之實。

「你如果要砍我手、砍我腳，也必須跟工會先協商，」工會幹部忿忿指出，東元片面將固定給薪變更成浮動給薪，勞動條件的變動未先透過工會協商，明顯違反勞基法規定。「就算要激勵員工，可以另外做一個大餅啊！怎麼可以傷害員工的基本生計？」

薪水，真的「動」起來了。職級、年資退位，績效將決定上班族的薪水厚薄。企業實績至上與員工追求保障的拉鋸戰，正熱鬧上演。

傳統的固定薪資制度，逐步地向



(楊煥世攝)

◀ 奇幻文化藝術基金會執行長朱學恒（前排回頭者）起頭，號召七百多名義工完成MIT翻譯計劃。（後面由左至右：MIT計劃推廣召集人劉容西、前清大校長劉炯朗、國家實驗研究院院長李羅權及董事長翁正義）

腦、花時間、花精力是理所當然，「我口怕翻不好，誤人子弟」她說。

啃了五年原文書的方珮維，則不服氣華人讀書要「隔層紗」，「翻成中文的話，一定有多人看得到。」

清大學生莊雅善則認為，做「捲起袖子搬東西」的善事，他一點都不在行。但用自己的腦袋翻譯，能夠達到最大的效益。

像這樣的華人義工愈滾愈多。從台灣、美國到大陸，甚至巴伐利

亞，全球超過七百人，一天二十四小時，進行著「日不落國」式的翻譯，這也是台灣快速超前的祕密。

## 七百人做同一件事

「任何人都能翻譯」的主張則是台灣計劃成功的另一原因。現在年紀最小的志工只有十三歲，中國大陸則有一五〇名志工加入。他們被中國拒之門外，因為不屬於指定大學之一。

學術界

也拔刀相助。前清

華大學校

長劉炯朗

擔任召集

人，與曾

志朗、吳

京、漢寶

德、吳延

華、史欽

泰等各領

域人士組

成審訂委

員會，在

課文上線

前進行專

業審核，讓翻譯不只是「三個臭皮匠」的拼盤。

曾是MIT在台校友會會長、現為翻譯計劃推廣人的劉容西回憶，初次求助MIT的老校友劉炯朗時，他聽完一口答應，「前後不到一秒鐘」，連委員名單都開了出來。

一個冬日下午，審議委員會議中，滿頭銀髮的劉炯朗指揮若定。看著計劃中較冷僻的科目，「海洋工程……」，他抬頭對坐在一旁的

國家實驗研究院董事長翁正義說，「成大不是有？就找吳京認領吧！」

該是閒雲野鶴的年紀，為什麼願意當義工？劉炯朗靜默了一下。沉吟半晌，他喃喃開口，「我們教了一輩子的書……」，彷彿不曾想過反對的理由。

MIT翻譯計劃不只是草根性力量，更是台灣善用科技的結果。台灣的科技能力排名世界第二，網路普及率全球第八，透過這項優勢，MIT計劃才能成就傳奇。

它也透露經營網路社群的重要。一日掌握高級知識份子內心，他們會發揮驚人的向上力量。

開完會離席前，一封挪威的電子郵件傳了進來。MIT的義工，正式從十四國增到十五國。

■

# 台灣領先 讓MIT說中文

## 短

短六個月內，台灣號召七百多位海內外知識份子，完成了史上最大的中文翻譯工程。美國麻省理工學院（MIT）的課程，自二〇〇四年十二月起能在網上「說中文」。

點進MIT「開放式課程網頁」（<http://www.twocw.net>）首頁，「創作共享，天下為公」八個大字映入眼簾。進入課程網業，MIT課程的中英文版任君挑選，還有不斷更新的新課資訊，與美國同步。每一門課都有完整的上課大綱、進度、參考書目，甚至有期末考題或影音檔，使用者能零距離進入MIT教授們的大腦。MIT自二〇〇二年九月，將三十多個領域、七百門以上課程在網路上大規模開放分享。

許多國家早就對這塊學術瑰寶摩拳擦掌。拉丁美洲結合七一〇所大學，將二十五門課譯為西班牙

牙與葡萄牙語。中國大陸則投入六十萬美元，嚴選二十七所大學進行翻譯，目前譯出兩門。

台灣卻在毫無人力及資源下，率先完成近一百門課的中文翻譯。領頭羊是曾翻譯《魔戒》小說、現任奇幻文化藝術基金會執行長的朱學恒。二〇〇四年四月起，他在網路上號召志工進行MIT中文翻譯計劃。他自知這個計劃「蠢到不行」。

但全球近七五〇名（台灣佔一半）、來自十四國的華人工響應他的號召，率先完成這項壯舉。身分不同，年齡互異，他們為何無條件幫忙？台灣在這場「全球翻譯大賽」中，為何能拔頭籌？

熱血加科技，讓台灣與眾不同。

半年前，陳富子第一次在網上看MIT的中文翻譯志工計劃。她立刻點下滑鼠，認領了「偏微分方程

數值方法」。台大應力所博士班畢業的陳富子，白天在中壢教書，晚上備課進修，她上圖書館抱回兩大本字典，她得把握週末，從八點翻到五點，至少連續半年才能完成。

陳富子不認識朱學恒，但對自己能成為MIT計劃的一部份，有「捨我其誰」的興奮。

陳富子幾乎是所有義工的縮影。陽明大學醫學系學生方珮維已經大六，一月起要到榮總實習，大夜、小夜將成家常便飯。但她想都沒想就認領「人類生殖生物學」。

目前在網路公司任職的電腦工程師王逸宏，則自願提供所有架設技術。MIT宣布上線前一晚，他測試再測試，回家時已凌晨五點。

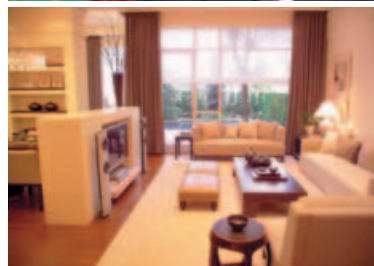
做好事的管道很多，這群義工為什麼要做沒有酬勞的翻譯？

因為這是知識份子發揮所學，回饋社會最好的方式。

對底子深厚的陳富子來說，動



# 鍾榮昌 穩健師法自然



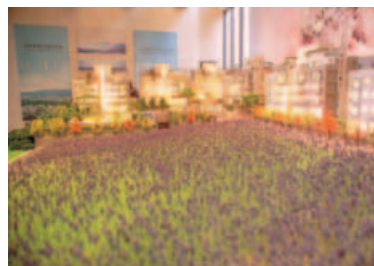
華固建設  
近五年營收及獲利表現



資料來源：公開資訊觀測站  
註：民國93年營收和獲利皆為預測值

## 華固建設致勝祕笈

- **客戶在哪，房子蓋到哪。**鎖定東區上班族為目標族群，他們通勤二十～三十分鐘內的地點就是蓋房子的首選。
- **注重經營效率。**不留餘屋，不能貪心，即使低於市價，半年內也要出清。



## 建

築不是蓋大、蓋貴就好，人住在裡面，要有人文藝術味，」華固建設董事長鍾榮昌說。他喜歡四處收集藝術品，前陣子才買了高行健的畫。

踏入建築業是他意外的人生。

出身苗栗鄉間，從小他一心一意想當醫生，沒料到只考上第十個志願：文化大學土地資源系，從此和房地產結緣。

進華固十六年，管理部經理姚秀琴形容鍾榮昌的性格穩健謹慎，注重執行力，訂下來的目標就要如期完成。

這恰恰也是華固的成功之道。

鍾榮昌選地時向來只奉行一個策略：客人在哪，房子就蓋到哪。

華固建設鎖定全台北市購買力最強的東區上班族，在他們通勤時間

二十到三十分鐘的範圍，像南港、木柵便是華固常蓋房子的地區。華固的推案量始終維持在十幾億的金額，銷售金額不大，加上戶數少，規劃在二十到三戶間。「其實不用打廣告，附近傳單一發，就賣掉一半了，」鍾榮昌說。

擅長財務管理的鍾榮昌很注重經營效率。華固建設從買地到交屋平均只有兩年。為了掌握時間，他們從不在基地上賣房子，而是另尋他處做接待中心，一邊蓋，一邊賣，速度就很快。鍾榮昌形容，「我們的cash flow（現金流量）就像活水一樣。」

在他眼中，建築公司就像製造業，絕對不能屯積原料。

土地蓋好了，再買下一塊。房子蓋好半年，不管市價如何，一定要

出清，否則光是要支付餘屋的利息和土地稅金等費用，一年就多了一四%的成本。鍾榮昌回想著這些年建築業一波波的潮起潮落，「問題就出在資金控管，不要貪啦！」

坐在滿是綠色植栽的辦公室，鍾榮昌蓋房子很講究要自然，他會特別留下空地種樹，而不是全部挖光做地下室。

「看樹就知道這裡的房價值多少錢，新社區都光禿禿的，一定很便宜，」鍾榮昌說。他曾花四十萬從南部買了一棵百年的茄冬樹種在社區門口，「有樹，人住在這裡就會很relax（放鬆）。」

「要保守穩健一點，這樣才能長久，」鍾榮昌道出他的經營哲學。

# 張麗莉

## 做一流不做第一

### 坐

在堆放著油畫、雕塑品的辦公室，台中龍寶建設董事長張麗莉穿著合身的毛呢套裝，長長的纖手擦著紫色指甲油，加上及肩的波浪卷髮，看來很足貴氣。

「以前同業說女人家蓋房子能住嗎？」快人快語的張麗莉足蹬三寸高跟鞋仍然行動飛快，她走進駕駛座，準備開車到工地巡視，「現在他們都組隊來參觀我蓋的房子。」

一直深耕台中的她，最近接下台北市仁愛路上的精華地段做規劃案。目前一坪售價高達八十萬，最小坪數一戶也要五千萬台幣。張麗莉揮軍北上的首仗備受各方矚目。

今年五十歲的她，喜歡游泳、滑水，看起來總是動力十足。

天秤座的張麗莉從小愛美，還是間畫廊負責人。因為先生愛看畫，

她在一旁看出興趣，索性開起畫廊，專門經營台灣當代畫家的作品。只不過開十五年，年年賠錢，「我是個傻女人，」張麗莉大笑地說。因緣際會踏入房地產業，張麗莉雖非專業背景出身，卻也因此更能從消費者的角度去挑剔設計和品質。「我很喜歡問『為什麼』，」她說。

在龍寶建設蓋出來的大樓裡，總有些意想不到的設計。例如在「DIY庫房」裡，住戶可以找到所有和房子有關的原始建材。公司也會每年定期派員教住戶如何使用這些建材，所以水龍頭壞了，住戶可以自行換理，不用花錢找人修。

喜歡藝術的張麗莉把地下停車場的牆面彩繪成金黃色的稻浪翻滾，一掃過去停車場予人昏暗冷清的感覺。

「建築是一種生活的容器，」張麗莉有感而發。在龍寶的企劃部還有個「社服小組」，負責籌劃各棟大樓的年度活動。每年即使因此多花兩、三百萬，張麗莉也覺得很值得。

從傻女人變成建築界女強人，張麗莉也曾有過一陣低潮期。九二一後，很多住宅震出問題，龍寶蓋的住宅絲毫未損，卻讓她覺得原來做建築業不是光用心就好，還有很多自己無法操控的變化。

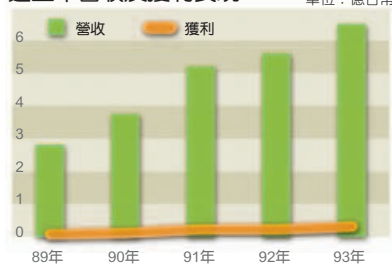
只是張麗莉從小就不是個輕易服輸的人。做建築她也同樣抱著力求完美的心情，只是現在她不想當第一，反倒想當一流的公司。「第一只有一個，一流卻可以很多，」張麗莉想做的，是讓更多台灣人享受優質生活空間。



### 龍寶建設

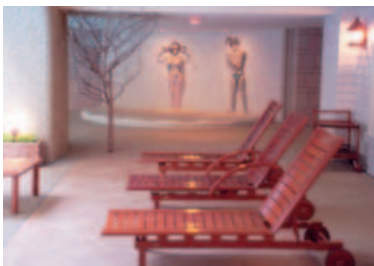
#### 近五年營收及獲利表現

單位：億台幣



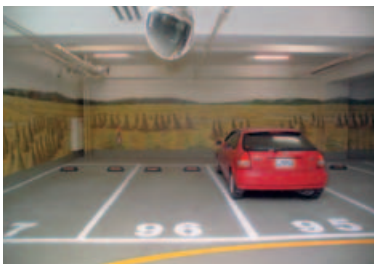
資料來源：龍寶建設

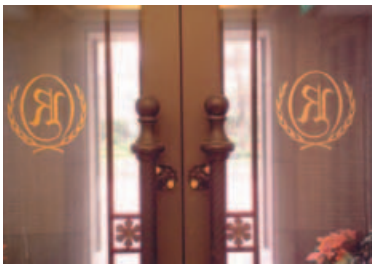
註：民國93年營收和獲利皆為預測值



### 龍寶建設致勝祕笈

- 細心為消費者著想。就像大樓裡就有DIY庫房，住戶可以自己動手維修房子。
- 強調售後服務和住戶互動。每年固定幫住戶辦運動會、音樂會，提供房屋健檢。

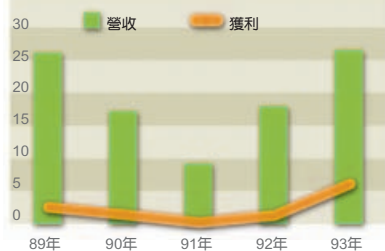




昇陽建設

近五年營收及獲利表現

單位：億台幣



資料來源：昇陽建設

註：民國93年營收和獲利皆為預測值

### 昇陽建設致勝祕笈

- 蓋「好宅」比「豪宅」重要。講究美學，運用按照黃金比例打造的深凹長窗、洗石子立面，塑造簡潔規律的整體感。
- 賣房子也賣體驗。首創「工學館」，把房子剖開來，讓工程師站到前線解說給消費者聽。



## 簡伯殷 精雕細節求質感

# 今

年五十一歲的昇陽建設總經理簡伯殷一直記得當初他轉到建設公司上班的時候，岳父一直要他再三考慮，因為建設公司的經營不脫酒色財氣，他實在很不希望這個女婿因此受到影響。

二十多年過去了，這個女婿不但沒變壞，還把建設公司弄得像小型藝文空間。「不景氣逼得建設公司想留下來，就要努力改進，」簡伯殷體認深切地說。

他口中的「改進」正是讓住宅走向深度化，精緻化。七年前簡伯殷上任總經理後，開始打造所謂的「昇陽美學」，那是種看似簡單，卻追求質感的精神。

車過台北福和橋，遠遠就能看到簡伯殷的得意之作「昇陽國艷」。深凹長窗配上洗石子的立面，賦予住

宅一種安靜、規律的美感。尤其當陽光照射在深凹長窗上，產生出來的陰影會讓建築物表情更豐富。去年「昇陽國艷」打破業界紀錄，首度拿下中華建築日金石首獎。

昇陽美學的內涵也在為住戶著想，琢磨細節。即使是樓梯間的消防設備，也做了一個木質百葉窗把它收納妥當。再往外看，牆上的面磚雖然都是灰色，裡頭卻有深深淺淺的差異。「這樣才自然，每塊石頭的顏色本來就不一樣，」簡伯殷說。

講究住宅施工的工法，也是搭起昇陽美學的骨幹。簡伯殷把房子比喻成人，外在不好看，至少能整容。但內在神經、血管出問題，卻很難治療。尤其在九二一後，防震功能已是基本配備。最近他在嘗

試，當家裡廚房和浴室同時用水時，管線要如何安排，才不會讓水量忽多忽少，造成使用者困擾。

在業界，簡伯殷不只是個懂美的人，也是個行銷高手。

有回他看到汽車廣告，為了訴求消費者買得安心，用鋸子把車從中間鋸開。於是他在接待中心成立「工學館」，把房子剖開，讓消費者看清楚裡頭的鋼筋結構和管線長什麼模樣，還請工程師在旁講解。

但這些創新不怕被複製模仿嗎？

平常看影集，簡伯殷會特別留意場景，主角們用什麼材質的碗盤，家具怎麼擺放。就連去看工地，他白天去，下午去，凌晨也去，這樣才可以掌握光影在不同時段的變化。原來，從美出發的競爭力，是要從日常生活一點一滴累積。





▲昇陽建設用極簡風格的韻律美感，凸顯「好宅」哲學。

池，「而是特別重視使用者。」

由台中起家，目前在台北市推出一坪八十萬的「仁愛116」豪宅的龍寶建設董事長張麗莉，參與設計規劃平面圖時都會揣摩自己住在裡面的感覺，所以她對細節也不放過。

一般處理外牆轉角處通常是左右各貼一片磁磚，中間留下縫隙。張麗莉特別把左右兩片磁磚斜切四十五度再加以密合，這樣一來住戶不會被突出的磁磚刮傷。

這樣的改變遙遙呼應了台灣人在

買房子上的考量，已漸漸從價格轉向生活品質。

原相建築師事務所建築師龔書章就感受很深。過去台灣景氣繁榮，建商按公式蓋房子，相信大就是好。「但現在人們不再要求空間的量，而是要精，要好，要特殊。」

## 回歸蓋好宅而不是豪宅

在過去曾經長達十四年的低迷，建設公司不僅處在產業低潮期，同時也面臨台灣社會結構轉型的挑

戰。

「現在六年級買房子，要功能好，『觀能』好，」黃思綺說。

蓋好宅比豪宅重要。昇陽建設總經理簡伯殷以前蓋房子都要找最好地點，蓋最貴的房子，現在他卻覺得應該是要挑不錯的地點，蓋當地最好的房子，讓人都有好房子住。

「我要蓋的是一個『好宅』，而不是『豪宅』，」簡伯殷說。

王俊雄覺得，台灣人吃得好、穿得好、用得好，用但唯獨「住」的水準比起世界落後很多。但是住得不好，人就無法好好放鬆休息，容易造成摩擦。「感謝這段不景氣，救了台灣的房地產，」他說。

新建築群雄的崛起，似乎為台灣長久以來失序的居住空間帶來一點希望。「不過這群人畢竟還是少數，」一位建築師感嘆。

兩百年前達爾文在《物種起源》書中提醒，自然選擇在世界上每日每時都在檢查最微細的變異。把壞的排斥，把好的留下來加以累積。

而這些建築群雄力抗不景氣的故事，正提醒在未來競爭世界，不僅唯適者生存，變者更能活得精采。



家，足足淘汰掉近七成的業者。

但不管環境怎麼惡劣，卻有企業耐得住風霜，始終立於不敗之地。

過去台灣房地產的發展有些失序。張金鵬指出，過去台灣建商主要有兩種：第一種是有財團背景的大型建設公司像國泰、太子等建設公司。第二種是「一案公司」，房子蓋完，公司也結束了，像這類公司的數量一度在市場上高達六成。

不過卻有一群中小型建設公司默默耕耘，隨著不景氣的磨練，讓他們在光譜中間慢慢發亮。

他們是一群專注本業、穩健經營的新建築群雄。就像華固、長虹、昇陽、龍寶、順天等建設公司都從建築業起家，經營超過十五年，資本額不超過二十億，負債比低於七〇%。

他們的策略是持續推案，不屯積土地，不留餘屋，所以能讓成屋快速周轉，維持健康財務體質。

這些新建築群雄沒有坐擁千億企業，也不是明星CEO，但影響力卻遍及每個台灣人，因為他們正在一點一滴地改進台灣的居住空間。

淡江大學建築系副教授王俊雄觀

察，這些歷經不景氣還能存活的建設公司都在轉型。他們蓋的不再只是一個「殼」，而是回歸基本，給消費者一個「家」，「這是台灣房地產史上一個全新的意識型態。」

他們究竟掌握了什麼生存之道？

### 隨需應變蓋房子

最重要的是應變力。

甲桂林廣告副總經理黃思綺說，過去台灣許多大型上市建設公司消失不見，問題就出在因為揹負業績壓力，只好不斷擴充，結果積壓過多的土地或餘屋。這些不良資產再拿到銀行融資，碰上景氣不振，銀根緊縮，公司便應聲倒地。

「撈錢撈到最後，把自己搞死，」一位建築業界人士感嘆。

黃思綺觀察，現在在台灣蓋房子已經沒有僥倖這件事。而這群新建築群雄的特色，就在於懂得隨需應變。例如：長虹建設觀察現代人注重安全，所以率先在大門旁加入迎賓車道，避免歹徒尾隨。

好的應變力必須先有專業能力。建築業產品生命週期長，加上購屋

對消費者幾乎是一輩子的事，於是「人」成為建築業的經營關鍵。

從台中起家的順天建設至今創業十七年，董監事和主要經營團隊都沒有變過，無形之中就累積了掌握市場和解決問題的經驗。「有穩定的組織，才能永續經營，」順天建設董事長柯興樹說。

「他們都不是大恐龙，所以身段靈活，」黃思綺分析。

除了專業，還要專心。成大土木工程畢業，蓋房子超過三十年的長虹建設董事長李文造，向來只在自己熟悉的台北縣市蓋房子，而且絕對不碰山坡地。

雖然開發山坡地的社區利潤高，但把環境弄得穿腸破肚，最後消費者覺得住不好又搬走，這樣的社區開發都是失敗。

交大科管所畢業的華固建設董事長鍾榮昌，蓋房子十五年，向來都把銷售對象聚焦在東區的上班族。

其次是回歸基本，從住戶的需求出發。

信義房屋企研室協理張欣民觀察，新建築群雄推出來的住宅能熱賣，不是因為有豪華的花園或游泳



不景氣，更爭氣

# 新建築群雄 開創居家之美

文／吳昭怡 攝影／劉國泰

**在** 台灣，很少有產業像建築業經歷過這麼多大起大落。

熟悉台灣房地產發展的政大地政系教授張金鵬，數算著史上三個景氣上升的起點。前兩次發生在民國六十二年、六十九年，主因是石油危機。

第三個週期落在民國七十六年，只是風光了三十六年，台灣房地產便開始一路不景氣，直到二〇〇三年才回升，打破了業界所謂七年一次的循環論。

這長達十四年的低迷，是台灣房地產界的低潮期。

尤其在民國九十年，台灣地區核發建築物建造執照的數字跌到谷底，只有兩萬兩千件，比十年前少了四分之三。諸多大型建設公司例如尖美、宏總、長億、三采、廣三、東帝士、國揚等都在這段期間接連發生跳票事件。

中華民國建築開發商業同業公會就推估，十年前在台北市的建設公司有一千兩百家，去年只剩下四百



▲新建築群雄的出現，正在為台灣長久以來失序的居住空間帶來一點希望。他們回歸基本，重視消費者需求，蓋的不再只是一個「殼」，而是一個「家」。





(黃明堂攝)

▲一場南亞海嘯，讓郝龍斌籌劃已久的「慈善通路革命」派上用場。

億一千萬台幣。

這個數字有來歷。海嘯發生後，因為一時還不知道事態的嚴重性，紅十字會日內瓦總部僅開出相當二億一千萬台幣的募款目標。

郝龍斌一看，就叫祕書回覆總部，「我們全包了」。

理由是，很多人都忘了，九二一大地震時，國際紅十字會提撥台灣

十六億台幣的鉅額捐款（大部份來自日本），在當時寫下國際紅十字會單一災難捐款的歷史新高。

直到現在，這筆捐款還剩下兩億多元。一位國際紅十字會派來監督該筆捐款的瑞士人，至今仍坐在郝龍斌的辦公室旁邊上班（現在放年假回瑞士了）。

## 受人一口，還人一斗

也因此，郝龍斌認為台灣應該「受人一口，還人一斗」，「我們要做的，比世界任何國家都多，因為人家這樣對我們，」郝龍斌睜大眼睛強調。

差不多九個月前，郝龍斌從環保署長任內急流勇退後，出人意料地擔任起紅十字會祕書長，過了一段遠離鎂光燈的生活。

但今年夏天起一連串的敏督利、艾利颱風天災，也讓郝龍斌忙個不停，在中部山區穿梭。他也豪氣地以七千多萬的民間捐款「認養」松鶴、南豐等兩個受災部落，遷村、重建甚至包含居民臨時工等一手全包。也允諾今年颱風季前，所有村民可以遷到安全的新家園。

誰知，去年九月在一個坐滿中央部會、地方官員的協調會議上，承辦人員估計從建照一連串行政程序下來，遷村最快也要十四個月。也就是說，最快要到今年底才可以動工。郝龍斌當場沈不住氣，站起來說，「如果這是你家，你可以忍受嗎？」

這句話說動了公共工程委員會主委郭瑤琪，她下令成立專案辦公室，兩個星期內完成平時十四個月的行政程序，去年十一月，遷村新址已經開始施工，創下台灣史上遷村最快紀錄。

能以民間團體的身份，帶動公部門的革新，靠的還是郝龍斌在環保署長任內，與郭瑤琪多次互動打下的基礎，「彼此有互信，知道我不會在背後出她洋相，」郝龍斌解釋。

這樣的「信賴感」，是郝龍斌多年累積的最大資產。南亞海嘯後湧進紅十字會的企業捐款，不少也是衝著郝龍斌的剛正形象而來。

當然，這也是郝龍斌一直被視為台北市長熱門人選的主因。但問到這敏感話題，他永遠是一句標準答案，「活在當下，全力以赴。」

現在則加了一句，「有時間來做一下義工！」

# 郝龍斌 引發慈善通路革命

在南亞海嘯的空前災情後，中華民國紅十字總會祕書長郝龍斌一直在和時間賽跑，短短幾天內便引發一場慈善業的「通路革命」……。

## 從

今年元旦開始，只要你用的是中華電信和台灣大哥大的手機號碼，按下「五五二三五」，就會響起低沈的男音，「你好！我是紅十字會祕書長郝龍斌，任何地方發生災難，紅十字會總是第一個到場救援……。」

接下來很簡單，要捐一百元按「一」，三百元按「三」，五百元按「五」，再按「井」字鍵確認，不超過十秒就完成整個捐款過程。而捐款金額會出現在你的電話帳單上。

在南亞海嘯的空前災情後，面對潮水般湧入的愛心捐款，中華民國紅十字總會祕書長郝龍斌一直在和時間賽跑，短短幾天內引發一場慈善業的「通路革命」。

現在要捐款給紅十字會，除了傳統的郵政劃撥外，方法愈來愈多，

包含信用卡網路捐款，和郝龍斌最自豪的「五五二三五」手機捐款都在幾天內陸續上線。

新創意還在出現中，採訪當天（一月五日）郝龍斌拿出剛出爐的小額捐款單。只要到全家便利商店捐款，店員會當場印出發票，並當場用釘書機訂在單據上。這動作看來很熟悉，「沒錯，就和繳水電費一樣，」郝龍斌說。

過去，紅十字會的捐款總是少得可憐——一年甚至不到兩百萬。以致於紅十字會在台灣大部份的活動、一年上億的活動經費，都得仰賴政府以及日內瓦總會的補助。

捐款少的理由很多，例如慈濟功德會與其他宗教團體的磁吸效應，總讓紅十字會顯得弱勢。而郝龍斌認為，「不方便」是更大原因。

其他慈善團體，例如，慈濟功德會穿著深藍色制服的「師姊」，會抱著募款箱站在街角，對著每個經過的人說著，「發揮你的愛心。」

但紅十字會不能這樣。總會規定：絕對不能「主動」針對個人募款（但會對企業）。

因此增加「被動捐款」的方便性，便成為當務之急。郝龍斌上任後，便籌劃一系列捐款的新通路。原先打算過舊曆年後上場，但在南亞海嘯後，中華電信、台灣大哥大的工程師迅速幾天幾夜不眠不休趕工，完成系統設定。

多管齊下，果然效果顯著。採訪到一半，工作人員走進來遞一張字條，捐款金額已達到「二億三千四百萬」。這表示郝龍斌已經提前達到他對國際紅十字會的承諾——募款二



(天下資料)

▲在這場蛇吞象的交易中，對台灣IBM員工衝擊甚大。

工是否為贏家的質疑及臆測。  
今年第二季後，「新聯想」才會正式成立，在這段不明朗的半年，IBM最大的挑戰在於如何為新聯想留住最大的資產——員工。

去年十二月十日，IBM的年度員工狂歡夜上，台上賣力娛樂員工，台下的氣氛卻有點詭譎。餐桌上，台灣IBM其他員工都在問，「不知道PC部門的人現在是什麼心情，什麼感受？」  
洪漢青對合併案

的直覺反應也是「好險，」因為他在去年就到了明基。

但是，真的即將發生暗潮湧湧的大逃亡？「有那麼嚴重嗎？」台灣IBM總經理許朱勝很不以為然。

「沒人來和我談要走，目前為止都是專業上的討論，」黃維德說，「報章提到IBM員工『不投共』的字眼，太沉重了。」

### 搶手的IBM人

IBM的人就像姿態優雅的美女，總是不乏有人追求、吃吃豆腐。一向和IBM死對頭的台灣惠普科技就廣開大門，歡迎IBM的員工來惠普上班。

不管外商或本土國際大廠，對即將切給聯想的IBM員工都虎視眈眈。在IBM待了十五年的洪漢青也對過去IBM的老同事情有獨鍾。他指出，明基現在最缺的就是「人」，「當然找IBM呀！」

一位IBM個人電腦事業的業務坦誠，真的有很多人在對他們招手，還有人要挖整個團隊，「我自己就接了三、四通獵人頭的電話。」事實上，IBM個人電腦事業的

員工還在等、還在觀望。「大家都以為他們會走，但現在都挖過一輪了，沒有談成的，」一位獵人頭公司的總經理說。

下午二點，IBM的行動辦公室內，有點冷清，倒不是人逃光了，而是大家都還在外頭努力為IBM打拚。

「我不在乎我在哪家公司，我只在乎有成功的機會，新公司對我來講是機會，」一位IBM個人電腦事業的業務看不出失落，反而笑得很大聲。過去他們只是一個大公司中一個部門的員工，現在部門變公司，位階提高了，「而且坦白說，如果現在離開就什麼都沒有。」

然而，機會在哪裏？台灣惠普科技影像列印暨消費通路事業群總經理黃士修就提醒，大家都認為有機會，但機會的定義是什麼？是明天公司會給一筆錢，還是後天升大官？黃士修說，「如果他們第一年給你很好的package（配套方案），然後第二年等大陸自己人扶植起來後就把你踢，這叫不叫機會？」

不管未來是機會或難題，有人已回到法律基礎，開始積極地捍衛原本身為IBM一員的權益了。



# 擁抱聯想，IBM員工兩難

聯想併吞IBM個人電腦事業後，各方紛紛揣測，

IBM PC部門員工是否願意「投共」，或正靜待時機，投向最有利的出路？

## 一 二〇〇三年底，台灣國際商業機器（IBM）大張旗鼓地

搬進位於松仁路、氣派的國泰金融大樓，才一年，這間豪華辦公室內卻面臨來自紐約總部洶湧而來的策略巨變。

二〇〇四年十二月八日，聯想併購藍色巨人IBM全球個人電腦事業。這件事震壞了台灣的外商圈、科技業，當然還包括了台灣IBM自己。

其中，一向驕傲的個人電腦事業部門IBM PC（IBM人），在今年第二季後就不再有「藍色巨人」的光環，外界都在傳言，IBM將有一波人事大逃亡。

「所有人第一時間的反應都是『為

什麼會發生這件事？』台灣IBM個人電腦暨列印系統事業處總經理黃維德的震驚不亞於其他人。

## IBM員工是贏是輸？

事實上，IBM全球的個人電腦事業已經三年半沒有賺過錢。光二〇〇四年前半年，該部門就已虧損一・三九億美元，二〇〇三年全年則虧損二・五八億美元。「IBM的費用太高了，」去年才甫自台灣IBM個人電腦暨列印系統事業處總經理一職卸任的明基業務總監洪漢青說。

費用高是因為IBM個人電腦部門的經濟規模不夠。台灣惠普科技

董事長何薇玲分析，惠普的個人電腦產品線從商用市場到消費市場都囊括，投資一次研發費用，可以分攤在兩者上。但IBM的個人電腦集中於商用市場，在缺乏消費市場的「量」支撐下，「個人電腦部門的研發還是要投，但沒有經濟規模，這費用貴得要死，」她說。

因此，這場蛇吞象的交易中，IBM一方面為虧錢的陰影解套，另一方面又藉此強化在中國的形象，微軟的大中華區行銷長吳世雄觀察，「IBM是最大的贏家。」「合約是一面的倒向IBM，」一位業內人士說。

IBM是否為贏家還未有定論，但業界卻逐漸瀰漫著一陣IBM員



(天下資料)



(劉國泰攝)

▲「人生如戲，戲如人生」。熱愛京劇的辜振甫造就兩次辜汪會談，已在兩岸談判史上，留下特殊定位。如今他雖病逝，但戲中身影，仍令人追憶。

「辜振甫是本省人，愛唱京劇，又有國際歷練，二次辜汪會的歷史際遇，是在導演、演員、劇本齊全下的最佳組合，才能有圓滿的票房，」王銘義說。

前海基會秘書長焦仁和則談到，辜振甫把談判代表的角色發揮得淋漓盡致，但談判代表永遠不可能取代決策者。辜振甫當時因為能夠取得決策者的信任，所以才能真正貢獻出他的意見。

曾經參與第二次辜汪會談幕僚作業的前國安會副秘書長張榮豐也指出，在兩岸決策過程中，辜振甫絕

對不是「yes man」。他會提出許多意見，待大家形成「民主、對等」的共識後，在實際過程中就是由他照劇本執行。

兩岸會談中斷多年後，如今兩岸局勢也已大不同。台灣已經政黨輪替，民主與主權意識日濃；中國也已產生經濟改革成效，並加入世界經濟舞台，加上台商對大陸貿易亦依賴日深。「兩岸面對重重的務實問題，不再只是兩岸過招的談笑風生，情勢已經不能僅是採用辜振甫時代的表演方式了，」張榮豐認為。

既然局面已經轉變，兩岸要重新

出發，辜振甫後繼者有誰？

張榮豐表示既然大局已經改變，未來的談判者最重要要有豐富的國際談判經驗，並能掌握中國的國際談判模式，另外還要理解美、中、台的三邊關係。在這些要求下，一定是個團隊的運作，不可能再由一個人單槍匹馬地擔綱。

焦仁和則以過去的談判經驗指出，談判者只是被授權，真正關鍵在於決策者身上。他指出，「辜汪會談」時代能夠成功，因為我們有國統綱領、國統會，一個中國的原則明確，也確認中華民國是個主權獨立的國家，對兩岸關係則是採取創造性的模糊。因為模糊化才符合台灣的最大利益。

現在兩岸發展卻出現更多不妙的局勢，大陸方面製定「反國家分裂法」，五百多發飛彈繼續對準台灣；台灣也出現制憲、正名、去中國化的民粹氣氛，這些都讓兩岸談判氣氛更加不利，也增加許多困惑。

面對未來的兩岸關係，台灣恐怕再也找不到像辜振甫這樣的人物，但終究還是得有人粉墨登場把戲繼續唱下去，會是誰呢？這是台灣眼前必須面對的習題之一。

# 兩岸破冰 誰來接棒？

兩次辜汪會談，造就了紅頂商人辜振甫在兩岸關係互動上的特殊地位，如今人事俱變、兩岸關係緊繃，誰能接下談判大任？

## 前

「海基會」董事長辜振甫因為腎盂癌合併心肺衰竭辭世，臨終前心繫的仍是兩岸問題的無解，留給國人何只是追憶與唏噓。

辜振甫是企業鉅子，紅頂商人，最後卻是為兩岸對話的破冰而留下歷史定位。在他辭世後，更留下「後繼者為誰」的疑惑。

辜振甫非常喜歡京劇。昔日京劇中諸葛孔明扮相依然令人懷念。他經常藉由京劇的唱腔來隱喻兩岸的談判，上海蘭心大戲院中，他引吭清唱的「為國家哪何曾有半日閑空……」，至今仍令人回味。

可以說，兩岸關係史上的兩次辜汪會談，造就了辜振甫特殊的歷史角色。一九八〇年代後期兩岸關係出現以往未見的全新局面，從開放

探親、觀光的啟動起，兩岸終於在隔絕四十年後，嘗試展開接觸。

當時兩岸都經歷了政治上的重組，李登輝在一九八八年接班，為致力於島內的民主改革需要有穩定的兩岸關係，而江澤民在一九八九年天安門事件後也需要重建中國形象，於是因應兩岸民間接觸的「海基」、

「海協」兩會就在這種氣氛下成立。當時的總統李登輝一方面派出密使，另一方面也展開檯面上的正式接觸。中國派出十里洋場新型政治人物汪道涵，台灣則由出身鹿港望族的辜振甫擔任。

但為什麼是辜振甫？

從閱歷上來看，辜振甫早期是台灣的經貿大使。一九七〇年代後台灣外交上施展不開，就靠經貿力量在世

界交朋友，這個資歷讓辜振甫擁有參與國際場合的豐富經驗，台灣政商界無人像辜振甫擁有這般歷練。

## 和解氣氛 造就辜汪會成功

從個人特質來說，辜振甫是台灣籍，又是少數具備國際經驗的台籍人士，不但為人溫文優雅，又愛好中國文化，其妻辜嚴倬雲更是中國儒者嚴復的後代，台灣要和中國大陸打交道，幾乎已是他專屬。

多次見證兩岸談判歷史的中國時報資深記者王銘義認為，辜振甫能有揮灑空間，不能單單計算個人的優雅氣質而已，更在於當時兩岸當局都很希望建立和解的氣氛，國際間也充滿這種期待。

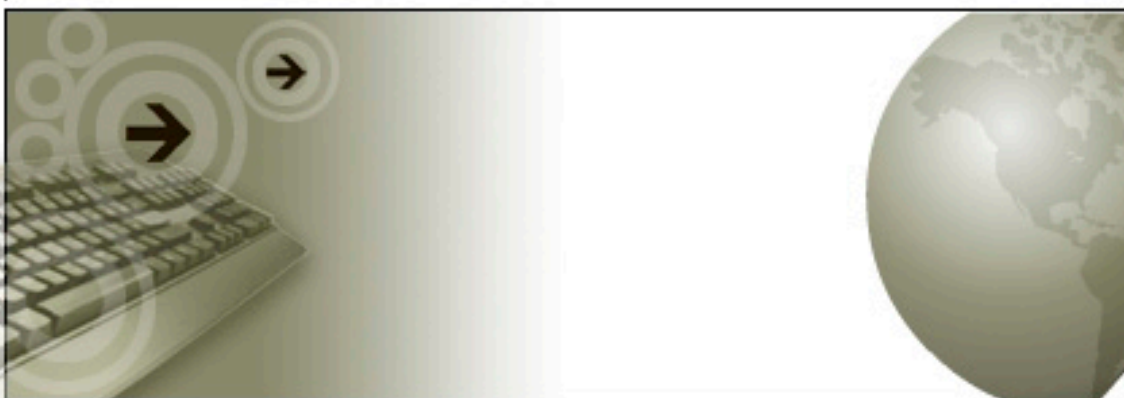


## 天下網站 您的數位知識夥伴

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](http://www.cw.com.tw)





(黃明堂攝)

超商創新的原則之一，  
是永遠從  
「意義重大，影響深遠」  
的事情做起。

受到不同季節，可以做不同的事情，做不同的消費。春天到了，是草莓季，大量的草莓商品被開發出來。夏天到了變成芒果季，因此芒果冰、芒果餅乾糖果擺滿架子。秋天到了，是大螃蟹季節，要吃從日本、大陸空運來的大闸蟹。冬天到了，熱騰騰的熱飲料專區，就擺出來了，營造溫暖氣氛，而且農曆年進逼，年菜預購也熱絡上市。

各種節日也是營造的重點。不管是中秋節到了要訂月餅、烤肉架，端午節

到了訂粽子等，聖誕節、情人節，超商都必須創造與設計，在不同時間點，可以滿足消費者需求的商品。

最後還有一個創新原則就是「精品化」。精品化並不是指賣名牌精品，而是指為了滿足消費者的期待，甚至高過消費者的期待，讓消費者產生感動之情，就必須從產品的內在——材料、風味、口味，到外在——包裝、容器、標籤、配件等，都力求完美，逐步提升。

例如光是產品的包裝，都要花很多心思。過去「7-ELEVEN」的老張牛肉湯麵，一開始技術有困難，必須先倒麵，再倒湯，口感因而不是很好。所以後來研發出麵與湯在一起直接落合的技術，就可直接微波來吃。

但是光這樣還不夠。因為微波完後的包裝很燙，比便當還燙，顧客買回家，要如何拿呢？就再改良不用雙手端，才設計出手提的包裝。

又如便當包裝也是持續不斷在改良中。才不過是三年前，御便當的包裝是不透明的。後來改成透明，是讓消費者可以看到裡面的食材，提高滿意度。後來又觀察到很多消費者要撕開便當包裝紙，可能不好撕、又會弄髒手，因此二〇〇四年，再投入三、四千萬購買新機器，務必要追求到讓消費者一拉就開，又不髒手的包裝。

包括便當、御飯糰等，許多產品的包裝，超商仍持續在改良中。而這只是精品化龐雜工作中的一環而已。每一步都需要不斷觀察消費者的使用習性與需要，逐步設計與改良。

遵循幾個核心的創新行銷原則，超商的一步步，牽動著台灣社會的變遷。平均二、三十坪的小小店面，孕藏了無限可能，也靠永無止境的創新，讓統一超商保有持續競爭優勢。

義重大，影響深遠的新服務。

而且代收服務在研發階段時，鎖定中華電信前身的電信總局做為第一個、也是當時唯一的合作伙伴，也是因為電信總局當時擁有全台灣最大量的帳單客戶，只要超商跟電信總局合作，就能發揮意義重大，影響深遠的效果，其他業者自然就會跟進。到二〇〇四年中，7-ELEVEN的代收客戶已達三百多家機構，證明當初的策略是正確的。

## 製販同盟創造差異優勢

因此，創新的點子可以有很多，切入點也很多，但是要思考，哪一樣的影響層面（base）最大，就先從這些事情切入，把他做到最好，自然就能有深遠的效益。

超商還有一個創新原則，就是愈來愈走向跟生產廠商合作開發自有品牌產品，所謂的「製販同盟」。

在一九九〇年代中期，當超商已經超過一千多家店面，每天來客數超過二百多萬人，超商就開始走向製販

同盟的策略，這是創造差異化的做法之一。在過去當超商規模還小的時候，只能販賣製造商生產的產品。這些產品也是在各種通路都買得到，因此差異化不大。

而所謂製販同盟，是指當超商本身的規模已經夠大，有了可以決定買什麼來賣的權利，就可指定供應商專門生產7-ELEVEN需要的商品，獨家販售，創造差異。到二〇〇四年，7-ELEVEN店內的自有品牌商品，已經佔到三成。

御便當、御飯糰、嚴選素材、原味覺醒零食、7-ELEVEN打火機、7-ELEVEN刮鬍刀等，都是成功的範例。日本7-ELEVEN自有品牌商品，甚至已經佔到四成，因此台灣7-ELEVEN仍有努力提升空間。

最近幾年來，超商還有一個很明顯的創新努力方向，就是努力營造7-ELEVEN店面的季節感與節慶感，所謂「Season & Occasion」。

生活在台灣，很多人可能覺得春夏秋冬的季節差別並不明顯。但是，為了創造新鮮感，同時帶動不同時候的業績，季節感卻是超商努力要營造的氣氛。讓消費者感



（天下資料）



（邱如仁攝）



（王竹君攝）



（王竹君攝）



的所在。」徐重仁另一句連外界人士都朗朗上口的經典名言則是：「融入顧客情境」。必須不斷探索消費者生活中，有什麼不方便，並開發產品、服務，才是生存之道。

不管是提供影印、代客傳真，或是一九九八年推出的代收服務，都是最佳的例子，有感於國人繳納各式帳單，都必須趕銀行三點半關門前，或郵局的開門時間，十分不便利，超商才研發代收服務。

7-ELEVEN創新的另一個重要原則，則是「波浪理論」。不管是商品開發，或廣告行銷，都必須像海浪般，一大浪，接幾小浪，再大浪、小浪，源源不絕。這也是跟消費者持續溝通的最佳方式。

在廣告溝通上，超商維持每二週一定上檔一次廣告的頻率。同時，每一季或每半年，會有一波大的形象廣告。每一波廣告，都是搭配新品或服務的推出，讓7-ELEVEN總是有新東西可跟消費者溝通，才不會讓消費者對這家天天要去的商店感到膩或退流行。並且也是時時在提醒消費者，7-ELEVEN又變新花樣了。

7-ELEVEN  
用「**波浪理論**」與消費者  
持續溝通，不管商品開發  
或廣告行銷，  
都需像海浪，大浪接小浪，  
**源源不絕**。

超商創新的另一個原則，則是永遠從「意義重大，影響深遠」的事情做起。

不管在行銷或產品開發上，很多公司都容易陷入做一些目前意義

重大，但是影響不深遠的活動。例如大肆促銷不具長遠銷售力的產品，促銷完後，產品也就賣不動了。所以後來超商得出一個心得，做事情都先從「意義重大、影響深遠」的事情做起，這樣才能提高效益。

例如代收服務，花了四年研發，終於成功推出，目前一年光代收金額就一千多億元，比超商一年的總營業額還要高，就是意

(黃明堂攝)





(黃明堂攝)

首先，在必須不斷推出新商品、新服務的壓力下，仍要尋找出能感動消費者的因子，並且不斷提高產品鮮度，所謂「New & Fresh」。

追求創新，不是新就代表好，而是必須掌握可以滿足消費者，感動消費者、甚至超過消費者期待的新品，否則就淪為跑龍套，白忙一場。

例如，御便當從國民便當開始，每二週就推出新品，被遺忘的其實比被記得的多更多。一般消費者最有印象的，是國民便當、奮起湖、新國民便當。這是因為這些便當，都在產品、或行銷上，掌握了感動消費者的因子。

### 消費者的不便就是商機

二〇〇一年底推出的國民便當，四十元、七種菜色，是符合當時經濟衰退情境下的物超所值定價。奮起湖鐵道便當，賣的是一個時空背景，阿里山的鐵道文化，有五十年的歷史記憶，是很有故事性的。

但是「New & Fresh」不一定要無中生有。例如吃的東西有很多傳統口味，從古到今都不曾消失，一直大受歡迎。把傳統美食現代化，如小籠湯包、肉粽、碗糕、蚵仔麵線等，變成可大量生產，可運輸保存，並適合在便利商店販售，保持鮮度與口感，就是很成功的創新。

7-ELEVEN追求創新的另一個遵循原則，則是不斷在原有的核心競爭力「便利」上，不斷再提高便利性，所謂便利、再便利「more convenient」。

超商內部的經典名言是：「消費者不便利，就是商機」。





中期後就有御飯糰、關東煮。到了二十一世紀之交，就變成鮮食、便當。

在服務方面，一九八〇年代推出影印、代客傳真。一九九〇年代則推出代收服務。二十一世紀後，搭配網路虛擬通路風行與宅急便普及，則又有了預購、電子商務到店取貨的服務，被稱為是電子商務的最後一哩。ATM提款機，也是二十一世紀的新服務。

「他真正厲害的就是這點，我真正喜歡他的也是這點，他就是有辦法一直創造你到店頻率增加的需求。例如三年前不會到7-ELEVEN提錢，不會進去預購年菜、月餅；五年前不會到7-ELEVEN買便當；十年前不會到7-ELEVEN繳費等，」一位每個月均累積一百多張7-ELEVEN發票的台北上班族消費者說。

由於7-ELEVEN亦步亦趨的跟隨時代變遷，甚至常常推出新商品或服務，而帶動生活變革，小小的二、三十坪賣場，裡面賣些什麼、提供什麼服務，什麼商品出現了、又消失了，7-ELEVEN早已是允許做台灣趨勢觀察家的人，必須頻頻留連忘足的地方。

曾經擔任過超商行銷部長、外派康是

**創新，創新，再創新，**  
是統一超商  
最重要的經營理念。

美總經理的蔡篤昌就說，為什麼7-ELEVEN是傳統產業，卻一直跟創新（Innovation）的形象連在一起，都是靠一點一滴的創新累積起來的。有小創新，有大創新，一波接一波，「品牌的價值就是，創新乘上規模，一個是深度，一個是廣度，我覺得這樣的說明，也是很符合7-ELEVEN。」

但在追求不斷創新的同時，近幾年來全球化與媒體數量的暴增，已經到了資訊過多的年代。行銷群總經理陳瑞堂就感嘆地說，「我們明明有更多創新的東西，但是有很多是顧客不知道的，甚至還來不及知道，就下架了，這是因為訊息太多了。」

在超商內部常有一個玩笑話，「不要製造太多跑龍套的商品。」因為新商品、新服務換新的速度很快。很多默默上架，又默默下架，不曾引起什麼注意的，事後就會被歸為「跑龍套的商品」。

陳瑞堂因此常提醒部屬，「要多樣化，不要花樣多」，要追求的是變化（variety），但千萬不要變成沒有意義的花樣多。

創新，創新，再創新，可說是統一超商最重要的經營理念。這二十多年來，大大小小創新方案，從產品到服務，從行銷到品牌經營，改變速度之快，令人目不暇給。

關於創新，其實統一超商內部早已發展出一些可遵循的原理原則。每一個原則，也早已內化到每一個員工的工作理念裡。



七年後，去年首度授權《天下雜誌》出版他的企業成長歷史、經營管理做法與理念，與外界最好奇的創新機制。

作者花了將近一年的時間，深度採訪了約六十位從徐重仁總經理以下的超商各階層與資歷的員工，採訪範圍從本島拉到離島，從北部到中南部，從平地到山區，終於完成《台灣7-ELEVEN創新行銷學——每天600萬個感動》一書。

書中報導了超商的創業歷史、創新機制、內部管理、成功的行銷個案、重大變革等。本期《天下雜誌》轉載書中創新篇章的部份內容，與讀者分享。

「統一超商的那一群人，外表看起來這麼保守、老實，怎麼這麼會創新？」這是許多社會人士、企業界的人，談到統一超商7-ELEVEN時，最常出現的評語。

長久以來，這種保守又創新的衝突印象，似乎是外界對統一超商的刻板印象。

有一位行銷客服方面的專業人士，曾到統一超商內部演講，事後他有這麼一段描繪。他說，「他們的臉，每一張都長得很忠厚老實的樣子。他們看起來不像金融業的人，那麼時髦亮麗，看起來很smart（聰明幹練）；不像廣告公司的人，總是奇裝異服，標新立異，看起來就感覺很有創意，很會搞怪；也不像科技公司的新貴，高高在上，一副自己最厲害，走在時代最前端。但是統一超商的人，外表看起來這麼老實，實在想不到會常常

做一些很有趣的事情。」

然而這群外界看來保守的員工，卻堪稱是台灣企業界的創新王。

統一超商從創業開始，自一家賣飲料、食品、香菸的雜貨店，一路開到二〇〇四年時，全國有三千六百多家店面，還能店面都獲利，原因就是這個產業，不斷的突破現況，開創新的面貌。

不斷地創造這家店的用途，增加新商品或新服務，就是讓7-ELEVEN持續成長的關鍵因素。從一九八〇年代的思樂冰熱潮，那時一家店最高可賣到一千杯思樂冰，茶葉蛋一年賣掉一億個後，這二十多年來，7-ELEVEN總能不斷創造一波又一波的創新。

在商品方面，一九八〇年代有思樂冰傳奇，九〇年代

台灣7-ELEVEN創新行銷學  
——每天600萬個感動

出版社：《天下雜誌》

作者：楊瑪利

出版時間：2005年1月20日



# 忠厚的外表，顛覆的心

**若**問，哪一家台灣企業最具有創新的形象？哪一家企業最常推出新商品、新服務，讓消費者感到驚喜與感動？7-ELEVEN應該是多數台灣人心目中，排名名列前茅的企業之一。

創辦在民國六十七年，慘賠七年才終於獲利的統一超商，到了二〇〇四年底，已經擁有超過三千六百家7-ELEVEN門市，預計到二〇〇五年底，會達到四千家。

除了7-ELEVEN外，近十年來統一超商在台灣更逐漸開枝散葉，架構了綿密的零售通路體系，涵蓋了不同的業態，例如星巴克、康是美、無印良品等，以及每天八百多輛物流車在全省各地奔跑的宅急便，形成愈來愈堅強的流通集團。

每一天，統一流通集團架構的服務體系，面對面跟六百萬個台灣消費者產生消費接觸，堪稱是影響台灣人民每天生活最大的一家企業集團。不知道有多少台灣人的每一天，都是從7-ELEVEN的早餐開始，每一天也都是在7-ELEVEN的包子、宵夜中劃下句點。

早在十年前，7-ELEVEN就已是台灣服務業的龍頭老大，現在統一流通次集團的規模，更達到三十多家子公司，年營業額突破一千六百億台幣。

身為多數台灣人民耳熟能詳的企業，統一超商在創辦二十



（邱劍英攝）



（曾千倚攝）

解碼高手 2

美國運通白金卡會員服務部經理 吳伯良

文／吳昭怡

# 當客戶的「百憂解」

今

年四十七歲，身材高壯，皮膚黝黑的美國運通白金卡會員服務部經理吳伯良就像真實世界的「阿

亮」，為人解決疑難雜症。從找渡假景點，找人，找東西什麼都有。還曾有位在當船長的白金卡會員，請他幫

忙代追女朋友。「服務做得好不好，就看客人有問題是不是先想到你，」反應很快的吳伯良說。

在服務業待了二十三年，

## 吳伯良的3P哲學

- **Professional，專業。**隨時充電，要客人尊重你，要先從尊從自己做起。
- **Proactive，主動。**服務不能等到問題發生，永遠要比競爭對手和顧客多想一點。
- **Passion，熱情。**把服務當成一個故事來經營，心情就會不一樣。

吳伯良累積出一套「3P哲學」：professional（專業）、proactive（主動）和passion（熱情）。

吳伯良清楚記得，第一次當導遊帶團到歐洲美術館去看畫作「蒙娜麗莎的微笑」，結果解說人員講的他都聽不懂。

備受刺激的吳伯良下定決心，從歐洲發展史、宗教史，甚至連航空公司機型都努力鑽研。一年兩百天在國外帶團，剩下時間就是讀書。

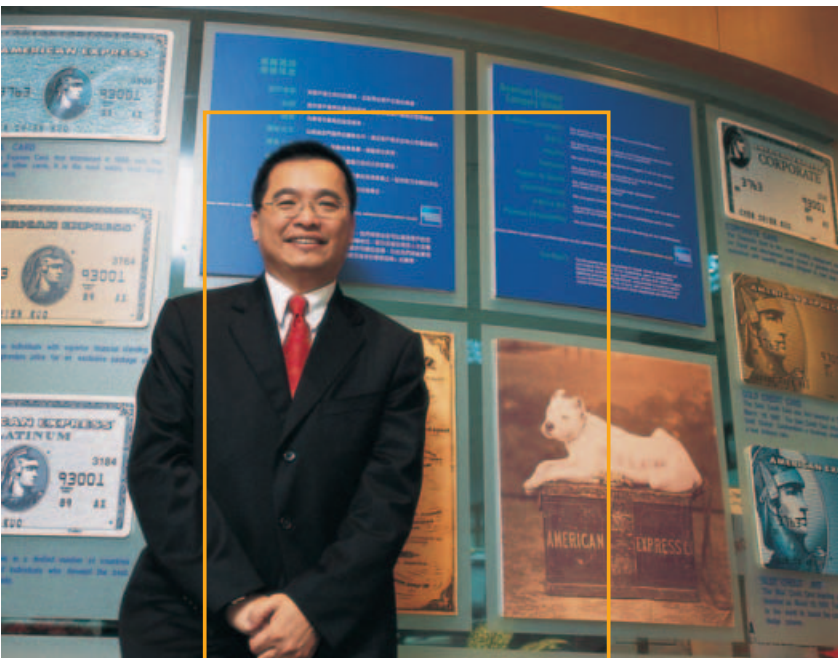
「我要當導遊，不是伴遊，」吳伯良說，要客人尊重你，其實要先從尊重自己做起。

服務也要從細節去累積口碑和信任。最近南亞發生海嘯，吳伯良聯絡到在當地渡假的白金卡會員後，馬上又打電話幫會員們向家人報平安。「好的服務是要比競爭對手多想一點點，」他說。

吳伯良更不把服務當做生意，而是當成一個個故事來經營。

他印象很深，有回客人不滿意事先選定的飯店，堅持退房，還大聲咆哮。為了安撫客人情緒，吳伯良先帶他們去聽歌劇，自己躲到廁所偷哭。五分鐘後他把眼淚擦乾，拿起電話聯絡各地飯店，兩個小時後順利解決難題。

手機又響了，這回會員說六十個同事希望能在過年一起去澳洲打高爾夫球。問題是現在機位都滿了，該上哪找出這麼多空位？吳伯良抓抓頭，「我又要去解決問題了！」



（黃明堂攝）



解碼高手 1 首都客運

文／洪震宇

# 親切，讓乘客心動

## 聖

誕節前夕，首都客運內湖往萬華的二〇四公車上，一位老太太詢問何時到南松山站。穿著聖誕老人衣服的首都客運司機蘇俊仁親切地說，「阿媽，不要急，小心跌倒了，你先坐著等，快到了我會告訴

你。」這位老太太有點意外地說，「還是年輕人服務比較周到。」

聯合技術學院畢業、理

個酷帥小平頭的蘇俊仁，乾淨的車子上掛滿琳瑯滿目的聖誕節飾品，這些都是乘客到內湖站幫他設計的傑作。

蘇俊仁不是特例，每個首都客運司機都有自己的經營方式，他們的共同特色就是乾淨的車箱、親切的笑容與冷穩的行車技術。

乾淨、親切和專業是首都客運連續十年得到台北市交通局評鑑聯營公車服務品質第一名的祕訣。

這是首都客運連續十年得到台北市交通局評鑑聯營公車服務品質第一名的祕訣。首都規定每天都要洗車，冷氣濾網一週換一次，時速限制四十公里，司機開車前還要進行酒測、量血壓。車上隨時有人偽裝成乘客來查核。

每個司機回到內湖站之後，第一件事就是拿水龍頭洗車，首都客運內湖站站長陳旗清看到有人忙不過來，也會趕緊上前幫忙，只見一群穿著可愛聖誕老人造型的年輕人，拿著水管忙裡忙外。

政大企管系教授洪順慶強調，服務心態要落實，就要從服務鏈做起。他解釋，老闆服務員工，員工才會真誠地服務顧客。

首都客運就在實踐服務鏈精神。首都客運總經理李文都是親自接電話，他經常晚上十點、十一點到每個首都客運站為司機打氣，和他們握手，並提醒要注意行車安全。

「我們很感動，」陳旗清看到總經理以身作則，也用這種態度對待司機。每天站在外頭看公車進出狀況、幫忙洗車，只要看到哪個司機表情不對，都會親切詢問原因，幫他們鼓勵打氣。

「顧客永遠是對的，你有抱怨就找我出氣，」三十二歲的陳旗清以服務乘客與司機為榮。



（楊煥世攝）

台灣7-ELEVEN獨家授權、首次公開

# 每天 600 萬個感動的 創新行銷學

定價：320元  
元月20日 感動上市



近卅年的台灣流通革命，有許多故事留下來，也有許多故事慢慢淡去，但裡面的感情，就像涓涓細流，雋永長流。舊的故事即使不再，還有很多新的故事已經寫下，而新的感動也同時正在發生，真誠，是7-Eleven創造感動的充分必要條件。

～統一流通次集團總經理 徐重仁

在台灣，統一流通次集團，每天服務600萬個人。

從1970年代，台灣有了第一家便利商店開始，我們的生活，隨之而變。

早上，買份報紙加御飯團；中午，買瓶飲料加便當；晚上，繳個電話費加閒逛。

你記得小時候，夏日午後常喝的思樂冰嗎？

你記得寒冷冬夜，熱騰騰的關東煮與茶葉蛋？

從平地到高山，從本島到離島，過去，7-ELEVEN改變消費的形式；現在，7-ELEVEN革新消費的面貌；未來，7-ELEVEN期望創造消費的感動。

本書由統一超商首次正式授權，《天下雜誌》副總編輯楊瑪利執筆，歷時一年親自參與7-ELEVEN各項活動及會議，貼身採訪集團重要幹部，深入探討集團企業文化與精神。除了有7-ELEVEN獨到的經營策略外，還有許多不為人知的動人故事。

新的感動正在發生，邀請你一起聽聽，曾經發生在7-ELEVEN的感動故事。

## 作者簡介

「記者的筆，就像是活在當下的歷史學家一樣珍貴，時時刻刻都在紀錄歷史，下筆必須慎重。」

～天下雜誌副總編輯 楊瑪利～

楊瑪利，現任天下雜誌副總編輯。台大外文系畢業。澳洲國立大學（ANU）環境管理碩士。現就讀政大EMBA。曾獲金鼎獎公共服務報導獎、吳舜文文教基金會雜誌報導獎首獎、花旗銀行新聞報導獎首獎等共八個獎項。

## 口碑推薦

徐重仁 統一超商總經理

賴東明 聯廣公司名譽董事長

許士軍 元智大學遠東管理講座教授





Brown Sugar負責人莊起鳴（戴帽者）、莊起翔兄弟，要讓消費者獲得聽覺、視覺、嗅覺與味覺的完整饗宴。

會使用房子新型的水電設備，再教導他的孩子如何操作。甚至他還得拜訪左鄰右舍，幫客戶自我介紹，打好關係。

「買賣房子可能是一輩子的事情，必須要讓客戶住得愉快，」李迪民解釋。

### 驚喜 感動多一點， 體驗多一點！

消費者現在要求完整的服務與體驗。假日經常客滿、排隊的 Brown Sugar 音樂餐廳，讓消費者趨之若鶩的原因，就是得到聽覺、視覺、嗅覺與味覺的完整饗宴。

Brown Sugar 最知名的是一週七天都有不同的曲風、豐富的酒單、時尚的裝潢，吸引不同喜好的顧客上門。

讓消費者感動，經營者得先感動自己。當過樂團鼓手的 Brown Sugar 負責人莊起鳴，經常到美國參加紐奧爾良爵士音樂節，找尋適合台灣口味的爵士樂團，還事先把曲目編好，燒成光碟寄到美國讓樂手練習；他也經常到法國各個酒庄品酒，透過品嚐一杯杯佳釀的過程，找到令他滿意的酒來滿足消費者。「自己必須親自體驗，感動自己，才能感動顧客，」他解釋。

莊起鳴的弟弟，戴著眼鏡、長相斯文的莊起翔，則負責硬體設施。他經常帶室內

設計師到日本、英國四處參觀餐飲店，了解國際流行趨勢與特色，再融合台灣文化設計獨特的餐飲空間。

Brown Sugar 每半年改變裝潢一次，沙發每個月也更新外觀，希望維持新鮮感。「消費者在進步，」莊起翔說，「我們不能做半調子，一定要做的很專精。」

現在連旅行都不只是旅遊過程的感動，從踏入旅行社大門開始，就讓消費者感到一連串驚喜的服務。位在台北市博愛路的天喜旅行社，室內設計像個溫馨的日式餐廳，到處都是精美的日本飾品。員工端上日本清茶時，為了避免碰撞桌面發出聲響，放茶杯之前，小指頭會先墊在桌面上。天喜不像一般旅行社是派快遞到客戶家裡取證件，而是受過訓練的專職員工，親自檢查證件是否妥當，而且穿西裝打領帶，取得客戶的好感。

專門經營日本旅遊的天喜，導遊幾乎都是日文系畢業，甚至針對團體特色，派出具有藥學背景、建築背景的導遊出國。每次出國回來，天喜總裁郭正利一定親自審查旅客問卷，表現優良的導遊給予獎勵，需要改進的人則重新訓練。

天喜的業務人員不少背景曾是空中小姐與空中少爺，讓他們在應對進退，以及與航空公司交涉過程中更具專業。「旅行社不像其他產業，沒有專利權，」具有室內設計師背景、非常重視美學與細節的郭正利說，「只有靠品牌與服務，服務要從打動人心做起。」

當消費者愈來愈聰明，市場愈來愈分眾，企業挖深客戶口袋的方式愈來愈難。

「不變的基本面是品質，改變的是創新與多樣化，」前亞都麗緻總經理、高雄餐旅學院助理教授蘇國堉說出聰明消費者的心聲。





(圖為天喜旅行社接待中心)

提供顧客便利，更能衍生龐大商機。統一超商為了解決消費者買東西後找零錢的困擾，也為了節省交易時間，在去年底推出 i-CASH 卡，就像捷運悠遊卡的概念，讓消費者不用帶零錢也能上街購物，也加快店裡的結帳速度。上市三星期，全台灣已賣出三十萬張，今年目標到二百萬張。

i-CASH 賣的不只是「便利」，還提供驚喜。去年配合聖誕節，統一超商限量推出麋鹿版、北極熊版，讓 i-CASH 從支付工具變身成小禮物。「要從細節上創新，」統一超商行銷群總經理陳瑞堂說。

### 貼心 做好眼前的小事， 完成消費者心中的大事

政大企管系教授洪順慶強調，服務業是一種細節的管理，不論硬體設備多麼華麗，第一線接觸顧客的員工，責任最大。

細節要從消費者角度出發。蘇國柱記得他擔任亞都麗緻總經理時，檢查房間是否打掃乾淨，不是站著檢查，而是從顧客的角度，躺在床上環視四周的方式來檢查，檢查廁所時，也是坐在馬桶上觀察，發現原來門才是顧客第一眼看到的重點。

以親切服務與安全感博得消費者好評、擁有五百台無線電計程車隊的大愛計程車，就有一個「鮮花哲學」，從小細節來訓練不受拘束的司機，改變外界刻板印象。

乘客只是要安全與舒適感。大愛車隊先嚴格篩選司機，新進人員除了受訓一週，更要求司機穿襯衫、打領

帶、戴白手套，同時車上還放一束百合鮮花，車子隨時保持乾淨，也不能在車內抽煙、吃檳榔。

大愛台台長林敏濤認為，照顧百合花是訓練司機的耐心與細心，照顧得好會有十天的生命，照顧不好，即使一天也會枯萎。「如果連花都照顧不好，服務顧客就更不用說了，」他解釋。

這個理念也受到車隊與顧客共同監督。如果違反規定，不僅會被乘客投訴，同車隊司機看到也會打回台上報告，違規司機要回大愛台講習，還要接受停機處分。

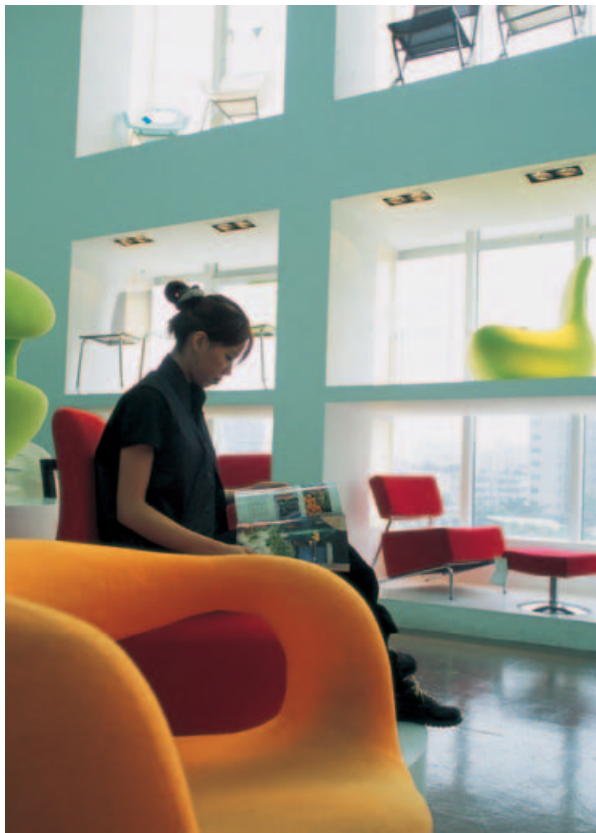
經營 Baier 服裝品牌的深厚國際總經理王文隆，更把一般業者忽略的售後服務細節發揮到極致。

曾經有一家洗衣店洗壞顧客的 Baier 品牌衣服，要求深厚國際打折讓他們賠償新衣服給客戶。王文隆認為是「自己」品牌的洗衣標示不清，立即發文給各個洗衣公會，承諾洗衣店衣服洗壞，保證免費更換，一年下來估計約有二百個案例。他更決定顧客三個月內不滿意可以免費退貨，並要求店員遇到客戶要求，必須立即更換、不可以有遲疑眼神，如果店員打回公司請示，他會斥責，甚至扣薪懲戒。

「客戶是我們真正的老闆，決定我們能否生存下來，」王文隆每天都會親自看客訴信件，只要有客訴，他要求客服人員必須先送小禮物，再調查原因。

客戶重視的事情層出不窮，每次都是新挑戰。信義房屋復興民生店專案經理李迪民，就是從每個細節贏得客戶認同。

他會主動幫客戶清掃預計出售的房子，找環保公司清理垃圾，取得客戶信任感後，還拿客戶的身分證與印章幫忙處理水電瓦斯繳款退費等瑣事。還有客戶要求他要



到一千元。

經過訪談與資料分析之後發現，原來是情侶為了怕干擾家人睡眠，必須用手機在半夜談心，甚至是吵架。這種使用習慣讓他們的通話費用居高不下。

找到這種情侶族群之後，楊麗貞甚至還研究台灣一年有多少人談戀愛、戀愛次數，來推估潛在族群的市場量。

為了降低情侶族群通話費負擔，他們設計月租費九〇一元的費率，可以設定單一免費通話的對象，儘管通話費收入降低（從數千元降到九〇一元），卻能維持客戶忠誠度。這個方案在一年之內吸引了十萬個用戶。「要

挖客戶口袋之前，先要了解客戶口袋有多深？還有他們的需求在哪裡？」楊麗貞分析。

### 省時 為消費者精挑細選！

服務業最近開始流行會員制，試圖透過貼心的方便營造客戶忠誠度。

成立九年的好市多（Costco）是目前台灣唯一收會費的量販店，比起其他量販店動輒二、三萬種商品，好市多只有四千種商品。他們的價值來自為近三十六萬個會員省去選擇的麻煩。他們為顧客精選產品，比方在架上只有五種暢銷的洗髮精品牌。好市多把倉庫和賣場合而為一，終年不打折，也不印製廣告傳單，把節省的成本回饋給會員。「經營會員到最後是在經營信任感，」好市多台灣區企劃部經理李伯子說。





去年十二月，統一超商推出 i-CASH 卡，賣的就不只是便利，還加了點時尚味。「要從細節上創新，」統一超商行銷群總經理陳瑞堂說。

「獨一無二的手工感」。「機器做出來的東西冷冰冰的，」統一多拿滋副總經理喜多見雅說，現在懂得追求品質的人愈來愈多，「用雙手做一個甜甜圈，那是有感覺在裡頭的。」

超競爭年代，各行各業都在忙著搶顧客，台灣大哥大寧願讓顧客變

少一點。二〇〇三年台灣大哥大的月租型用戶四百七十萬，去年減少到四百二十萬，用戶貢獻的營收卻反而提升了六%。面臨電信市場飽和狀態，台灣大哥大把市場分眾再分眾。過去電信業者都用一網打盡的方式將用戶一視同仁，只有不同費率的差異，沒有針對不同需求的用戶設計適當費率。台哥大行銷業務處處長楊麗貞從資料庫發現，有一個年輕族群總是在深夜講電話，每個月通話金額高達好幾千元，但是他們使用的基本費率卻不

(邱劍英攝)





間寶貴，人們不再看重『量』，」晶華酒店董事長兼總裁潘思亮舉例，人們對飲食的需求從「吃到飽」變成「吃到巧」，食材的選擇要新鮮，還要吃得低負擔。

精緻是重視生活質感。從日本引進、在台灣開了四家連鎖店的無印良品，雖然平價的衣服都是黑、白和卡其色系，卻強調純棉的質感與簡單設計。「每一分錢都在買價值，而不是花花綠綠的包裝，」台灣無印良品營運部經理王炳蘊說。

為什麼會出現這群聰明消費者？全球化與網路資訊發達是主因。觀光打開消費者視野。民國六十九年台灣開放觀光，當時一年出國觀光人次不過四十幾萬。現在每年平均都在六百萬人次以上。

邱靖雅認為，全球化讓消費者打開視野，資訊普及可以迅速得到世界各地的時尚資訊，對於好的服務與產品更能口耳相傳做比較。

賣方市場的過度競爭，也讓消費者選擇更多。像這幾年流行的夜店如雨後春筍般出現。但是「開的很多，倒的更多，」經營夜店與音樂餐廳十七年的 Brown Sugar 負責人莊起鳴觀察，「消費者流行續攤文化，想換不同感覺，不斷嚐鮮。」

不景氣的衝擊，讓消費者更斤斤計較。比方他們吃飯不再只要美味，還講求餐廳氣氛，餐具有特色，音樂要好聽，服務要貼心細緻。「這是一種體驗式行銷，各方面都要滿足，」楊麗貞說。

重視品質、有主張、敢要求的聰明消費者族群，一直追尋一種「信任感」。像設計師程文宗不論在台灣還是上海，買肉類食品一定只到家樂福，而且二十多年來，他洗澡只用資生堂蜂蜜香皂。

重視信任感的要求帶來正面刺激的力量。政大企管系主任樓永堅認為，聰明消費者的出現，是一種正面影響。他認為，過去在台灣社會一直沒有建立信任制度，企業常會浪費信用，推出黑心產品，消費者也很健忘。「先有信任感，才有忠誠度，」他認為，要消費者建立品牌忠誠度，業者要先取得他們的信任，「只有認真的，做得好的，才會被區隔出來。」

## 服務業解碼

當服務業愈來愈競爭，業者面對這群聰明消費者，該如何接招？

**分眾** 撒網捕魚時代過去，  
分眾還要再分眾

消費市場進入更細緻的分眾時代，找到客層定位才能挖掘消費者的切身需求。晶華酒店就是一例。

晶華酒店董事長兼總裁潘思亮觀察，即使在同一個飯店空間，消費者的需求並不相同，有商務、有觀光休閒，服務要求也不同。他運用店中店的概念，在晶華十九樓隔出一個專為企業家服務的空間——「大班」，強調坪數大、二十四小時管家等服務。也計劃針對休閒旅客，區隔出空間感覺更休閒、有SPA功能的浴室。

去年在台北天母掀起一陣排隊風潮的甜甜圈專賣店統一多拿滋，有人認為可能會重蹈過去「葡式蛋塔」熱潮的窘境，但引進甜甜圈的統一多拿滋可不這麼認為。

他們認為甜甜圈能持續吸引人的祕訣就在產品創新與



在台灣有愈來愈多聰明消費者，他們的出現也意味著台灣正邁向消費成熟的社會型態。

一種流行，代表消費希望從衣食住行各方面突顯自我的品味與個性，「這是流行的十倍速時代。」

忙碌高壓的聰明消費者：

我要「放一點」！

現代人因為工作帶來的忙碌，也希望從生活中能夠減壓、安頓。曾經引進「校園瘋神榜」和「搶救貧窮大作戰」等熱門日本節目、現任 Discovery 亞洲電視網台灣區總經理的林東民分析，近年會受歡迎的節目，「都是愈來愈貼近真實生活。」就像過去帶點嚴肅，從紀錄片起家的 Discovery，也在二〇〇四年十月開始推出「Life Style Network」的相關內容節目。

趣味也是吸引消費者親近的重要元素。「有趣是這個時代很重要的元素，因為有趣才會切身，」今年三十六歲，是建築師也是《E G G 雜誌》總編輯的洪蒼蔚認為，「有趣身體才會熱起來，否則創意出不來。」

見多識廣的聰明消費者：  
我要「好一點」！

去年中秋節，統一超商推出 AA、A、B，三級大開蟹，結果出乎意料的是三隻六兩一三八八元的 AA 級賣最好（平均一隻比 A 級貴一百多元）。統一超商行銷群總經理陳瑞堂說，現在很多東西是「到處都有」，消費者寧可多花一點錢去追求更好的享受。

消費觀從重量轉變成重質。「因為現在時

# 台

灣大哥大行銷業務處處長楊麗貞，喜歡觀察辦公室同事們的穿著變化，「上個星期是黑色長大衣，這個星期換成白色馬靴。」

可是不管流行怎麼變，楊麗貞總有一套自己的消費哲學。留著直直的長髮、肩披紫色披肩，她每季買衣服都以基本色系為主。在國外念書，也曾在廣告公司工作的楊麗貞很喜歡吃麵包，但量販店做的麵包是她的拒絕往來戶。「因為發粉克數不足，」儼然已經變成麵包達人的楊麗貞說，她只固定吃幾家日式麵包店的麵包，雖然有點貴，但每一口吃起來都很實在。

她也喜歡來自花蓮富里的有機「銀川米」，雖然比起一般白米貴上三倍，但是米好吃，包裝上詳載農人們寫的生產日記更讓她感動。「那是一種華而實在的感覺，」楊麗貞說。

楊麗貞不是特例，台灣有愈來愈多的消費者都是如此。他們是一群聰明消費者（Smart Shopper）。

他們具有專業背景，一定的經濟基礎，有自己的消費哲學與生活品味，絕不盲從。他們的出現表示著台灣正邁向消費成熟的社會型態。

從六年前開始研究台灣消費者生活型態的政大企管系教授別蓮蒂感受很深。她觀察，台灣消費者愈來愈多元，而且懂得不斷自我學習。在她的抽樣調查裡，具有自我主張或有多元化需求的消費者比重愈來愈高。她指出，在二〇〇四年這類消費者比重從一九九年的六成增加到七成，對消費沒有主見的冷感型消費者比重，反而從一五%滑落到一〇%，創下最低紀錄。

「每個人都有自己的消費主張，不再隨波逐流，」別蓮蒂解釋，「當這樣的觀念出現，就代表了消費成熟。」

根據統計，台灣現在每十個就業人口中，就有近六個人在服務業工作。目前服務業佔GDP（國內生產毛額）的比例為六七・八%，二〇〇八年將到達七一・四%。

如何掌握服務業年近六・三四兆台幣的龐大產值？如何滿足聰明消費者的需求？這些都將是所有服務業者在二〇〇五年的新挑戰。

## 消費者密碼

聰明消費者，他們到底要什麼？

追求與眾不同的聰明消費者：  
我要「我的」！

流行速度愈來愈快，反映消費者的多變喜好。過去的流行是用四季來區隔，現在已經壓縮成一個月，甚至是一個禮拜。例如Esprit這兩年改成每兩週推出新款式。國產的女裝品牌Baiier更快，每週都有新樣式上架，以前一年推出五百種新款式，現在則增加到一千種。

少量多樣、不斷推陳出新讓客人每週都能上門，不會等到折扣才下手。多變的背後，反映消費者希望與眾不同，突顯自我個性。「讓撞衫機會減少，」經營Esprit的思捷公司總經理邱靖雅還要求員工要解讀進門客戶的眼神與表情，根據客人特質幫忙搭配造型，或是解說流行趨勢。東吳社會系助理教授劉維公認為，當時尚成為



# 服務業 創新解碼

身處流行的十倍速時代，  
一群在職場上、生活上都超專業的聰明消費者。  
正快速改寫服務業的遊戲規則。

面對要求更與眾不同、品質更好、  
提供更多信任感的消費需求，企業要如何接招？

在服務業中坐擁三千六百家門市的統一超商，  
如何做到讓聰明消費者死心塌地的追隨？  
長達七頁的菁華書摘，  
將統一超商的創新機制做第一手的揭密……。

文／洪震宇・吳昭怡 攝影／黃明堂







▲二〇〇五年，洪漢青要將明基的筆記型電腦，變成一個海軍陸戰隊獨立團。

Joybee 蔡依林也是年輕人，什麼都年輕人，「洪漢青說。要打企業用戶，需要更高的品質配合。過去明基得過許多設計大獎，外型頗受好評，但在系統的穩定度，產品線廣度比較不足，「BenQ的送修率蠻高的，

互通。從製造、運籌物流、到銷售沒有相連，不但無法準時交貨給客戶，還常會不知道貨在那裡。有時跟工廠催了老半天，結果發現，貨在工廠還沒搬走，或是卡在機場報關，送到當地之後，沒人接貨。

產品定位也是挑戰。明基的調查中發現，BenQ給人家的感覺都是比較偏向年輕、快樂、熱情，但是缺乏專業，比較不符合商業形象。

最近洪漢青出差時，在機場常是觸景傷情，一則以喜一則以憂。上禮拜洪漢青在香港機場，觀察到七台筆記型電腦裡面，五台一看就是

IBM黑色小紅點背包。

有一台居然是BenQ的袋子，洪漢青很高興，跑過去跟對方換名片，請問他用BenQ的感覺。對方嚇一跳，回說，「對對對，這是BenQ，但裡面沒有BenQ的電腦。」

洪漢青要拉開另一條戰線，在主打高價的消費性市場之外，開始主攻企業用戶。一月開始，洪漢青找來一、二十個筆記型電腦的商用玩家，與研發團隊面對面的溝通，從客戶角度了解明基的問題。

「我們不能閉門造車，不然明基只能做年輕人生意，手機年輕人，

造成我們不小困擾，」順發3C量販產品經理洪雅文坦言。

今年第二季之前，洪漢青要推出專攻商業人士的高階機種，能不能攬獲市場青睞，將是洪漢青的新年新課題，「要從整個產品再去思考。」

## 多條腿並行

難題還不只這些。在大陸市場，以往明基都是採分區代理的方式進行，慢慢打開市場，現在明基中國品牌專賣店雖已超過七十家，但拓展速度仍嫌緩慢。

未來明基在大陸的展店模式，將採多條腿並行。專賣店、區域代理、省代理並行之外，並透過現在明基在大陸銷售較好的TFT-LCD等其它消費性電子，來打開筆記型電腦的通路及市佔率。

洪漢青的外商經驗，能不能適用大陸市場，仍有疑問。洪漢青最後在IBM二個月的大陸經驗，卻沒有實際接觸當地市場。洪漢青自許的「導遊」角色，利用明基中國的公司做地陪，共同決定中國策略，能否發揮功效，將是明基筆記型電腦邁向千億元路上最大的挑戰。



# 挑戰千億，洪漢青爲明基開竅

從IBM轉戰BenQ的洪漢青，  
如何讓全球筆記型電腦市佔率僅有〇・二%的明基，  
邁向千億業績？

## 一 〇〇四年九月才從IBM大 中華區戰略發展部轉戰明基

全球營銷的業務總監，四十三歲的洪漢青腳步停不下來。三個月內跑了大陸四次，在台灣的時間，就是到各地拜訪經銷商，了解明基的產品狀況，「這麼多老大哥在國際上都還不錯，我們的Joybook要加油，」洪漢青說。

洪漢青的確不得不急。相較其他國內知名筆記型電腦動輒上千億的營收，二〇〇四年Joybook的營收不到四億。在全球的市佔率方面，明基筆記型電腦只有〇・二%。

「可能連前二十五都排不上，明基實在是太小，小到沒什麼影響力，」資策會資訊市場情報中心資深產業

分析師江芳韻表示。

這也是明基董事長李焜耀延攬洪漢青的主要原因。對明基而言，掌握螢幕、鍵盤等近三成關鍵零組件，筆記型電腦將是塊利基市場。

「筆記型電腦是千億元生意，ITank從一個外商的末梢到明基的中樞來，可以協助建立明基的全球管理模式，」李焜耀說。

二〇〇五年才開始，明基就有大動作。原本的筆記型電腦部門，從數位媒體下面獨立出來，成立「電腦產品策略事業部」，更明確地向外宣示，明基在筆記型電腦「打死不退」的決心，「不但打死不退，還要向前衝，」洪漢青加上一句。

洪漢青要把筆記型電腦做成千億

元生意，系統整合是個大問題。明基做筆記型電腦近二年，雖有基礎組織架構，但產品定位、物流、銷售、服務銜接，缺乏整合，始終無法打開市佔率，「就像高速公路號稱全線都有通，可是每段不相連，環環不相扣，」洪漢青比喻。

## 基礎架構 環環不相扣

以催訂單為例。有次五百台的電腦沒出貨，工廠查紀錄早已給貨，一查才知道，電腦全都放在機場，沒上飛機，「一開始量不是很大，這些都是小問題，量要變大時，就是很大的問題，」洪漢青說。

問題出在部門間的資訊沒有即時

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  
LION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](http://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221號  
國通 (06) 2915011  
台南市南區中華西路一段79號

裕昌 (07) 2922331  
高雄市中區中華二路111號  
吉隆 (07) 7902888  
高雄縣鳳山市中山西路236號

TEL BOOK

## Miss Sofi 垂直整合踩出女鞋新貌

走進台北縣三重市裝潢樸實的恆豐集團辦公室，推開展示室大門，卻別有天地。加勒比海沙灘搭配紅色花朵的涼鞋，擺在透明玻璃架上，是義大利設計的金色細跟高跟鞋。

為了打品牌，工廠起家的恆豐集

之後，忠孝東路與敦南路口開始有了Miss Sofi這個女鞋品牌，「同樣是做品牌，就要做自己能掌握的品牌，」一月一日新上任Miss Sofi的總經理王曉萍說。

三十歲的王曉萍有著一頭披肩的



▲王曉萍認為，Miss Sofi的設計只要很獨特、有自己的風格，就是一種品牌特色。

鬚髮，大學在美國Fashion Institute of Design and Merchandising學院主修流行行銷規劃，再進入南加大攻讀經濟學位。五年前，王曉萍回到公司，從服飾的商品助理做起，負責訂貨、編碼、刷庫存，假日

的時間，就到店裡幫忙銷售。二〇

團開始變臉。做為世界最大的女鞋製造廠，恆豐在鞋子代工超過二十五歲的經驗，每年出口一億雙鞋到美國，平均每五個美國人，就有一個穿恆豐生產的鞋子。

二年前，恆豐旗下的碩豐國際結束衣飾品牌班尼頓和sisley的代理

到五億的業績，「王曉萍說。運用恆豐從開發生產到店頭銷售

一條龍的優勢，可以快速反應市場。王曉

萍一手抓產品，由台灣設計，廣東海豐廠研發處撥出一條生產線，專門

負責Miss Sofi的生產。讓

Miss Sofi每季分四段推出新品，根據第一段新品反應，追加延續款。只要追加的數量超過十八雙，工廠就會開線生產，「貼近市場變動，應變很快，」太平洋崇光百貨婦女皮件課課長陳志忠表示。

一條龍的另一端，王曉萍掌握通路銷售能力。今年起Miss Sofi將在倫敦、巴黎、紐約、上海，開出自己的旗艦店。同時將台灣的經銷商收回，全部改為直營店，加強掌握通路的長期穩定性。

小時候，父親王震乾常會利用工廠的生產空間，為王曉萍特製一雙世界上獨一無二的靴子，王曉萍對鞋子就有一種特別的情感。

未來，Miss Sofi能否成為全球女人心目獨一無二的女鞋品牌，王曉萍必須拿出更大的魄力及決斷力。■





型的岔路。中國大陸崛起，而台灣有八十幾家工廠在做運動健身器材，喬山必須選擇到大陸設廠，或是走自有品牌，提升毛利率。

喬山選擇跟同業不同的路。一九

九五年，喬山以十萬美金買下美國一家運動器材的行銷公司，創立Vision這個品牌。

羅崑泉飛到美國，與行銷公司十幾個員工開會，羅崑泉開山見山問了二個問題。「做品牌，那些產品會賣？」羅崑泉問道。主管

回答，運動腳踏車是最熱門的商品，但是要放在家裡，所以不能太吵。

「公司連做三年都賠錢，為什麼賣不好？」是羅崑泉第二個問題。主管解釋，公司雖有二千個通路，但都放在腳踏車專賣店在賣，人員專業訓練不足，所以銷售成績不好。

羅崑泉聽完，跟行銷主管承諾，產品太吵的問題，喬山負責解決。通路、銷售的部份，行銷團隊要做出成績。

回台灣的飛機上，羅崑泉苦思，雖然答應下來，但不知如何解決才好，他從過去做過的工作中，一個個回想適當解決方案。

做啞鈴的經驗浮上羅崑泉腦海。磁石吸著鐵砂在工廠

搬運的影像掠過，給了羅崑泉新的點子，「用磁場！」他幾乎要大叫出聲。羅崑泉利用磁場代替原來的皮帶，做出相同的阻力效果，喬山發明當時最安靜的運動腳踏車。

## 管理系統效果驚人

標準化的管理系統，再度運用在海外行銷公司。海外行銷公司成立後，羅崑泉就與總經理簽訂三年的合約，訂定業績目標。達成目標，就發給一五%的利潤及一〇~一五%的股權，做為獎勵。

訓練人才也有一套標準化流程。上任後，各地的總經理要先到總公司，由羅崑泉親自訓練三個禮拜，再到其它公司實習一個月，徹底了解公司文化和管理制度。

管理系統的效果驚人。第一年美國行銷公司做出四七五萬美元的業績，第二年突破一二〇〇萬，今年可望達七八〇〇萬的營業額。「內部流程有下功夫，才能做到這樣，」東海大學社會學系教授陳介玄說。

要再發展，人才不足的問題，卻深深困擾著總經理羅光廷。今年公司要再找進三百多人，擔任中階幹部，才能跟上企業擴張的速度。



(邱劍英攝)

▲羅崑泉認為，未來怎樣找到更多的人才，是喬山現在最重要的工作之一。

歐洲的價錢定位。

二〇〇〇年七月兩邊拆夥，美利達在德國市場得從頭打起。之後在德國找到新的經銷商，並投資四成，取得一席董事，增加主導權。

建立國際化的管理體系，成為美

利達下一步的品牌課題。併購合作

雖能快速打開品牌知名度，但緊接而來的經營管理，成為經營品牌最大的挑戰。「併購容易有企業文化的問題，無法完全照自己想法，」巨大總管理處特別助理許立忠說。

下一步，大陸與東歐市場將是成

長主力。美利達的品牌細胞不能再次成功複製，打造出另一個響譽國際的自行車品牌，未來仍有長路要走。

## 「標準化」讓喬山進軍全球

每天早上，喬山健康科技董事長羅崑泉的桌上都會放著這樣一張紙，上面滿是笑臉和哭臉，及一條條的說明欄和改進方法。

這是喬山在世界各地十四個行銷公司總經理傳回來的報告，笑臉、哭臉代表業績達成率。隔天這個成績單就會傳到全球，各地總經理就會知道自己在全球的排名。

這套喬山自行研發的全球標準化的管理系統，讓羅崑泉可以每天安坐在台中縣大度山的總部，掌握全球七十個國家、十四個銷售公司的業績狀況。

健全的管理系統，打造出喬山亮眼的成績。八年來複合成長率三三三%的成長，讓今年滿三十歲的喬山集團營收可望達二・九億美金，挑

戰世界前三大運動器材品牌。

標準化作業系統，是曾擔任小學老師的羅崑泉，在企業經營過程中，體悟出來的道理。

一九七五年喬山成立。羅崑泉在寄了半年信之後，接

到第一張訂單，要做四百個啞鈴，每個報價十五元。當時做一個粗胚就要二十元，羅崑泉找遍工廠，所有人都跟他說，這不可能賺錢。羅崑泉不相信，他覺得追根究柢下去，一定可以再節省成本。

成本中最大部份是師傅的工資。羅崑泉要工廠把每個動作的標準作

### 喬山健康科技小檔案

基本資料：

1975年成立，資本額10.5億。

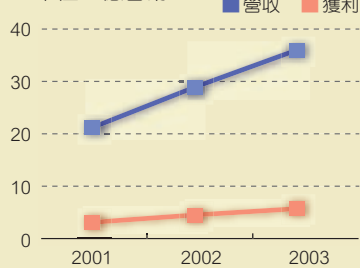
董事長羅崑泉，總經理羅光廷。

旗下品牌：

Matrix、Vision、Horizon、Johnson，  
品牌占整體營收九成。

#### 2001~2003年營收獲利

單位：億台幣



資料來源：證期會

業流程寫下來，找來一群沒有經驗的工人，幾小時照表操課訓練後，把成本壓低到八・三元。

三年後，喬山成為世界最大的啞鈴供應商。這個經驗，讓羅崑泉深信，管理就是設定標準，百分之百執行，再給予獎勵。

到了八、九〇年代，喬山面臨轉



(邱劍英攝)

▲美利達工業行銷副總鄭文祥手上舉的是今年雅典奧運奪下金牌的越野登山車。

當時美利達一條生產線一天就有二千台的生產量，品牌比重微乎其微，「這也是一個開始，總要從小做起，」行銷副總經理鄭文祥安慰自己。

### 細胞複製成功模式

現在，這張二十七台的訂單，就掛在鄭文祥的辦公室牆上，見證美利達的品牌之路。二〇〇四年，美

利達在挪威的市占率超過二成，成為當地最大的自行車品牌。

從偏遠地區的打起，透過合作伙伴，創造品牌向上力道，是美利達主要的品牌策略。挪威之後，美利達陸續投資德國、瑞典、瑞士、英國等地的經銷伙伴，打開歐洲市場的品牌知名度。「就像細胞複製，一國跑過一國，最後就會連成一片，」總經理曾松柱形容。

撤開經銷網絡後，美利達在當地成立子公司，鞏固市場。一九九八年，美利達成立歐洲辦事處，負責當地的設計和行銷。品牌營收比重突破五成，成為公司發展主軸。

歐洲市場的成功，讓日本大廠開始注意到美利達這個台灣品牌。二〇〇〇年日本最大的自行車廠普利司通找上美利達，希望能用策略聯盟的方式，代理美利達自行車在日本的市場，「讓主要競爭對手，想要代理你的品牌，就是最大的成就，」鄭文祥說。

緊接著併購美國第二大自行車品

### 美利達小檔案

基本資料：

1972年成立，資本額20億。

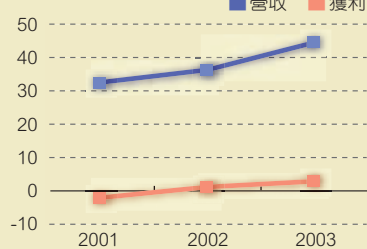
董事長曾鼎煌，總經理曾松柱。

旗下品牌：

美利達、SPECIALIZED、仙度那，品牌占整體營收九成。

### 2001~2003年營收獲利

單位：億台幣



資料來源：證期會

牌SPECIALIZED，奠定美利達在品牌的形象地位。SPECIALIZED是美國高價自行車的第一品牌，堪稱自行車界的BMW。美利達在二〇〇一年收購SPECIALIZED四九%的股權，拉升美利達平均出口單價，並將品牌比重提高至營收的九成。

### 末梢管理仍有挑戰

未來，美利達這個細胞複製模式能否成功，末梢的通路管理是最大關鍵。一九八九年歐洲的量販型通路開始蓬勃發展，德國經銷商認為量販店未來會取代傳統通路，應該主攻量販店市場。鄭文祥卻認為，如果只有德國走量販通路，會打亂



## 美利達複製品牌細胞

講到台灣的自行車品牌，通常第一個想到的都是捷安特。今年雅典奧運，越野登山車賽金牌、銀牌選手騎的自行車上，黃色的MERIDA字樣，讓台灣的品牌再度在世界上發亮的，是來自中部另一個自行車大廠——美利達。

三十三歲的美利達，有著十八歲

的品牌資歷。二〇〇四年集團營收五二・四億，較前年成長一七％，創開廠三十二年來歷史新高。自有品牌占整體營收九成。品牌在二〇〇四年平均單價堆高成長一五％，跨進萬元大關，加上推行豐田式生產有成而成為獲利的主要貢獻。

十八年前，美利達選擇歐洲的挪威做自有品牌的第一步，分散市場過度集中於美國的風險。七月挪威的進口商到彰化的美利達辦公室，談成合約。進口商回國後，美利達二樓辦公室，眾人滿懷期待下，電動打字機緩緩吐出第一張訂單，數量二十七台腳踏車。

國本來就占正新代工很大部份，當時小車胎沒有大型的競爭者，正新在小車胎市占率又是世界第一，從小車胎開始打響了瑪吉斯的名號。「正新選到了最佳的登陸地點，因此沒有遭到太多抵抗，」交通大學管

在小車胎市場，運動行銷成為正新打品牌的利器。自行車胎磨損的速度很快，是自行車最重要的零組件之一，常會需要輪胎的贊助廠商。正新藉由贊助自行車賽事，了解打品牌是怎麼回事。「參加賽車活動都是非常喜歡車子的人，賽車手用我們的輪胎得到冠軍，就有加分效果，」陳榮華表示。

近來，瑪吉斯也都以運動行銷為主軸，長期贊助知名賽事和球隊。每年正新投入集團營收的三％，約

未來瑪吉斯還要將同樣的模式，複製到其它市場。去年，正新佈局有東方底特律之稱的泰國，並加碼汽車消費成長最快的大陸市場。同時主辦橫跨大陸、緬甸、寮國、泰國等四國的越野車賽，用運動行銷進攻東協市場。

現在正新全世界排名第十二的輪胎廠，接下來要再成長，需要更具國際觀。「小池塘裡算最大，放到世界上去比，真正國際化的人才及能力，還足比較缺乏，」朱博湧觀察。

### 正新小檔案

基本資料：

1976年成立，資本額105億元。

董事長羅結，總經理陳榮華。

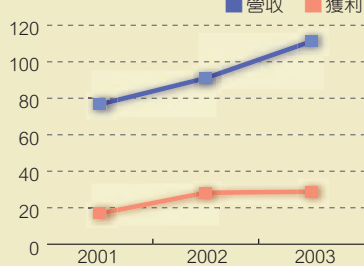
旗下品牌：

正新、瑪吉斯。

自有品牌占整體營收七成。

#### 2001～2003年營收獲利

單位：億台幣



資料來源：證期會

理科學系教授朱博湧說。

### 運動行銷打出一片天

十億元做為運動行銷的經費，贊助美國職業籃球隊休斯頓火箭隊、職棒洋基隊、德國的漢堡足球隊、台灣兄弟隊等。

未來瑪吉斯還要將同樣的模式，

複製到其它市場。去年，正新佈局有東方底特律之稱的泰國，並加碼汽車消費成長最快的大陸市場。同時主辦橫跨大陸、緬甸、寮國、泰國等四國的越野車賽，用運動行銷進攻東協市場。

現在正新全世界排名第十二的輪胎廠，接下來要再成長，需要更具國際觀。「小池塘裡算最大，放到世界上去比，真正國際化的人才及能力，還足比較缺乏，」朱博湧觀察。

## 瑪吉斯以運動行銷擦亮品牌

十月的拉斯維加斯，旅館大廳用黃土新堆起的賽區內，全美最大的越野摩托車賽，上萬名觀眾的加油聲浪震耳。這場連續三天、首獎獎金高達十萬美元的賽事，就叫瑪吉斯（MAXXIS）盃越野摩托車賽。

瑪吉斯輪胎這個來自台灣的品牌，在世界各地發光。二〇〇四年台灣十大國際品牌，瑪吉斯排名第五，品牌價值九四億，同年入榜中國大陸十大馳名品牌，是除了捷安特外，唯一入榜的兩家台商之一。

在許多台灣品牌鐵羽而歸的美國，瑪吉斯也占有一席之地。根據美國專業汽車與自行車雜誌的《Media Guide》調查，瑪吉斯連續三年蟬聯登山車與越野車市場的消费者理想品牌第一名。

品牌能讓平凡無奇的輪胎，有了不凡的價值。想要成為補修市場中，消費者的指定品牌，或是汽車大廠新車的指定用胎，都需要品牌助益。

這個國際味道濃厚的品牌，卻是



（邱劍英攝）

▲正新橡膠總經理陳榮華手上拿的就是贊助火箭隊時姚明的簽名球。

從彰化鄉間出發。位在彰化縣的正新橡膠，廠區內一條一條的黑色輪胎，印上橘色的瑪吉斯商標，就放在三十五層樓高的自動倉儲內，等著送到大陸、北美洲、中南美洲、歐

洲、非洲等世界一〇六個國家。

輪胎是個相當傳統的老行業，正新卻賦予它年輕的生命。三十六歲的正新，十六年前在美國亞特蘭大設立瑪吉斯國際後，開始走出不同於傳統產業的路。

做代工時，客戶總是帶把刀來殺價，迫使正新走上品牌之路。一九八七年，有個客戶每年都向正新採購一百萬美元，連續合作三年後，客戶要求降價，比照斯里蘭卡的價錢。正新不能接受，一百萬美金的單子就沒了。

這讓陳榮華有了體悟，做為一個代工廠，即使研發出再好的產品，客戶看到你，還是只想殺價。「有品牌，企業才是海闊天空」，陳榮華說。

正新選擇從最難的市場開始打起。一九八九年，正新在亞特蘭大設立自己的研發中心及行銷團隊，「要做國際品牌，談globalization（全球化）一定免不了Americanization（美國化）」，陳榮華說。

傳統製造業的正新靠著從利基市場切入，在美國市場脫穎而出。美

# 小公司，大品牌

誰說只有大公司打得起品牌戰？

四家傳產企業以小蝦米姿態力圓品牌大夢，

借力使力的戰術如何運用？躍登國際的佈局如何運作？

「台

灣要走品牌！」甫退休的前宏碁董事長施振榮疾呼。

講到打品牌，總是讓人聯想到，是大公司或科技產業，才有辦法走自有品牌。但在傳統產業、中小企業中，卻也有許多公司，用自己的方法，完成打造品牌的夢想。

在許多台灣品牌纖羽而歸的美國市場，瑪吉斯卻是消費者理想第一品牌。利用特殊的運動行銷模式，掌握利基市場，正新讓看似平凡的黑色輪胎，印上瑪吉斯商標後，有了新生命。

「傳產有很多打品牌的模式，非常值得電子產業學習，」交通大學管

理科學系教授朱博湧說。

利用合作投資的方式，讓資本額二十億的美利達，也能一圓品牌夢。美利達透過投資歐洲的經銷伙伴，從挪威這個邊疆小國做起，之後併購美國自行車第一品牌SPECIALIZED。

今年營業額可望突破五十億元大關，進入品牌收割期。「小公司有小公司慢慢累積的做法，」總經理曾松柱強調。

經營全球品牌過程，管理是主要課題。亞洲最大的運動器材公司喬山健康科技，藉由董事長羅崑泉建立的標準化商業模式，掌握全球七

十個國家、十四個行銷公司，超過三五%的複合成長率，讓喬山可望在今年挑戰全球前三大運動器材公司。

「標準化管理，可以讓外國人不是外國人，就是公司派出去的最佳人選，」羅崑泉表示。

品牌，也是傳統產業下一代的新目標。世界最大的女鞋製造廠恆豐，三年前投入自有品牌Miss Sofi，家族第二代的總經理王曉萍，帶領著恆豐旗下子公司碩豐國際平均年齡二十八歲的員工，為恆豐注入一股新興的品牌氣息。



經濟有幫助，人家比較願意投資。

產業外移本來就是一個趨勢，整個市場的需要，當初限制台積電去投資，你看，現在大陸的半導體都起來了，影響我們這麼大。當初如果沒有這樣的管制，現在這些還是我們的。真的是很可惜，也很無奈，沒辦法再改變的一個局面。

很多事情要先把目的定義後，再講過程，如果你先說過程，結果就沒辦法預期了。我們先把結果預期好了，再來講過程。政府要人民的安全、經濟第一，這是必要條件。以前皇帝說國泰民安，國泰人民就安。現在國如果不安，我們怎麼能夠泰？人民怎麼有足夠知識水準？

問：從企業家的眼光來看，你對台灣還是很有信心？

答：第一兩岸要和平，在兩岸和平的架構裡，兩岸一起發展經濟，是最好的局面。大陸是這麼大的經濟體，我們又有這麼多經驗，我們能得到很多人力，如果把它排除掉，那只有使自己邊緣化，最後兩岸的經濟差距就愈來愈大。

如果不利用大中華經濟圈，我們經濟一定會落後，這時人民會怎麼想？就去經濟好的地方。我認為再

搞下去台北會變故鄉了，就像很多在台北工作的人，金門是故鄉。故鄉是什麼意思？就是老人家在這邊。要用長遠的眼光來看，中國大陸的經濟已經高速成長，台灣如果維持現況，差距會愈來愈大。

技術是沒有國界的，我們不是做蚵仔煎，資金、人才也是沒有國界的，市場本來就是國際性的。只是如何有競爭力。限制，只是自己慘而已。

我當時沒去大陸現在就完了，我們業界自己很清楚。

我聽羅大佑有首歌，叫「亞細亞的孤兒」，如果再這樣下去，我們就要變成亞細亞的孤兒。幾乎沒什麼邦交，也沒有經濟的決定權，被排除掉了，很多大中華圈的經濟也無法參與，真

的變成亞細亞的孤兒。

## 台灣競爭力已慢慢喪失

問：大家對未來都很努力？

答：不努力就滅亡，很簡單。不過台灣的競爭力慢慢喪失。第一，人才沒那麼多。第二，基礎建設愈來愈沒有競爭力，自己的市場很小。像中國大陸可用自己的市場來練兵，可以做出自己的規格，給自己廠商多一點機會。例如數位電視，大陸就用自己的標準。

問：你們還是很勇於設計未來？

答：我們是世界公司，global company。荷蘭有一家飛利浦，一家殼牌石油，它們不會因為有這兩家公司，經濟就變得很好，就能比英國、德國好。台塑很好，會不會改變台灣？

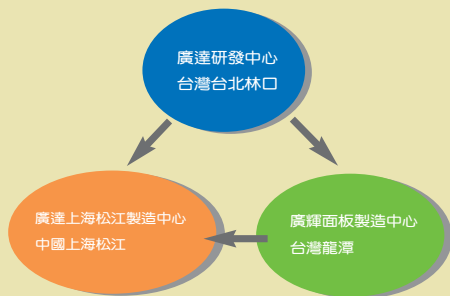
問：有什麼辦法？

答：這沒有辦法。大龍醒來，小龍就沒機會了，大老虎醒來，小貓就安靜。這很現實，不要隱瞞。（黃靖宣、蔡明洵、戴柏文整理）

技術是沒有國界的，資金也是沒有國界的，人才根本也沒有國界，  
**市場本來就是國際性的。**



## 廣達雙總部



## 廣達成長方程式：三大核心競爭力創造成長



資料來源：廣達電腦

答：人才不是最困難的，設計架構

(architect) 最困難。

問：這個研究院成立並做了以後，對你們有什麼影響？

答：影響很大很大。微軟問我，「現在筆記型電腦都沒什麼人做研發，你怎麼投入這麼多人力做未來研發，所以我要好

好跟你合作。」他們

之前都不太理我的，因為我從來也沒跟他買東西。

未來筆記型電腦應該怎麼樣，我們已經有譜了，已經開始腦力激盪。今年就會想出來，並開始研發，希望三年後會做出來。我們是筆記型電腦製造龍頭，我們有責任，也有需要，去研發三年後的產品，繼續做一個領導廠商。

問：人才到底要從哪裡來？

答：我們內部一直在培養人才。

我們的筆記型電腦很強，國外、國內都有很多人才願意來工作，也有很多學校剛畢業的。我們有三個部

分，分別是內部研發的老師傅、業

界喜歡做設計的、學校教授喜歡參加我們的，也有畢業生，這是目前。未來還有學校的博士班學生，跟他合作，畢業以後就來這工作。

廣達研究院的頂樓是未來世界，以後會找微軟、松下的未來世界擺在這，借我們展。一樓有創新科技博物館，可以告訴你愛迪生怎麼發明，電視機、半導體怎麼來的、個人電腦怎麼演變，這給我們工程師一個教育，也給大眾一個教育。

這是我們的人才培育，不是拚命挖角，挖角沒用的。不是雜牌軍，這是廣達訓練的正牌軍。在廣達是有紀律、有文化、有產出。

以後我們會發展很多技術、很多新產品，從中取得IP（智財權）。我以後要做的，是把廣達變成發明型的公司，才會和別的公司策略不同。

問：怎麼看今年經濟產業景氣？

國安民泰就有希望

答：我想今年應該比去年好一點，因為政治比較穩定，如果台灣政治能夠走向兩岸和平的路線，對

不然上市幹嘛？我們這公司獲利這

麼好了，不需要上市。我也沒賣過

股票，我只拿分紅去買畫而已。都

買對了，現在畫都漲五倍了，但股

票卻直直落。我上市不是為了要發

財，我是要公司成為一個國際的大

公司、要找更多菁英、更多人才，

才能有更大的突破。

發財不是我的夢，做台灣首富更

不是我的夢，我是要做真的不同的

事，要「沒有我就沒有這個事情，」

不是做me too。我做筆記型電腦，

就因為有我、有廣達，筆記型電腦

才會這樣起來。

問：人才會不會最困難取得？

師需要這三種特質。沒有這三樣，做任何職位、任何官、任何事業都做不好。要做一個領導者，基本上人文、科技、企管都要有。不要說做領導者，做一個經理人也要有。

所以我有個理想，就是設經理人訓練班，要三合一，有人文素養、企業管理技巧、科技的常識。科技是實用、企管是技巧、人文是素養，三個不同功能在一個平衡上。

這研究院廣達要從一百億美金跳到兩百億美金，一定要做的事，如果失敗，兩百億美金就做不到，即使做到了，也是低毛利的東西。

研究院的方向很明確，有行動系統、企業系統、娛樂系統。一個人生活就這三個方面，都已經放在廣達的領域了。

行動系統中例如筆記型電腦我們已經很成功了。企業系統我們也非常成功，今年還有很大的成長，有伺服器、儲存器，企業系統所需要的我們全部有了。在家裡就是數位電視，未來會代替很多個人電腦的工作，這數位電視是雙向的。

比如購物台，現在都是單向的。雙向是指，要買食物、買書，都可以自己去找，會有平台給你選。機

上盒大概租金台幣一百塊一個月，只要再用個搖控器就夠了，裝上去可以跟電視交談。數位電視在二〇〇六年後會是非常大的生意。

為什麼數位電視這麼重要？它要很多資訊，為了看數位電視，一定要買新的顯示器，最好是TFT-LCD，所以為什麼大家死命設廠，就是看到這個大成長。

問：它來得比我們想得慢一點？

答：不，這要到二〇〇六年，我們今年夏天生產，大量生產也是明年的事情。這不是跑一百公尺，是要跑一萬公尺的。

問：為什麼二〇〇四年其他幾家面板廠都做得不好，要調降財測？

答：調降它們還是賺二百億，還不錯啊！我在TFT-LCD業的時間比它們都久，所以

只有廣達沒有調降。廣達從一九九〇年開始就用液晶顯示器了，每一家我都很清楚，我是液晶顯示器用最久的人，當然了解這個產業，因為我們自己也買很多，很了解波動，所以預測都很準，這不是偶然的。

## 發財不是我的夢

問：它們預估太樂觀？

答：它們太樂觀了嘛！

我們是產品集中，筆記型電腦這麼多，廣達的市場佔有率是多少？我們跟客人講好，今年訂三百萬台，起起落落差不了多少。它們不是，上上下下的。我們都有產品的中心思想，有未來規劃。雖然一個公司還是要靠人才，更重要是設計師，設計做好以後，人才才擺進去。當初我想了很久很久，上市為了什麼？就是要做一百、兩百億美金的規模，成為國際性的企業。

## 再搞下去台北會變「故鄉」了，

就好像很多在台北工作的人，金門是他的故鄉。故鄉是什麼意思？

## 就是老人家在這邊。







## 廣達研發中心： 未來期望能成為 「廣達智財工廠」

### 科技研究

- 前瞻研發
- 企業研發
- 事業部研發
- 系統測試實驗室

### 人文教育

- 廣達訓練中心
- 廣達創新科技博物館
- 廣達未來世界
- 廣達演藝廳
- 企業人文、企管、科技圖書館
- 企業產品資訊圖書館

### 娛樂

- 旅舍
- 健康俱樂部
- 游泳池
- 思考花園
- 書店 / 複合式餐廳
- 24小時便利商店

(資料來源：廣達電腦)

發是前瞻研發做，一年半到三年是企業研發做，一年半以內的由事業部做。前兩個屬於研究院。三年以上的，我找一些學術單位合作。我們現在有委託台灣的台灣大學、美國的、歐洲的及大陸的。

問：前瞻研發要產學大合作，要跟世界合作，這是重要的設計。

答：對。我們有這想法，世界很多學校很願意跟我們合作，但沒什麼企業願意跟學校合作，因為很多企業都砍研發預算，現在很多好的企業都沒有研發預算。

以後廣達會有一個發明工廠，搞不好以後慢慢走向智財工廠(IP factory)，我相信會有很多好的東西會進來。

我看過很多企業的研究發展，都不是很有組織。我去日本松下

看見他們的研發非常強，這點廣達跟松下就有點像。我們現在沒有這麼多人，要一直訓練，人不能隨便來，要好好挑。廣達有一個「人才」發展部，不是「人力」，用「力」的我們不要，是要「人才」。

後面有一塊湖邊的地，我們已經買下來了，計劃要在那邊蓋一個廣達學院，要在那邊教書，我準備以後退休去那邊當校長。

這裡是世界頂尖人物來這裡做論壇，會找些大師來這裡住一、兩個星期，講一系列的課。我們只教菁英，一般的交給大學就好，一般大學已經很好，我們不要重覆。

我這裡講的是要三合一的：人文、企管、科技。一個成功的工程





五千人，現在台灣有九千九百多人，在台灣雇用的人增加了，質也提升了，這就是有長期規劃，才能這樣發展。

問：九千人是什麼樣的人？

答：比如廣達、廣輝、廣明，有作業人員、有管理的、直接勞工（direct labor），直接勞工也增加，都是台灣的勞工，反而增加工作機會。如果沒有松江的工廠，就沒辦法支撐台灣，不只是根留台灣，我是深耕台灣，全球佈局。

雙總部是指台北林口為技術總部，上海松江是生產總部。這兩個地方就像中央廚房，其他地方是衛星廚房，只要負責把東西加熱，到時衛星廚房還要繼續增加。我們掌握技術，掌握了中央廚房，其他點就可以像加盟店，意思是給人家代工。

我們現在有液晶電視是給別人代工，在東歐，現在做到四十二吋的。我在台灣研發好，東歐只是加熱，就好像漢堡，裡面的牛肉我都

做好了，麵包也從麵粉做起、做好、烤好了，它們只要加熱。但你沒有我不行的，它們只是EMS（電子專業代工廠）。

問：台灣面板業要

怎麼因應韓國來勢洶洶的競爭，它們一直想拿世界第一？

答：它們第一，那

第二是誰？我們就當第二！它要把我們趕出去，它要犧牲的也會很多。它們嘴巴講，不會真的這樣做的。獅子要把老虎咬死，犧牲的也很大，獅子沒有辦法把老虎全部滅亡，每個人都要有各自的生存空間，只要找到利基。

問：我們的利基是什麼？

答：我們是OEM，我們很會做OEM。三星、夏普、LG都是液晶電視的品牌。我沒有自己的品牌，反而有機會。例

我這裡講的是要三合一的：

**人文、企管、科技。**

因為一個成功的工程師、人需要這**三種特質**，不管他管什麼東西。

如我是一個消費大廠，我向三星買一點，但不會買太多，因為它是我的競爭者，所以我也向台灣買一點。我們的客人都是向韓國買一半，向台灣買一半，這樣它能夠互相制衡，不會所有雞蛋放在同一個籃子裡。

**二隻獅無法消滅五虎**

台灣會那麼快竄起來，是因為我們的客人喜歡兩邊都買，這樣它們（客戶）也能得到最好的利益。其實面板兩國差不多平衡。面板業台灣有五隻老虎，韓國有三星、LG飛利浦兩隻獅子。

問：在台灣如何做好研發創新？

答：我們研發也分三個階段。我們簡稱RDD，分別是research（研究）、develop（發展）、design（設計）。研發我們有Advanced RD（前瞻研發）、Corporate RD（企業研發）及BU RD（事業部研發）。三年以上的研







圈內的廣輝電子倖免。林百里也難得的以面板業者身份，很有信心地指出，韓國的兩隻獅子雖兇狠，但卻無法輕易消滅台灣的五

隻老虎。

然而，面對台灣政治的不穩定、經濟的邊緣化，一向關心台灣，上衣別著紅色小國旗的林百

里也顯得憂心忡忡。林百里對台灣經濟環境有何期待？廣達又是如何自困境中解套？林百里腦中設計的未來還有什麼？

問：輕鬆點談一下，你對fashion很熟？

答：不管男生、女生的fashion我都知道。穿衣服是種藝術，我以後要自己設計衣服，再去訂做，設計自己的風格。

我現在很喜歡做設計的工作，其實我過去幾年一直在做設計工作——設計公司的策略，設計公司的規劃。我比較不喜歡做執行的工作。

像廣達的研發中心，花很多時間做設計工作，因為會有特色，這樣就能把公司的文化很快建立。

問：為什麼設計變得重要？

答：我們是設計效率、文化、長期發展，設計未來。這個研究院就是設計未來，要想五年後會變成什麼樣，現在就先設計。龍潭這塊地，七、八年在這裡都夠了，要設計就整個區的設計。

因為廣達集團已經到三千多億台幣的營收。我們是為了以後二百

億、三百億美金在設計，我們已經創業三十幾年了，眼光和野心應該放在五年後、十年後要做什麼事情，還有包括把整個企業都往上提升。

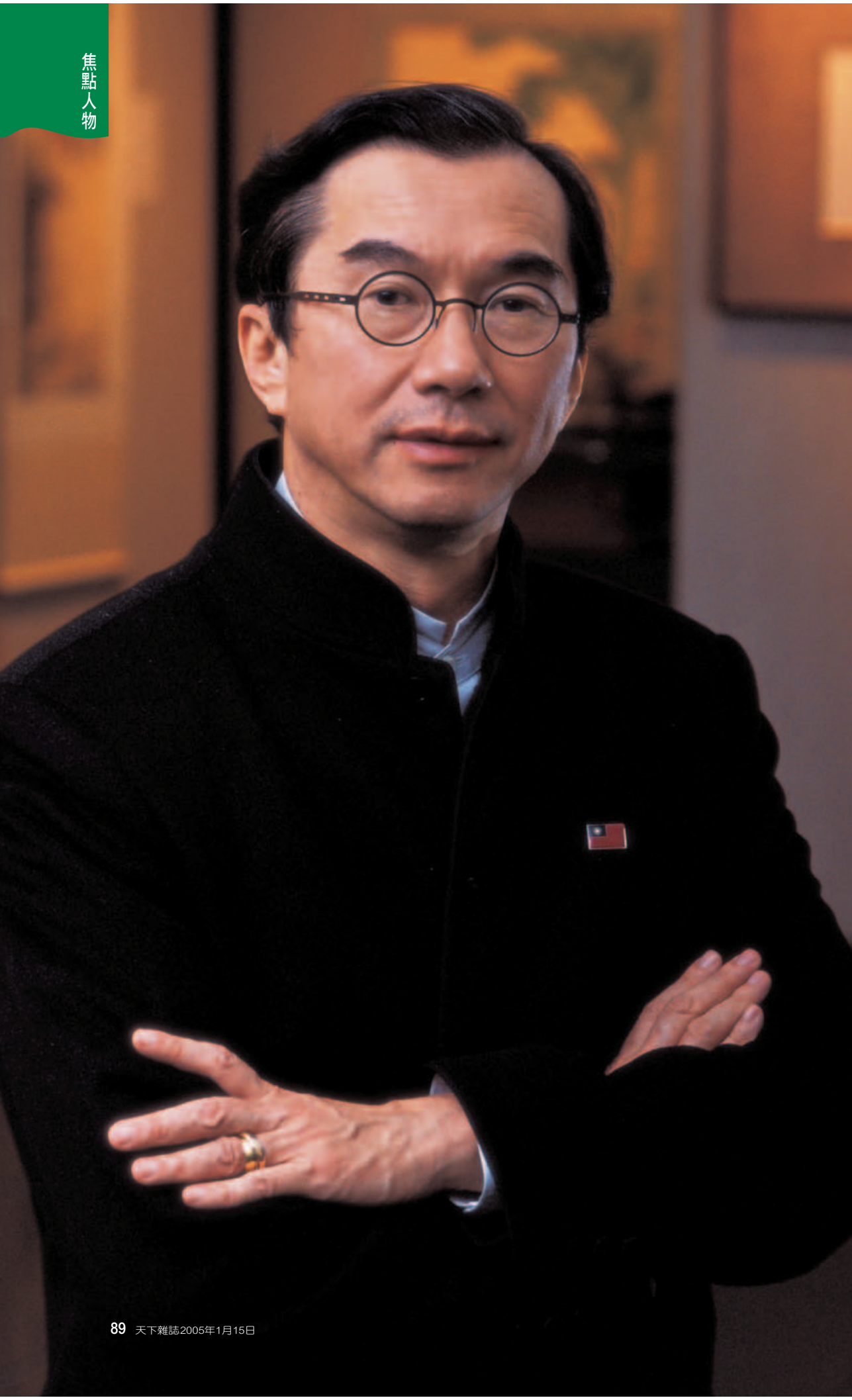
活在未來，不是活在當下

我很敬佩王永慶先生，我一月一日才去跟他見面，他九十歲了，每天還是future、future，我沒看過像這樣的長者，我也受他的影響很大。一個企業家是活在未來，不是活在當下，這不是夢，夢不見得會實現。未來是一定要去的，企業家是想未來，十年後的事情不是夢。

廣達上市後，我就在想廣達下一個十年的未來是什麼？我把台北林口訂為研發中心，上海松江是製造中心，廣達是雙總部企業，其他都是支援，二〇〇四年已完成佈局。

二〇〇〇年，整個廣達集團只有





培養出一批一批正牌的「廣達軍」。

「這不是夢，夢醒了無痕，這是

一個計劃，」林百里很認真地說。

在專訪中，林百里有喜有悲。

去年，台灣的第二兆產業——

面板業，遭逢景氣的寒冬，當台灣其他四家面板業陸續傳出調降財測的悲觀訊息時，只有廣達集

# 林百里：不努力，就滅亡

我

要做設計師 (architect)，這樣才能做到九十歲，「廣

達電腦董事長林百里，坐在滿室古董、名畫的廣雅軒很有感觸地說著。

廣達電腦總部七樓的廣雅軒內，不見林百里最偏好的美女圖，這一季，已換上一幅幅活靈活現的動物畫作，有駿馬、潑猴……。

匆匆踏進廣雅軒的林百里，依然戴副徐志摩式的眼鏡，頭髮有些凌亂，但瘦了點的林百里看起來更有精神。穿著一襲自上海灘添購的深色中山裝，對「美」一向很有研究的他，對著訪客從身上服裝的設計，一路聊到對廣達未來的設計。

在《天下雜誌》獨家專訪中，林百里一再強調自己不要做CE

O，一心只想當設計師。設計公司的願景、設計公司的未來。

二〇〇五年的第一天，林百里和經營之神王永慶有場餐敘。談天過程，林百里在王永慶身上感受到身為企業家，要永續經營的心。「王永慶先生九十歲了，每天都還是future、future」，「他是活在future，不是活在當下」，林百里自承他受到王永慶的感動很大。

「我不會交棒的，只是不同階段扮演不同的角色，」身為創業者，在林百里的字典裡，CEO中間的「E」是有不同解釋的。依階段分別是Engineer、Executive、Earning及Expectation，「我現在是Expectation，」他說。

林百里要設計永續，就像廣雅

軒內的張大千畫作一樣。

二〇〇四年營收正式突破一百億美元大關的廣達電腦，要靠著「廣達研究院」來成就第二、第三個百億美元。

從廣雅軒望出去，林百里為廣達設計的未來就聳立在那。二年前，「廣達研究院」還只是藍圖，二年後，它即將帶領廣達集團邁向二百、三百億美元的營收。

「理想實現了，」林百里說。

由名建築師姚仁喜設計的廣達研究院，即將在今年五月一日正式進駐。這棟佔地六萬二千坪、可容納七千人的廣達研究院，已從規劃之初的「烏龜」，蛻變成爲巨龍。

廣雅軒的另一面、湖邊的一大片空地，也計劃蓋「廣達學院」，林百里希望退休後能去當校長，

當企業碰到**形象危機**的時候，往往是個最好的轉捩點。



如，皇家殼牌石油從一個破壞生態的產業轉型成為「永續」石油公司。或耐吉在九〇年代初期，被批評為剝削海外勞工，但現在站穩運動用品的領導品牌。

當企業碰到形象危機時，往往是個最好的轉捩點。二〇〇四年十月，美國的《行銷期刊》分析指出，企業面對形象危機挑戰時，這時重建社會責任形象的一個捷徑，是在被批評的領域內，尋找知名的公益團體，尋求合作策略聯盟，重新找出企業社會責任和產品連結。

另外一個利用企業社會形象危機變成轉機的例子，是日本的新力和東芝。這兩家日本電子業的天王，在中國卻因為人民「仇日」情緒發展到鐵板。這兩家公司，因此在中國用心企業社會責任，最後贏得了中國消費者的尊敬和市場。

日本《日經新聞》報導，二〇〇四年新力和東芝在中國被《光明日

報》選為十大最佳企業公民。

東芝電腦因為公司在企業社會責任的預算不是很充裕，反而發展出一個新的想法是，「要看看人們最需要什麼，我們就給什麼。」東芝在全中國設立訊息收集站，在中國的總部彙集評估，哪些地方需要什么資源。有一次，東芝預備捐電腦給北京的一家小學。但是，後來在協調的過程中，發現這所學校的小學生每十個人才有一本字典，後來東芝決定把贈送學校電腦的預算，轉為贈送學生字典，反而贏得了學童和老師的熱烈回應。

### 消費者抉擇的關鍵

因此，《日經新聞》在報導的結尾中給日本企業的建議是：「在中國日益升高的仇日氣氛中，善盡企業公民責任，是日本企業在中國經營，降低風險的有效做法。」

企業社會責任的共識日益升高，也和市場全面競爭有密切關係。同樣產品、類似價格和近似的品牌認同下，企業社會責任會是最後重要的區隔，和消費者抉擇的關鍵。

美國的《行銷期刊》研究，以食

品業為例，當消費者面對同樣產品，不同品牌的選擇時，假如其中一家社會責任形象鮮明，另外一家則否，消費者等於是在自己「道德慾望」和「填飽肚子」當中做選擇。這時，多花一點錢，購買價格可能較高，但是社會責任形象良好企業的產品，等於自己在購物同時，也順便盡了公民義務。

企業龐大的資源和響亮的名氣，代替了許多政府該做的事。譬如雅芳，已經募了超過兩億美元的乳癌基金。可口可樂也在十年間，在美國募集六千萬美元青少年基金。這些企業變成公益團體的超級吸金器。因為消費者會把公益團體的形象和企業連結，認為支持企業就是支持和企業策略聯盟的公益團體。根據研究也發現，相較下，這些公益團體獲得的捐獻，也比一般沒有和企業合作的公益團體多得多。

台灣的企業不管是以製造為主，或是和消費者直接接觸的服務業，在CSR席捲的浪潮下，似乎很難躲避。

企業主決定要從五大階段中，哪一個階段開始，走向企業社會責任之路？



補貼藥價的公司，「亞培執行長邁爾斯懷特接受英國《金融時報》訪問時說。

歐美國家當中，推動企業社會責任最力的當屬英國。英國即將擔任二〇〇五年八大工業國的輪值主席國。英國貿易的長官，馬不停蹄地在世界各地巡迴演講，鼓吹企業社會責任的理念。

## 誰需要CSR？

由全球金流、跨國企業和已開發國家發動，吹往以製造為主的開發中國家的企業社會責任風潮，已愈來愈難阻擋。而且，一連串的研究還發現，及早擁抱企業對社會的責任，企業愈能獲得品牌、社會形象和獲利能力的正面成長。

哪些企業在此刻，最需要盡快經營企業社會責任？

《金融時報》專文分析，以下五類企業，最應該立即面對企業社會責任策略，包括：

- 一、市場壟斷者，譬如前國營企業。
- 二、和客戶直接接觸的企業，如銀行業和零售通路業。

三、生產民生必需品的企業，如食品飲料業和醫藥企業。

四、破壞自然生態的企業，如生產石油相關的企業。

五、極度依靠供應鏈中，開發中國家低廉人力製造成本商的企業。如紡織相關產業。

從歐美國家發展企業社會責任的歷史軌跡中，有哪些經驗可以給後進者參考？

根據二〇〇四年十二月的《哈佛企管評論》期刊分析，英國倫敦責任協會執行長賽門·查達克(Simon Zadek)研究，企業走上企業社會責任之路，有五個階段：

**第一防禦階段：「這不是我們的錯」。**企業接收媒體、顧客點名批評，公司由法律和公關部門面對。

**第二遵循階段，「我們只做該做的就好」。**公司會把CSR相關政策訂出，並同意「我們不會不做」，開始學習把該盡的社會責任當作經營成本。



## 及早擁抱企業對社會的責任，

企業愈能獲得品牌、社會形象和獲利能力的正面成長。

**第三階段進入管理階段，「笨蛋，這就是生意！」**這時，企業已經理解，盡社會責任是長期經營目標。企業必須和主管們一起分析這個核心策略。譬如，運動用品領導品牌耐克要制定完善的採購誘因，以改善供應商勞工的勞動條件。

**第四策略階段「這讓我們有競爭力」。**企業理解企業社會責任和企業形象融合，將可獲得長期競爭優勢。譬如，汽車公司未來優勢就是製造更環保的汽車。製藥公司將策略從治病到保持健康。

**最後第五階段是公民化階段「確保所有人都切實做到」。**企業的理念融入社會氛圍，參與鼓吹。

過去，企業開始參與企業社會責任，多半因為面臨經營危機，譬



構提供更多上市公司的企業治理、環保和社會責任政策的報告。美國的高盛和摩根士丹利證券公司，也將企業社會責任納入評價企業標準。

事實證明，這些對社會盡責任、更看重永續經營的企業，獲利能力同樣卓越，最有名的例子是，美國溫斯陸綠色成長基金（Winslow Green Growth Fund）無論是一年、三年和五年的績效表現都優於平均。這樣亮麗的結果讓投資者對於這類企業趨之若鶩。

同時，掌握品牌直接接觸消費者的歐美公司，也開始對隱身在中下游的供應鏈廠商，要求起基本的企業社會責任。歐洲最大的電信大廠伏得風（Vodafone），就要求下游供應商必須遵守新的道德採購原則。在新原則下，下游工廠的員工工作環境必須是合乎國際標準，安全且合理的。

歐美國家的政府也以政策主導，迂迴地強勢要求企業盡社會責任。美國知名的亞培製藥公司每年都花大筆預算，以補貼公司出口到非洲的愛滋病藥藥價。「假如我不在非洲提供我的藥品，政府會把我們公司這個藥品的專利權發給別家願意

# 微利時代 突圍利器

企業社會責任（CSR），已經成為企業經營的新策略，更儼然形成了新的貿易道德壁壘。

哪些企業會面臨立即的挑戰？如何走向企業社會責任之路？

**矗**

立倫敦街頭的笨重郵筒上，保守的英國皇家郵局用顯著大字漆寫：「請看我們的企業社會責任報告」，大字下方是皇家郵局網址。

中國在二〇〇四年年底，國家標準監督委員組織二十個部委，成立了CSR（Corporate Social Responsibility，企業社會責任）標準制定委員會。以因應國際上用日益嚴峻的CSR認證標準，對中國企業施與嚴峻的壓力。

國際標準組織（ISO）也將成立專門CSR委員會，將企業社會責任正式納入企業標準化範疇內。

過去，企業做公益、盡社會責任往往都是改善形象，錦上添花的公關活動。但現在「企業社會責任」

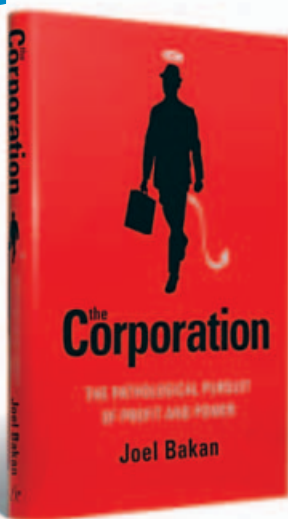
已成為企業新的競爭策略，甚至儼然形成顯性的貿易道德壁壘。

## 共同基金投資企業好公民

包括掌握金流的大型退休金公司，開始把企業的社會責任表現，納為新的投資觀察標準之一。

二〇〇四年十二月底，歐洲的主要退休金管理公司邀集歐洲大型投資銀行和承銷商，要求這些金融機





書名：企業的性格與命運

作者：巴肯

譯者：李明

繁體中文版出版社：大塊文化

出版日期：二〇〇四年十一月

（圖為本書原版封面）

再證明相反的結果。

以美國的黑奴制度為例，當初贊成奴隸制度的商人、政客就說，你看，這些黑人在非洲都是挨餓的，我們現在讓他們有飯可吃了。這種說法跟今天對企業來說也一樣，因為我們要靠企業吃飯，是他們讓我們有飯吃，所以最好不要管他們？

所以開發中或未開發國家的政府要非常小心制訂政策，讓企業的發展真的對國家、社會的永續發展有長期的貢獻。光是自由化，讓企業自己決定要不要負社會責任，也許短期對經濟成長有效，但長期來說卻非常危險。

問：除了捐錢、做善事，到底我們還該要求企業負哪些社會責任呢？

答：事實上，依法我們能要求的真不多。資本主義制度下的企業法寫得很清楚，企業無論做什麼事，都必須對股東的利益有交代，說明對股東有什麼好處。因此，我們也不能硬要他們做違反股東利益（或只對社會大眾有好處）的事。只能希望企業領

導人們更有智慧，選擇同時對股東又對社會大眾有好處的獲利策略。

因此，如果我們真想要保護環境、勞工、消費者利益，不受企業的強勢壓抑，就需要建立「強制性的社會責任」法令，讓企業不能違法傷害這些弱勢的社會利益。

## 不能光靠企業的社會良心

絕不要相信光靠企業自願的社會良心就夠了，因為他們運作的「程式」就不允許他們往那邊走。

問：難道我們該更信任「公共部門」——政府、立法機關、政客嗎？

答：不（尖叫），這的確是個大問題，我也沒有簡單的答案。但我想表達的是，不要一廂情願地投入企業的懷抱，相信他們對社會有更大的仁慈。而是應該建立一個真正值得信賴的公共領域，保持民主的運作。唯有靠每個公民真正參與，制訂對永續發展有利的政策。既然大家都不想走上革命的路，就應該努力改造政府，讓它做出對社會的走向更有利的抉擇。沒有更簡單的路，也不會隔夜就解決所有問題，但這是我們唯一應該努力做的事。

問：你看到過好的例子嗎？例如美國紐約州最高檢察官史匹澤（Eliot Spitzer）等人。這群新興勢力對節制企業強權有幫助嗎？

答：有，我的確看到愈來愈多公共領域的人：立法、司法界的人，對推動公共利益、價值有使命感的人出現。身為公民，我們就該支持這類的政客、政黨或人物，才能造成改革的風潮。

問：你對企業負責人或CEO們，又有什麼建議呢？

答：我對他們最大的建議就是希望他們更有創意，想出很多既能賺錢，又對社會有好處的作法。

更有用，但他們一定不願意聽的建議就是：不要期望政府不管你。相反地，企業領導人應該要求政府給他們更清楚、明白、能夠保障社會利益的規定，這樣才真正能讓他們合法地為社會利益負起一些責任。但我想他們一定不會聽的，因為他們的天職就是想盡辦法擺脫政府規定，更自由去經營出最大利潤。到頭來，真正有用的還是靠政府負起應負的責任。不要期待CEO會主動做對社會有利的事，應該想辦法要求他們做社會有益的事。

政治手段、政府規定來改變我們不滿意的制度運作。因為我們會開始想，不僅我們不要這樣活著，也不要子孫這樣活著。

## 企業未必能帶來永續成長

也許一開始不是全面性的對話，但從個別的環保、消費者團體開始，蔓延成一個更大的社會運動，促成社會改造。所以我只能對大家說，若是你真的對企業不斷擴充的勢力有所戒懼，你仍然可以每天去企業上班。但記得要試著去參加一些社會關懷團體，從小地方開始做起，擔當起公民的義務。

問：「公民的角色」這件事，怎樣跟我們在社會上其他的角色區隔？

答：人在社會生存，需同時扮演許多不同的角色。我們同時是別人的員工、又是股東、父親、兒子，各種衝突的角色。但是在民主社會的原意裡，我們也別忘了自己有責任要參與形塑、改造社會、改造政治的樣貌，讓我們共同的存在更有意義、美好。

我們對社會前進的方向是有責任的，如果大家都束手不管，事情就

不會變好。我們得親身去參與、面對問題、採取行動，才能改變我們共同管理社會的方式。

問：從更個人的角度來問一下：你自己買股票、債券嗎？通常我們不都只希望這些公司賺愈多錢愈好嗎？難道還應該期待他們做什麼其他的事嗎？或者，除了股價、股利，投資人選擇股票應該還有其他標準？

答：這實在是很關鍵的問題。我們買什麼股票？什麼產品？事實上，我們真正能發揮影響力的地方，不就只能是在市場上嗎？

我們雖然同時是消費者、股東，但我們也別忘了逼政府在政策規定上，做出保護公民的決定。這就是公民的角色應該做的事。

問：從開發中國家、未開發國家（印度、中國大陸）的角度來看，大企業、民營化對我們的經濟發展、人民



（宋東攝）

**別忘了自己有責任，  
要參與形塑、改造社會、改造政治的樣貌  
讓我們共同的存在更有意義、美好。**

生活都有過實際、具體的貢獻。

我們也仍舊朝這條路上前進。南韓的三星、金星都是「大企業集團」在全球市場上搶到利潤和尊敬的好例子。你對這些國家的人民有什麼提醒呢？

答：企業在開發中或未開發國家投資，當然會帶來工作、財富。但他們是不是真能帶來永續的成長？

企業在這些地區的大量投資也許可以讓這裡的人富幾年，或富幾代，但是不是真的幫助這裡建立了一種永續成長的機制？

這都是政府或公民應該要探討的問題。

真正瞭解企業本質，我們就知道這種法人組織，天賦的使命就是獲取最大的利潤。最好的結果就是這些消耗大量當地資源、人力的組織，真能改善人民生活，但歷史一

所有這些事件

加起來，讓大家對企業這個龐然大物突然有了新的感覺，新的好奇。

問：你在書中描繪的企業真不可愛：自私自利之外，並且先天的就對道德、良心無感，法律上也要求企業只能對投資人負責，蠻讓人無奈又可憎的。但今天愈來愈多人依賴企業維生，不論身為企業員工、股東，你認為我們該如何面對你筆下這些可敬又可恨的怪物？

答：這的確是個問題，我自己也很困擾。我穿的衣服、開的車、出版我書的出版商、經銷商都是企業在經營的。這也正是我為什麼寫這本書。面對這樣的處境，怎麼辦？事實上，歷史上人類經歷相同困

境的經驗

也不少，例

如一九八二年的

蘇聯，一切都在共產黨控

制下。但你不贊成共產主義，怎麼

辦？如果你生在十六世紀英國，你

不喜歡都鐸王朝，但整個國家都依

賴這個王朝運作，你怎麼辦？可見

類似的困境我們並不陌生。回頭看

歷史，會看到當時的人們如何自處。

常見的是，人民拿起槍桿搞革

命，但那真是最後一步了。通常人們不搞革命，就會集體改變心態，

蘇聯的瓦解

就沒有革命、中國大陸的改變也是人民認知、心態上的改變而已。

可見如果人民開始意識到自己不喜歡某種制度安排，他們就開始扮演起「公民」的角色。當然我們同時也是消費者、股東、員工，但我們也是公民。我們要思考怎樣透過



(宋東攝)



# 誰能馴服 企業怪獸？

披

著嬉皮式的亂髮，垂著老狗似的眼神，四十五歲，

在加拿大英屬哥倫比亞大學法學院教書的巴肯（Joel Bakan），是今年加拿大最暢銷的作家之一。

他的著作《企業的人格與命運》，以及和兩位電影製作人艾其

博和艾伯特合作的同名紀錄片《解構企業》，不僅突然大賣，在北美各大學引起一片叫好。並且也已經出版了義大利文、法文版。

為什麼這本把企業描繪成「致命機器」、「無道德感」、「自私」的書會暢銷？到底大眾期待企業

負什麼樣的「社會責任」？企業又能負什麼樣的社會責任？

當所有人都跟這些隨時能搬動股市漲跌、撤走數萬人工作、影響政府關鍵決策的超級強權愈來愈貼近時，還有誰能馴服這群為逐利潤而全球奔走的巨獸？

問：你當初為什麼會想到要寫這本書？為什麼這本書最近那麼紅？

答：九〇年代中期，我感覺到企業的勢力愈來愈大，但公眾對企業的本質到底是什麼卻一無所知，除了公關公司、媒體灌輸給他們的形象之外，大家對這個已經接管世

界、社會的組織卻沒有警覺。

我覺得有必要提出一個跟公關公司不一樣的觀點。當然也從法學界的觀點來檢驗一下，到底我們社會賦予這個怪物哪些法律上的特殊權利？對社會又有什麼影響？

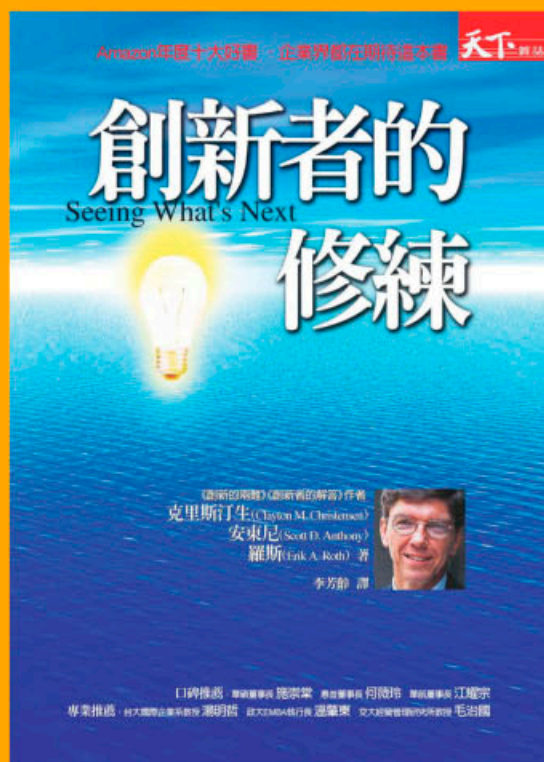
另一方面，安

隆案等企業弊案也層出不窮。而我

寫書採訪企業的過程中，也不斷聽到企業界自己開始談「社會責任」這幾個字。這在八〇年代幾乎不可能，當時大家一心只想賺錢。這可是企業裡新興的態度轉變，CEO們也開始想當好人、有善意。

2005企業界最期待的一本書

# 創新的下一步 在哪裡？



作者：美國當代最具影響力的創新大師 克雷頓·克里斯汀生  
及安東尼·羅斯等

譯者：李芳齡

定價：450元

創新大師「克里斯汀生」繼《創新的兩難》、《創新者的解答》後，最重量級最受矚目的創新第三部曲：《創新者的修練》。

## 重量級好評—亞馬遜年度十大好書

★口碑推薦—華碩董事長 施崇棠  
惠普董事長 何薇玲  
華航董事長 江耀宗

★專業推薦—台大國際企業系教授 湯明哲  
政大EMBA執行長 溫肇東  
交大經營管理學教授 毛治國

### ◆像魔法水晶球一樣

商場競爭嚴酷，創新不一定帶來企業持續成長，唯有破壞性創新才能確保成長引擎不熄火。本書像具有魔法的水晶球，透過理論教你如何透視產業變化跡象。

### ◆透過破壞性創新，洞見產業趨勢

本書濃縮破壞式創新的理論菁華與圖解，再加上抽絲剝繭的案例精解，將理論與實務融會貫通，透析五大產業：包括教育業、航空業、半導體業、電信業、醫療保健業等如何運用破壞性創新理論，洞見未來！

### ◆門外漢也看的出重要洞察

創新的2005年，從修練開始！《創新者的修練》是擬定策略時的重量級智慧夥伴，即使是「門外漢」也能在導引下看出重要洞察。

### 同步閱讀《創新者的解答》

- 獲《哈佛商業評論》推崇深具「突破性觀念」
- 獲《紐約時報》喻為九〇年代最好的財經企管書
- 獲選為美國《Business Week》年度十大財經管理好書
- 獲【93年度經濟部金書獎】經營環境與策略管理類
- 獲選誠品2004年度暢銷書
- 獲選為金石堂2004年度暢銷書
- 獲選為博客來2004「年度百大」



作者：克里斯汀生  
譯者：李芳齡、李田樹  
定價：400元

天下雜誌出版

客戶服務專線：(02) 2662-0332

天下網路書店給你優質好書：[www.cwbook.com.tw](http://www.cwbook.com.tw)

TLFeBOOK



(法新社提供)

▲麻省理工大學教授喬姆斯基質疑企業制度不值得信賴。

為全球企業時，或懼怕失去廣告，或因利益相同，更與企業連成一氣。例如梅鐸領導的媒體，已橫跨全球，有線電視，衛星電視，報紙，雜誌等。在美國的福斯電視，尤其已成為布希及大企業代言人。要制衡全球企業，大部分人呼籲必須重視自己的力量。

他們組成團體，互相支援，並在網路上互相聯結，舉行公聽會，腦力激盪，希望能找出全球經濟另一條路，喚醒公民意識，公民結合起來，就會產生力量。

世界最大商用地毯公司Interface總裁安德森，在消費者和員工頻頻詢問下，自己也作了深切反省，投資十四億美元，逐步改善生產設

備，使得廢料可以回收，不必造成污染。目前已經做到八〇%原料回收，預定到二〇二〇年將可全面回收，成為一家永續發展公司。「如果及時挽救，我們的文明有如無人飛機，只會往下墜，不會往上升。」安德森說。

消費者更應重視自己的力量，例如耐吉、Gap牛仔褲連鎖店如此之多，消費者團結起來，滴水匯成江流。不能再僱用童工，遷移工廠也必須給予工人補償。在大陸台商也明顯感受到，現在不能過度加班，國際成衣工會組織常來工廠抽檢。這就是消費者和非營利組織聯合，對抗全球企業不人道做法。

消費者和股東也應該嚴格要求，將企業自己所做的環保、永續發展、員工福利改進，列入年報，「這不是平衡記分卡，而是道德記分

## 我們給了他們做『人』的資格，

但是這個『人』不具道德良心。

～著名左派學者、麻省理工大學榮譽教授喬姆斯基說

卡，企業負責人要真心作這些事，而不是為了企業形象，」史密斯說。

### 政府更應積極監督企業

地方政府尤其應該扮演積極角色，主導企業發展方向。加州一群律師曾代表人權團體，向加州法院，控告加州石油公司在海外污染環境，探勘石油不尊重當地國。政府應該勒令解散加州石油公司，也就等於判處死刑。加州法院雖然裁決不予成立，但是加州聯邦法院解釋，政府確實有權解散企業。

科登建議，企業應該地緣化，成為地方生態的一環。政府應該對地緣化企業有所獎勵。例如選擇所在地供應商為優先，選擇將顧客以及當地社區納為主要股東的企業，而不是飄忽不定，只以追求利潤為主的全球企業。



## 如何制伏

# 企業巨獸？



### ◆改善管制體系

- 政府管制應重新構思並立法，將企業納入民主控制之下，同時確保公司能尊重人民、社會與環境的權益。
- 為了提高管制效力，應充實執法機構的人力、提高罰款金額以發揮嚇阻作用。
- 工會與其他勞工團體、環保、消費者、人權等組織對企業行為的監督與管制，應予以保障並強化。

### ◆強化政治民主

- 選舉經費應由公費支應，取消企業的政治獻金，並更嚴格地限制遊說以及政府與企業人事交流的「旋轉門」。
- 企業的影響力至少應縮減到與其他機構——如工會、環保與消費者團體、人權組織——較為對等的程度。
- 選舉應改採如「比例代表制」等改革，讓新的聲音得以進入政治體系，並鼓勵失望的選民重新參與。

### ◆打造強勁的公共領域

- 攸關公共福祉、不容企業剝削的社會團體或社會利益，都應受到公共體制的管理與保護。
- 包括兒童的心靈與想像力、中小學、大學、文化機構、自來水與電力、健康與福利服務、警察、法院、監獄、消防、公園、自然保護區、基因與其他生物物質、公共空間等都是應受保護的團體。

### ◆挑戰國際新自由主義

- 各國應合作扭轉WTO、國際貨幣基金（IMF）、世界銀行（WB）等國際組織的意識型態與行事手法。
- 擺脫基本教義派的市場理論，及解除管制與民營化的主張。

整理自《企業的性格與命運》

好起來。

管理學家史密斯認為，社會實在不能期望企業太高。例如Google似乎是近年來能夠將專業道德結合台利潤的成功企業。但是反猶太人網站進駐該搜尋引擎時，用戶不斷抗議後，Google才剔除該網站，而且公司高層人士承認知道該網站為時已久，但是沒有人監督，也就不了了之。

曾任哈佛大學商學院教授、史丹佛大學博士的大衛科登（David Korten），參與多年商業運作。他看

到近年來全球企業各項作為，忽略對

地方作出貢獻，因而退出企業界，聯合反全球企業人士，演講、著書、成立網站、策劃各項抗議活動。如每次世界貿易組織集會都能動員數十萬人抗議，希望喚起人們的關注。

「資本主義是疾病，如果大眾不嚴格監督，就像癌症之於身體，一旦竄開，就再也治療不了，」他說。

他認為現今全球企業可與共產主義比美，他們都是經過精密計劃，確定目標，嚴格執行，有如共產主義的中央計劃經濟，「表面上，我

們贏得冷戰，但我們並沒有贏。」

去年美國總統大選期間，布希與民主黨總統候選人凱瑞辯論時，就常爭執全球化其實就是全球企業化，只有全球企業受惠。美國人民並沒有受惠，美國白領階級的工作機會，如程式設計師，軟體工程師，客戶服務人員大量外移印度。很多失業業者難以再就業，甚至得冒生命危險，加入軍方或工程公司，到伊拉克工作，作駕駛或補給。年收入可達十萬美元。

「他們認為在這裡與其坐以待斃，不如去賺錢，雖然危險，但是能養活一家大小，」一位在密蘇里工作的會計師說。

本來，媒體應該負監督之責，但企業經過公關公司精心規劃，每年花上數十億美元主導輿論和政治。當他們擁有一切時，誰來真正關心公眾福祉呢？

當媒體自己也成

因為企業也是「人」，這個修正案給公司很大權利，於是企業每逢覺得自己受歧視，就上訴最高法院，上訴件數是黑人的三倍多，企業力量大幅擴張。

「我們給了他們做『人』的資格，但是這個『人』不具道德良心，」著名左派學者麻省理工大學榮譽教授喬姆斯基（Noam Chomsky）說。

## 企業是精神病患

在《解構企業》這部紀錄片裡，順水推舟，假想企業真是「人」，他會是什麼樣的「人」？影片製作人根據某些企業歷年來表現，再以世界衛生組織診斷標準，這些企業根本是精神病患（Psychopath），例如：

不關心其他人的感受，只做對自己有利的事。

與人不能維持長久人際關係，任意解僱員工。

不關心其他人安危，例如隨意污染環境，剝削童工。

欺騙，假造事實，例如安隆欺騙客戶和投資人，只為自身牟利。

沒有罪惡感，作任何決定，都可以「追求最大利潤」為擋箭牌。

「企業不只是工作場所，應該是我們的鄰居、社區，」前麥肯錫顧問史密斯說，「更應該是一群人在一起，為社會及文明作出貢獻。如果企業流於只是工作場所，人們就失去創造生命意義的大好機會。」

在《企業的性格與命運》這本書裡，喬姆斯基說，追根究柢，我們要探討「企業」這個制度是否值得信賴？

很多制度殘忍異常，但是執行人很可能能是慈祥、愛心和藹長者。例如美國南方的奴隸主往往深具愛心，對奴隸也很好，疏款解囊，救助窮人。但奴隸制度終究殘忍不仁，必須遭歷史淘汰。

同樣地，很多企業主慈善為懷，但是企業在法律上，就被賦予責任——要為股東謀取最大利益。除了法律裁定的違法行為外，他不必負任何社會責任，更不必對社會價值

## 很多制度殘忍異常，

但是執行人很可能是慈祥、愛心、和藹長者。

觀和文明存續負責。

不幸，有些企業帶來的價值觀卻充滿貪婪，操弄，甚至欺騙。研究廣告的人指出，最近十年醫學界對腦的研究飛躍進展，提供廣告更大一片天。

## 企業賣四十，工人拿七角

上世紀末，全球經濟興起，使全球企業更具威力，也在全球各地激發示威反感。例如全球企業為了降低成本，在各開發國家設廠，一件四十美元的家設廠，一件四十美元的襯衫，在薩爾瓦多生產，工人只拿到七角。很多知名廠牌成衣，僱用童工，工資更少，而且還掛上「這件衣服的一所得，將捐贈兒童基金會」標籤，諷刺至極。

表面上看，全球企業至少使得飢餓邊緣的婦女孩童糊口生存。但是它卻無法繁榮所在國經濟，因為工人的工資只能充飢，根本無餘錢買其他貨品，連雜貨店生意也沒有





▲一九九九年WTO西雅圖部長級會議外，群眾大規模抗議資本主義全球化帶來貧富對比加劇、環境破壞等惡果。

顧問公司高層已經被貪婪合夥人包圍時，憤而辭職。麥肯錫顧問公司後來牽涉到與多家企業聯合做出或違法、或違背專業原則之事而飽受批評。

在《企業的性格與命運》一書中，作者提出「企業」本質問題。雖然看起來，企業追求利潤，貪婪，無止境，但很多接受訪問的人士更持樂觀態度，認為每人善盡公民義務，督促企業在當地生根，遵循生態保育，仍然能成為永續發展的一環。

他們認為，現代企業存在不到一百五十年，力量大幅擴張更是這幾十年才有，人類根據法律成立企業，能夠創造它，自然也能約束它。讓企業截長補短，為公眾利益謀福祉。

巴肯研究企業發展史，企業剛開始成立時，是政府為了開礦，興建鐵公路，集合一群人成立「公司」，這種組織在法律上是法人，因此也是「人」，但他們受託於公眾，更取信於公眾，而且每人能擁有的公司股份有限，更不能擁有多家公司。

轉捩點是在十九世紀中，美國內戰後，為了保護黑人，美國通過憲法修正案十四條，賦予所有人必須具平等權利。





(法新社提供)

## 一 一〇〇五年，美國十大名人將站上法庭受審，其中三位是

企業總裁，都是美國大企業——安隆、世界通訊、泰科，他們或則貪污，詐欺，做假帳以圖利自己，使得員工退休金無著，投資股東終生儲蓄泡湯。

台灣去年也發生多起企業大弊案，如幾家曾經風光一時、股價居高不下的科技公司，如博達、皇統、訊碟等，有些企業負責人做假帳，真掏空資產，高達七十億至兩百億之間。和美國出事的大企業負責人手法如出一轍。

自從前年美國多家大企業或破產，或重整，新經濟流於泡沫，西方世界制定一連串加強公司治理及申報制度，希望能讓企業對股東及社會盡責守法。最近一年，西方社會對企業體本質提出諸多疑問，以及民眾如何能夠約束這匹脫韁野馬。

加州一個六萬人的小城，最近通

過一項法案，不准連鎖餐廳進入該地，現有的九間連鎖餐廳，不究既往，准予繼續經營。希望能以小城市力量，抵抗跨國企業無止境的擴張。

「我們有什麼好怕的，縱使企業不再來投資，」一位戴著眼鏡的女居民說，「我們也可想出其他辦法謀生。」

另外美國賓州兩個縣，也通過法律，限制企業是「法人」的資格，因此企業不能再行使很多權利，例如隨意宣告破產，將成本轉嫁第三者等。

加拿大英屬哥倫比亞法律

## 資本主義是疾病，

如果大眾不嚴格監督，就像癌症之於身體  
一旦竄開，就再也治療不了。

教授巴肯 (Joel Bakan)，訪問近四十位教授、管理專家、以及企業總裁，例如九十六歲的彼得杜拉克，前殼牌石油總裁史都華爵士，前固特異總裁吉伯拉，寫成《企業的性格與命運》(The Corporation，已由大塊文化出版中譯本)一書。

接著兩位電影製作人艾其博 (Mark Achbar) 和艾伯特 (Jennifer Abbott) 拍攝成同名紀錄片 (中譯為《解構企業》)，贏得很多讚賞，在著名的日舞影展中，獲得最佳紀錄片獎，並打進世界各地電影院放映，台灣公視也曾經在去年九月間播映。

## 企業不稱職

此外，財經媒體及雜誌也屢屢探討企業角色及對社會的責任。曾在麥肯錫顧問公司任高級顧問的道格拉斯史密斯在《高速企業》裡撰文寫道，現今社會不再是由教堂、學校和社區塑造我們的價值觀，而是企業在塑造我們的價值觀，「可惜他們實在不稱職。」

史密斯在一九九三年看到麥肯錫





# 企業成公敵？

文／楊艾俐 插畫／李金玲

麥當勞都是為你嗎？

資本主義全球化讓企業橫行世界、為所欲為，不僅在世界各地引發反抗風潮，更讓愈來愈多人發現企業的言行並不一致，諸多社會問題正是企業所製造。

著名法學教授巴肯撰述的

《企業的性格與命運》一書

和同名紀錄片《解構企業》，

點燃了反省企業問題的炮火。

企業一味追求最大利潤的本質，是否真正符合社會的長遠利益？又該如何才能制衡企業的畸形發展？在一片撻伐聲中，企業該如何把危機當轉機？







領導、人力發展等「軟性」能力。

億康先達曾在德國、日本與拉丁美洲三個地區研究了五百多個企業經理人，結果發現，在「經驗、IQ與EQ」三大條件選項中，最可能使這些管理者步上失敗的決定因素，便是EQ不足。「大部份的人都是靠IQ被錄用，最後卻往往因EQ太低，被炒魷魚，」格蘭拔形容。

軟性領導注重溝通協調、團隊合作，更重視激勵人心。美國《財星中小企業》(FSB)雜誌去年底的「最佳企業主」(Best Bosses)年度評選，最後選出的十五位企業領導人，個個都是激勵員工創造新局的高手。

例如，印刷電路板製造商Advanced Circuits執行長賀斯頓一面推動數字管理，嚴格落實績效追蹤，另方面又以豐厚獎金、旅遊和利潤共享制度，激發近兩百個員工衝刺最佳品質與業績。

又如，小型製作物出版商Polity & Partners 11年前遇上衰退，必

在「經驗、IQ與EQ」三大條件選項中最可能使管理者步上失敗的決定因素便是EQ不足。



須削減四十萬美元的預算，老闆波麗不忍心裁員，硬是說服三十九個員工減薪一〇一五%，還親自開班，教員工如何與人談判，幫忙壓低成本。二〇〇三年，他們終於從千萬美元的業績裡，掙回了四十萬的利潤。

不確定的前景，不僅會增加領導上的困難，往往也會影響員工的工作觀。「許多人開始希望

看到更真實、更有

人性的領導，」美國創意領導中心組織心理學家邦可說。

但員工真心想要的，絕對不是溫情擁抱或免費按摩而已，《財星中小企業》強調，重點還是在於，企業領導人必須坦誠以待。只要用心溝通老實說，大部份員工都會願意接受改變，與企業同甘共苦；逆境時咬牙犧牲，順境時分享獎勵。

### 3 人才、人才、人才

全球人才大戰，早已開打，未來只會愈來愈激烈，搶得更兇。

麥肯錫公司在同一份全球主管調查裡，同時詢問各地主管，未來一年企業最迫切的單一議題是什麼，結果排最前面的三項議題，分別為「價格壓力」、「雇用與留住人才」、「營運效益」。

不難看出，企業都曉得，二十一世紀企業最匱乏的資源，就是高素質的腦力，然而優秀人才供不應求，要打贏這場爭奪戰，企業一定要想盡辦法，出奇制勝，比薪資、比福利，還要比創意、比速度。

外部找人要積極，內部培育則要持久投入。尤其是領導人的培育，「CEO應該親自參與，親自輔導，」班尼斯以奇異威爾許為例，高度肯定威爾許任內，不斷發掘、培育領導人，為奇異建立起一支讓對手羨慕不已的超級領導團隊。

人才爭奪與養成，攸關企業未來發展的命脈，未雨綢繆的企業，即使成長趨緩的二〇〇五年，起跑作戰的腳步也不會稍有停歇。



變身，發展出系統化的適應力，才能靈活敏捷地因應市場快速的變化與顧客多變的需求。

成功的適應力企業，都懂得把這種應變能力，轉化為自己的優勢。

例如，PC 龍頭大廠戴爾善用超彈性的供應鏈來壓低固定成本，又能根據市場需求隨時調整。沃爾瑪百貨利用與一級供應商之間的系統網路，交換全球分店的即時銷售資訊，大幅提升了透明度與變動反應度。

「這些企業都曉得，自己再也無法預測變化，所以把焦點放在利用有效的策略與作業流程，建立起快速因應變化的能力，」凱捷顧問公司副總裁艾瓦隆分析。

## 2 EQ比IQ更重要

競爭環境變動加快，領導管理的複雜度與困難度也隨之升高。但二十一世紀企業最重要的領導能力，將與以往有所不同。

全球三大高階主管仲介顧問公司之一的億康先達（Egon Zehnder）執行長格蘭拔便指出，包括策略規劃、市場知識與部門功能等「硬性」能力，正逐漸退位於給團隊領導、變革



# 戰勝不確定的二〇〇五

「在可見的未來，我們年年都會過得有驚有險，」領導學大師班尼斯預警。眼看新的一年，成長趨緩，變動卻不會間斷，企業該怎麼做好準備，迎接下一場硬仗的挑戰？

二〇〇四年，號稱全世界的經濟奇蹟年，全球經濟在美、日、歐同步復甦，開發中國家全面加溫衝刺下，強勁成長五%，創下近三十年來最高紀錄。

可惜一年來高唱「商業午餐又回來了」的企業，好日子恐怕所剩不多。因為全球景氣走過了這波經濟擴張的高水平，正在緩步下坡。

「未來幾個月，」《經濟學人》在年底提出了警告，「各企業董事會的話題，將從對前景的樂觀，轉為對缺乏成長力道的擔憂，還有對前景各種風險的焦慮。」

麥肯錫顧問公司最新的全球企業主管調查，直接反映出這種焦慮：企業主管們對前景的信心，普遍比一年前更低。

這項針對全球一四八個國家、一萬六千五百位企業主管所做的大型調查，在去年底統計出的「全球信心指數」(Global Confidence Index)顯示，儘管整體來說，主

管們對於產業、國家甚至世界經濟的前景，還算樂觀，但信心指數卻比去年初的水準，整數下滑了一二%。尤其值得注意的是，包括台灣在內，亞洲已開發國家的企業主管，信心跌幅最深，對前景顯得最悲觀。

「美元走弱，油價偏高，地緣政治變動等不確定因素，都使世界經濟前景顯得陰霾重重，」麥肯錫在報告中指出。

前瞻二〇〇五，依舊將是充滿不確定與各種變數的一年，但企業領導人與其悲觀焦慮，擔心看不到未

來，不如儘早做好準備，迎接下一場硬仗的挑戰。

## 1 鍛鍊適應力與復原力

「在可見的未來，我們年年都會過得有驚有險，」領導學大師、美國南加大領導學院創辦人華倫班尼斯，這兩年不斷警言。

變動已經成為常態，未來的經營環境只會更加多變，「我們應該把『正常』這兩個字扔掉，設法強化自己對變化的適應力，變得更靈活、更能整合，」他諄諄提醒。

適應力(adaptability)，成為企業不可或缺的新競爭要素。想要永續經營，就必須進化為「適應力企業」，從企業的架構、流程與心態上

# 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。

SHIFT 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  
裕民 (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221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  
吉隆 (07) 7902888  
高雄縣鳳山市中山西路236號

THEBOOK

時期的市佔率還要高。

九〇年代展開WTO入會申請後，國內車廠紛紛成立研發中心，在外型設計、內裝配備，針對亞洲消費者喜好，做出外型比較典雅秀氣、內裝講究皮椅等豪華需求的設計，受到台灣和中國大陸消費者的喜愛。因此成為國際車廠的合作對象，正式進入國際分工體系。

到二〇一〇年為止，台灣進口車的稅率仍舊以每年一・五％調降，「從前只照顧好國內，對外面，想都不敢想，」福特六和副總經理劉淳偉說，「比起三年前，面對國際大廠的挑戰，我們更有信心。」

「WTO為台灣帶來『視野』，」中華經濟研究院WTO中心副執行長劉大年說。



（劉國泰攝）

▲帶領台灣入世長征十二年的經濟部次長陳瑞隆，下一步要讓台灣趕上日內瓦WTO大會的步伐。

負責WTO事務長達十五年的國貿局多邊貿易組副組長黃麗惠回憶，從前覺得「台灣很不國際化」，所有的政府單位都沒有負責國際事務的單位，使得WTO的協調單位國貿局處處碰壁，但是近年各主管機關陸續成立了相關單位。

但不少駐日內瓦WTO的代表仍私下透露，日內瓦的變化，台灣無法即時回應，產業參與也不熱烈。使得台灣空有WTO這個與貿易伙伴對等談判的平台，卻缺乏談判的明確方向。經濟部次長陳瑞隆也坦承，的確有「日內瓦快，國內慢」的現象。

## 中國入世是台灣最大挑戰

與台灣同期加入WTO的中國大陸，在入會前相對封閉的情況下，入會後加速成長，成為台商生存一大挑戰。

中國對外貿易三年成長六一％，去年突破一兆美元，三年來經濟成長都超過八％（見表三）。在全球對外直接投資減緩的情況，中國外人直接投資金額仍持續成長，專家預估去年達六百億美元，居世界第一

（見前頁表二）。今年中國大陸將履行對WTO承諾，進一步開放服務業市場，預料將再興起一波投資熱潮。

台灣經濟主力資訊科技產業，原本即不受關稅保護，並未受到台灣加入WTO衝擊，反而是感受到中國加入WTO，急起直追的壓力。

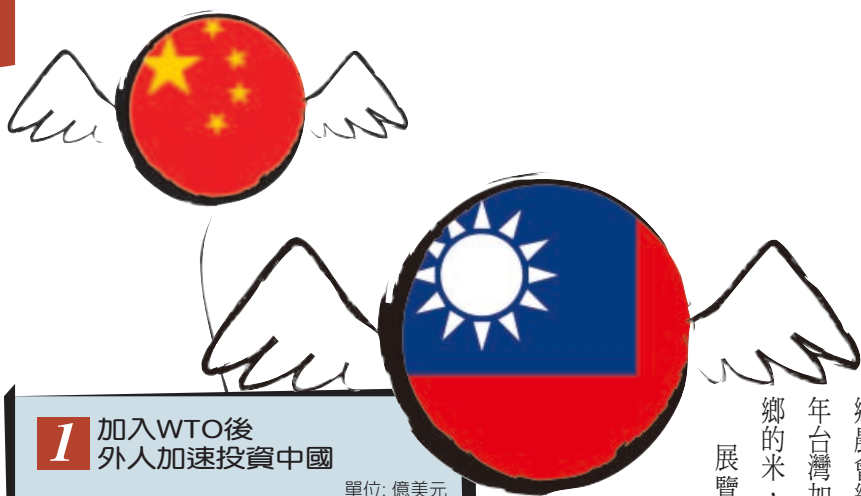
「台北速度」和「上海速度」，差太多，「電機電子工業同業公會副總幹事羅懷家表示。

經濟部去年的報告指出，中國大陸加入WTO後，跨國企業的投資策略更有明顯轉變：從「工廠」轉為「市場」，並結合研發、生產和行銷的全方位佈局。至二〇〇三年底，外商在中國大陸共成立四百多家研發中心。

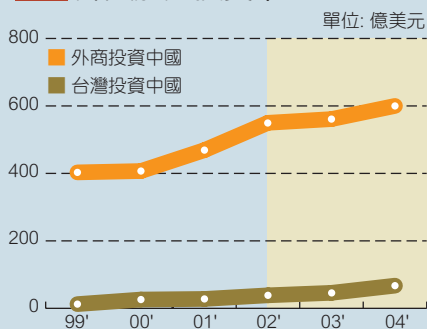
台灣經濟研究院董事長蕭萬長分析，外商在中國大陸大規模的資金和技術投資，將使得台商的生存空間受到擠壓。從數字來看WTO後，台商無論佔中國進口比重或外資比例，都大不如前。

未來，台灣能不能跟上「日內瓦速度」，在WTO前線為國內企業爭取權益，能不能跟上「上海速度」，保持競爭力，值得產官學界的共同努力。





### 1 加入WTO後 外人加速投資中國



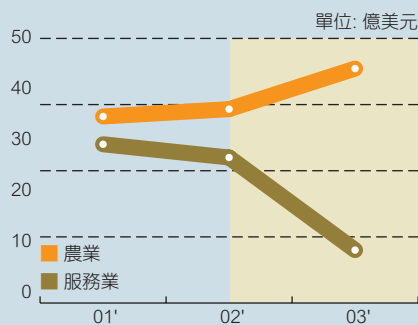
資料來源：主計處、投審會 註：2004年為預估值

八公噸的「台灣富麗米」，給最挑剔的日本客戶，供不應求，第二個月再追加九十公噸。

事實上，為了因應進口稻米帶來的衝擊，富里鄉被政府列為強制休耕區域，減產以降低衝擊，由政府補助休耕的損失。

但是富里鄉農民堅持不休耕。「政策是政策，一切靠自己，」富里鄉農會總幹事張志超，在二〇〇〇年台灣加入WTO前夕，就帶著家鄉的米，拚命往國外跑，參與大小展覽。去年農會花了四百萬元，從英國進口了台灣第一台色彩選別機，選檢均

### 2 加入WTO後，台灣貿易逆差： 農業擴大，服務業減少



資料來源：經濟部國貿局

勻米色，讓挑剔的日本人沒話說。「有衝擊才有進步，」入會時期服務業主談人薛琦說。

相較於農工部門，我國服務業九〇年代開始即大幅開放，產值和服務貿易出口皆穩定成長，服務貿易逆差更是逐年縮小（見表二），顯示

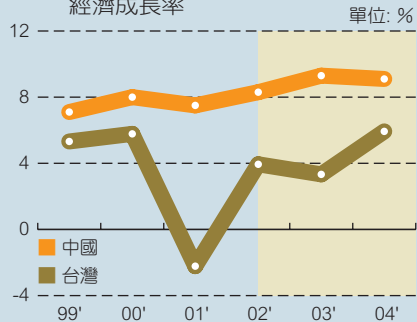
### 國產汽車成功守住台灣市場

入會前以為每年一、五%的進口車關稅調降，可能使得原本市佔八成的國產車，只剩五成市佔率，「當時真的很怕，」汽車公會負責WTO事務的組長黃文方坦承。

我國服務業競爭力的提升。產值四千億台幣，八萬就業人口的國產汽車業，入會前曾被評估將是工業部門受到最大衝擊的產業，結果卻成功守住台灣市場。設計能力更成為各大車廠進軍大中華市場、「亞洲化」的一環。

沒想到，去年進口關稅下降到二六%，國產車市佔率創下八七%的新高，比八〇年代高達六五%關稅

### 3 加入WTO後， 中國經濟愈來愈熱



資料來源：主計處 註：2004年為預估值

# 兩岸成果比一比

台灣加入WTO轉眼已滿三年，對台灣的意義究竟是什麼？與同期加入WTO的中國大陸相較，彼此的表現又如何？

## 一 二〇〇二年一月一日，日內瓦世界貿易組織（WTO）大

會主席敲下議事槌，宣布台灣正式成為會員的那一刻，台灣代表團歡聲雷動。

坐在台下的國貿局多邊貿易組科長蕭振寰，手機響個不停，湧進各國代表的恭賀訊息，當時三十六歲的他，大學一畢業就負責台灣入會談判，與伙伴歷經十二年入會長征。在台上經常令談判對手畏懼的蕭振寰，在這一刻，無法克制地淚流滿面。

台灣加入WTO轉眼三年，WTO對台灣的意義究竟是什麼？

「給台灣走出去的信心，」經濟部次長陳瑞隆說。

「一個被國際聽到、看到，公平對

待的機會，」台灣駐WTO大使顏慶章說。

過去三年，台灣外貿易成長三八・五%，GDP成長五%。

## 最大的戰役在國內

兩岸幾乎同時加入WTO（中國大陸二〇〇一年十二月入會），同步開放使得兩岸經貿更加緊密。入會第二年中國大陸就取代美國，成為台灣最大貿易伙伴。三年來兩岸貿易額從三百億美元激增一倍，去年突破六百億美元，佔台灣貿易總額一七・八%。台灣對中國投資，入會三年內也成長七四%，去年突破六十億美元（見表一）。

但是，「最大的戰役在國內，」

入會主談人之一的金融研訓院院長薛琦語重心長地說。

台灣加入WTO後，農產品平均關稅稅率從二〇%逐年調降至一三%，工業產品則從六%調降至四%。

與警察對峙長達一年的稻米炸彈客楊儒門，彰化家中就因農產品開放進口陷入困境。

台灣進口稻米市佔率從入會前僅〇・五%，第二年就因國內稻米價格無法競爭，飆升二十三倍至一一・三%。農產品貿易逆差也從入會前三十八億美元增加到四十五億美元（見表二）。

但另一方面，WTO危機也使得台灣稻農勵精圖治，創下台灣米三十三年來首次外銷日本的紀錄。

去年底花蓮縣富里鄉成功外銷十



▲突如其來、無可預期的天災總讓人對天地的不仁有許多慨嘆。圖為哀悼逝去親人的印度婦女。

(法新社提供)

出，美、歐、日本雖不斷承諾新的捐款資助，但這些資金很可能就是從以往承諾其他國家的賑災金額中

挪移過來的。去年歐美承諾十六億美元救助戰後的伊拉克，這筆資金就是從非洲賑災的預算裡挪過來的。一旦某個危機不再引人注目，賑災資金常常遭到挪用。

## 五個文明崩壞的因素

《槍砲、病菌與鋼鐵：人類社會的命運》作者戴蒙，在撰文《我們所知道的世界末日》中指出，影響人類文明上升或崩壞有五個關鍵因素：人類對環境的破壞、氣候變遷、經濟、貿易伙伴的改變，與社會對政經社會巨變的回應。

前四個因素有一半的影響力，最後一個因素也有一半影響力。這位對人類文明做長期追蹤而撰寫大歷史的暢銷作者，用馬雅文化與日本做對比說明。

馬雅文明從西元二五〇年到八世紀達到巔峰，之後就一落千丈消失在南美廣大的叢林間。主要原因是馬雅人對環境的破壞：森林開發、土壤侵蝕、水資源管理不善，導致食物大量減產。結果當然是跟著來的乾旱、戰爭，馬雅人大量投入廝殺，沒人從事生產，西元九〇九年

馬雅文化徹底從地球消失。

相對而言，孤島文明的日本也在十七世紀碰上森林過度開發、土地過度使用等問題，接著就是一百五十年的幕府戰國時代。

幸好，英明的德川幕府改變建築的方式節約伐木，更改用煤為主要能源，甚至開始人工造林，政府與人民都用長遠的眼光經營自己子孫的未來。因此即使到今天，日本人口密度是世界前幾名，但這個小島仍然維持七〇%國土的林地。

同樣的天災危機，人類不同的回應，果然帶來不同的結果。

除此之外，「我們還從歷史學到什麼教訓？」戴蒙問，「最直接的方案是：正視環境問題的嚴重性。它以前是文明的殺手，現在更是。」

另外一個重要的教訓，是作決策的菁英團體，受不受他們決策的直接影響？以馬雅文明的皇族為例，他們決策的受害者總是人民，決策菁英跟社會的隔絕，只能拖延自己受害的時間。最終，社會崩解時，他們仍須付出代價。

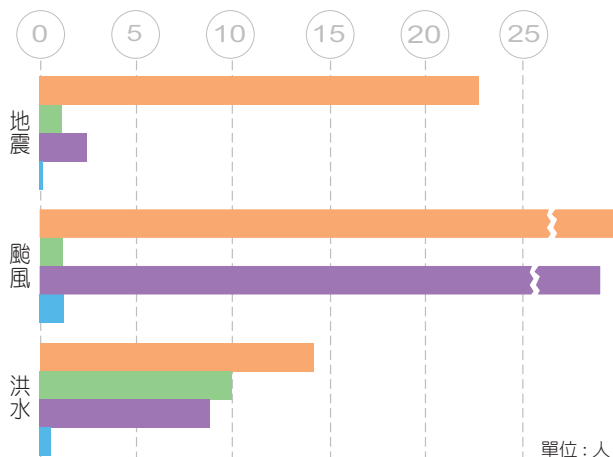
末日之後，聽到這樣對文明崩壞的懺醒，除了長嘆，還需努力才能避免下個天災帶來的更大浩劫。■



表一 亞洲的天災最危險？

每百萬人死於天災人數（1990~1999年）

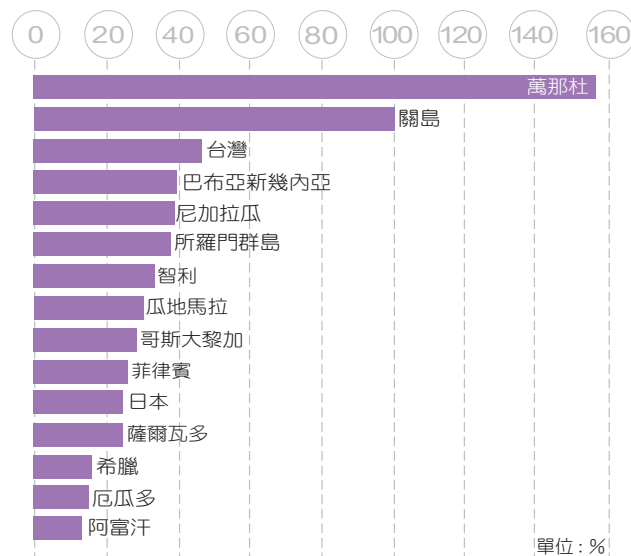
亞洲 拉丁美洲（包括加勒比海國） 非洲 北美



資料來源：聯合國發展計劃危機防制與復原局

表二 防災能力，台灣僅優於萬那杜及關島

各國每年平均受地震傷害人口比例（1980~2000年）



資料來源：聯合國發展計劃《降低天災風險：對發展的挑戰》報告

在這次南亞海嘯後，台灣不僅政府立刻捐出五千萬美元救災（佔全球第八名），人民也慷慨捐出將近七億台幣。台灣也是賑災多於防災。

地質學家塔克（Brian Tucker）在一份研究中指出，世界銀行與各國政府歷年來投入賑災的總金額中，只有不到一成投入「防災」工作。

但有些國家只要做一點點，對災難的防制就有很大的進展。

哥倫比亞大學地球學院主任薩奇（Jeffrey Sachs）指出，孟加拉政府只做了基本的改善：要求人民搬到較高的地區，現在每年洪汛的死亡人數就比一九七〇年代少很多。可見防災工作並不如想像中困難。

九二一重建會今年二月將結束五年來重建的工作，儘管受獎表揚它「重建」的工作，卻未見對預防未來發生類似規模災難的建樹。

事實上，類似趕賑災熱的例子在國際間並不鮮見。《金融時報》指

究，因此即使有跟這次大海嘯類似的海水倒灌，有錢的居民不僅很早就會受到警示，他們高防震結構的房子也不致倒塌。

### 「絕地」築城的代價

相對而言，伊斯坦堡、德黑蘭、新德里與其他亞洲快速成長的城市，就有一堆廢墟等著釀災。因此，前年伊朗地震就有二萬六千人被自己脆弱的住屋壓死。

「德黑蘭跟洛杉磯一樣大，」席葉說，「在洛杉磯同樣的七·五級地震

### 三、所有人，都對賑災，比防災有興趣。

從各國競賽賑災捐款金額的熱衷，可以看出人們喜歡瞬間提供大量資源賑災，卻對長期防災的工作不僅缺乏規劃，更不願投入進行。



▲震災與海嘯雙重災害重創南亞。上為印尼亞齊受災前衛星空照圖，下為受災後滿目瘡痍的景象。

(法新社提供)

難怪去年《天下雜誌》要稱每災必有難的台灣是「戰慄家園」。  
聯合國的布萊能警告，各國政府

必須加緊提升防災能力，因為亞洲未來將經歷更多天災，全球暖化將帶來更劇烈的氣候變化，颱風、洪

水也將變得更狂暴，且不可預測。  
**二、無限制的開發，將讓天災變得更危險。**

亞利桑納州立大學科學與社會學教授沙爾威茲 (Daniel Sarewitz) 觀察，從一九六〇年代到二〇〇〇年代，地球大型天災的數目已經從每年一百件增加到五百件。主要原因不光是天然的地震、大海嘯強度增加，四十年來最大的改變，是人類居住方式的改變。

愈來愈多人在科技或其他社會開放的條件下，搬到以往沒有人跡的沿海濕地、沙漠、懸崖居住，並且在這裡建立起龐大的城鎮。因此，以往不為人知的地理、氣候變動，必然開始引起「災難」。

觀察加州「地震帶」多年的加州理工學院地震學家席葉 (Kerry Sieh) 在《紐約時報》指出，有錢人在這些「絕地」建的屋子、預警系統都相當講

# 末日之後，我們學到什麼？

南亞浩劫之後，大量驚恐之餘，許多長久以來被荒置、被提醒的教訓，一件一件重新回到大家眼前……。

## 突

如其來、無可預期，天災總讓人對天地的不仁有許多慨嘆。

但人類比其他生物在文明進程上有貢獻，就是因為除了慨嘆，也能學習。因此尼安得塔人（Neanderthals）消失了，現代人（Homo sapiens）成為人類文明的祖先。

面對亞非十二個國家裡，十五萬人驟然死亡的超級天災——大海嘯（tsunami），全球也在問：除了一聲長嘆，我們學到什麼？

幾個清楚的聲音不斷傳回：

一、同樣的災難，管理上「落後」的國家，受創更重。

聯合國發展計劃（United Nations Development Programme）每年出版的《降低天災風險：對發展

的挑戰》很早就指出，同樣的天災，亞洲受創總比其他地區嚴重。

不論是地震、颱風、洪水，亞洲國家的死亡率都比其他地區嚴重（見表一）。但又因各國不同的管理能力，死亡人數又有差別。

同樣的地震，每一百萬阿富汗人就有二八人死於地震，而日本卻只有九人。雖然可依此推測，富有國家對國民的保護做得比較完善，但政府的管理能力卻仍是關鍵。

管理能力關鍵的檢驗點之一，是救災物資分送的「運籌」能力。印尼、印度政府的運籌能力，不僅讓美國國務卿鮑威爾都搖頭嘆息，台灣赴印尼亞齊的醫療團也因安全問題無功而返。聯合國估計未來數週死亡人數將倍增。

這份報告的作者之一布萊能（Thomas Brennan）就指出，良好的規劃與有效的行政管理，對災害防治更重要。

為什麼台灣也是戰慄家園？

從這份報告中記載台灣一九九九年九二一地震的防災能力評估看來，台灣在亞洲國家中的管理能力也算落後的（只比萬那杜、關島好一些）（見表二）。

翻開行政院主計處的社會指標統計，除了大地震之外，台灣每年因颱風、土石流而死亡的人口比例，過去十年來也逐年增加。但陷於內鬥的政府並未重視如何加強防災能力，負責的內政部並未提出創新作為。



有時，天上真的會掉下禮物.....

**加州**是世界第六大經濟體，  
產出比中國還多。



推翻的舊規定，例如財政改革、企業員工的薪酬、保險負擔，都是在加州前幾任州長任內就爭議不斷，各方利益團體遊說較勁，卻沒有人快刀斬亂麻的措施。終結這些紛爭的史瓦辛格說，加州「不要彼此分立，征服對方，而是要相互團結在一起，征服外面的世界。」

在諸多建設中，史瓦辛格很清楚，對曾是創業天堂的加州而言，經濟是最重要的命脈，必須努力營造有利商業的環境。

### 魔鬼終結者重出江湖

為了讓思科、電子海灣、雅虎、Google、英特爾、HP與蘋果電腦等在加州萌芽或茁壯的故事不斷上演，加州在全美十個州發動宣傳廣告，吸引各地企業到加州設點、投資。在加州出生、成長的基因科技公司（Genentech），就拒絕其他州的邀約，要在此打造全球最大的生物科技工廠。為了降低企業人事成本，他還到好市多門市，協助選民推翻關於勞工薪資與保險的舊法案。另外，史瓦辛格甚至親自打電話給艾美的廚房等打算外移的企

業，請他們留在加州。

加州的另一大經濟活動是觀光。為了協助拓展旅遊商機，他配合觀光業者造勢，以魔鬼終結者的造型，穿皮衣夾克、騎在重型機車上出現，對這些業者演講，鼓舞他們。史瓦辛格的眼中不是只有商業，他也關心人們的感受。加州領先美國其他州，第一個實施家庭假，所有的上班族，即使是父親們，也可以休假陪伴家人。

在提到關於就業的好消息時，他特別強調，「這代表，十多萬個加州人每天都能為他們所做的事感到驕傲，給他們的家人更好的生活，為孩子們買書與電腦，完全投入美國夢。」言辭充滿感性。

不過，重現加州光彩不是簡單的任務，史瓦辛格還有重重難關要克服。不可諱言，加州仍是高成本的商業中心。在美國，它的電力成本僅次於夏威夷，員工與辦公室、廠房等成本也排在前五名。整體而言，它是美國經商第二貴的州。

在加州度過五十多年的巴克刀具公司，就不得不決定搬到愛荷華州。因為光是第一年，這家公司就能因此省下五〇萬美元的人事支

出，以及六成的公用事業成本。

另外，雖然加州的財政已解燃眉之急，但在今年卻即將得支付巨額償債支出，而且還要回復一度凍結部份教育經費與對地方政府補助。

「現在是風平浪靜地航行，但是在未來兩年將會遭遇風暴，」太平洋投資管理公司的債券大師葛洛斯告訴《BusinessWeek》。

除了經濟，加州也面臨複雜的社會難題。地處南方又直瀕太平洋，加州吸引許多亞洲與中、南美洲移民，尤其是拉丁裔的勞工階級。這些拉丁移民中，許多年輕一代中途輟學，也缺乏足夠的教育資源以融入主流社會，造成社會階級間的差距擴大。

加州的命運，跟全球經濟息息相關。如果把加州抽離出美國，與世界各國相比，它是世界第六大經濟體，產出比中國還多；光是洛杉磯就排名全球第十六大經濟體，比俄羅斯還強，更不用說它的高科技執全球牛耳。詩人阿默詮釋，「加州今天的風貌，就是世界明天的樣子。」

世界的明天會如何？大家都拭目以待史瓦辛格怎麼做。



▲在諸多建設中，史瓦辛格很清楚，對曾是創業天堂的加州而言，經濟是最重要的命脈。

（法新社提供）

們回到了正軌，往正確的方向走去，沿途哼著『加州夢想』，而不是『老兄，能不能賞我一點錢』。」加州人除了看到這些曙光，也在構築更大的夢想。

近來，史瓦辛格不斷宣示加州將

重現光彩的政策目標。即使遠在日本東京，也不忘宣傳，「要讓日本和整個世界知道，新加州正在誕生。我們要把加州建設成利商、愛環境、保護上班族的樂土。」他甚至曾提出一份長達二五〇〇

頁，超過一二〇〇項改革建議的計劃，要加州既對企業及消費者都友善、有效率，又能在五年內節省公帑三百多億美元。

一介演員出身，許多人都只記得他一身肌肉的史瓦辛格，有什麼辦法能扭轉加州頹勢，解決幾十年累積的問題？

史瓦辛格的明星魅力，自是不可小覷。

為了慶祝史瓦辛格五十七歲生日，奧地利特別發行一枚以阿諾肖像為主、背景是奧地利與美國國旗的彩色郵票，許多加州民眾聞訊後競相上網購買，結果造成網路大塞車。

當加州剛提出要發行新債，並限制未來政府支出的法案時，只得到三成民眾的認同。但史瓦辛格親身在各種場合遊說大眾，解釋原委之後，這兩項法案都得到廣泛支持。連反對黨的前議會發言人威森都不得不佩服，「他有活力，他有魅力，而且全力以赴，承諾讓這個州往正確的方向走。」

史瓦辛格的行事風格，也像他在電影裡扮演的角色一樣，果決有魄力。他上任後所通過的新法案，或



# 魅力阿諾給台灣의 啓示

阿諾史瓦辛格轉戰政壇，表現依舊耀眼，

他上任加州州長一年後，財政、經濟都大有斬獲。

曾與加州一樣，都是創業天堂的台灣，也有類似的難題，

史瓦辛格重現加州光彩的經驗，正可為台灣參考。

## 信

不信由你，下一任美國總統可能是由演員轉任加州州長的阿諾史瓦辛格。

根據美國憲法，出生在奧地利、

一九八三年才歸化為美國人的史瓦辛格，並沒有資格競選總統。但美國已經有人組成行動聯盟，要為他修憲，希望他能成為白宮的主人。

史瓦辛格何德何能，讓這群美國人為他的未來奔走？看看他在加州一年多的表現，不難理解。

上任不到兩個月，他就被《BusinessWeek》選為經理人中的明日之星。之後，加州民眾對他的施政滿意度高達六五%，比一九九九年時聲勢高張的雷根還多出五個百

分點。翻遍各大國際媒體，他是全美曝光率最高的地方首長。

因為史瓦辛格一上任，就開始推

動改革，挽救加州沉痾。

## 重現加州光彩

財政上，加州原本在破產邊緣，主要的信用評等機構都把它放在觀察名單上。但史瓦辛格重整了加州的負債，發行新債填補缺口，還通過預算平衡法案，創造財政盈餘。現在，這些評等機構都提高了加州的信用評級。

經濟上，加州的個人所得、銷售、出口、建築活動、觀光與就業

數字都在上揚。《經濟學人》的調查發現，企業家們看好加州的未來，甚於世界上其他地方。

事實似乎就如史瓦辛格在記者會中的樂觀陳述，「企業正重回加州，在加州擴張，在加州創造工作機會。」

史瓦辛格立法降低每年成長二位數的員工保險負擔，預期每年能減少企業二五％～三〇％的相關支出。

二〇〇四年，加州創造了十多萬個工作機會，個人所得成長五・二％～五・六％，高於全國平均值。

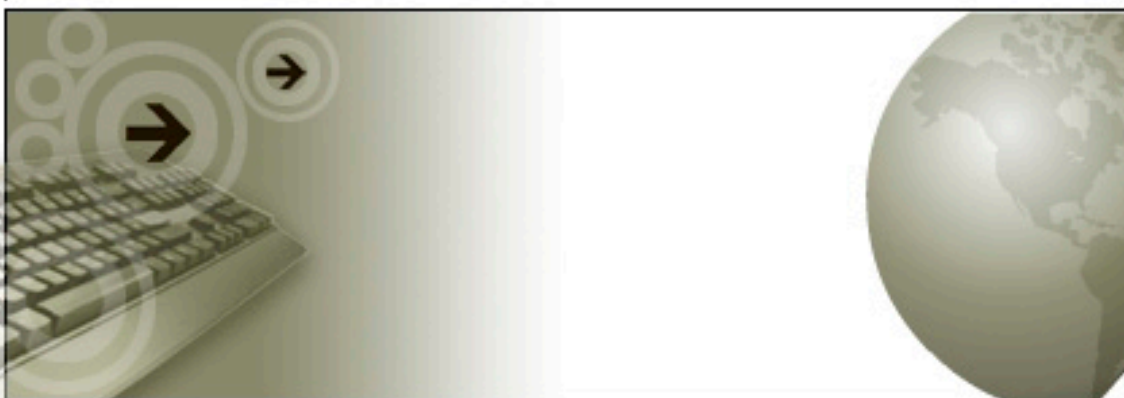
在《經濟學人》的年度特刊上，史瓦辛格欣喜地為文，「現在，我

## 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



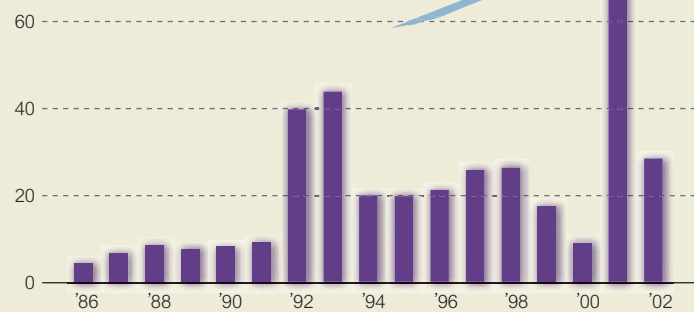
[www.cw.com.tw](http://www.cw.com.tw)





表二 中國對外投資金額正要起飛

(單位：億美元)



資料來源：《華爾街日報》

場，或是低成本的生产、運作中心，想在這塊土地上獲利，而不是視中國為全球經濟體系中一個地位平等的參與伙伴。

也因此，他們的資金不斷流向中國，卻難以接受中國也有餘錢溢出，買他們的世界。

更進一步走入中國，不難發現外國人對中國的了解非常有限。

他們不太信任中國企業的能力。

《經濟學人》分析，在多數西方國家

的眼中，中國是低階技術商品的代工者，或是便宜、次級貨的製造商。儘管中國自製、自有品牌的海爾早已暢銷全球，華為的通訊技術也在五大洲都撐起了行動通訊網路，他們仍不能接受中國竟能取代、接收他們的企業，認為這有礙他們的面子、品牌與形象。

### 面對資本全球化

中國的崛起太突然，也令他們心生戒心。

《華爾街日報》專欄作家梅隆為文指出，中國近日的行為，令人不得不想起二十年前的日本。當時日圓明顯低估，日本人賺盡了世界的錢，在世界各地買資產。聯想要買IBM個人電腦部門，就像當年日本人買下美國的洛克斐勒中心一樣，怎不令崇尚愛國主義的美國人黯然心傷？

中國上海汽車宣布要買下韓國雙龍汽車後，韓國也有輿論憂心忡忡。在韓國的外資併購、合作案中，外資多半會引進新的技術，或是創造更多就業。但是在這個案子裡，他們看不到中國會引進更新的

技術，反而擔心技術會往中國流，縮小韓國對中國的科技領先幅度。

在加拿大的亞太基金會論壇上，就有學者質問，中國愈來愈集錢、權於一身，愈來愈壯大，「他們會用這股權力來做什麼？這將是很可怕的事！」

多數西方國家站在自己的角度看中國，忽略了中國商人跟他們一樣，也有雄心壯志。

《紐約時報》持平而論，中國併購外籍公司，顯示中國的企業與經濟發展的野心，併購外商是開拓國際市場最快的方法。

同樣的，中國企業也跟西方跨國企業一樣，有成長的壓力。以聯想為例，它在中國的市佔率已經開始下滑。「如果我們再只聚焦中國，就沒有辦法為股東帶來更大的報酬，」聯想的財務長馬雪徵解釋。

儘管如此，中國企業要競逐世界，仍難免要遭遇險阻。

面對中國企業的崛起，也許全球都該像IBM台灣區總經理許朱勝所說的，用開放的心胸面對資本全球化的事實，中國資金併購外商只是其中的一環。





▲近幾年許多中國公司加快腳步併購國際企業。上海汽車集團就擊敗汽車業群雄，標下韓國第四大車商雙龍。

(法新社提供)

湯姆森，搖身成為全球最大的電視機製造商。上海汽車集團擊敗汽車業群雄，標下韓國第四大車商雙龍（Ssangyong）。電訊大廠華為在美國成立研究中心，還買下美國設備製造商。汽車零件商萬向集團也在美國大肆併購同業，其中包括在那斯達克上櫃的知名企業。

從數字上看來，中國對外投資金額正在起飛。許多國家都在中國設置招商中心，爭取中國資金的青睞。「在一九九七年金融風暴以前，我們的政策是鼓勵企業走出泰國，到中國投資；現在，我的角色是要邀請中國企業到泰國去，」派駐中國的泰國財經官員勞普皮塔耶指出。

雖然中國對外投資的金額在亞洲還不算太高，更難跟日本、台灣媲美。但是「在中國的經濟發展中，各種曲線總是剛開始很平緩，接著就迅速起飛，」負責幫瑞典在中國招商的代表告訴《華爾街日報》，「我看，中國對外投資金額也會一樣。」

中國企業來勢洶洶，全球對他們喊：「不！」不是沒有道理。

首先，就歷史經驗看來，中國併

購海外企業後，到目前還沒有經營非常成功、飽受肯定的消息。

尤其是眾所矚目的TCL不斷向外擴張，結果卻不盡如人意。

TCL最有名的向外投資是買下法國的湯姆森公司以及與行動電話製造商阿爾卡特結盟。

但是事成之後，TCL與湯姆森因為東西文化差異太大，一直難以上軌道。儘管歷時已超過一年，雙方主管還是坦承整案不易。

至於手機部門，最近也有媒體臆測，因為業績不佳，導致了TCL移動總經理萬明堅閃電辭去四項職位。

更不用說TCL曾傳出會計處理不當的財務風波，業績大漲、股價卻大跌，令剛經歷過公司治理風暴的外國人們，特別心存警惕。

## 中國崛起，外國人生戒心

另外，目前熾熱的「中國熱」其實是單向的一面倒潮流。翻遍國際媒體，觸目可及盡是「如何發筆中國財？」、「掌握你在中國的機會」之類的標題，外國人的中國熱多半是視中國為一個迅速成長的大市

# 中國買世界，全球喊「不！」

文／楊淑娟

中國企業積極併購外商，全球商界既震撼又憂心。  
全球不斷錢進中國，卻排擠中國資金，不看好中國企業往外走，  
西方世界與中國企業分別在打什麼主意？

## 中

國企業想征服世界的雄心，  
屢屢碰壁。

去年，加拿大最大的礦業公司諾蘭達（Noranda）求售，中國一表示有興趣買下，馬上引起加拿大商界、政界與民眾反彈。大家無法接受先進國家的一級企業流落工安與人權紀錄不佳的開發中國家手中，這樁交易最後無疾而終。

接下來是在德國，總理施洛德的愛犬為中國生產的寵物商品代言，結果被民眾抨擊不愛國。《明鏡周刊》質問，「這是否已危及德國人的就業機會？」

在美國，一名中國移民競標國防工程，結果沒能通過安全查核，上訴也被法院駁回。原因是，這名承

包商仍與在中國的親戚密切往來，美國人認為這極不安全。

最近震撼全球商場的是，聯想宣布要併購IBM個人電腦部門後，許多專家與戴爾、惠普、LG等同業都不看好，坊間還傳出IBM員工與客戶的逃亡潮。媒體報導，部份台灣IBM員工「寧可辭職，也不要『投共』」。

儘管中國企業走向世界的路途困難重重，全球還是難以忽視他們不斷向外擴張的事實與趨勢。

## 中國對外投資來勢洶洶

近幾年，許多中國公司加快腳步併購國際企業。TCL買下法國的

表一 中國企業遠征世界



### 中國企業頻頻併購、收購外商部份股份

中國企業	外商	說明
聯想	IBM	聯想收購IBM個人電腦部門，IBM入股聯想
京東方	韓國Hynix半導體	京東方收購Hynix平面顯示器業務
TCL	法國湯姆森	TCL買下湯姆森電視機與DVD播放機部門
TCL	法國阿爾卡特	成立合資公司，TCL持股55%
上海汽車集團	韓國雙龍汽車	上海汽車成為雙龍公司的第一大股東
海爾	紐約人壽	雙方合資成立海爾紐約人壽保險

資料來源：作者整理

在這場災難中，受災最慘重的是世界上人口最多的伊斯蘭教國家——印尼，而出錢、出力最快的最多的「異教徒」的西方國家，而不是家財萬貫的賓拉登，也不是伊斯蘭教的富國沙烏地阿拉伯。美國的航空母艦、軍用運輸機、直昇機，大量出動在印尼救災。有輿論認為，經過這次救災，將改變美國在回教國家中的形象，讓回教文化與基督教文化有可能互相包容。

這場災難，也改善了美國與聯合國的關係。近年由於伊拉克問題，美國與聯合國關係曾跌至冰點。災難發生時，布希總統宣布與澳洲、日本、印度成立國際賑災聯盟，有人猜測美國想另起爐灶。但國務卿鮑爾及時拜訪了聯合國祕書長安南，表示美國無意這樣做，美國仍支持聯合國做賑災龍頭。鮑爾說，「現在不是爭吵的時候，現在是我們一起合作，幫助亟待援助的人們的時候。」

在全球文明國家都不再辦大型慶祝活動，千千萬萬人熱心向災

區捐助，許多仇怨與分歧都暫時擱置甚至化解的時候，我們看到海峽兩岸卻出現不同的景像。

## 不同的景像

在北京，胡錦濤聯合溫家寶之外的七個中共中央常委，加上還可能居太上皇地位的江澤民，一起喜氣洋洋地出席新年聯歡會，

並上台高高興興鼓掌。

胡錦濤今年發表的新年賀詞，儘管題目是「共同創造人類的美好未來」，但對人類正在遭到的災難卻一句未提。無獨有偶，陳水扁總統在元旦祝詞中，也是一句都沒有提到這場災難。

在海峽兩岸的領導人眼中，死去十多萬人似乎都跟他們不相干。他們也無意在災難面前化解仇怨。

胡錦濤的新年賀詞強調，「反對和遏制台灣分裂勢力及其活動」，阿扁的元旦祝詞則指摘中共草擬的「反分裂國家法」是對世界和平的最大威脅。在他們眼中，救災救難都比不上並非迫在眉睫的統獨爭議更重要。

兩岸是向災區捐了一些錢，但大陸的民間完全沒有發動。台灣的企業界倒是動起來了，民間也熱心救災捐助，全球慈濟超過二千名台灣志工上街募款。至於兩岸政府的捐款，恐怕是在國際社會踴躍捐輸之下，「迫」出來的。

香港的致哀募捐活動在整個社

會沸沸揚揚地展開。新年原定的「幻影詠香江」的匯演取消了，取而代之的是在大球場舉行一萬多人參加的「四海同心送關懷」募款活動。

民主派原定要舉行的元旦抗議遊行也取消了。全港到處出現募捐活動與種種義賣，一片「災難無國界，救災無國界」的呼聲。民間捐款若排除了企業界；單以人口比例來算，香港恐怕是世界第一了。

電視上有一位家庭主婦，在菜市場以一千二百港元（約合五千元台幣）買了一棵菜，因為菜市場在義賣，她付出的錢會捐給遠方災民。

她說，「那些災民真的很慘，沒有居所，沒有食物，一無所有，可是我的能力就這麼多了。」——她為自己無力捐多一些而遺憾。

在這場災難中，全球哪一個地方的政府與人民，感覺自己是地球村的村民，哪一個政府與人民置身於地球村外？值得深思。

（作者為香港知名政論家）

十多萬死難者都是我們的鄰人。

只有冷血的人，

對鄰人才會不伸出援手。



# 地球村內，地球村外

文／李怡



大海嘯撲來，捲走人命，卻同時為地球村送來和平。  
然而海峽兩岸卻似乎不受影響，依舊的劍拔弩張？

## 東

南亞與南亞的地震、海嘯造成了十多萬人死亡，和數以百萬計的災民。全球在哀悼氣氛中進入二〇〇五年。

西方許多國家都取消了新年慶祝活動，歐洲許多城市下半旗致哀，一些城市在新年來臨前都默哀一、兩分鐘。各國領袖在新年致詞中，大都向全球死難者致哀，又呼籲國民為災民慷慨捐輸。

## 尊重生命

除夕夜，在泰國巴東海灘，人們靜靜地流著淚相互擁抱，取代了往年的新年派對。一位英國遊客說，「沒有人有心情慶祝，雖

然人們認為生命應該繼續下去，但也認為慶祝活動是不尊重的。」

不尊重什麼？不尊重生命。尊重生命的人，怎麼會對十多萬人的突然死亡，不感到哀痛呢？紐約市長彭博說，「望望鏡子，就知道我們自己有多幸運，以及應做些什麼回應這樣的災難，防止類似事件再發生。」

是的，我們活著，該感到幸運，該懂得珍惜，該掌握住我們生存的一刻。特大的災難使我們太震撼撼了。

尊重生命，就不僅要尊重自己的生命，珍惜自己的生命，也要尊重他人的生命，即使是生活在遠方與我們不相干的人。紐約時

報廣場在迎新活動中，大會籌辦人說，「近日的悲慘事件提醒我們所有人，我們是地球一份子。」英國災難應急委員會主任戈姆拉說，「我強烈覺得全球民眾距離拉近了。這次災難讓我們認識到，我們的鄰居在哪裡。」

## 一切仇怨變得無意義

在今天，世界的距離因交通發達而顯得愈來愈近，全球化的步伐愈來愈快，我們每一個人不僅生活在自己的國土，而且也生活在地球村。十多萬死難者都是我們的鄰人。只有冷血的人，或只有盯著鼻子底下的土地的人，對鄰人才會不伸出援手。

在這場特大的自然災害面前，我們一方面會覺得人生無常，另一方面又會覺得人與人之間的一切仇怨都變得沒有意義了。海嘯撲來時，是不分種族、不問信仰、不論貧富，都無人倖免的。在斯里蘭卡，原來幾種不同宗教存在著嫌隙與分歧，有僧伽羅人與泰米爾人的種族衝突。

一向對僧伽羅人進行暴力恐怖活動的泰米爾人，目睹僧伽羅人數以萬計地死亡，泰米爾人領袖也呼籲人們放棄敵對活動，與僧伽羅人一起救災了。斯里蘭卡總統庫馬拉通加夫人說，這場史無前例的災難，是為斯里蘭卡種族衝突尋求永久和平的一個好機會。

# 追求不一樣的台灣

文／陳博志



開發中國家以低工資優勢步步進逼。

失去低成本競爭力後，台灣要以什麼特長殺出重圍？

## 台

灣早期經濟發展主要是靠成本較低的優勢，然而我國工資已遠高於近年才積極加入國際競爭的大量開發中國家，很難靠低工資與人競爭。在這種新情勢下，最主要的發展方向就是要生產與眾不同的產品，和外國不一樣，而國內彼此也不一樣。

面對國外低工資的競爭，有人想到開發中國家生產以降低成本。但現在已有太多人在開發中國家生產，而使這種做法逐漸無利可圖。有人想利用中國市場或透過合併擴大規模來降低成本，但擴大規模到一定程度後就沒有降低成本及提高競爭力的作用。若技術不特別突出，擴大規模反將更依賴委託代工的買方，不僅任人殺價，且不敢從事升級及自

創品牌的努力。經濟太集中在少數大企業和產業，會擴大產業忽然失去競爭力及經濟大幅波動的風險。因此我們不能迷信也不能只想走擴大規模這條路。

提高品質和技術是更值得努力的方向，但若要和領先的廠商直接競爭，也有甚大的困難。反之，若避開正面競爭的零和遊戲而把自己的產品變得和別人不一樣，是更適合我國眾多中小企業的方向。這種不一樣的產品因為其他國家沒生產，所以也較不會因為貿易障礙或區域整合就被外國的產品排擠掉。

那些可以差異化或多樣化的產品，市場規模可能不大，任何國家來做都需利用全球市場才容易達到經濟規模，我國企業長期在

國際市場發展的能力反而成為一種優勢。另一方面，大規模的外國企業對這類市場規模較小的產品可能較沒興趣。而我國中小企業不僅數量多而靈活，也有相當自由的環境並受多種文化影響，因此頗有朝多樣化創新能力。

此外，我們也該嘗試利用這些能力發展比差異化更進一步的新產品，包括全新的想法或把既有產品發展到另一種功能或用途，以及不同的服務方式及商業模式。最早想到一種新產品的人通常可以制定該產品的相關規格，也較容易取得相關專利，並在市場上佔有難以替代的商譽。因此我們若一直跟在別人的創新或已成功的产品後面追趕，將很難超越領先者設下的這些障礙。但我

們若是最早想到這種新產品或新方式的人，別人也一樣不易超越我們。

這些不一樣的路不是很好走，需有金融、技術服務、行銷管道、智慧財產保護等方面的配合。但最重要的是我們要有發展不一樣的路之決心，不要再想仿冒，不要再一窩蜂，不再只想殺價競爭，不再想依賴別人來變大，不要以為規模大就有競爭力或才有競爭力，也不要只想跟在別人後面分一杯羹，我們並不難成功。聚集眾多小的成功，我們不僅可以繁榮，且風險可以更小。而這些成功之中，不無可能逐漸甚至忽然出現某些可以變得很重要的新產品，及規模成長到很大的企業。

（作者為台灣智庫董事長）

# 知識經濟要以創新為引擎

文／吳思華



台灣高科技產業附加價值和毛利率持續降低，該如何打造創新引擎，重新啟動台灣的知識經濟？

## 最

近幾年台灣的產業經濟嘗試向知識經濟轉型。所謂知識經濟，指的是「以知識資本為主要的投入要素（不是土地、資金或勞動力），透過持續不斷的創新與資訊科技的有效運用，形塑高附加價值的產業與社會形態」。

基於這個理念，政府近年來大手筆投資基礎科技研發，同時透過擴充大學、辦理產業學院等形式，大規模培養高級人才，以厚植知識資本。政府在这些方面的努力，不可謂不大，台灣的專利或學術論文數字確有增加，顯示知識資本有一定程度的累積。另一方面，政府在資訊通訊方面的投資與成效亦有不錯表現，無線通訊的普及率台灣算是名列前茅！但從統計數字中顯示，台灣的

平均國民所得雖稍有提高，但失業率依舊；更嚴重的是產業的附加價值在降低，以大家所關注的高科技產業的附加價值已從幾年前的二七％降到去年的二〇・九％，平均毛利率更低於五％，顯見平均國民生產毛額的增加只是依靠幾個大型的投資（如TFT—LCD、高鐵）在支撐，和知識經濟所希望看到的產業附加價值全面提高的美好形貌相去甚遠，顯見其中的環節出了嚴重問題。

細究以上這些現象，可以發現台灣產業轉型的瓶頸在於我們誤解或輕忽了知識經濟中「創新」所扮演的重要角色。

所謂創新，首先指的是能產生「獨特、新穎」的點子或作品，亦即產出的技術或專利必須具有極高的原創性才有大的價值；

目前台灣企業或研究機構產出的技術與專利多屬防禦性，沒有太多的關鍵性，自然沒有太大的價值；學校所培養的人才亦面臨同樣的問題：人數很多，但不夠傑出，無法與國際競爭。

其次，創新必須創造出「顧客能夠感受到的高價值」才算是真正的創新。空有專業人才或前瞻技術，如不能思考消費者的需要，解決顧客的問題，或引發顧客的感動與共鳴，則一切形式的知識資本都只是靜態的統計數字而已。但是，我們在很多時候都將科技突破和產業創新劃上等號，或認為科技突破自然會產生產業創新，這種看法不是誤解了創新的真義，就是輕忽了創新本身其實是一項關鍵的專業能力。最後，任何創新的成果都必須

轉換成適當的運作模式，匯聚足夠的資源，讓新事業持續存在，或能融入既有的組織中，才算真正完成了創新的任務，這是我們一般所說的創業。如果創新只是一時的熱鬧，像網路泡沫般，對社會而言並沒有太大的價值。

如果將知識經濟比喻成一部汽車，那麼雄厚的知識資本就是良好的車身與燃料，資訊科技就是車上的油管與控制線路，而創新就是車中最重要的引擎。如果引擎效能不佳，則整部車是不可能在路上奔馳的。台灣要持續發展知識經濟，可能得重新打造一個優質的創新引擎才能上路。打造創新能力，是新世紀台灣重要的基礎建設。

（作者為政大商學院院長兼創新創造力中心主任）



# 離譜的冒險，不是勇敢

文／洪蘭



現今許多人竟以為「敢做」就是有勇氣，殊不知勇敢的行為是有意義的，它背後是正義和公理，勇敢是美德，搞笑不是。

## 最

近校園裡很流行「大冒險」遊戲，週末沒事幾個人聚在一起打賭或猜拳，輸的人便要做出危險好笑的動作，賭的動作愈離譜，起鬨的同學情緒愈亢奮，各種想不到的花樣都出籠，有些行為其實相當離譜，已到危險的邊緣，不是賭博竟是在賭命了。我勸他們愛惜生命時，他們竟然認為這是「勇敢」，反而跟我說，「老師，人家都在說七年級生沒有冒險犯難的精神，我們就在培養冒險犯難呀！」我聽了啼笑皆非，反問他們有沒有念過孔子說子路的話？暴虎馮河，非勇也，拿自己生命或名譽開玩笑，它是不智，不能把這兩個混為一談。就像創造不只是新奇而已，它必須對人類有貢獻，不論這貢獻是心靈的還是物質的。創造絕對不是胡思亂想，隨便想出一個不一樣的東西。勇敢也是一樣，它必須從正義出發，必須造福他人或成就理想才是勇敢。

現在孩子很容易衝動，被人一激就不顧後果，又望文生義，以為敢做就是有勇氣，殊不知勇敢的行為是有意義的，它的背後是正義和公理，勇敢是美德，搞笑不是。其實最大的勇氣是一個人能夠在堅持正義的理念下從容就義，知道必死還去做，這才是真正的勇敢，它的難度比臨陣赴死更難。最近讀了郝明義先生的「那天早上，他是怎麼想的」的文章，頗受感動，年輕人應該去讀一下。

易經的第二十八卦是「大過卦」，這一卦的第六爻是「上六：過涉滅頂，凶，無咎」。意

思說，這件事大凶，做了像涉水會滅頂，有殺身之禍，但是這個殺身之凶卻不是你的錯（無咎），不可怪罪於你。建文四年，燕王朱棣攻入南京時，方孝孺到了這個卦，郝明義問，他卜到凶卦為什麼還敢去做？

方孝孺是明初的大儒，就像民

國的蔡元培、錢穆一樣，有清譽，地位崇高，明成祖希望他為他的政權背書，所以一定要他起草即位詔書，方孝孺不齒燕王所為，不寫，結果被凌遲處死，而且還滅族，全族老老少少八百餘口無一倖免。方孝孺明知拒絕必死，而且滿門抄斬，仍敢拒絕，這才是勇氣，難怪徐霞客說，「二百年來，不問賢與不孝，皆知有先生，皆知有先生之文。」

中國古代有許多諫官，寫完諫

書自己先在家懸樑，因為知道必死，為了避免受苦刑，先行自盡。這種為原則、為良心、為自己的人格，寧死不屈，這才是勇敢。如果與人家賭，去做一件自己平日不敢做之事，這絕對不是勇敢，這是不尊重自己，不把自己的人格與名譽當一回事。

現在學生受到電視綜藝節目影響，什麼事只要有人敢做，上了報後，便蔚為風氣，積非成是之後，便理所當然成為風尚，再也無人去問它的意義何在，實在是件很危險的事。

現在我們已經不談「忠」了，如果再搞不清什麼是「勇」，任由社會把寡廉鮮恥當作勇敢，那麼國家的淪亡真會比海嘯還來得快了。（作者為中央大學認知與神經科學研究所所長）

# 央行升息 溫和抗通膨

## 去

年十二月底，央行突然宣布調高利率半碼，再加上九月份調升一次，等於短短三個月內，調了一碼半（〇・三七五個百分點）。

利率上漲得這麼快，實在是因為原物料價格漲得兇，甚至連水電、健保費都傳出要漲價的聲音。至於去年狂飆的油價，雖然近期已經回跌，但分析師預期，今年可能會再回到一桶五十幾美元的高檔價位。

這些因素，逼得央行總裁彭淮南不得不調高利率水準，來抑制通貨膨脹的壓力。

「利率調幅其實不大，對經濟的影響有限。央行只是要宣示，它已經注意到物價上漲，它會採取一些手段來因應，大家不用擔心，」花旗投顧副總裁王進彰表

示。

央行接連調高利率，主要是美國聯邦準備理事會（FED）也不斷調漲，光是二〇〇四年，調高了五次。

### 未來會再調升利率？

分析師預測，今年美國和台灣都還有得漲，美國最快在二月份，台灣最快在三月底，央行的例行理監事會就會再調高，但是影響經濟的幅度有限。

「調高利率是既定政策，但幅度不大，不會影響經濟成長。預計到年中，利率將從現在二點多%的水準，溫和



▲中央銀行接連調升利率，來對抗通貨膨脹的壓力。

（天下資料）

銀、合庫、一銀、台灣企銀都跟著調高利率，增加企業和個人的借貸成本，削弱了獲利能力。加上最近三個月，台幣對美元大幅挺升，對出口商形成雙重衝擊。

筆記型電腦大廠仁寶電腦副總經理呂清雄指出，企業的資金成本的確拉高，不過，有些現金部位比較高的公司，像仁寶有兩百五十億現金，廣達也有三、四百億，反而可以享受利息收入增加的好處，成為這波升息中，衝擊相對較輕的企業。



文／洪淑珍

# 台韓交火，決戰二〇〇五

## 結

算二〇〇四年成績，大家驚訝地發現，「韓流」竟然在去年造成台灣科技業史無前例的衝擊。

十二月間，台灣有二十二家企業調降財務預測。其中幾家台灣科技產業的佼佼者赫然出現在榜上：面板五虎中的奇美電子、中

華映像管，半導體業的晶豪。

部份企業獲利降幅甚至高達三〇、四〇%，奇美電子預計二〇〇四年稅前盈餘將從三〇二億降到一八四億，華映從一七七億降到一二〇億。

去年台灣從年初的一片大好急轉直下，轉捩點在於韓國大廠的

流血競爭，世界第二大廠LG飛利浦將主力產品十七吋面板一舉降價近半，不惜讓毛利率低到少於兩成。

根據媒體報導，LG飛利浦高階主管甚至在一場演講喊出，「不會輕易放過台灣對手。」

類似的劇情也在半導體業上演。去年上半年獲利率僅次於聯發科的IC設計明星公司晶豪科技，竟然也在去年底宣布大幅調降財測。因為晶豪預計第四季將大賠四・八億。

對手一樣是韓國廠商的低價競爭。世界記憶體領導廠商第一大廠三星電子、第三大廠Hynix（前現代電子），從去年中開始以低價大量出貨動態記憶體（DRAM），不但攪亂全球市場，更讓原先獲利極豐的台灣廠商瞬間由賺轉賠。

拉到國家層級，如果貿易數字

可以代表兩國經濟實力的差距，去年的台灣更是一敗塗地。

根據經濟部剛公布的數字，去年台灣對韓貿易全年逆差將突破六〇億美元。不但寫下歷史新高，而且竟然較二〇〇三年大幅增加五〇%。

主要還是韓國廉價的面板與記憶體，根據海關統計，涵蓋這兩樣產品的「積體電路及微組件」一個項目，就佔了去年全年韓國進口貨的四分之三。

「本來以為三星、LG這些已經是要和SONY競爭，想不到會和台灣這些代工廠商來競爭，」長期研究台灣經濟發展的中研院人文社會中心研究員瞿宛文說。

隨著明基等台灣大廠，也磨刀霍霍打算進軍韓商的地盤——「數位家電」，可以預期的是，二〇〇五年，台韓兩國科技業將更短兵相接。



（邱如仁攝）

▲隨著台商進軍韓商掌控的數位家電，預計近年台韓戰火將越來越烈。



# 何薇玲嗆聲 搶攻IBM市場

文／黃靖萱

「我好累哦！」台灣惠普科技董事長何薇玲，在惠普與康柏合併即將三週年時，難得地對合併一事說出「累」，但從她臉上依然看不出來疲憊。

穿著亮橘色外套的何薇玲還是一如往常的很有活力，說話聲音

還是很宏亮。

今年，惠普科技喊出「四機而動」，第一「機」就是搶攻「消費市場」。「有人棄守，我們就衝呀！Why not？」一向是IBM的勁敵，何薇玲總是不吝於挑起硝煙。

幾天前才開完經銷商大會，對著買下IBM個人電腦事業的聯想「嗆聲」，要聯想「連想都不要想。」

現在，她歡迎IBM來向他們請益合併經驗。「他們願意學，我們很樂意分享我們合併的經驗，來找我，我一定會回答。」

何薇玲可以堪稱合併經驗最豐富的人。

從迪吉多(Digital)和康柏合併，到康柏被惠普吃下，她都身歷其中。

對於IBM個人電腦與聯想的合併案，何薇玲也不免

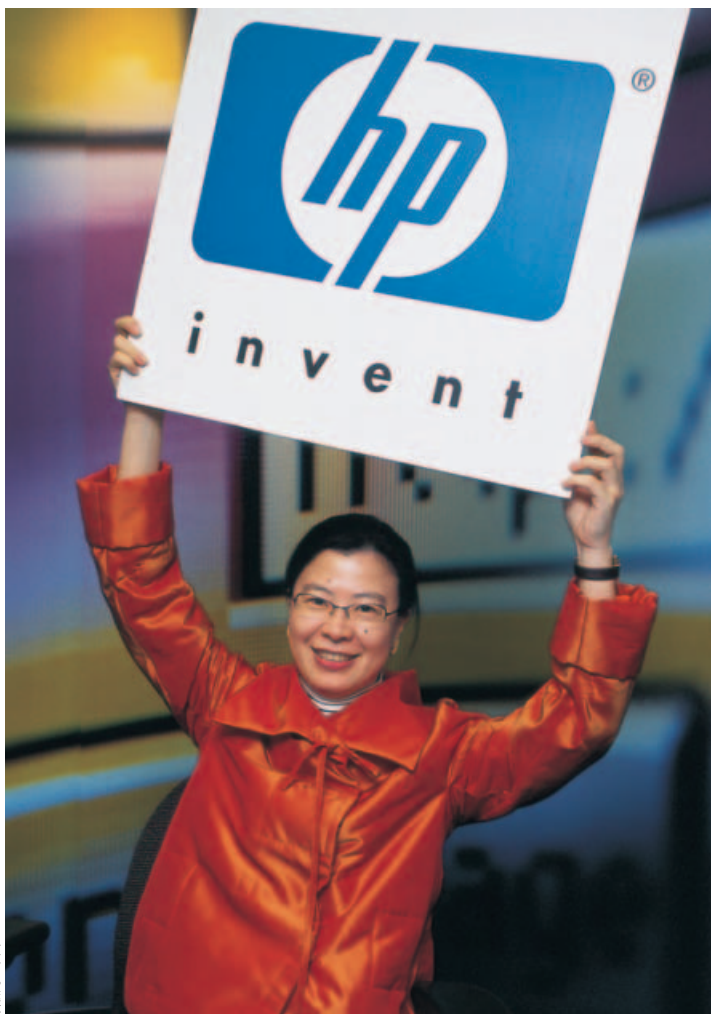
俗地把它和惠普相比。「我們合併的時機很好，三年前的PC經濟絕對還是比較有空間，」她說。

現在，何薇玲認為，惠普的個人電腦已經脫胎換骨。因為三年前合併的時候，惠普的全球個人電腦部門呈現赤字，但二〇〇四年已經轉虧為盈。

合併的頭二年，新惠普成長得很快，營收成長三〇%。然而，「國內市場吃得很飽了，下一個戰場，就是跟著台商一起跑，做global service，」何薇玲說。

global service第一個難關是什麼？「兩岸的市場就現實角度來看就是分隔的，」外商對政治也感到無可奈何。

但隨即何薇玲話鋒一轉，臉上又堆滿笑容說，「我現在就很高興IBM幫我們解決這個問題了，」何薇玲又再度燃起希望，「把這麼大塊的消費市場丟給我們，我們趕快在台灣多吃一點！」



（黃明堂攝）

▲今年，惠普科技首先要搶攻消費市場，惠普董事長何薇玲認為，「有人棄守，我們就衝呀！Why not？」

## 當紅產業大搬風

二〇〇五年產業起落

### 領先產業

能源：業界增加產能，將使油價較穩定。但中國的耗油量，仍可帶來大筆商機。

資訊硬體：消費性電子產品銷售量大漲，將抵銷價格疲軟的衝擊。

航太：仍將持續蓬勃發展，但是只做國防科技的公司會不像以往那麼吃香。

製造：回歸基本面，重機械、鋼鐵與化學工業將扶搖直上。

### 失寵產業

製藥：大家對用藥安全、副作用的憂慮將持續糾纏這個缺乏新產品的行業。

晶片：營收成長有限，但是波動性會降低。

電訊：影、音與資料儲存等需求與技術將轉移到網路上，衝擊這個產業。

軟體：成長仍將困在個位數，市場將走向開放原始碼。

資料來源：《BusinessWeek》

## 產業興衰重新洗牌

### 新四大天王崛起

今年經濟稍稍走緩，產業興衰也將出現洗牌，一些過去沒那麼亮眼的產業將再崛起。根據《BusinessWeek》的分析，今年能源、資訊科技硬體、航太科技與製造業將成為產業界的領導者，主要原因是銷售等基本因素對這些業別較有利。相對地，前兩年備受寵愛的製藥、晶片、電訊與軟體業卻將走下坡。除了因為它們研發不足、沒有新的殺手級產品，也因為一些新的科技取代了這些產業的典型應用，搶走消費者。

## 進軍中國，印度不落後

### 到第一線了解客戶

印度科技業除與中國競逐外資，也開始在中國成立據點、開拓市場，競逐西方企業為客戶，挑戰西方大廠。

《華爾街日報》分析，印度資訊業者擴大在中國的規模，善用便宜的人才。另外，印度軟體業前進中國，也為了接近、了解在中國營運的西方與日本客戶。有些印度科技公司為進攻中文市場，更將中國視為試金石，在當地訓練人才。

### 印度資訊業進攻中國市場

印度第一大軟體業與前三大科技外包商都已在中國開業

公司	在中國的據點	在中國的人事規模	未來擴張計劃
塔塔諮詢服務	杭州、上海、北京	超過200人	未來兩年內擴張為350~400人
Infosys科技	上海	超過100人	今年三月以前至少200人
Satyam 電腦服務	上海	超過150人	2007年前擴張到3000人；在大連與北京設點
Wipro	上海	約35人	未公布

資料來源：《華爾街日報》

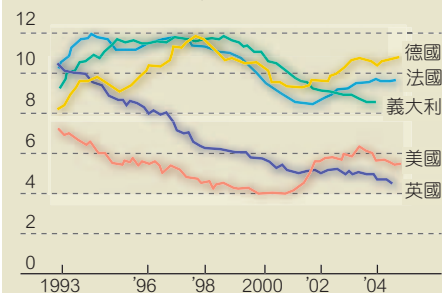
## 德國帶動勞動市場改革

### 成效如何，各國等著瞧

歐洲失業大軍坐領優渥失業津貼的日子可能將一一逝去。今年起，德國就將率先刪減失業津貼金額，而且如果失業者拒絕接受新工作，還會領到更少錢。

### 失業津貼助長失業率？

歐美主要國家失業率（%）



資料來源：《華爾街日報》

許多經濟學家指出，歐陸國家因為失業津貼足以讓失業者衣食無缺，而使得他們不願出外工作，導致失業率比英、美或亞洲高得多，德國更常年在一〇%~一二%。目前各方估計，如果德國此舉成功，將帶動其他鄰近國家起而倣尤。因為荷蘭政府稍早就因為民眾大規模的抗議與罷工，而不得不撤回類似的計劃。

# 台灣銀行數減少到九至十五家，整個產業的獲利才可大幅提升，

市場亦可維持一定程度的競爭，同時確保一定品質的客戶服務。

麥肯錫建議，台灣金融產業的整併策略應以提振台灣金融機構的在地優勢以及區域競爭力為宗旨，同時以下列五大指導原則來設定相關目標及建立基礎架構。

## 一、整併應以創造區域頂尖業者為目標

台灣擁有獨特的優勢，有機會產生亞洲最強健的金融機構。荷蘭的經驗就很值得我們參考，荷蘭和台灣一樣，都是大型區域經濟中的一個貿易國，雖然幅員狹小，荷蘭卻產生了荷蘭銀行（ABN AMRO）及安泰（ING）等橫跨歐洲及全球的世界級金融業者。這些機構不但為荷蘭創造了大量就業機會，此外，透過不同地理區的風險分散，更確保了當地經濟的穩定。

## 二、整併應以擴大國內市場營收為重點

金融服務業的整併，未必是著眼於降低成本的零和遊戲。如果能透過整

併，成功提升產品開發及風險管理技能，本土金融服務業將能順利延伸其服務範圍至個金及企金業務，並降低隨著景氣更迭發生的信用損失。擴大金融服務市場後創造的就業機會，更有助於台灣整體的經濟發展。

## 三、整併應以技能移轉為核心

台灣是否能掌握國內金融服務的成長契機，以及建立區域龍頭地位，關鍵在於金融人才。合併應能幫助增長規模，但如果沒有技術移轉，就無法改善金融機構在風險管理、行銷及經營效率等重要領域的技能，也就無從提升競爭力及成長前景。政府必須懂得善用有限的本土管理人才，促進擁有人力資源的民營業者（如中國信託、台新、建華、富邦等）與人才缺乏的大型國營行庫的結合。

## 四、整併過程中，政府須扮演主導的角色

產業整併經驗指出，政府主管機關

有兩種參與方式。第一，採取「樂觀其成」的態度，任憑自由市場發揮機制，適者自然生存。由於台灣必須在短時間內完成大規模的整併，因此麥肯錫認為，台灣政府應如同韓國及新加坡，積極推動市場朝目標前進。干預未必一定違反自由市場的精神，只要政府不要想「欽定」最後的優勝人選就行。

## 五、必須取得社會各界的支持

亞洲各國的經驗顯示，產業重整計劃通常需要歷時數年，因此強大的政治魄力加上廣泛的民眾支持，是計劃成功的必要條件。為了讓漫長的產業重整過程不至於後繼無力，台灣政府應該指定一個機構，負責宣導計劃的執行以爭取民眾的了解與支持。

台灣正處於重要的轉捩點。業者與政府可以選擇漸進改革的一貫道路，或者，也可以大膽的改變遊戲規則，讓台灣重新站上亞洲的金融版圖。

（作者為麥肯錫台北分公司董事，身兼金融機構諮詢業務領導人，周華欣整理）



文／羅可擎

# 金控整併如何併得巧？

銀行整併，是台灣金融服務業提升國際競爭力的必經之路，政府和業者該如何達成這項迫切且艱鉅的任務？

## 若

論到全世界銀行市場最擁擠的地區，台灣絕對是首屈一指。

台灣金融服務業的營收名列亞洲第四，擁有高達五十家銀行與超過三百家信用合作社，競爭異常激烈。除了中國信託和台新等少數領先銀行，成功掌握大部份的產業獲利，其他業者——包括公營行庫與小型民營銀行，不是虧損連連，就是獲利不佳，難以支應龐大的資金成本。

那麼，台灣究竟能胃納多少家銀行呢？為了回答這個問題，麥肯錫最近以台北市所需要的銀行和分行家數為題，進行一項研究。若以每萬人有兩家分行的漢城或東京為比較基準，台北市的最適分行數應為五二〇家，各分行的獲利才能維持在合理水準——亦即台北市現有的八五〇家分行數中，三〇%應該關閉。

從這些數字，我們可以推斷台灣所需要的銀行家數，以及銀行所需的分行網路規模。麥肯錫認為，台灣約可維持四到七家，各在台北有七十五到一百家分行的大型銀行。此外，市場另可容納五至八家的專業銀行，它們可以專攻財富管理等不需要太多據點的業務。因此，台灣總共需要九至十五家銀行，整個產業的獲利才可大幅

提升，市場亦可維持一定程度的競爭，同時確保一定品質的客戶服務。

銀行該做的都已擺在面前：銀行業者需要從五十家減少到十來家，台北市的分行總數也要縮減到五二〇家，同時還要擴大各分行網路的規模。這項艱鉅的任務需要經歷好幾輪的購併，同時透過品牌、後台系統，以及整合企業文化各異的複雜組織體系，才能完成。

有感於金融整併的迫切性，政府也在最近宣示，在二〇〇六年底前將金融控股公司數從十四家縮減至七家。這意味著，政府終於把銀行整併納入重點議題之中，但光是在上層設定目標並不夠，現在最需要的是一套詳述應辦事項、執行方式及執行單位的全方位計劃。



（楊煥世攝）



# 永不滿足的顧客

文／莊素玉

當經濟的發展愈成熟、愈是低成長，就代表著消費者愈來愈挑惕、精明，因此，創新就成為企業界一個必須時常掛在嘴邊的字眼。

當所有過去賴以成功的前提，譬如經濟快速成長，你做得出什麼，消費者就全盤接受等種種環境前提、條件前提不復存在時，企業家無不痛下決心非得做創新不可。

如今成熟的消費者要的是什麼？公司這一端該如何盡全力滿足？是本期封面故事的主軸（見一〇八頁）。服務業之王統一7-ELEVEN在每一個小小三十坪的店做了許多年復一年的創新。它們如何做到的也在《天下雜誌》一月下旬出版的專書中有詳細的披露。在本期的封面故事專題中也有做精彩的摘要（見一二六頁）。

創新其實是企業在展露它是否有因應環境適應力的一個具體指標。「我們應該把正常兩個字扔掉，設法強化自己對變化的適應力，變得更靈活，更能整合，」美國南加大領導學院創

辦人華倫班尼斯指出（見六六頁）。

適應力成為企業不可或缺的新競爭因素。從企業的架構、流程與心態上變身，發展出系統化的適應力，能靈活敏捷地因應市場快速的變化與顧客多變的需求。

創新、適應力通常來自人與人之間的激盪、創意、討論與彼此互相的激勵。

因此如何成為一個高度能做好情緒管理、能激勵員工的工作情緒與意願，也是未來所有領導人的重要課題。

企業除了面對它的顧客必須要做創新，並且能夠激勵它的同仁做好創新的工作之外，另外一個必須要面對的大顧客就是社會大公民。社會大公民不見得是會直接消費企業的商品，但是卻時刻提出批判，監督企業是否為所欲為，是否能肩負起社會責任。本期特別企劃專題中特別在加拿大訪問英屬哥倫比亞大學法學院教授巴肯暢談他的暢銷書《企業》（The

Corporation）。企業為何會被視為科學怪人？企業如何避免變成愈來愈強勢、傲慢，而成為全民公敵？「別忘了自己有責任要參與形塑、改造社會與政治的樣貌，讓我們共同的存在更有意義、美好，」巴肯接受採訪時指出（見七八頁）。

以微軟的比爾蓋茲而言，他除了非常強調創新之外，也花了非常多的金錢在社會公益上。在二〇〇五年美國拉斯維加斯消費性電子展現場，《天下雜誌》科技記者官振萱專程跑了一趟拉斯維加斯這場世界級的秀場，由拉斯維加斯當地傳送她的最新現場報導。整個消費型電子未來走向如何？這場世界級的秀已經露出端倪——如匯流與整合（見一八二頁）。

企業的戰場是一場永不停歇的馬拉松賽。誰能獲得顧客的青睞？誰最能激勵人才？誰又能獲得社會大公民的好感？這三個構面決定了企業未來要努力的方向。





## 蕃薯戰士 的迴響

### ■ 蕃薯戰士的迴響

鏡子裡照見的自己是摸不著的，別人眼中的自己又無法反映回來，屬於我與我的伙伴們拚搏數十載的台南企業究竟如何，鮮少有時間回顧。日子就在忙碌的打拚中過去，一切只求無愧於心，其他的交給上帝。

當初知道《天下》的記者官振萱要報導台南企業，心裡頗為抗拒，因為我們不是人人皆知且值得大肆宣傳的大企業，我又很怕那種走到哪裡都有不相識的眼睛盯著看的感覺。但是，我被官振萱的誠意感動，從而答應了《天下》的跟訪。

報導小組跟著我，從台灣到印尼、柬埔寨、約旦、大陸，走遍了台南企業每一個工廠，我們就像透明似的袒露在他們眼底，讓他們詳盡的記錄一切。當官振萱告訴我她已經寫完的時候，我要求先過目一下卻被拒絕了，她說，她要表達的是她用她的眼睛與她的心所感受到的台南企業。到這時候我才知道，《天下》的工作小組跟訪途中一切自費，自己買機票、訂飯店，他們連這個都堅持，因為他們要的，是一個全然客觀的報導。

好些同仁們看著報導，眼眶泛紅，他們說，「蕃薯戰士絕地求生」真實記錄了他們的血汗艱辛，當走過的路落實在白紙黑字上，伙伴們彷彿摸著了鏡子裡的自己，我們真的打過一場美好的仗！

我知道，這個行業十分辛苦，但是，這群可愛的蕃薯戰士們卻從不叫苦，如今，藉著這篇報導更增我們的凝聚力，而今而後，我與伙伴們會更有戰鬥力，雖千萬

人，吾往矣！

只有，只有要求一個小小的申訴，看過我本人的都覺得本人確實比照片年輕，特此聲明。  
台南企業總經理 楊娛娛

### ■ 韓國媒體能安定社會，台灣？

讀了《天下雜誌》三三期，除了感慨，還是感慨！韓國在一九九七年金融危機中由IMF接管，七年後卻躍升成如此成績，實在令人讚嘆。

本期《天下》深入介紹這個崛起的過程，其中「凝聚國家民族意識」、「文化向下深探」可說是主要原因。但我認為「媒體」是另一個不可或缺的因素——第二四三頁介紹了韓國媒體對社會安定的貢獻——「朝野之間的對話節目，雖立場不同，卻能溫和理性地據理力爭；沒有人身攻擊和低俗的對話。」

反觀我國，譁眾取寵的八卦，狗血滿地的戲劇不斷充斥，有哪個家長放心自己的小孩獨自看新聞呢？

台東 林俊安

### ■ 更正啟示

《天下》三三期二二三頁台韓主要國家留學生數圖表（表一），藍色數據應為台灣留學生人數，粉紅色數據則為韓國留學生人數，特此更正。

《天下》三三期一六頁台新銀行董事長應為吳東亮先生，特此更正。

《天下》三三期三八頁，中華電信工會理事長張緒中為中華電信首任勞工董事，但二〇〇三年選上理事長後已卸任。另，董事長賀陳旦並不參加業務會報。

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

94年1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／刁曼蓮、吳怡靜、洪淑珍、何琦瑜、鄭一青（特約）  
召集人／官振宣、李雪莉  
記者／陳良格、吳昭怡、施君蘭、陳名君、蔡明洵、黃靖宣、孫瑞瑜、周華欣、林芳儀

後製主編／陳世斌  
文稿編輯／秦嘉彌、洪家寧、戴相文  
攝影召集人／楊煥世  
攝影記者／劉國泰、黃明堂  
編輯助理／張惠宣

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／呂正芸  
行銷企劃／梁齡之

數位內容資深編輯／周珊汶  
編輯／李明芳、洪曉芬、廖凱弘  
調查中心資深召集人／許奕瑩  
研究員／陳宏印、朱瑞虹

天下雜誌出版  
總編輯兼總監／蕭富元  
主編／吳曉珍、王惠茹  
編輯召集人／符思佳  
行銷經理／蔡美倫  
企劃主任／陳春玲

總經理處總經理／金玉梅  
資深經理／方惠珠  
發行人特助／鄭宜媛  
公共事務經理／王聖鳳  
主任／邱聿君

知識總監／陳亦珍  
專案企劃／林慧珊  
人力資源經理／蔡明明  
副理／羅育玲  
總機行政／陳秀瑜

廣告總監／葉雲  
經理／王櫻博  
主任／程培智

專員／張英琪、黃瓊玉、徐雅娟、林平康、吳郁、王懿萱、陳筱筠、林家興  
企劃主任／劉培惠、洪雅惠、鄧惠升  
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／張桂華、陳曉華、吳永賢  
專員／周雅欣、黃靖惠  
行政／徐昭鈴  
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／葉耀峰

發行副理／盧盛銘  
主任／蔡美英  
發行人員／林柏年、徐大鵬

資訊科技部副理／魏美麗  
主任／張建坤  
工程師／劉政尉、蕭豐明

財務部經理／郭琇文  
主任／張和瑞、孫媽嫻  
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、蕭詠綿

執行編輯／柯汶諭  
資深攝影記者／邱劍英  
資料研究／呂世芬

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／陳姿蓉  
美術編輯／周淑收  
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／蘇于修  
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  
副主任／劉麗蓉  
業務／周佩亨

企劃／廖慧中

業務經理／蔡美倫  
主任／徐奇嵐、曾嘉翊、夏志遠  
企劃／林怡廷、潘守鳳、黃璋君

客戶服務／劉雅芝、許桂梧、陳麒妃、顏君倫、白幸申

執行主任／江美滿

印務主任／林耿弘

物料管理／陳澤斌

專員／鄭梅雀

資深工程師／吳羽佳

專員／吳美玲、邱敏英  
出納／郭嘉恩

發行所／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號執照登記為雜誌交寄 ISSN 10152784 Printed in Taiwan

印刷廠／科樂印刷股份有限公司 裝訂廠／興興裝訂股份有限公司

用紙／永豐餘銅版紙、UPM雜誌紙 製版廠／彩峰造藝印像股份有限公司

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190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／北美總經理：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 Mag&Press：852-2785-8638 秋海棠：852-2541-5435

大陸經銷：上海精育商務諮詢有限公司：800-820-0950

中國圖書进出口上海公司：021-6258-7394

北京普麗文化發展有限公司：800-810-1774

台灣直銷代理／聯創：(02)29451910 漢星：(06)2759561

漢麟：(04)23271366、22016259 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](http://www.CW.com.tw)

天下網站·無限延伸你的閱讀

## 2005年企業界最期待的一本書

有沒有什麼跡象顯示賽局正在改變，  
過去的成功還能再保證未來必勝嗎？  
《創新者的修練》一書，  
將教你如何透過破壞性創新理論、  
在抽絲剝繭的過程中運用理論預測產業變化！



<http://www.cw.com.tw/innovation2.htm>

## 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](http://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，提供您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。

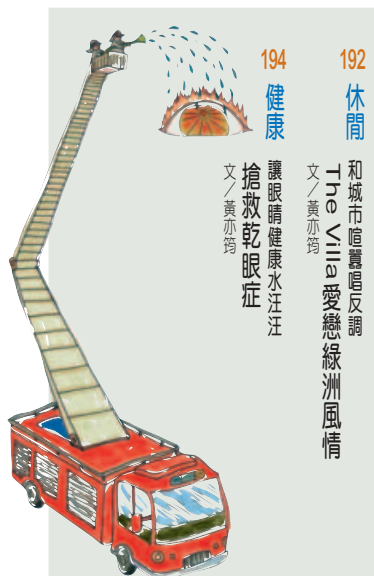


### Web研討會精選課程

最新、最實用的資訊，針對企業量身訂做，讓您隨時補充知識活水，強化競爭指數。

全球趨勢  
企業成公敵？

文／楊艾莉



個人視窗

192 休閒

和城市喧鬧相反調  
The Villa愛戀綠洲風情  
文／黃亦筠

194 健康

讓眼睛健康水汪汪  
搶救乾眼症  
文／黃亦筠



數字說話

196 國際評比

中國十大年度經濟人物  
文／施君蘭

198 經濟指標

細看台灣與全球經濟自由度  
文／施君蘭

人才管理

154 薪資「浮動」，誰能抓得住  
文／周華欣

人文反思

親愛的安德烈 4

172 你不是一個「混蛋」  
文／龍應台

178 陳致元 用童書精釀純真  
文／吳昭怡

編者的話

16 永不滿足的顧客  
文／莊素玉

專欄

40 知識經濟要以創新為引擎  
文／吳思華

42 追求不一樣的台灣  
文／陳博志

44 地球村內，地球村外  
文／李怡





**林百里**  
不努力，就滅亡



**郝龍斌**  
引發慈善通路革命

## 國際報導

拉斯維加斯現場直擊

182 數位「匯流」嘉年華

文／官振宣

188 比爾蓋茲 一支遙控器，點亮未來

文／官振宣

190 貝瑞特 數位生活到底怎麼過？

文／官振宣

## 新聞短波

30 何薇玲噙聲 搶攻IBM市場

文／黃靖萱

32 台韓交火，決戰二〇〇五

文／陳良榕

34 央行升息 溫和抗通膨

文／洪淑珍

## 管理天下

66 戰勝不確定的二〇〇五

鍛鍊你的適應力 文／吳怡靜

## 創新服務

不景氣，更爭氣

144 新建族群雄開創居家之美

文／吳昭怡

網路串聯全球翻譯高手

150 台灣領先 讓MIT說中文

文／施君蘭

## 金融街

拒絕財團合併，表現依然亮麗

168 玉山銀行 小而美大豐收

文／刁曼蓬

## 焦點人物

廣達未來設計師

88 林百里：不努力，就滅亡

文／莊素玉、黃靖萱

## 競爭優勢

傳產關生路

98 小公司，大品牌

文／陳名君

106 挑戰千億，洪漢青為明基開竅

文／陳名君

## 人物

六年級生總經理

165 馬述健 震撼泰豐

文／黃靖萱

## 時事熱線

辜振甫抱憾謝幕

134 兩岸破冰 誰來接棒？

文／林照真

136 擁抱聯想，IBM員工兩難

文／黃靖萱

138 郝龍斌 引發慈善通路革命

文／陳良榕



## 封面故事 Cover Story 108



封面設計／符思佳

# 服務業創新解碼

身處流行的十倍速時代，一個新族群正在台灣成形。他們是一群聰明消費者，在職場上、生活上都超專業。擁有自我品味和消費哲學，他們的出現，正逐漸改寫服務業的遊戲規則。

聰明消費者已出招，這回，企業要怎麼接招？

文／洪震宇・吳昭怡

### 解碼高手 1

首都客運

### 120 親切，讓乘客心動

文／洪震宇

### 解碼高手 2

美國運通白金卡會員服務部經理 吳伯良

### 122 當客戶的「百憂解」

文／吳昭怡

### 解碼高手 3

7-ELEVEN

### 126 忠厚的外表，顛覆的心

文／楊瑪利

### 國際專欄

### 24 金控整併如何併得巧？

文／羅可擎

### 經濟趨勢

### 28 產業興衰重新洗牌

文／楊淑娟

### 全球視野

### 48 中國買世界，全球喊「不！」

文／楊淑娟

沿途哼著「加州夢想」

### 52 魅力阿諾給台灣的啟示

文／楊淑娟

### 58 末日之後，我們學到什麼？

文／宋東

### 跨越兩岸

加入WTO三年

### 62 兩岸成果比一比

文／孫瓊瑜

### 理上往來

### 38 離譜的冒險，不是勇敢

文／洪蘭

<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