

# 天下

半月刊

雜誌

CommonW

2005年5月15日

國泰金控董事長 p.100

蔡宏圖的第三個關鍵時刻

宏碁創辦人施振榮 p.86

台灣品牌如何走出國際？

沈君山、李怡 解析新兩岸  
p.65

黃崇仁、王振堂、杜英宗 p.76

探索台灣下一波競爭力

現場直擊

亞洲六強 中日韓港新台

## 年輕人才 比一比



韓國學生到埃及教數學

新加坡學生要 out of comfort zone

港大學生高唱中共國歌義勇軍進行曲

日本學生在櫻花樹下求創新

中國學生到青康藏高原體驗貧窮

台灣呢？

323

上網看天下 (位址<http://www.CW.com.tw>)

## 歐盟擴大後一週年，帶來哪些變化？

經濟規模擴大，成員貧富差距是最大隱憂

五月一日是歐盟歷史上最大一次擴大的一週年紀念日。從當初的歐洲共同體6國到今天的歐盟25國，歐洲經歷了五次擴大，範圍也從西歐拓展到中東歐地區。

一週年來，這個體制進行得如何？

從數字看，歐盟擴大後，10個新成員國受惠最多的還是經濟（見表）。

事實上，歐盟在完成前四次擴大時，15個成員國的經濟差距並不太大，經濟一體化的想法還能穩步向前。但去年完成第五次擴大、以中東歐國家為主的10國入盟後，內部出現了懸殊的經濟差距，給歐盟帶來了隱憂。入盟的「窮國」增多，歐盟在經濟補貼上出現僧多粥少的局面，成員國在利益分配等問題上出現了齟齬。

儘管如此，做為一個地區國家聯合體，歐盟已成為世界政治和經濟

舞台的重要角色，任何單一歐盟成員國都無法發揮它的作用，這也正是歐盟不斷擴大的動力和魅力。

### 歐盟擴大帶來哪些變化？

項目	變化
人口、面積、GDP加大	擴大前人口3.75億，擴大後4.5億。擴大後面積約389萬平方公里，增加23%。整體GDP增加約5%，達10萬億歐元，經濟總量與美國不相上下。
十個新成員國平均經濟成長率提高	2004年5%，2003年3.7%
新成員國農民收入提高	年增率達50%
新成員獲歐盟金援	2004年十個新成員國貢獻給歐盟財政32億歐元，但從歐盟財政獲得60億歐元補貼，淨賺28億歐元。
出口成長	受擴大前景刺激，1993~2003年十年間，歐元區對歐盟新成員國出口增長140%。
投資上升	老成員國在新成員國的投資額： 2003年131億歐元；2004年1560億歐元。  老成員國在新成員國的投資收益： 2002年25億歐元；2003年53億歐元。

資料來源：EU

## 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	
	2004年第四季	2005年*	2006年*			4月27日	一年前	4月27日	月變動(%)
澳洲	1.5	2.6	3.2	-0.4 (Q4)	2.2 (Q4)	5.7	5.5	3987.5	-5.6
英國	2.8 (Q1)	2.5	2.2	-0.1 (2月)	2.7 (3月)	4.9	4.4	4789.4	-3
法國	2.4	2	2.1	1.2 (2月)	2.1 (2月)	—	—	2719.8	-2.9
德國	1.5	0.9	1.5	1.6 (2月)	-1.1 (1月)	—	—	4189	-3
日本	0.8	1.1	1.9	1.1 (3月)	1.2 (2月)	0.02	0.02	11005.4	-7.1
荷蘭	1.6	1.1	1.7	0.1 (2月)	-2.1 (1月)	—	—	350.5	-5.2
美國	3.9	3.7	3.2	3.9 (3月)	5.3 (2月)	3.1	1.1	10198.8	-2.6
歐元地區	1.8	1.5	1.9	0.6 (2月)	1 (2月)	2.1	2.1	899.1	-3.6

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

# 國際評比

文／施君蘭

## 未來70年十大危機

氣候排第一

### 天有不測風雲

自然危機威脅大

名次	事件	危險指數
1	氣候變化	6
2	人類進化時鐘	8
3	病毒流行	3
4	恐怖活動	2
5	全球爆發核戰爭	8
6	隕石撞擊	5
7	人工智慧	8
8	宇宙射線	4
9	火山爆發	7
10	地球被黑洞吞沒	10

資料來源：英國《衛報》

地球未來面臨的最大危機將是什麼？是自然造成，還是人為造成的？

英國《衛報》近日採訪多位科學家，整理出未來70年地球所面臨的最大威脅。

排名第一的是氣候變遷。英國廷德爾氣候變化研究中心學者指出，到本世紀末，溫室效應氣體可能會倍增，全球平均溫度將上升至少2度。雖不至到威脅人類生命的地步，但潛在破壞性不可忽視。

排名第二的是「健康」。維也納大學的醫學專家指出，未來人類會在較年輕時就出現老化疾病，導致人口大幅減少。

雖然看來可怕，但有些危機的發生機率倒是很小。

應該在意的是排名第七，像電影「AI」的人工智慧機

器人。美國卡內基梅隆大學的教授預測，2050年之前將出現具有和人類同樣心理功能的機器人。這些機器人不但會執行目前由人類腦力進行的工作，還會成為人類的繼承人。

## 北美人最愛看電視

一天看四個半小時

一天24小時，北美人花了六分之一時間盯電視。

法新社對全球73個國家、27億名電視觀眾、與1200個電視頻道的監測覆蓋率進行分析，結果在全球六大地區中，北美（美、加）地區是看電視看最凶，亞洲則是最少，一天只有兩個半小時。

不過排名的因素非常複雜。以媒體自由度而言，北美的尺度較大，各色節目精彩多元，自然可把以公共電視為主的歐洲比下去。

但也有可能是文化或社會因素。比方說，南非之所以排第五，比亞洲高，是因為非洲其他地區根本未入監測之列，開發程度也影響視聽結果。

### 電視成為生活的一部份

名次	地區	每日時間
1	北美	4小時24分
2	歐洲	3小時35分
3	中東	3小時18分
4	南美洲	3小時16分
5	南非	3小時9分
6	亞洲	2小時33分

資料來源：法新社

## 日本學費全球最貴

北歐國家最輕鬆

根據獨立機構「教育政策研究所」（Educational Policy Institute）近日發表的全球高等教育研究，日本被列為全球學費最為昂貴的國家，紐西蘭排名第二，英國排行第三。

調查顯示，日本學生平均一年教育支出高達8930英鎊（約合台幣52萬元），而且沒

### 教育負擔最沉重的國家

名次	國家
1	日本
2	紐西蘭
3	英國
4	美國
5	澳洲
6	加拿大
7	義大利
8	法國
9	德國
10	奧地利

資料來源：Educational Policy Institute

有學費減免，負擔最為沉重。英國的學生平均一年支出為6763英鎊（約合台幣40萬元）。擁有全球最多外國留學生的美國排名第四。

這個調查是比較16個主要先進國家的高等教育的學費、生活費再扣除學費減免而成。

高等教育負擔最輕的國家依序為芬蘭、荷蘭與瑞典。歐洲國家平均教育開支約合台幣20萬元。



不管是內勤、外勤，公司都提高對同仁的培訓與責任，當然同仁也對公司付出不少。

### 不惜代價培訓菁英

與同仁的溝通也很重要，到去年八月為止，台灣的每個地方我差不多都去過，我都搭飛機，抵達的時候有同仁來接我，我就把握機會，親自地跟同仁分享，讓他們了解公司的方向，知道怎麼樣去看市場，怎麼樣去看自己的未來。

ING安泰從九〇年開始，便快速併購其他小公司，形成如今大家



(陳德信攝)

▲「保險不只是一個承諾，要給客戶一種可以信任的感覺，」ING安泰人壽總經理陳丕耀指出。

所見的龐大集團，對我們這些主管而言，如何培養默契與達成共識，是管理上的一大課題。在這裡我想跟各位分享最近一次主管培訓的經驗。

前陣子，總公司從全球兩

百多位主管中，選擇十二位主管參加為期三個星期的課程，我也是其中之一。董事會要求每位主管在完課後必須向他們報告，但是只給了我們兩個模糊的主題，一是「客戶導向」，一是「科技」。我們十二個人在討論之後，決議就把重點放在如何運用科技，加強客戶導向的能力。

每位同學回到自己任職的地區，實地去探訪運用科技優異和以客戶導向為主表現卓越的公司，雖然我們去探訪的產業並不相同，但是每位主管都從中得到許多新的想法與克服困境的方法。例如當我去拜訪

國泰航空時就發現，雖然國泰航空和ING安泰分屬不同的領域，但是客戶服務卻是我們共同需要面對的課題，而且相對於油價衝擊航空業利潤波動，利率則是造成壽險業利潤波動的主要原因，因此我們兩家公司都必須做好風險的管理。

### 到印度學壓力管理

除了向優秀的公司取經之外，我們十二位主管還一起到印度接受催眠的課程，學習壓力的平衡。

三個星期的課程結束後，十二位主管在今年的三月十九日，向董事會分享我們的學習經驗，每位主管交出去的報告，不過是列舉說明不超過五項的一張紙，但是三個小時會議結束，董事們卻都很滿意我們的表現，因為他們看到的不是那薄薄十二張紙的內容，而是看到我們如何把學到的概念運用到實際的業務上，並要我們在五月份於波蘭舉行的聚會上與其他兩百位主管分享。

總公司覺得這一堂課非常值得，儘管算起來總共花了一百萬歐元（約四千萬元台幣）以上的培訓費。■



ING安泰人壽總經理陳丕耀：

# 價值一百萬歐元的一堂課

前陣子，ING安泰從全球兩百多位主管中，選擇十二位主管參加為期三週的課程，陳丕耀是其中之一。這一堂價值一百萬歐元的主管培訓課程，讓陳丕耀見識到了什麼？

我

想跟大家分享一個領導者的挑戰。

現在的市場改變快速得不得了，以前的商品六年一個循環，現在一年、一年半，很多的同仁問如何讓商品進步，我說我們的商品創新只有兩個星期的壽命。市場快速成長，對領導上的挑戰是非常大的。

給客戶可以信任的感覺

現在已經不能單一只看保險的保費來定義市場，而是要看客戶的定存、投資、退休計劃、壽險準備等，整個才是客戶理財的需要。以

這樣的角度來看市場，就和過去只看保費的市場，大了十倍出來。問題就在於如何去服務客戶的不同需要。

特別就是在過去的兩、三年，大家對客戶需求的了解可能已經有一段不小的落差，單看平均台灣人保險金的給付，三年來從平均八十萬已經跌到十四萬，這代表台灣人現在已經沒有保障的需要？也不見得。

所以這也是我們現在要面對的，我們要更有效地去營運，因為成本會直接反映到費用上，也相當於客戶要承擔的成本，所以在營運效率

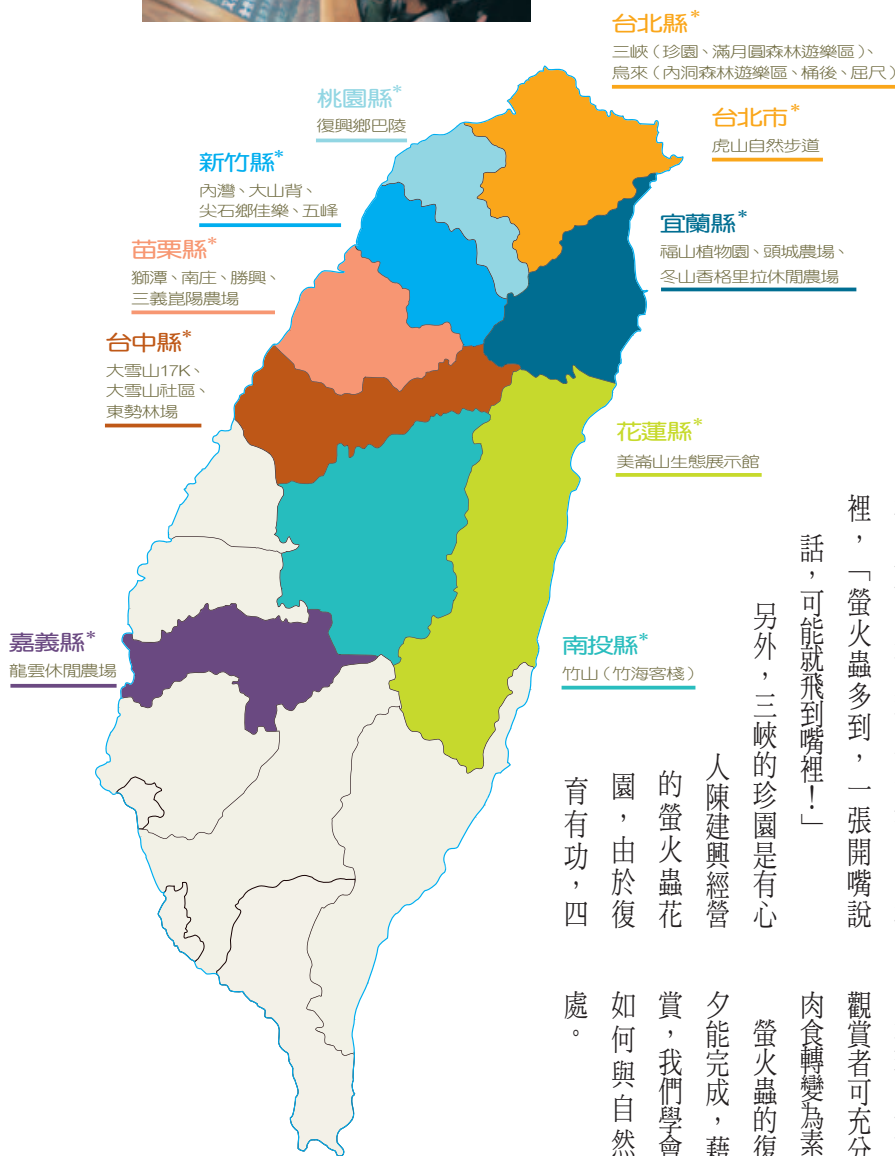
上我們一定要做得更好。

保險不只是一個承諾，要給客戶一種可以信任的感覺。所以在這樣的層面來講，商品跟服務根本割不開。對客戶來講，客戶對這個公司的信心，服務的品質、服務的感覺，就是整個商品的一種結晶。

我們的行業有一點很重要：我們是服務人的，也是透過人去服務人，所以我強調的是——以人為本。

要服務人，就要培育我們的人才。人才的培育一定要讓進來的同仁真的有機會發揮，讓他們在ING安泰裡面，有機會成功。

## 賞螢好去處



### 做好看螢火蟲的準備

認為，看螢火蟲其實是很好的生態教育活動，可以藉機提醒人們，有螢火蟲的地方，是好的居所，必須用心維護，不要破壞。

「螢火蟲發光是為了延續下一代，可以讓人思索人類的生存價值，」何健銘提醒，前往觀賞螢火蟲前，要  
先自問是否做好準備。

五月中下旬常見的螢火蟲是黑翅螢，成蟲生命只有十天左右。成蟲最重要的事，就是交配、延續物種。農藥、光害和人為干擾等，都會妨礙螢火蟲一輩子的任務。

用心維護螢火蟲的地方，例如台中縣大雪山社區，居民就暫時關閉社區的路燈。

綠野生態保育協會秘書長修鴻儒指出，選在遠離人煙處看螢火蟲較佳，例如新竹縣尖石鄉、嘉義縣石棹。他說，在只有幾戶人家的山林裡，「螢火蟲多到，一張開嘴說話，可能就飛到嘴裡！」

另外，三峽的珍園是有心人陳建興經營的螢火蟲花園，由於復育有功，四

季皆可看到螢火蟲，讓現代劉姥姥多了一個大開眼界的去處。

從三月開始，可容納兩百人的珍園每逢週五、六、日，都是客滿，必須提早預約。成人入場費用為兩百元，兒童為一百五十元。

晚上六點四十分到十點，是螢火蟲最勤奮的時刻，也是園主陳建興最忙碌的時刻。將自家花園分享給大眾的他，忙著告訴遊客怎樣欣賞螢火蟲。

在珍園也可看到螢火蟲的幼蟲，觀賞者可充分了解螢火蟲是如何由肉食轉變為素食的昆蟲。

螢火蟲的復育和保護不是一朝一夕能完成，藉由對螢火蟲的正確欣賞，我們學會了如何與自然共處。



### 貼心提醒：

1. 螢火蟲畏光，請勿使用有燈光的器材。
2. 不要捕捉，輕聲細語，小心步伐，隨身垃圾請帶走。
3. 穿長袖衣物防蚊蟲叮咬。

螢火蟲生態之旅

# 尋訪

## 夜之精靈\*

### 四

月下旬開始，全台各地興起觀賞螢火蟲的熱潮。傍晚六

點多夜幕拉下時，草叢裡開始出現一點一點的螢光閃爍著，「哇！」

不只是童稚的聲音響起，連成人都感到自然的奧妙與神奇。再晚一點，周遭的螢光更多，彷彿天上的星星落到身邊來了。

這是新竹位於竹東和橫山交界的尖筆山，五月正是此處生命力最旺盛的季節。螢火蟲帶著尾部的光芒求偶，樹蛙也在水邊呱呱不停，同樣忙著求偶。

「銀燭秋光冷畫屏，輕羅小扇撲流螢」，螢火蟲對古人來說，即是浪漫

點點螢光閃爍，彷彿天上星星落到身邊，你想體驗這種夢幻感受嗎？  
做好準備，走入鄉間，與螢火蟲來場夜光約會吧！

文／陳姿羽  
攝影／邱瑞金

和愜意的代表。對生長在車燈如銀河的都市現代人，看螢火蟲，更充滿對自然的嚮往，甚至是童年閃耀記憶的復甦。

提到觀賞螢火蟲，許多人立刻想到新竹內灣。長年研究螢火蟲的特有生物研究保育中心副研究員何健銘卻皺眉頭，不予推薦，「內灣的車燈比螢火蟲亮！」假日常要塞車好幾個鐘頭，叫人吃不消。

### 愛之反而害之

內灣近來由於桐花季和螢火蟲的「加持」，一個假日就有數千人湧

入。昔日安靜的山城，因為大批遊客爭相前來看螢火蟲，卻又開車燈、拿手電筒、任意踐踏菜圃。當地居民不堪其擾，用起農藥，想要減少螢火蟲，杜絕人潮。

白天看桐花，晚上欣賞螢火蟲，原是美事。但人潮使內灣的生態環境遭破壞，反倒成為其他用螢火蟲招攬來客的景點借鏡。

新竹縣政府因此呼籲，可到竹東大聖渡假遊樂世界，或芎林鄉鹿寮坑、萬瑞森林遊樂區等地。

「到澳洲看螢火蟲洞要台幣一千元呢！到國外時，如此小心翼翼，在台灣看螢火蟲卻像夜市，」何健銘





這些生活方式包括定時用餐和就

• 休息、冰敷或好好地用熱水  
淋浴，可能足以緩和你的頭痛。

## 非藥物療法

• 久坐時，偶而把腳抬高到腳凳上。如果可能，大約每半小時起來走動。

• 坐在有支撐  
背部的直椅背椅  
子上。

• 壓力管理。壓力是頭痛常見的誘

動前，記得先問醫生的意見。

騎腳踏車。如果你已經有頭痛，運動可能減輕疼痛。但在開始運動計劃前，記得先問醫生的意見。

痛小百科》一書)

(以上取材自《天下雜誌》出版《梅約頭

摩額頭、頸部和肩部的肌肉。或者

可以請別人幫你按摩。

按摩是解除肌肉緊張的絕佳方式。對某些人來說，按摩也能舒緩頭痛。你可以自己輕輕地以指尖按摩額頭、頸部和肩部的肌肉。或者

會比較好。

熱敷可能有用。用哪一種較好則視個人偏好而定，有些人覺得熱敷比較有效，有些人喜歡冰敷。如果你選擇熱敷，可以用設在中低溫的熱敷墊、暖水袋、暖爐，或熱毛巾。泡個熱水澡，或熱水淋浴，也可能有幫助。如果冰敷是你的選擇，把冰塊用毛巾包起來，再敷在皮膚上

肉痠痛用冰敷或

• 肌肉放鬆。肌

沉澱下來。

退一步，讓情緒

的情境下，考慮

多放鬆的時間。

方式是，容許更

你的時間，另一

預先計劃及安排

力的一個方式是

發因素。減輕壓

## 何時該看醫生？

如果你發覺出現以下任何一種情形，就應該考慮看醫生：

1. 每個星期通常有三次或更多頭痛
2. 每天幾乎都要吃止痛藥減輕頭痛
3. 你覺得你需要的止痛成藥劑量，比標籤指示的劑量更多才夠

如果你有以下任何一種頭痛症狀，代表你需要更快就醫：

1. 頭痛惡化，沒有消退
2. 頭痛嚴重性，持續時間和發作頻率明顯增加
3. 以往很少頭痛，但近來老是頭痛
4. 在咳嗽、彎腰、用力或性交時，會誘發頭痛
5. 在頭部受傷之後開始頭痛
6. 50歲以後開始頭痛



# 放輕鬆 告別頭痛

提到頭痛，每一個人都曾經歷過，  
有些人感覺的是刺痛、頓痛或是酸酸的痛，  
有些人卻像「腦袋被鉗子夾住」的劇痛。  
要怎麼做，才能減輕惱人頭痛？

文／許芳菊 插畫／李金玲

**想** 像一下以下的景象：一名精疲力竭的上班族，辦公桌上公文堆積如山；一個家長在壅塞的車陣中匆忙護送孩子趕場補習；一位主管行程滿滿，電話接不停，生活幾近失控……，這些都是頭痛即將爆發的情景。想像你自己是這些畫面中的主角，你幾乎能感覺這種頭痛就要發作。

每一個人都曾經歷過頭痛，但很

多人不知道，頭痛的成因與應對方式可能天差地別。

頭部感到的任何一種疼痛，幾乎都可以稱為「頭痛」(headache)。

這種疼痛可能來自頭部的任一部位，不只是一般以為的太陽穴和額頭，後腦勺和顏面下部也包含在內。有些人感覺的是刺痛、頓痛或是酸酸的痛，有些人的痛卻像「腦袋被鉗子夾住」的痛。有些人是間歇性的痛、有些人卻是持續性的痛、有些人則是長期慢性的頭痛。

為什麼有些人比其他人更容易頭痛？有可能只是基因構造和腦部化學因素，而比較容易頭痛。如果你容易偏頭痛，則可能是來自遺傳，有偏頭痛的父母，子女也比較容易有偏頭痛。另外，生活方式也可能是因素之一。有些頭痛是因為壓力太大、工作過度、睡眠不足，或少吃一餐所造成。

還好大部份的人只是輕微頭痛或偶爾頭痛，可以不必看醫生。止痛藥或簡單的預防步驟就能紓解頭痛。但對某些人來說，頭痛會痛苦到讓他們無法正常生活，即使用止痛藥也無法紓解疼痛，在這種情況下，就有必要去看醫生。醫生會開

較好的止痛藥物或其他藥物，為你治療頭痛，也可能會提供簡單的生活調整建議，舒緩你的頭痛。

## 減輕頭痛，你可以怎麼做

除了藥物治療，為了預防或舒緩頭痛，你還可以做以下幾件事：

### 改善你的姿勢

良好的姿勢能防止肌肉緊張，減少對肌肉、韌帶、肌腱和骨頭的壓力。良好的姿勢能支持及保護身體的全部，讓行動更有效率。站立的時候，肩膀向後挺，頭部抬高，腹部和臀部收縮，下巴縮起來。坐著時，確定大腿和地面平行，頭部沒有向前傾。

避免維持同一個姿勢坐著、站著，或工作太久。穿著不合腳的鞋或高跟鞋，也可能造成問題。經常做伸展和強化頸部和肩膀的運動。

以下是改善姿勢的其他要訣：

- 重量平均放在兩腳站好。
- 站定後，將一腳放在腳凳或椅腳的橫槓上，然後換一隻腳；兩腳規律交替。
- 側肩背袋總重不要超過〇・九公斤。

提，為什麼被譯成「菩提」而被幾代人傳唱呢？

我花了好多時間

搜索資料，查出

來Linden可能叫做

「椴樹」，但我沒見過椴

樹。打聽之後，朋友說北

京有我描述的這個樹，於是

我蒐集了Linden樹的葉片、

花、果實，帶到北京去一一比

對。總算確認了，是的，舒伯

特「冬之旅」中的這首曲子，

應該翻譯做「椴樹」。

椴樹，學名是Tiliaceae，

屬椴樹科。花特別香，做出來

的蜜，特別醇。椴樹密佈於中

國東北。歐洲的椴樹，是外來

的，但是年代久遠了，椴樹成

為中歐人心目中甜蜜的家鄉之

樹。你知道嗎，安德烈，從

前，德國人還會在孩子初生的

時候，在自己花園裡植下一株

椴樹，相信椴樹長好長壞就預

測了孩子未來的命運。日耳曼

人把椴樹看做「和平」的象

徵，它的守護神就是女神芙瑞

雅，生命和愛情之神。

追究到這裡，我才恍然大悟

音樂的「文本」是一個活的東西，  
在不同的時空和歷史情境裡，它可以像一條變色龍，  
我覺得不必太認真。

悟，原來，有水井之處必有

椴樹，椴樹對一個德國人而

言，勾起的聯想是溫馨甜美

的家園、和平靜謐的生活、

溫暖的愛情和親情。因此歌

詞是：

井旁邊 大門前面

有一棵 椴樹

我曾在樹蔭底下

做過甜夢無數……

舒伯特的漂泊旅人，憂苦

思念的是他村子裡的水井、

椴樹，和椴樹的清香所深藏

的靜謐與深情。

安德烈，我被這個發現震

住了。因為，「菩提樹」所

蘊含的意義和聯想，很不一

樣啊。菩提樹是追求超越，

出世的，椴樹是眷戀紅塵，

入世的。

## 文化可以像條變色龍

至今我不知那翻譯的人，

是因為不認得椴樹而譯錯，

一錯就錯了將近一個世紀；

還是因為，他其實知道，而

決定以一個美學的理由故意

誤譯。如果這首歌譯成「椴樹」，它或許不

會被我們傳唱一百年，因為「椴樹」，一種

從未見過、無從想像的樹，在我們心中不能

激起任何聯想。而菩提樹，卻充滿意義和遠

思。

最符合椴樹的鄉土村里意像的，對我們生

長在亞熱帶的人而言，可能是榕樹，但是對

黑龍江滿植椴樹的地方，這首歌或許就該叫

「椴樹」呢。

回到你的「嘻哈」音樂，親愛的，我想可

能也有一種所謂「文化的創意誤解」這種東

西。美國黑人所編的詞，一跨海到歐洲，歐

洲人所接收的意義就變了質。所以低俗粗暴

的可能被當作「酷」，而歐洲你認為是Kling

的，可能被別的文化圈裡的人所擁抱。音樂

的「文本」，也是一個活的東西，在不同的

時空和歷史情境裡，它可以像一條變色龍，

我覺得不必太認真。

我的「祕密的、私己的美學經驗」是什麼？

親愛的，大概就是去找椴樹和菩提樹

的差別吧。

深愛你的

MM

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）：ylung@hku.hk

寫信給安德烈：Andreas（英文或德文）：

state\_of\_mind@web.de



魂的追求有關的聯想。

菩提樹，桑科，學名叫 *Ficus religiosa*，屬名 *Ficus* 就是榕屬（又稱無花果屬），而種名 *religiosa* 說明了這是「信仰」樹。三千多年前，釋迦摩尼在中印度的摩揭陀國伽耶城南的菩提樹下悟道成佛，因此這

個在印度原有「吉祥樹」之稱的畢鉢羅樹，就被稱為 *Bodhi-druma*，菩提樹，「覺智」之樹。而後阿育王的女兒帶了一根菩提樹的枝條，到了斯里蘭卡古都的大眉伽林（*Mahamegha*），深深種下，到今天，那棵樹仍舊枝葉葳蕤，而中國也在南朝時，也就



是一千七百多年前，引進了菩提樹，種在廣州。我在今年一月到了廣州光孝寺，去看六祖慧能剃度的那株菩提樹，心中仍然萬分的震動。你不知道慧能，我只能比喻，就彷彿你看見馬丁路德手植的一棵樹吧。

然後我發現，你們根本不唱舒伯特的歌。

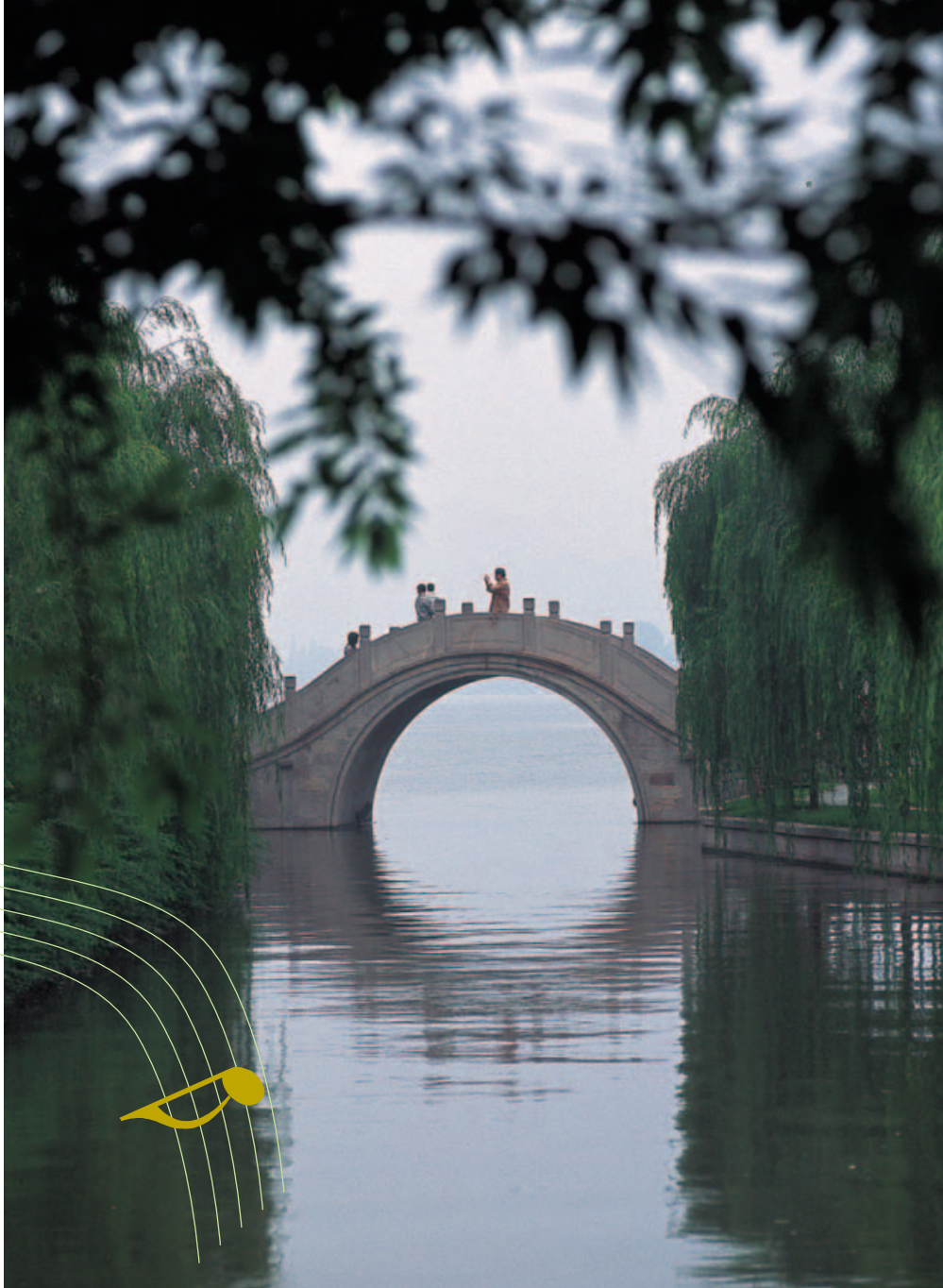
是的，音樂老師教你們欣賞歌劇，聆聽貝多芬的交響樂，分析舒伯特的「鱒魚」，但是我們在學校音樂課裡被當作「經典」和「古典」歌曲教唱的德國藝術歌曲，竟然在德國的音樂課裡不算什麼，我太訝異了。

### 菩提樹唱的不是菩提

「這種歌，」菲力普說，「跟時代脫節了吧！」

我有點被冒犯的感覺。曾經感動了多少「少年十五二十時」的歌，被他說「脫節」；這種歌怎麼會「脫節」？我怒怒地瞪了他一眼。

舒伯特這首歌的德文名稱是 *Der Lindenbaum*，中文和日文都被翻譯做「菩提樹」，於是當我到了東柏林那條有名的大街，*Unter den Linden*，以為夾道的應該就是「菩提樹」了，但是那立在道旁的，卻完全不是菩提樹，而是一種我在台灣不曾見過的樹。這究竟是什麼樹呢？它既不是菩



（劉國泰攝）

就緊張了：老天，我需要一首新歌。這就是一個新的探索旅程的開始。你開始尋找：一段廣告音樂，音樂課裡一段偶然聽到的旋律，在別人的派對上突然飄過來的一支歌，MTV裡的片段……，我尋尋覓覓。最有用的地方，當然還是網絡。

## 網絡革掉壞音樂

我知道音樂廠商都被網絡的下載作用嚇壞了，可是，MM，我有不同的看法。廠商這麼多年來「濫造」了那麼多的廉價歌手，粗製了那麼大量俗爛的音樂，賺飽了錢，現在總算知道，不能再這樣下去了。聽音樂的人已經發現：俗爛的音樂從網絡下載就好，聽完就丟；只有真正好的藝術家、真正好的音

## 這哪是菩提樹？

親愛的安德烈，



你知道嗎？我這一代人的音樂啟蒙是歐美歌曲。小時候最愛唱的一首「憶兒時」，「春去秋來，歲月如流，遊子傷漂泊……」或者大家都會唱的「長亭外，古道邊，芳草碧連天……」，李叔同的歌詞恬淡典雅，像宋詞，所以我一直以為是中國的古典音樂，長大之後



(AFP/TD 提供)

樂碟片，才值得你掏錢去買。

在這樣的邏輯下，那些爛音樂逐漸被淘汰，留下好的藝術——這難道不是正面的發展嗎？「網絡音樂革命」革掉的是壞的音樂，嚴肅的藝術家反而有了活路，找到了知音。在德國就是這樣，突然冒出來很多極為深刻的創作者，取代了那些被廠商操作製造出來的假偶像。

我不知道你要怎麼回覆我這封信，因為你不是樂迷。但是，MM，你「迷」什麼呢？你的寫作，或者文學，所帶給你的，是不是和音樂所帶給我的一樣，一種獨特的、除了你自己之外沒有人能窺探的一種祕密的、私己的美學經驗？

安德烈



才知道曲子都是從美國或德國的歌曲改編的。

## 你們根本不唱舒伯特

德國藝術歌曲在小學音樂課裡教得特別多：「羅蕾萊」，「菩提樹」，「野玫瑰」，「鱒魚」……，舒伯特的「冬之旅」裡許多

歌是我們從小就學唱的。你可以理解為什麼，當我後來到了德國，發現德國的孩子竟然不聽不唱這些歌，我有多麼驚訝。好像你到中國，發現中國孩子不讀《論語》一樣。

「菩提樹」這首歌是很多台灣人的共同記憶，因為舒伯特的音樂哀愁，因為穆勒的歌詞美麗，可能也因為，菩提樹在我們的心目中，牽動了許多與智慧、覺悟、更高層次靈



刻的隱喻和最奇怪的思想觀念，那真是不可言傳的獨特經驗——我不能跟你解釋，因為那種經驗是只為那一個時刻和氣氛而存在的，就如同那些歌曲本身，不可言傳而獨特。

對我而言，一支歌曲好不好有三個要素：氣氛，歌詞，

## 好歌被流行謀殺

最怕的是，一首好歌變成流行曲時，它就真的完了。不管那首歌的

音樂，但不一定要三個元素同時並存，往往一個元素就行。一支歌，如果能散發出最好的氣氛，不一定需要最好的歌詞，因為氣氛本身能使人愉快或是悲傷。歌詞寫得好，能讓你會心微笑或者沈入憂鬱。音樂好，歌就纏住了你的腦袋，不管它的詞多笨或者氣氛不怎樣。

歌詞有多麼深刻，旋律有多麼好聽，當每一個人都在唱它，每一個酒館裡喝得爛醉的人一邊看足球賽一邊都在哼它，這支歌就被「謀殺」了。再好的歌，聽得太多，就自動變成NOTHING！所以我絕不「濫」聽歌。有時候，我會放三千首歌，一支一支聽，心裡其實一直等，等著那一首歌出現。終於等到的時候，那個美感值更高。

在一個週日的早上懶洋洋地醒來，看見外面純淨深藍的天空，可以聽一支深愛的歌——還有什麼比這更美好的呢？

然而當我對一首歌開始感覺厭的時候，我





(AFP/ID提供)



好衣服。吃早點，打開廚房的收音機。走路上下學的一路上，我的MP3音量跟著我走。我可以一整天留在房間裡整理我的音樂存檔，同時聽幾首不同的曲子，一個小時又一個小時，在音樂裡流連。不管在廚房、在浴室、在書房，任何時候，我活在音樂裡。

不知道從何時開始進入了音樂的世界？小時候，從來沒喜歡過你和爸爸聽的古典音樂，更不喜歡你有時候放的歐洲歌曲，法國的「香頌」或者德國的民歌對我，都是俗氣的Kitsch（指俗氣的藝術）。記得有一兩次你和朋友們放了六○年代的搖滾樂，甚至在客廳裡跳舞。但是，我發現你們其實並不是真正的「聽」音樂。

不過你們還是影響了我對「歌曲」的喜愛。我喜歡旋律優美的音樂，崇拜爵士樂。十幾歲的時候，曾經對Hip-hop「嘻哈」音樂狂熱，隨之深入了美國的黑人文化。聽「嘻哈」的時候，我一般不聽大家都在聽的熱門歌曲，而是尋找一般人不知道的冷門曲子。一旦發現一首有意思的曲子，而且是朋友裡沒人聽說過的，那真是如獲至寶。拿這曲子和同樣興趣的朋友共享，大夥一起聽，然後會有無窮無盡的討論，討論歌詞裡最深

# 找一首歌



親愛的安德烈 7

MM，你「迷」什麼呢？

你的寫作，或者文學，所帶給你的，  
是不是和音樂所帶給我的——一樣，一種獨特的、  
除了你自己之外沒有人能窺探的一種祕密的、私己的美學經驗？

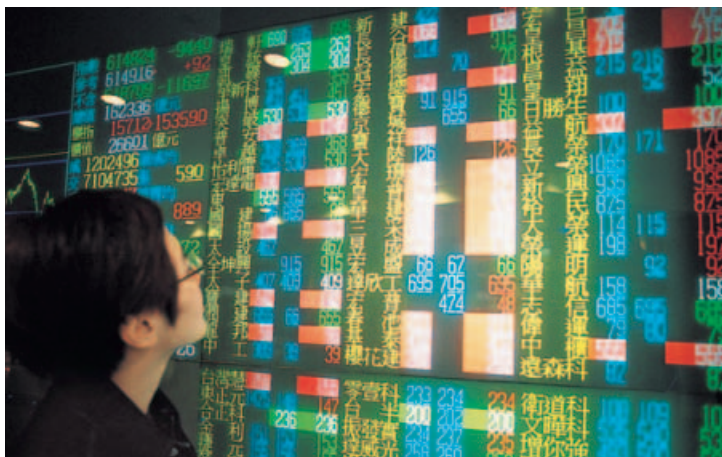
私密的、  
私己的美學經驗

MM，

音樂，已經成為我呼吸的一部份。

早上醒來第一件事，就是把電腦打開，讓裡面的音樂流出。在音樂聲裡穿

文／龍應台



(王竹君攝)

## 認列資產 減去虛胖

哪些公司已宣布資產減損？

公司名稱	認列資產減損金額(億元)	產業別	認列資產減損期間
國巨	117.28	電子	93年度財報
威盛電子	49.81	半導體	94年第一季季報
銖德科技	48.60	電腦周邊與零組件	93年度財報
中國人壽	37.93	人壽保險	93年度財報
旺宏電子	36.11	半導體	94年第一季季報
華通電腦	20.65	電子	93年度財報
日月光半導體	20.00	半導體	93年度財報
中環	16.98	電腦周邊與零組件	93年度財報
美齊科技	13.53	電腦周邊與零組件	94年第一季季報
台灣水泥	13.44	非金屬礦物製品	94年第一季季報

陳宏印整理

估，有減損就認列，這才是負責任的做法，也是電子業最需要注意之處，「自宏碁退休之後，投入創投的智融集團董事長施振榮說。

以目前為止減損金額最大、生產被動元件的國巨為例，四月底宣布的資產減損金額高達一一七億，賠掉的錢比去年營收一〇四億還多。

國巨認列減損的主要項目是商譽、閒置資產與長期股權投資。二〇〇〇年時，國巨併購飛利浦被動元件部門，當年商譽由九億暴增至

一四〇億。但被動元件景氣不如預期，商譽價值大不如前，去年因此一口氣認列了九六・七億的商譽損失，股價也跌破十元票面金額。

另外一個例子是光碟大廠銖德。銖德全年度一共虧損近七十億元，其中提列資產減損及從嚴認列資產價值就達到五十億元，包括從嚴認列與飛利浦合資的德國廠及英國廠等海外轉投資產生的商譽及資產減損就有十五億。

「我們很誠心地面對現實，希望能

夠重新再出發，」銖德董事長葉垂景在記者會上說。

擁有大量不動產的壽險與銀行，也很容易產生資產減損。

例如中國人壽宣布提前適用《三十五號公報》，在去年財報中認列資產減損近三十八億，使得

去年由預估的稅後純益五・三億元，變成稅後虧損三二・七億元。

### 存在人為操作獲利空間

儘管《三十五號公報》讓企業重新檢視財務體質，但過去資產狀況不明，因此公報剛開始施行的初期，會提高企業財務狀況的不確定性。

這種不確定性，更出現狀似內線交易的疑雲。

金管會主委龔照勝於立法院財委會表示，中壽宣布提前適用《三十五號公報》的前三天，的確出現異常交易。四月底，台北地檢署更傳喚十名中壽經理級主管到案說明。

是否需一次、大幅度地進行資產減損，也仍存在爭議。

一位外商會計師提醒，資產減損評估上仍相當主觀，如果未來資產價格回升，當初資產減損金額可以再回沖，反映在年度獲利上，很可能存在人為操作獲利的空間。

「雖然資產減損程度必須經過會計師把關，比較不可能做假，但是公司的管理當局假若有心，任何一個帳都可能存在人為操作空間。」這位會計師語重心長地說。



# 三十五號公報 透視企業體質

股市地雷頻傳，政府推動的《三十五號公報》，試圖重新檢驗企業的財務體質。不少企業因此獲利數字不如預期，甚至由盈轉虧。哪些產業受的衝擊最大？投資人該怎麼避免荷包大失血？

〇〇四年是企業醜聞年。

去年博達、訊碟、皇統等公司財報不實，不僅衝擊股市，更打擊投資人對企業誠信的信心。

為了改善股市弊案頻傳，金管會證期局要求上市、櫃等公開發行公司遵守的《三十五號公報》，將是提高企業誠信、挽回投資人信心的重大措施。

這項新措施從今年一月一日上路，影響的是企業今年第一季開始的財務報表編列。包括鴻海、宏碁、國泰金控等產業龍頭都受到影響。

《三十五號公報》要求企業必須重新衡量資產價值，公報的精神就是要以市價重新評價、調整資產價值，讓現在的資產價值與未來相比

不能虛胖太多。

必須要重新衡量價值的資產，主要是廠房設備、土地等固定資產，購併時產生的商譽等無形資產，以及按權益法認列的長期投資，比如持有其他公司的股票。

「當資產帳面價值超過可回收金額時，就發生資產減損，企業必須要在帳面上認列減損損失，」安侯建業會計師張惠貞表示。

比方過去企業習慣以購買時的成本來計算廠房、設備等固定資產的價值，當資產過時、價值降低，卻未在帳面調整，使得帳面上的資產價值會高估，沒有確實反映真正的價值，就要認列資產減損。

此外，持有其他公司股票의 長期

投資、購併時產生的商譽損失，都可能會產生大幅的資產減損。

一成上市櫃公司資產將減損

這個新措施對股市已產生不小的衝擊。根據金管會提報給行政院的報告，九百家上市、櫃公司中，就有一〇%的公司資產將減損，更有二%的公司受損幅度較大。

影響最大的是電子業。因為電子業的產品生命週期愈來愈短，庫存的商品因為市場變化，隨時都有可能跌價，使得資產價值降低。目前為止認列資產減損金額最多的國巨、威盛、鍊德，也都是電子業。

「庫存、應收帳款當期就進行評



(楊煥世攝)

▲海運人才不足，不只是經濟問題，也是國防問題。

「年輕人想法不同了，」跑船快三十年，也曾是船長的陽明海運船務部經理胡海國觀察。

他舉例，現在的大副一個月薪水十七萬，雖然已經是一般陸地工作的三倍，但比起過去動輒相差十倍來看，已經不那麼誘人。再加上近年科技業、服務業的興起，職業的選擇多元化，也無須離鄉背井，更讓年輕人上船意願低落。

「跑船聽起來有點遜，我比較想去

竹科當工程師，」一位快畢業的海洋大學輪機系學生說。

長遠來看，問題也出在台灣沒有培育海運人才的完整制度。

從人才供給的最上游：學校，就開始產生問題。船員培訓制度研

討會報告就指出，因為招生不易，去年各海事院校航輪科系的招生人數僅有六七二人，最後不到三成的畢業生願意上船服務。

除此之外，在台灣航海人員的資格被視為特種考試，是由考選部主辦，不像一般開飛機或開火車，只要交通部發照即可。歷來平均錄取率約在三成，始終是世界最低紀錄。碰上男生需要服兵役，又再度澆熄海運人才上船服務的意願。

一位交通部官員就明言，「跨部會的問題太多，少了一個帶頭的力

量。」人才不足，讓航商也難為。「台灣人不夠，就找外國人來，」陽明海運副理游世青說。為了避免有船沒人開，其實幾年前台灣航商就先找越南、緬甸和中國籍的船員。像陽明，外籍船員就佔了快四成。當然，這也是在節省成本。

## 海力即國力

但是，有沒有台灣人開船很重要嗎？這個答案絕對是肯定的。

海洋大學校長黃榮鑑分析，現在台灣海運之所以在世界上很有競爭

力，是因為過去有一批素質很好的海上管理人才，後來轉到岸上服務，對船隊的營運、調度都很有經驗。雖然現在中國也積極培養海運人才，但短時間內還是無法趕上台灣海運業長期累積的經營實力。

海運人才不足，不只攸關經濟問題，也是國防問題。

海洋大學輪機系副教授華健就曾為文指出，在台灣傳統思維裡，海運業常被視為「傳統產業中的傳統產業。」除非政策刻意保護，否則很容易淪為邊緣產業，但在許多先進國家，即使景氣低迷，也會重視海運，維持某種型態的保護政策。

長榮集團總裁張榮發在對外演講時，就曾批評政府不重視海運，沒有海運政策。他指出，一旦發生戰爭，缺少徵用作海軍的國籍輪船和海運人才，就無法運送物資。

所幸已有人開始嘗試解決問題。就像今年長榮、陽明海運，每個星期都會到海洋大學舉辦講座，直接和學生溝通未來到海運界發展的前景與工作內容，讓產學之間能夠接軌。

時間不等人，台灣要怎麼維持住海運王國的競爭力？值得深思。

# 海運王國為何鬧人才荒？

二〇〇四年，台灣海運及船務代理業的獲利率高達二六・七%，但在產業風光的背後，暗藏著中高階管理人才斷層的隱憂，海運王國為何找不到人才？

## 念

航海的人少，其他科學一直發展，現在年輕人不要行船，因為愛人比較重要，「二〇〇三年一個演講場合上，長榮集團總裁張榮發此言一出，引來台下笑聲連連。

不過，張榮發可是點出了存在於台灣海運產業的矛盾：明明有著世界級的競爭力，卻沒有人才想投入。

目前光是長榮、陽明和萬海在全世界的市佔率就佔了一一％。根據甫出爐的《天下雜誌》一千大調查，二〇〇四年海運及船務代理業的獲利率高達二六・七％，是近五年來最風光的一年。

但在產業風光的背後，卻暗藏著中高階管理人才斷層的隱憂。

事實上，台灣海運管理人才荒的現象存在已久，只是隨著這一波景氣回升，才讓問題浮上檯面。

## 海運人才拉警報

一般來說，船員分為甲級和乙級船員。乙級船員在經過專業學校訓練後，即可發證上船工作。如果要再進級到三副或三管輪以上的甲級船員，就必須經過考選部或交通部考試。甲級船員相當於船上的中高階主管，回到岸上後，他們也是海運公司裡，最重要的管理人才。

中華海員總工會祕書長吳學基表示，因為海運業這幾年表現不錯，航商開始大手筆投資造船。根據估算，未來五年國內業者將打造一四

六艘新船，需要一千八百位甲級船員，換句話說，一年平均需要三百六十位新血。

不過今年第一梯次的航海人員特考才剛結束，錄取不到五十位，一年考個四次，加起來也無法補足海運人才的缺口。

不只後繼無力，現有人才也有老化危機。長榮海運副總經理盧水田在去年六月的船員培訓制度研討會上就指出，未來五年海運界會有一波退休潮。五年後有六八％的本國籍船長、輪機長即將退休。

「海運人才斷層，開始拉警報了！」吳學基的話中帶著急切。

養出長榮、陽明和萬海等世界級航商的海島台灣，怎麼會發生海運人才斷層的問題？



# 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 C-SC客服中心。同時更結合24顆全球衛星，透過NAVI智慧衛星導航、GPS全球衛星定位系統等多項先進科技，24小時全天候為您提供精確的道路指引、即時的路況提醒、迅速的防盜通報以及豐富的景點與生活資訊服務。

歡迎您現在進入體驗TOBE的豐富生活世界。

SHIFT the future



裕隆汽車股份有限公司

總公司：桃園市  
桃園分公司：桃園市  
新竹分公司：新竹市  
嘉義分公司：嘉義市  
台南分公司：台南市  
高雄分公司：高雄市  
屏東分公司：屏東市  
花蓮分公司：花蓮市  
台東分公司：台東市  
澎湖分公司：澎湖市  
金門分公司：金門市  
馬祖分公司：馬祖市

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  
台北市新成市中興路三段128號  
光隆 (03) 3601111  
桃園縣桃園市中山路1310號  
永慶 (035) 327155  
新竹縣新竹市經國路一段2號  
裕新 (037) 337037  
苗栗縣苗栗市統華路456號

裕民 (04) 22591710  
台中市西屯區市政路1號  
裕康 (04) 22470688  
台中市北屯區松竹路二段8號

匯豐 (04) 7303000  
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  
高雄市三民區中華二路111號  
吉隆 (07) 7902888  
高雄縣鳳山市中山西路236號

## 普騰「好色」師傅檔案

廣達、明基等資訊大廠，總認為造起電視，大同、普騰等傳統家電廠不堪一擊。

但家電廠主管則是一臉不以為然，他們覺得電視到底不是電腦，尤其是畫面調整完全靠「感覺」、「經驗」，得靠那些「二、三十年的老師傅。」

民國二十八出生，今年六十七歲的林正忠，便是這種傳說中的「老師傅」。

蘇格蘭威士忌酒廠的調酒師，以敏銳的嗅覺，決定酒廠所有產品的最終口味。而林正忠則扮演著「調色師」的角色，他的眼光就代表普騰電視最挑剔的標準。他點頭說可以，電視才能出貨。

頭髮花白的林正忠，臉上刻著深深的皺紋，但是一雙眼睛依舊銳利。「我可以調出比SONY更好的顏色，」他自信滿滿。

這位「調色師」的工作流程是這樣：每一批電視出貨，讓林正忠先校調好一台，再讓工程師連接電腦去測試數據，最後做為量產標準。

但也不是這樣就可以。採訪當天，林正忠在出廠前最後的「燒機」階段（耐久性測試），發現有一台不妥，當場叫工人全部拆箱重測。「我覺得還有空間，」他說。

林正忠對光與色的感覺，罕人能及，這其實來自他上半生的經歷。

剛光復時，彩色沖洗技術還未發明，當時的電影院雖然播放彩色電影，但外頭貼的「劇照」，沖洗出來卻是黑白的。當時初中畢業的林正忠便負責「劇照著色」。

他和其他熟手師傅坐在放映廳看一次試片，然後回去用畫筆在黑白相紙上，畫出硬記下來的色彩感覺。他記得畫過的有「梁山伯與祝英台」、「宮本武藏」等。

到了彩色沖洗時代，在宜蘭開家電行的林正忠，買了一套昂貴的富士彩色沖洗設備擺在家中，業餘幫人沖洗、修改結婚照。在暗房裡與顯影液為伍，慢慢校對膚色、紅綠花樹的過程，幾十年累積下來，也造就他對光、色的敏銳感覺。

他指著電視螢幕，傳授「好電視」的訣竅，「第一個，要自然，不要很鮮豔。你看那髮絲一根根都很清楚，百看不厭，要層次很分明，有景深、有立體感。」



（邱劍英攝）

業界憂心的是，過去台灣電腦業「兄弟鬩牆」、「流血

殺價」的做法，會不會一併帶到液晶電視，讓台灣又奪下一個「笑不出來的世界第一」？

仁寶電腦總經理陳瑞聰便認為，由於眾多廠家趨之若鶩，液晶電視最後也會像筆記型電腦一樣，走向低利潤的不歸路。

身為國內唯一在品牌、面板都居領導地位的廠商，明基電通董事長李焜耀認為，解決之道是「放棄代工」。

有？」李焜耀有點激動，「大家都以為營業額做大就好，問題是這沒有價值。」

台灣在電腦時代已培養出宏碁、明基、華碩等國際品牌，當進入品牌價值更是致勝關鍵的電視產業時，可以預期的，更多新品牌，也將一一誕生。例如現在奇美的「Poly vision」、瀚宇彩晶的「Hanspree」。

也許台灣的數位電視，終將走上一條不同的路。

（黃曉雲協助採訪）



由於當初美商來台只為了廉價勞力，因此雖然台灣外銷美國的電視曾超過七百萬台，技術卻完全沒有生根。「八〇年代的『代工』，只是『加工』而已，」身為台灣松下創辦人洪建全三子，一生伴隨台灣電視業的普騰電子董事長洪敏昌感觸最深。

普騰在八〇年代以「PROTON」的品牌行銷美國，並以細膩的畫質表現，在CES等國際大展頻頻得獎，但仍受限國內工業水準，造價高於日本貨。「所有關鍵零組件都在日本身上，怎麼拚都拚不過人家，」洪敏昌說。

但今天，「台灣和以前不一樣了，」洪敏昌說。

今天，佔了液晶電視八成成本的面板，更是台灣的最大優勢。台灣「面板五虎」分布在西部平原的廣闊面板廠，預計在今年內全球市佔率可達四三%，可超過韓

除了面板，液晶電視的外殼、機構、晶片，台灣從製造到設計

**樣樣能做，樣樣有世界水準。**



(黃明堂攝)

國，奪下世界第一。

而且靠著施振榮、郭台銘等人帶頭，經過電腦代工的磨練，台灣製造業的實力已是今非夕比。除了面板，液晶電視的外殼、機構、晶片，台灣從製造到設計樣樣能做，樣樣有世界水準。

## 數位電視產業樹完整

這次數位電視崛起時，台灣的關鍵零組件自給率高，「讓我很放心，」駿林科技執行長王以德說。

歌林旗下的駿林即將搬入南科液晶電視專業區，它配合美國通路生產的「Olevia」品牌液晶電視，已成為北美市場第二名。

但駿林是以背投影電視起家，最關鍵的小投影機卻掌握在新力、EPSON等日本廠家手中，缺貨時總讓業者心驚膽跳，「新力宣布不對外供應，很多人就垮掉了，」王以德說。

甚至，影響畫質最關鍵

的數位電視晶片，過去向來由三大外商：鼎雲（Pixelworks）、捷尼（Genesis）、泰鼎（Trident）把持。現在看準液晶電視的群聚將出現在台灣，國內已有十多家IC設計公司投入數位電視晶片設計。「我們技術都準備好了，」凌陽科技總經理陳陽成說。

而讓聯發科、聯詠、凌陽等IC設計大廠全力以赴的，則是俗稱的「液晶電視單一晶片」，將原先做訊號轉換、影像處理等四顆晶片合成一顆，而且價格只要國外競爭對手的六成以下。

價格低廉，加上台灣IC設計公司客戶服務遠勝外商的傳統優點，讓國內各大電視廠紛紛「愛用國貨」起來。

例如，在板橋普騰嶄新的冷氣廠房，兩個聯詠的年輕工程師，正以筆記型電腦和電視連結著，專注監看結果。這台普騰即將推出的「祕密武器」——超薄三十二吋液晶電視，背後暴露在外面的電路板，最大一顆黑色電晶體，上頭便印著——「NOVATEK」（聯詠品牌）。

而印著「MediaTek」的聯發科電視晶片，則在另一家南部電視廠





(黃大川攝)

▲駿林科技執行長王以德是數位電視時代的受益者，駿林配合美國通路生產的「Olevia」品牌液晶電視，已成為北美市場第三名。

騰大樓裡，嶄新明亮的生產線上，慢慢滑過去的全是笨重的傳統電視，因為奇美的三十二吋電視面板遲遲未到。「今天一天都在等面板，」普騰副總經理莊鎮國有點無奈地說。

主要原因之一，是經過去年台灣業者流血競爭，今年第一季，主流的三十二吋面板，價格已較去年同期跌了近半。

## 一台只要一千美元

隨著四月間三星與新力合建，專

門生產電視面板的七代廠投產，三十二吋液晶電視的報價將逼近一千美元——這是業界公認消費者最能接受的價格引爆點。

另一個理由，則是歐美「數位電視」的收視潮。而數位電視遠較傳統電視優異的畫質、CD品質的聲音表現，是帶動消費者更換大尺寸高畫質電視的「殺手級應用」。

而美國更以法規強制導入「數位電視」，要求今年七月前，所有在美國出售的三十六吋以上電視都需具備收看數位電視功能，三十六吋以下，則要有一半具備。這使得向來熟悉美國市場的台商信心大增。

但同樣是高畫質、大尺寸的技術，坊間還有較廉價的電漿電視、背投影等技術可供選擇，為何業界都將希望放在液晶電視？

工研院數位視訊計劃主持人鄭聖慶解釋，背投影的缺點是體積過大，而電漿技術則有高熱、壽命短的致命弱點。

事實上，早期液晶顯示技術也有反應速度過慢的弱點，畫面與畫面之間的殘影，收看體育賽事時尤其明顯，「歐洲杯足球賽時，球一踢，找不到球，然後就進去了，」

飛利浦半導體台灣區總經理江建勳舉例。

但隨著廠商不斷改進，最新的機種反應速度已從十二毫秒（百萬分之一）降到肉眼難以辨別的五毫秒，「（消費者）可以接受了，」鄭聖慶說，業界的目標，是相當於映像管的一毫秒。

隨著技術革新，電視業已經出現大洗牌。由於液晶、電漿電視熱賣，LG、三星已成為世界電視的新王者。失去「金雞母」的新力，則是連年虧損。

## 這次，台灣不一樣了

過去新力靠著獨家的「特麗霓虹」映像管技術稱霸，但到了平面電視時代，液晶、電漿面板卻是四處可得，而且各家技術相差有限。「以前是我有它們沒有，今天是我有它們也有，」台灣新力國際消費性電子產品行銷總經理織田博之解釋。

其實這不過歷史重演罷了，在二十多年前，由於彩色映像管的革命，新力、松下等日本業者也逼得稱霸黑白電視的美國廠牌，如RCA、飛歌等退出市場。



(黃明堂攝)

▲幾乎台灣所有有能力製造液晶電視的業者，都搶挖這個平板的電視新金礦。

奇美集團下的新面孔，去年從明基手中奪走台灣液晶電視第一大廠寶座的「新視代」，將與一樣專司液晶電視代工的緯創、駿林（歌林旗下）一起成為專區的核心。周圍則環繞著從高雄、中壢遷來的模具、塑膠射出成型等各色協力廠商。

高度垂直整合的生產方式，直逼豐田的「汽車城」設計。奇美電子副總經理林榮俊估計，未來電視專區的總產值可以達到兩十億。

當然，最關鍵的是一旁緊連的奇美電子最新的五·五代廠即將量產，奇美是台灣最大的電視面板製造廠，今年目標賣出五百萬個電視面板，佔全世界的二五%。

奇美在液晶電視下了大注。總經理何昭陽甚至在法說會上半開玩笑地說，「液晶電視市場如果（今年）沒有起來，奇美電子會很慘。」

野心勃勃的，不止以奇美為主的南科液晶群聚。事實上，幾乎台灣所有有能力製造液晶電視的業者，都搶挖這個平板的新電視金礦。大同、聲寶、東元、普騰等老牌家電廠，打算靠它重振昨日雄風，廣達、明基、緯創等資訊廠，則希望藉此「攻入客廳」。

接下戴爾訂單，也投入液晶電視代工的仁寶電腦總經理陳瑞聰便認為，液晶電視將是台灣未來唯一產值可與筆記型電腦（去年總值二〇九億美元）相比的產業。

根據資策會資訊市場情報中心（MIC）的調查，去年台灣共出貨一七七·一萬台液晶電視，佔全球的一八%。今年台灣液晶電視可望倍數成長，達二四〇萬台。

這數字還需要向上調整，因為今年，千呼萬喚中，液晶電視的換機潮真的出現了。從美國、歐洲、日本一路延燒，「非常熱，到處都非常熱，」友達光電董事長李焜耀說。

剛公布的今年第一季全球液晶電視出貨總量逼近四百萬台，超過一般預期。不但讓李焜耀、何昭陽兩人笑容滿面。各大廠也紛紛重估今年液晶電視的全球出貨，而且一個比一個樂觀。

三星電子、友達均將原先估計調高一到兩成。奇美則做出業界最樂觀的預測：全球將賣出二二五〇萬台。

事實上，部份電視用的面板，已經出現缺貨現象。在板橋新建的普



# 台灣重返電視王國

八〇年代，台灣外銷美國的電視，曾超過七百萬台，今年，液晶電視掀起換機熱潮，從美國、歐洲、日本一路延燒，無論老牌家電廠或—I資訊廠，都搶挖這批新電視金礦，台灣能否運用強大製造優勢，重返電視王國？

八〇年代，三十出頭、剛創業的郭台銘，常騎著一台摩托

車，載著各式電視用端子、電視旋鈕，送到當時台灣最頂尖的「高科技公司」——中和的艾德蒙電視。

幾個艾德蒙的資深員工記得這位黑臉年輕人，「很會做生意！」

當時，台灣剛萌芽的電子業是「黑白電視」，美商艾德蒙、RCA、飛歌分布在北台灣的幾大廠區，雇用了數萬員工。

還是家小公司的宏碁，為了委託

艾德蒙代工電腦螢幕，幾個年輕工程師直接到中和督陣。包含現今資訊界的主幹，鄭定群（威碩總經理）

和蔡溫喜（建基總經理），剛退伍不久的童子賢（華碩副董事長）最年輕，負責驗貨。

「這些人，現在都是大人物了，」一位艾德蒙（現改名冠捷）的資深主管感嘆。

八〇年代，電視工業交棒給電腦工業，從此台灣電視的黃金時代落幕，而電腦工業卻是旭日東昇。

今年四月底起，南科東緣的大片甘蔗田中，挖土機隆隆作響。最快一年後，這塊二四七公頃的土地會成為台灣新的電視製造基地：「南科液晶電視專區」。區內將挖出幾個足球場寬的人造湖泊，來自不同產業的三萬名員工，將在綠樹環繞的園區居住、工作。

睽違二十年，現在，電視製造又重新成為台灣的產業重點。

## 新電視基地開挖

今年四月底起，南科東緣的大片甘蔗田中，挖土機隆隆作響。最快一年後，這塊二四七公頃的土地會成為台灣新的電視製造基地：「南科液晶電視專區」。區內將挖出幾個足球場寬的人造湖泊，來自不同產業的三萬名員工，將在綠樹環繞的園區居住、工作。







營運績效50強排名：**41**

## 群聯科技小檔案

董事長：蔡坤吉

總經理：潘健成

成立時間：2000年

2004年營收：39.9億

2004年獲利：3億

特色優勢：五位年輕人創業，成功研發出  
全球第一支隨身碟

的高低潮。

從馬來西亞隻身來到台灣念書的潘健成，家境不好還在交大念書時，為了每個月五千元的研究金，幫著老師做研究，並在老師和朋友合資的公司工讀，畢業後也順理成章地進入那家公司。

「坦白講是誤打誤撞，不是刻意要做，是為了賺錢，」這也是潘健成被情勢所逼的開始。當他想離開公司，但公司為了留住潘健成等四人研發團隊，只得將研發部門獨立出來，成立一個新公司，安撫他們。

就在新公司成立後兩個月，母公司卻又突然撤資，宣布「它們不玩了，他們不要我們了，」潘健成回憶，新公司當時已經負債了一百多

萬。「現在看沒多少錢，那時候剛畢業，一百萬我要賺二十個月！」

## 當初只想把賠的賺回來

因此，二〇〇〇年底成立群聯時，潘健成只想「怎麼把公司賠的錢趕快賺回來就好了，從來沒想過會有今天。」

在被前公司拋棄後，潘健成在短短一個月內找了個人股東，共集資三千萬台幣，正式成立群聯電子。

終於穩定的群聯，在二〇〇一年，設計出全球第一個快閃記憶體（Flash）的控制晶片。

當時最普遍的應用是PCMCIA介面（外接移動式裝置的一種介面），群聯做的卻是全新、沒有市場需求、沒有大廠在玩的產品。潘健成解釋，「不是不做（PCMCIA），是當時我們和前公司有合約限制，不能做，是沒路走了。」

對於攜帶式記憶體市場的崛起，同樣也完全不在他們的意料之中。

當時群聯曾尋求全球記憶體大廠新帝（Sandisk）投資，得到的答案卻是「沒有興趣。」潘健成抓抓頭、坦白地說，「其實那時我們也

在問自己，這產品會不會有量？」

因為這樣，群聯設計的控制晶片找不到買主，「做了也沒用，」只好硬著頭皮找人開模具，找加工廠組裝，以成品找買主兜售產品，原本定位自己是IC設計公司的群聯，也因此意外做出全球第一支隨身碟。

就這一個不得不的決定，讓群聯身價水漲船高。

二〇〇二年起，數位相機、數位攝影機等多媒體開始普及，也直接刺激攜帶式記憶體的需求，更推高群聯的營收及國際能見度。

才走了五年的群聯，成績已達高標。未來呢？怎麼保持領先？潘健成期許，「希望只要講到群聯，大家會說，『嗯！這公司很好，技術領先，永遠有新產品出來。』」

一路被情勢逼著前進的潘健成，如果能重來，什麼才是他想走的路？「我只想找個公司好好上班就好了，」人人欽羨少年得志的潘健成，放慢說話速度說，「自己也不想那麼忙，如果真的重來一次，真的不想這麼累，我看別人上班很輕鬆呀，下班就去pub跳跳舞。」這時的潘健成，大笑的模樣，又像他稚氣的臉所呈現出的單純。

事業。「取了『聯』字，大家都以為我們是聯電投資的，」潘健成帶著得意地解釋他們可是和台灣任何

科技公司「一點關係也沒有」。看到潘健成的臉，也會有錯誤的聯想。



(邱創英攝)

▲做出全球第一支隨身碟的群聯電子，總經理潘健成期許未來，「希望只要講到群聯，大家會說，『嗯！這公司很好，技術領先。』」

身為掛牌上櫃公司的總經理，總是側揹著一個書包式的黑色大包，個子嬌小又搭著一張娃娃臉的潘健成，走在被採訪的清大校園裡，怎麼看都像個大學生。

他今年也將滿三十二歲而已。

但別小看他。他帶領才滿五歲的群聯電子，設計製造出全球第一支隨身碟。

### 做出全球第一支「隨身碟」

他們的故事聽在多數人耳裡，反應多像清大科技管理學院院長史欽泰，及交大EMBA助理教授邢忠婷一樣，直喊：「so funny。」

現在人手一支，容量高達一GB，看來稀鬆平常的隨身碟，四年前卻讓潘健成經歷像坐雲霄飛車般



營運績效50強排名：**24**

## 瑞傳科技小檔案

董事長：陳志中

總經理：唐瑞伯

成立時間：1993年

2004年營收：18.9億

2004年獲利：4.1億

特色優勢：在資訊安全產品——防火牆，  
扮演業界領先地位

計生產的數位監控設備。這也是瑞傳的主力產品。

十二年前成立的瑞傳，原本只是小小的工業電腦行銷公司。它只定義產品規格，交由下游設計、生產後，再賣給客戶，完全沒有跨足上

游的機板供應及下游的R & D及生產。

但是一九九八年，瑞傳最重要的合作廠商，突然決定不再幫瑞傳開發及生產產品，它們想要越過瑞傳，直接和瑞傳的客戶做生意。

「很多人說瑞傳可能撐不過二年，因為沒有產品、客戶面臨流失，很tough（困難），」唐瑞伯語氣中不無遺憾地說，「當初如果沒有和伙伴分開，或許今天第二名的是瑞傳。」

瑞傳因此決定投入設計研發與生產，上下游整合。花了漫長的兩年重新建立研發資源以及工廠，不再依賴無情的商場。「現在一點一滴把基層R & D建立起來，今天能有

這樣小小的成就，當初的壓力，是很大的助益，」唐瑞伯說。

笑稱沒有大廠的投資，也不是爸爸媽媽有錢的瑞傳，堅持穩穩地走自己小而美的路。

一直選擇為客戶量身製造，少量多樣的經營模式，卻限制了瑞傳營收的成長。「不是沒辦法做大量，而是選擇不做。如果營收成長大，變成「保五」「保六」總隊，就非得走到大陸，」唐瑞伯說，「營業額重要，但獲利也很重要。」

佔了兩層樓的廠房，其中一層今年一月才搬進去，還有點空盪，唐瑞伯說，「因為要留些空間給未來發展，」瑞傳已經為下一階段的成長預先準備了。

## 群聯電子

## 用全球首支「隨身碟」轟動出擊

「一路走來都是因為情勢所逼，沒辦法，」群聯電子總經理潘健成一口濃濃的馬來西亞腔、語氣簡短地說。

儘管口氣無奈，但被逼著走到今天的群聯，成績並不無奈。

今年《天下雜誌》一千大企業調查中，群聯電子去年營收四十億，連續三年的營收、獲利的成長幅度分別為一一八·六%和一〇七·三%，在一千五百家企業中，營運績

效躋身第四十一名。

群聯不像榜上的多數公司，有著強勢、資本雄厚的富爸爸撐腰、餵訂單，它們就像是被遺棄的孩子。

「群聯」意指一群人聯合在一起拚

文／黃靖萱

# 瑞傳科技

## 搭「安全」列車全速前進

文／黃靖萱

「工業電腦」四個字，大多數人一定不曉得那是什麼，用在哪裡。

除了平凡的自動櫃員機，在長江三峽大壩的發電機、台灣金山火力發電廠、九一一後強化金屬檢測的儀器及台積電的半導體測試儀器，甚至賭城裡的賭博機內，都藏有瑞傳科技設計生產的控制機板。

瑞傳更早在一九九九年，就被英特爾選為在嵌入式電腦應用市場中，全球九大合作廠商之一，即使當時它們的營業額只有五・七億台幣。

台灣百家爭鳴的工業電腦廠商中，瑞傳去年雖以營收將近十九億排名第三，但成長速度、毛利率二

六%及本業獲利率二四%都名列第一。在《天下雜誌》一千大企業調查中，營運績效排名高居第二十四。

位於擁擠的中和市區內，瑞傳營運中心及廠房的電梯門一開，今來者停步。明亮且金屬感的大廳，兩面對視的鏡子牆，像極六星級美容中心的門面，和工業電腦給人的硬梆梆形象有點不搭。「工廠設在這算是滿豪華的，因為做的是有品質的產品，形象必須要建立起來，」瑞傳科技總經理唐瑞伯說。

### 搭上「安全」列車

瑞傳的成長動力，來自恰好搭上現在最熱的「安全議題」列車。

其中最重要的產品，即企業最急迫的資訊安全產品——防火牆。「在這我敢說我們最領先，」唐瑞伯說，從機板的規格定義、到整台機器都是它們一手設計組裝。

瑞傳的廠房，一個五層的架上，熱呼呼地躺著十五部為新光保全設



(邱劍英攝)

▲台灣的工業電腦廠商中，瑞傳雖以營收將近十九億排名第三，但成長速度、毛利率及本業獲利率都名列第一。總經理唐瑞伯說，「營業額重要，但獲利也很重要。」

## 營運績效50強排名：2

### 景碩科技小檔案

董事長：董子賢

總經理：郭明棟

成立時間：2000年

2004年營收：46.4億

2004年獲利：12.8億

特色優勢：專注於自我研發，在過去BGA基板廠競爭激烈時，就投入製造只有日本開發出來的複合式晶圓基板，在基板廠陸續敗出陣時，維持獨特的競爭力

下去當總經理，把原本的總經理郭明棟流放到大陸顧工廠。

一年過去，耀文的BGA沒有做起來，五十五歲的郭明棟毅然決然離開耀文，帶著自己的團隊另外成立一家新公司「景碩科技」。

在人生半百時二度創業，郭明棟有一種要趕快做出成績的緊迫感。

從第一次與華威創投董事長張景溢會面，找到華碩入主，二十億資金到位，景碩只花了四十天。

當時景碩一邊蓋廠一邊申請認證，八千坪的工廠從設立到生產，只花了半年。公司設立的第一年就損益平衡，第四年申請上市。

「我們已經比人家晚了，當然要用跑的，不但用跑的，還要用跳的，」郭明棟說。

新廠落成後，第一年景碩面對的卻是科技產業最暗淡的時候。二〇〇〇年網路泡沫後，IC產業陷入不景氣的愁雲慘霧，當時的BGA基板廠依然山頭林立，競爭激烈。

### 一開始就切入高階市場

但是，十幾年的經驗，讓景碩團隊一開始，有機會切入高階市場。

景碩一開始就切入難度較高的複合式晶圓載板封裝（MCM），和有強大散熱功能的接面向下封裝基板（Cavity Down BGA）。

當時，這類產品都還是由日本廠商獨佔，景碩以不到一半的成本，做出相同的品質的產品，搶下部份市場，站穩腳步，「一開始是挑東西做，把體質練好，」郭明棟指出。

經驗也讓郭明棟在工廠管理上，有著獨到的管理之道。過去郭明棟在管工廠時，最常遇到的就是，東西做一做不知道跑到那裡去，客戶

來問進度，員工一副啞口無言的窘況。

「現在我就要來做一個理想工廠，」郭明棟立下志願。

景碩採用「中央廚房」的控管，增加生產線的效率。在景碩乾淨明亮的工廠內，會議室牆上的螢幕隨時顯示今日各產品的完成率。

在每道製程的區間也都有電腦控管取貨、出貨量，作業員只要按著菜單取貨，加工完再送回廚房，就會有人接手下一道程序。

郭明棟解釋，相對於同業，景碩的產品線多元，客製化比例很高，與其讓生產線在更換產品時，花費大量的時間成本，中央倉儲系統更能有效控管。

「不管吃牛肉麵還是素麵，流程都一樣，不用在那裡洗鍋子、換鍋子，亂成一團，」郭明棟比喻。

體質練成的景碩，要進一步成長，需要另外的能力。過去，景碩靠著利基產品站穩市場，但在基板市場成熟化之後，大量的生產能力是未來關鍵，能否快速轉移競爭力，將再度考驗這個團隊。



可攜式快閃記憶體（Hand Flash）需求旺盛，東芝的十二吋晶圓廠完工量產，讓力成不用為成長問題傷腦筋。

過去在金士頓、東芝、力晶等眾多「奶媽」的護持下，讓力成逐步成長，但未來挑戰下一波的成長，力成必須愈來愈靠自己，「成長總有趨

緩的一天，如何管理成熟階段的力成，是另一個挑戰，」分析師指出。明年的營運績效五十強，力成是否保住寶座，令人期待。

## 景碩科技

### 讓工廠變「中央廚房」

五月的桃園縣新屋鄉，油桐花將青山點綴得猶如雪花團團，稻田的秧苗在風中輕搖。

一九九九年設立的景碩科技，就在這片稻田中拔地而起。短短四年內，創造營收四六·四億，獲利一

二·八億，技術上可以跟日本挑戰的BGA（閘球陣列封裝，用在半導體封裝測試）基板大廠。

成果來自過去驚人的成長。景碩從二〇〇二到二〇〇四年，營收成長一一·八%，獲利成長二一·八%，毛利率高達三五%，是漸趨成熟的電子業中少數的奇蹟。

「就像歹命仔要在貧民窟求生存，讓我們不斷變強，要有更多的營業額，更領先的技術，」快語連珠的景碩總經理郭明棟說。

景碩的成立，的確就像山野間無意撒下的種子。

六年前，郭明棟服務十年的電路板廠耀文電子，因為董事會改組，想要進軍BGA基板，新的執行董事不僅帶來自己的團隊，還親自跳



（邱劍英攝）

▲景碩科技總經理郭明棟，在五十五歲那年，離開服務十年的耀文電子，在稻田中開創現在的景碩科技。

文／陳名君

## 營運績效50強排名：1

### 力成科技小檔案

董事長：蔡篤恭

總經理：卓恩民

成立時間：1997年

2004年營收：76.8億

2004年獲利：26.3億

特色優勢：在母公司金士頓的護持之下，鍛鍊出符合世界級大廠要求的技術水準。在DRAM景氣波動時，能穩健成長

文化下手。每天早上七點半，蔡篤恭就坐在辦公室，把人叫進來開會。

進來的每個幹部，就會告訴蔡篤恭，為什麼產品做不出來，為什麼良率這麼低的原因。蔡篤恭每提出一個建議，就會被打退票說，「這不可行。」

就像車輪戰一樣，蔡篤恭中間除了上廁所，就一直待在辦公室開會，從早上開到晚上九點半，第一線的幹部總有許多做不出來的原因。但蔡篤恭堅持一定有可行之道，「我要告訴他們，今天問題不解決，就不能離開辦公室，」蔡篤恭強調。

堅持到底，讓公司同仁了解到蔡篤恭的決心。幹部進到辦公室，不是要提理由和藉口，而是討論建議和解決方案。

在力成的品質和良率提升後，蔡篤恭透過金士頓的關係，為力成大力牽線。金士頓長期合作的大客戶東芝，在金士頓背書保證下，將部分的DRAM封裝測試交由力成試做。在蔡篤恭的強勢要求下，力成做出了成果，穩定東芝這個大客戶的單子，「這些日本人都是幾十年的客戶，絕對不能丟臉，」蔡篤恭說。

在金士頓的護持下，力成搭上一流客戶的順風車。二〇〇一年力成跨足快閃記憶體（Flash）的封裝測試，東芝在結束自己日本的測試廠時，將所有的人力技術轉移給力成，讓力成站穩DRAM與NAND兩隻腳，得以在過去兩、三年DRAM景氣大幅波動時，依舊能穩定成長。

### 訂目標，一定要看三年後

跟緊一流客戶的另一個好處，則是掌握產業趨勢。金士頓掌握全球

近平的記憶體模組產能，也讓力成可以得到最新的科技及市場趨勢。

掌握趨勢，讓力成總是走在國內大廠之前。去年許多DRAM大廠仍在觀測，是否要投入DDR2（工作頻寬較高的新世代記憶體模組）的製造時，力成卻因為與日本東芝、爾必達的伙伴關係，搶先跨入DDR2的封裝測試，成為國內現在唯一擁有DDR2封裝測試能力的大廠。

「他的vision（願景）是別家學不來的，」一位產業分析師指出。

能有領先的願景和蔡篤恭的理念有關。蔡篤恭堅信，今天的果不是過去兩、三個月的因而成，而是過去兩、三年的努力形成，「訂目標，一定要看三年後，」蔡篤恭指出。

看準三年後的目標，力成早就準備好今年的成長動力。今年上半年，在DDR1與DDR2的世代交替下，力晶、爾必達的訂單，讓力成DRAM測試封裝產能早已滿載。

下半年，用於消費性電子產品，如PDA手機、照相機、遊戲機的

## 力成科技

## 跟緊一流客戶

身為營運績效五十強的榜首，專做記憶體封裝測試的力成，在過去三年營收成長六五%，獲利成長二七五%，傲視產業群雄。

對於考上狀元這件事，董事長蔡篤恭的臉上不露喜色，專心地翻閱五十強名單，細細研究評等標準後，緩緩地說「聽到這個成績，讓我十分緊張。」

身兼全世界第一大記憶體模組大

廠金士頓 (Kingston) 台灣區董事長的蔡篤恭如此小心翼翼，其來自，「我現在花八〇%的時間在這邊，這邊是面子，不能輸的，」蔡篤恭說。

因為七年前投資力成，讓蔡篤恭仍然心有餘悸，「當時上了賊船了。」一九九八年，蔡篤恭和現任力成總經理卓恩民在球場打球。卓恩民說服蔡篤恭投資五%的股權。於是

蔡篤恭找了金士頓創辦人孫大衛，共同投資六千六百萬。

沒想到相隔不到一年，卓恩民又急急忙忙地來找蔡篤恭說，「公司快不行了！」希望蔡篤恭能夠再度金援。

蔡篤恭考慮良久。當時，面對記憶體的規格轉換，金士頓有意投資成立新的封裝測試廠，確保自己的產能出貨。力成已經有既有的廠房、設備，可能是個機會。

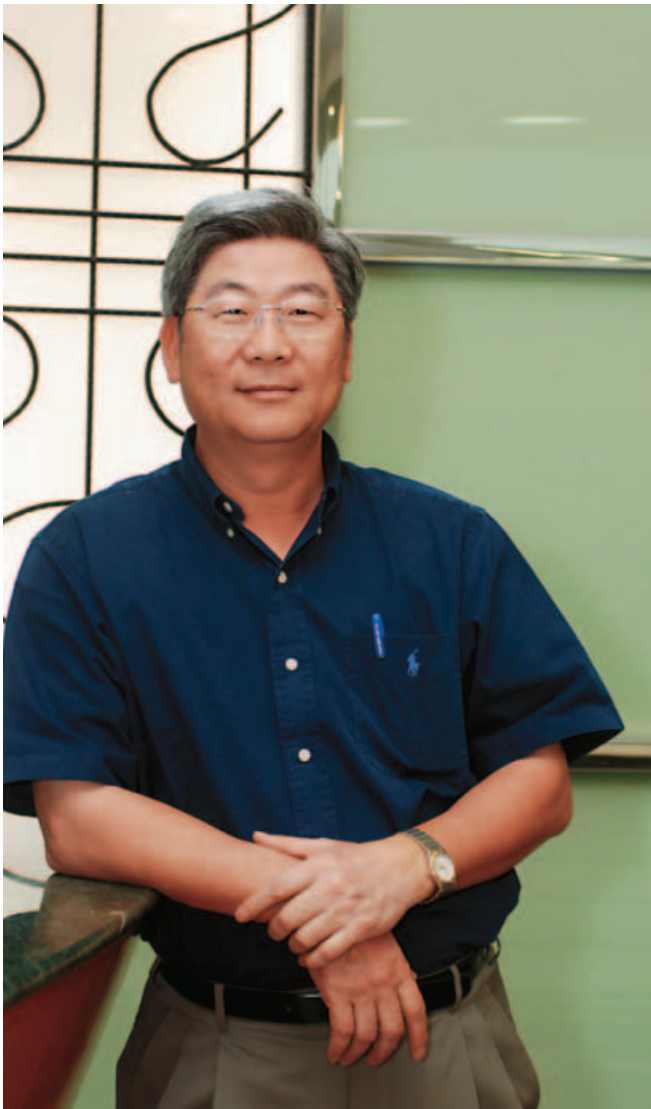
「我可以投資，但不能再這樣讓你玩完了，」蔡篤恭對卓恩民說。

當時的力成一路往下墜。一九九九年，力成的營收只有三・九億，客戶卻多達四、五十個，公司還大虧七千萬。

蔡篤恭選擇在此時入主，力挽狂瀾。蔡篤恭與金士頓大舉投資十二億，拿下六成的股權及主導權。

## 要解答不要藉口

蔡篤恭變革力成，從最難的公司



(黃明堂攝)

▲六年前力成董事長蔡篤恭主導變革時，貫徹員工一個理念，要主動提解答，而不是只提問題。

文／陳名君



# 獨門絕活 打造傲人績效

**當**

電子大廠毛利率都在四、五%邊緣遊走，這些公司卻能創造毛利率近三成的驚人數字；當維持穩定成長，對許多公司已是難如登天，這些公司卻能連續三年，營收、獲利倍數成長。

仔細搜尋二〇〇五年《天下》

一千大企業營運績效五十強，產業景氣為這些公司創造一股向上的風勢。但要在激烈的競爭中脫穎而出，獨門功夫和利基市場，是不可或缺的必要條件。

今年五十強的榜首，由記憶體封裝測試大廠——力成科技奪

下。力成因為能符合世界級大廠的技術水準要求，領先國內同業，在DRAM景氣波動中，穩健大幅成長。

「專做別人做不到的」，景碩科技是另一個代表。景碩在過去BGA基板廠仍多，競爭激烈時，投入開發複合式晶圓基板，利基產品讓景碩得以保有三五%的超高毛利。

專做工業電腦的瑞傳，是另一個五十強的奇蹟。在工業電腦領域，瑞傳營收只有龍頭研華的四分之一，但三六%高毛利率，卻

是獨佔鰲頭。在資訊安全日益重要的現代社會，瑞傳切入網路通訊防火牆領域，締造連續的高成長。

現今人手一支的隨身碟，則是由僑生創立的群聯科技，開創出的全新市場。群聯設計出全球第一個快閃記憶體（NAND）的控制晶片，得以在電子大廠的夾縫中，開創自我的一片天。

未來，如何在利基市場中擴大成長，維持下一波段的高峰，將是所有營運績效五十強再晉級的測試戰。

們在組織裡找到最能貢獻的著力點，讓他們得以發揮、成長的能力。

此外，就是要懂得處理衝突，管理文化上、專長上、社經背景上愈來愈多元的新生世代。當組織愈全球化，領導者愈需具備這種能力。

## 不要妄斷亞洲年輕人才的差別

我們都知道這個世界存在文化差異，我們也樂於到不同的國家去尋找不同長處的年輕人才，特別在跨國企業中，這類需求特別明顯。

但即使這樣，每當我們說某一個國家的年輕人才比較有這種特色，都有一種風險：因為這可能只是少數個人的特色。就像你說某些國家的文化特色是人際能力特別強，好像特別懂得建立社群網絡（networking），但我馬上也可以舉例子說明另外一國的年輕人也很有社交，只是方式不同而已。

今天或早幾年進入工作市場的人才，多半是在全球經濟高速成長的年代進入企業。他們經歷的可能是人類史上前所未有的繁榮，特別在九〇年代。因此這批年輕人才的期望是非常高的，無論是自己給自己的目標、應該多富有、多快升遷到某個位置，大家的期望都很高。

因此二〇〇〇年，美國經濟的泡沫破滅之後，許多年輕人是很失望的，甚至感覺挫折與憤怒。中國大陸過去五年飛速成長，我相信也造就了一批對自己未來有超高期望的年輕人。

另一個大的差異，是年輕工作者關切生活品質，以及不見得直接跟工作相關的目標。他們希望陪伴家人，希望參與社區、宗教服務，他們常會問如何維持「平衡」，並追求「好的生活」。

管理者也須不時提醒這些新進的工作者，不論景氣如何，必須有目標地努力、奉獻，才可能成功。即使在最狂飆的年代，也需要目標清楚、有方向感，努力工作的人，才能與成功有緣。

所有成功的領導人、管理者最基本的條件之一，是必須有某種程度的強悍（toughness）與耐操（resilience）。即使在草莽族中間，也必定是那些比較強悍、耐操的草莽，會成為領袖、管理者。

事實上，每個世代的人才，都是從學習中慢慢變得強悍、耐操的，只是新生世代的工作者可能需要較長的時間學習而已。

從個人角度來看，我不相信強悍、耐操是天生

的。人生本來就有很多不同的挑戰，因此你觀察在組織裡強悍、有膽識的人，一定早在成長過程中經歷過不少巨大挑戰。

所以要培養自己的膽識，就從每天都勇敢面對自己的下一步開始。別以為什麼大的「個人生涯改進計劃」會有效，還不如學會正面面對眼下的每一個難題，誠實、現實地認清自己生活中的困境是什麼？我需要做哪些事去克服它？這需要很長時間的練習，要懂得尋找外援、要求教練、專家給最好的方向建議，絕對不要「獨力進行」。

剛加入工作市場的年輕人，要把學習放在第一位。不論是去學校聽課、另修學位，或選擇要不要接一個新工作，都以這個新挑戰是不是會逼你進一步學習為選擇的標準。

每個人都需要發展出自己的生涯願景（career vision）。一旦願景產生，在選擇下一個工作、下一個課程的時候，自然就會判斷這個抉擇是不是能給我需要的知識、經驗。也自然能夠讓自己順利被「雇用」進自己的願景中。（宋東採訪，施君蘭、李雪利整理）

每個世代的人才，都是從學習中慢慢變得強悍、耐操的。

專訪哈佛商學院  
MBA中心主任 **巴特勒**

# 草莓族也能變 強悍領袖

沒有人是天生強悍、  
耐操的。

草莓族必須透過學習來具備膽識，  
只是花的時間要長點。

～哈佛商學院MBA生涯發展中心主任巴特勒

**五**月二十七日，在《天下雜誌》邀約下，長期研究個人生涯發展與職場競爭能力的巴特勒，將要對未來人才的競爭力提出他的觀察與分析。他怎麼看年輕一輩的人才與亞洲人才，未來五年什麼樣的人會勝出，《天下雜誌》搶先越洋專訪，讓讀者先睹為快。

從企業的大環境來看，人才力的基本條件幾乎是不會改變的。

例如人際能力，就是指讓人工作、與人工作（working through and with people）的能力，是理解不同的個人工作動機、優缺點，並藉以啟發、幫助他





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！

是競爭或合作，能否了解、包容跨文化的工作伙伴與習慣，是踏進國際舞台的人很關鍵的挑戰。

顏漏有指出，人在異鄉，不可能把台灣的工作模式移植到別國。要看當地的電視劇、雜誌，了解當地的國家、文化與人們真正關心的事情。還要尊重不同文化的想法。

「年輕人要想，當你離開台灣時能不能生存？能不能領導不同國籍的人？」他說。

## 爭取外派機會

除了大量閱讀，獲得國際知識外，在工作上要擁有跨文化管理的能力，最佳途徑就是爭取外派機會。經緯智庫總經理許書揚指出，愈來愈多跨國企業在掄才時，會特別要求具有國際化的經驗，如曾經管理區域性的組織，或曾有外派其他國家的工作經驗。

在學校參與國際性的組織或活動，可以提早培養跨文化相處的經驗與能力。

國際學生組織 AIESEC 新加坡分會總會長 Cheryl Wong 也是在舉辦國際會議時，才發現亞洲與歐洲學生對生命的態度截然不同。

「歐洲學生不急著畢業，」她發現，



▲視野、價值，會是未來競爭最關鍵的決勝點。

「他們花很多時間到各國遊歷，跟我們拚畢業不一樣。」連辦幾次會議後，她了解這些來自「福利國家」的學生，更注重生活品質與各種體驗，所以總是「慢慢來，不疾不徐。」

▼視野與價值 (vision & value)。比能力更重要，願景與價值會成為決定性

優勢。

你敢不敢做夢？看得夠不夠遠？有沒有企圖，能不能拉長生命的寬度？

## 勇敢把自己往外丟

「如果每個都是 MIT，你要怎麼比？」元智大學總務長尤克強說，在未來市場，與其比較 IQ，不如說是 EQ 競爭。

「EQ 會影響態度與高度。你夠不夠勤勞？能不能讓人產生信任感？夠不夠誠懇？」他說，「當然，還有膽識。敢開口，就有成功的機會。」

度過歷經企業醞釀的二〇〇四年，價值崩盤，信任貶值，視野與價值的重要性與日俱增。

管理大師彼得杜拉克也呼籲，「今日組織的基礎不再是權力，而是信任。」

願景不但代表看得見未來，更是追求良善的勇氣與堅持。在競爭只會愈來愈激烈的未來，好的價值才會贏得世界。

無論是培養國際觀、適應力、移動力或價值觀，最好的方法，就是「勇敢走出去」，接受不同文化的歷練與衝擊。不只做「亞洲人」，更要以能做「世界人」為志向。台灣未來的年輕人才，準備好了嗎？

## 想

要在未來的國際舞台發光，你必須要能：去最遠的地方，去最苦的地方，去最陌生的地方，並攜帶做大夢的勇氣。

因為，競爭早就不分國界，大膽一搏才有機會。

《經濟學人》在兩年前就已指出，全球化扣緊了世界經濟的環節，急速製造出一批擁有理念、人脈，以及操縱國際經濟能力的「世界人階級」(global ruling class)。這批「世界人」多有良好的學歷，在大型專業機構工作，也善用網路發揮影響力。

從「亞洲人」放眼提升到「世界人」，需要哪些能力？台灣學生最欠缺的又是哪些？

✓ **國際化的能力**。包括語言，以及對國際事務多元了解與包容的能力。

美國經濟學家克魯曼早在一九九九年就指出，英語是有意走上國際舞台者的必備條件。學英語也早在亞洲國家成為熱潮。

「國際化就是把英文學好，」暨南大學教

無論是  
培養國際觀、  
適應力、  
移動力或價值觀，  
最好的方法，就是  
「勇敢走出去」。

授李家同曾語重心長地指出。

中國大陸學生清晨五點鐘在校園背英語，韓國學生急著學英文也學中文，新加坡學生從小就聽慣英語與華語。台灣學生的英語程度在亞洲國家仍吊車尾。

接觸國際資訊、培養國際視野也很重要。花旗銀行台灣區人資副總裁閻台生剛從大連回來，感觸很深。「大連的地方電視台，有一半講國外的事情，」她說，「在台灣，這是相反。」

花旗台灣區消費金融總經理管國霖則說，跨國開會時，都會覺得知識不足，若不是自己從閱讀中學習，很難與國際伙伴擁有對話的平台。

## 到不同國家闖天下

✓ **移動的能力 (mobility)**。移動力指的是願意走出去，到不同國家闖天下。

因為競爭早就不分國界。無論是學習或工作，走出國門的歷練愈多，愈能提升自己的國際能見度。

美商惠悅總經理王伯松表示，未來人才一定走國際化，能否

隨時接受在不同地方工作的移動能力很重要。

他舉例，以日本企業來說，認為外派是榮耀，因此人才赴海外工作的意願比較高。

從學生也可見微知著。亞洲的中國大陸、印度、韓國、越南等地的學生，已迅速在全世界知名學府開枝散葉。

他們願意到陌生的地方歷練。以新加坡國立大學來說，外國學生超過七成都來自中國大陸與印度。

相較之下，台灣學生不願意動。政大商學院教授陳春龍表示，系上為學生辛苦爭取了交換學生的名額，卻沒人參加，「勸了一學期，總算今年有兩個學生出國。」

德勤會計師事務所中國華北區合夥人顏漏有指出，台灣人才如果不能走出去，在世界上就沒有競爭力。

「台灣二、三十年前的孩子有闖天下的勇氣，知道出國，嘗試到另一個世界獨立生存。年輕一代這種能力較弱，」他說。

✓ **跨文化的適應力 (adaptation)**。適應力是指融入當地社會，對跨文化溝通與協調的能力。

各國人才已在國際舞台上碰觸。無論



# 未來人才DNA 從「亞洲人」升級 「世界人」

未來五年能征戰全球市場的人才，要具備哪些能力？  
亞洲地區人才最欠缺的是哪些？台灣呢？

文／施君蘭 攝影／劉國泰



▲亞洲新生代風起雲湧。怎樣的基因，會決定五年後站上國際舞台的位置？

# 尋找 與世界碰撞的機會

文／李雪莉

**春** 日荏苒，四位記者、三位攝影趕著早春，向南、往北、到東、走西，從規劃到完成，我們用一個半月，完成六國亞洲年輕人報導。這趟旅行，出乎意表的，看到一種未曾想像的亞洲面貌。

在中國，我們看到一群二十歲不到的學生，從香港、新加坡、哥本哈根、巴黎回來。他們不是去玩，而是長期在異國待了半年或一年，與當地的學生、居民住在一起，生活、體驗、學習。

我們也見證韓國學生憶苦思甜的歷史觀，大學生不因為生活舒服而安逸，他們有毅力學著語言結構複雜的中文；為了預防中國沙漠化的問題，他們到西安種樹。

中國、韓國無疑是台灣學生未來最大的競爭對手，或最可敬的策略伙伴。在台灣以外的五國，我們發現學生非常了解台灣事務。「為什麼總統大選，每家電視台開的票不同」、「最近連戰到大陸，你們的看法」、「台灣電視怎麼都沒有國際新聞」……這些提問不只來自對岸，連韓國、香港、新加坡都十分關心。亞洲五強的國際化已拉大他們學生的視野，也拉開與台灣學生的差距。

他們的拚鬥與氣勢不是一時一刻，也非從天而降。從政府到社會，都努力在國內搭建國際化的平台，或策略地把大學生送出國。

中國許多大學因為開設大量的中文課程，吸引日、韓、美、歐學生前往，打造國際化校園；因為提供了學習中文的機會，中國學

生也受惠地，有機會出國看世界。

台灣社會環境比中國還要自由、開放、健康，台灣人的友善都是優勢。善用此優勢，進一步幫助台灣國際化，或許把台灣打造為「學中文最便宜的地方」是可走的方向。

除了教育體系的改變，企業公民也能做些事。過去，外資為台灣培養許多國際化人才，現在隨著外資腳步漸漸向中國大陸佈局，台灣企業勢必要有遠見，給年輕人才更多出外闖盪的機會、增加與世界對話的可能，企業責無旁貸。

環境改變的速度總是緩慢，這一輩的大學生能怎麼做？我們認為，與其等待改變，不如珍惜手邊的資源與機會，增加自己與世界碰撞的可能，挑戰極限。

機會可能是一趟艱苦的自助旅行，也可能是透過閱讀遨遊世界。總之，台灣學生要學著跳脫庸俗媒體、政治惡鬥、勇於看世界。

許多社會的中堅，對年輕一輩的未來，普遍感到焦慮與憂心。但建築師姚仁喜卻對下一代充滿信心，「他們自信、自在，接觸面廣、對事務好奇，而且很有創意。」

上一代的競爭是無情的、土法煉鋼的；迎接這一代的新經濟競爭，是腦力的、創意的。台灣學生有潛力打一場漂亮的戰役，但只有拉高企圖、找對方向，才有機會走一條不同的成功之路。

希望這場早春之旅，能影響更多年輕人，努力擁抱自己的夢想。

韓國街坊餐廳，泡菜、白開水、衛生紙，一定是集中放在一起，不是分別放在每一張桌子上。

(文／孫珮瑜)

## 7. 香港 V.S. 韓國

香港人最近迷上韓劇「大長今」。連計程車司機的來電鈴聲，都是「大長今」主題曲。扭開香港電視台，聽到「大長今」說廣東話，還真不習慣。

但是這兩個地方人的個性卻大不相同。香港人做事快速，一通拜訪電話過去，「你人來了就好！」連拜訪目的也不多問。到了韓國，拜訪程序就嚴密得

多，書面資料一定要求得清清楚楚。許多韓國人甚至打越洋電話到台灣，把對方的身家背景調查一番。

拜訪韓國教授和學生的過程，深刻感受到韓民族的企圖心和時時競爭的心理。一位韓國教授介紹完他的最新研究，眼睛忽然一斜，「你覺得台灣教授會不會學我？」

韓國學生也經常在說了一堆想法後，好像大夢初醒，拚命追問，「那台灣學生的優勢是什麼？」、「我們和香港學生有什麼不同？」

(文／孫珮瑜)

## 8. 日本：學中文也有使命

在日本念大學、研究所，有個特色，是老師很少教你，要自己讀、自己寫報告，再在老師所主持的研究會中，提出自己對所讀的心得報告，通常同一個研究會裡，其他同學也會對你的看法提出批評。

就讀於東京大學文學部中文科的末岡麻花子的碩士論文是寫對於台灣作家七等生文章的研究；目前正在進行的博士論文，則是比較戰前、戰後台灣文學的比較。

為了勤學中文，她都租些侯孝賢、王

家衛的電影DVD來看。

她念中文，特別專攻台灣文學，是有一股使命感，這股使命感是為了讓日本文學更多樣化。她的學妹——東大文學部的加納留美子，由於高中時為了學書法，讀過楚辭，從此啟發她想要讀中國古典文學的意念。走中國古典文學這一條路很孤獨，留美子還是走了。

留美子學習中國文學也有她給自己的使命感，她想讓日本更重視中國古典文學，因為日本古文學即深受中國古典文學影響。

(文／莊素玉)

## 9. 日本大學生愛運動

在長期間重視均衡發展教育之下，日本的大學生普遍多了戶外運動的習慣。

像京都大學學生竹內奈緒子就很擅長打網球；東京大學文學部教授藤井省三的小孩雖然沒有像他這麼愛做研究，考上東大名校，可是個個愛運動。譬如他的第二個兒子由東京國際基督教大學教養學部畢業，在念書期間，就很拚命在練橄欖球，去年畢業，現在在電通廣告公司上班，薪水很高，負責東芝的手機廣告；他的第三個小孩還在念高中，也是每天早上六點半就到學校去練籃球。

(文／莊素玉)



▲新加坡管理大學學生林可芯固定會到社區服務，在老人安養中心陪老人家畫畫、下棋。

(劉國泰攝)



一群法學院師生  
藉改革開放的機

會，為文批評、

大放異論；有學生猜測，或許是避免這股風潮透過網路發燒，校方才接手指標性大學的網站。

雖然學生發起小型的運動，拯救自家BBS站，但在高壓控管下，仍無疾而終。只是上有政策、下有對策。大陸學生紛紛轉戰台灣最知名大學BBS站，由台大學生開闢的「批踢踢」(PTT)每時段的上站人次，近來從兩萬多爆增到五萬人。

看來，中國的言論自由真的是「一蹴而塗」。  
(文／李雪莉)

### 3. 新加坡菁英 離現實有多遠？

新加坡在菁英教育上下苦功，培養出優秀學生，但有些菁英其實是不知民間疾苦的。

走進當地傳統組屋式的芽籠社區便可見分曉。新加坡管理大學學生林可芯固定會到社區服務，她已很習慣在豔陽天下，擠進老人安養中心陪老人家畫畫、下棋。但陪同前來的大學公關卻有點侷促不安，直挺挺地站在屋外。他站在樹



蔭下，好奇地打量四周，簇新的皮鞋在草皮中閃閃發亮。「這地方我第一次來，」他是土生土長的新加坡人，萊佛士畢業。  
從烏節路到芽籠不過二十分鐘，但距離卻比想像中要遠。  
(文／施君蘭)

### 4. 儒家傳統身影猶在

新加坡大學生三個有兩個都背有助學貸款，畢業能否很快找到工作，能經濟獨立地生活，對他們是很重要一步。

他們也很關心父母親能否領到退休金，頗為孝順。父母親能安享晚年，他們才能放心出手打拚。

家庭觀與兩性觀則相對保守。一位新加坡國立大學的女學生覺得「找不到看得上眼」的男生，但很強調家庭的重要。「女生不管多厲害，一定要結婚、生小孩，生命才算完整，」她苦口婆心地說。

聽到單身主義，或兩人同居等台灣已漸漸視為正常的相處模式，她露出很不可思議的表情。  
(文／施君蘭)

### 5. 連攤販都有危機感

面對未來，新加坡倒是人人都有危機感。不但學生口徑一致地要「走出舒適圈」，覺得未來太不可測，連賣小吃的攤販也心有所感。

在市中心地下街賣春捲的馬來老闆，打包好給客人的餐點，順嘴說道，「希望有空再來新加坡玩！」

「你都會在這兒，是嗎？」客人問。  
老闆突然沉默，想了一下。

「誰知道呢？」他聳聳肩，無奈地笑了，「未來變化這麼快，誰知道呢？」  
(文／施君蘭)

### 6. 「我們」的韓國

吃東西可以看出一個國家的個性。韓國人參加會議，中間的休息時間也是吃喝喝，不同的是，在台灣或是歐美，放食物的桌子一定是靠牆放在四周，蛋糕切成一塊一塊，一份一份的，方便取用。

在韓國，放食物的桌子一定擺在正中央，大家圍著桌子邊聊邊吃。烤肉、蛋糕一定是一大份完整地放在桌上，大家用公筷或刀子分著吃，飲料也是一大瓶，大家倒著喝。

# 帷幕後的小故事

## 亞洲五強素描

文／編輯部



▲北京食堂曾是五四運動發源地之一。如今，中午十二點不到，學生一定先進食堂，佔個位兒，再打飯菜，學生求生存的第一步就是打飯吃。

(黃明堂攝)

### 1. 校園求生首件事： 找飯吃

厚重的透明塑膠布垂掛在食堂門前，用力撥開眼前的帷幕，北大的學生說，「這是用來防蒼蠅、空調又不會跑出來的好方法。」

北大食堂是學生們每天必光顧一、兩次的地方。和台灣的自助餐的形式有點類似，吃多少、買多少，飯還是以兩計費。一餐下來，女生二兩飯外加一肉一菜，大約是十二元到十六元新台幣。

吃飯是很省，只是要忍受雜亂無章的隊伍，以及要站著吃的命運。

「去吃飯囉，晚一步就沒得吃了，」幾名學生四點半左右就衝出宿舍，到食堂報到。沒想到，在北京大學這個地方，學生求生存的第一件事真的是找飯吃。

(文／李雪莉)

### 2. 大陸言論自由， 一踢糊塗

台灣、中國大陸學生對於BBS文化情有獨鍾，而BBS對於大陸學生而言是唯一可以公開抒發己見的管道。

只不過，從去年底到今年四月，北大BBS站「一踢糊塗」與清華BBS站「水木清華」一路風雨飄搖，甚至遭到學校主管部門強行接收。

一位清華擔任某站站長的學生搖頭嘆氣說，「那天還被上面的找去約談，絕對不能把我的名字登上媒體，我還要畢業。」

中共國家主席胡錦濤上任後，北大有



他專注在發揮潛能、挑戰極限。

專業上，他雙修醫學和法律，醫學與法律雙修在同學看來是瘋狂的舉動；「你有時間睡覺嗎？」是同儕常問的話。

林詠青修讀法律的原因，主要是希望未來不只能治病，還能在公衛或醫療政策上盡一份心。

林詠青的一切選擇，並不是為了將來更順利升遷或是擁有更好的地位與財富。

「從小，父親就告訴我，遇到沒錢看病的病人，不能收錢；母親也訓誡我要做位對病人好的醫生，」林詠青這句話輕緩卻有力，頓時收納了身旁的嘈雜。

行勝於言，他以行動證明。

這兩年因健保制度給付，造成醫學專科的失衡，婦產科、內科、外科成了醫學系冷門。林詠青卻選擇參與台大醫學院的培訓計劃，不但專注在冷門科目的實習，也可能到內科或外科就業。

朝目標邁進，努力提升專業外，林詠青更打破以往大學時代，凡事只關注小我的生活型態。他帶領醫學院醫療服務團走入偏

## 生命的價值 不在歲月的長久， 而在於 如何支配運用 這一生。

遠地區，用個人力量，召喚集體的熱情，點燃一把志士之火。

各大學服務性社團參與度愈來愈低是不爭的事實。身為醫服團團長的林詠青，做法很另類。

他總苦口婆心對著小他七、八歲的學生說，「給人生一個機會，別讓每個假期過得一樣，走出校園、走出台北，看看真實的世界。」

真實世界是個資源分配不公平的社會。這幾年，林詠青親自帶隊到台東縣最南邊的達仁鄉，進行家戶的拜訪。達仁鄉目前只有一位醫師駐診，村內急需衛教推廣。

旅程頗為克難。他們借用國小教室，墊紙板打地鋪。四十人的醫療團隊伍挨家挨戶敲門，像朋友般先和長者閒談，再詢問健康狀況。「要先關懷人，才知道怎麼醫病，」林詠青說。

雖然社團人數只有四十人，但林詠青很努力激發團員的熱情。他認為，「做義工不是苦工，會感到溫暖；生活和我們差異愈大的人，教我們學會更多事情。」

林詠青感覺，每個人心裡都有些理想，只是不知道在哪裡實踐；「我只是慢慢把藏在角落的熱情發掘出去，別讓他們消失掉。」承載熱情的翅膀還帶著林詠青跨出本土、與世界對話。

有鑑於學生對國際事務的冷漠，他與幾位學生代表，翻譯國際衛生組織與外電文章，貼在布告欄上。但最後因「反應不佳只做了一學期」。

他也參與去年馬其頓召開的全球醫學生聯合會。讓他印象最深刻的是一門領導課程，「讓對的人做對的事，做喜歡的事，才是真正好的領導，」他說。

兩次進入大學校園，校園裡沒有太大的變化，但林詠青卻活出完全不同的色彩。

翻著卡羅·歐巴尼醫師的傳記，這位義大利籍的「無國界醫師組織」成員，是第一位發現SARS病毒，在越南自行隔離後，四十七歲與世長辭。

林詠青閱讀著傳記裡的字句：「生命的價值不在歲月的長久，而在於如何支配運用這一生。」

他也這麼相信著。

林詠青重回大學，堅持醫生崗位，投入義工的種種賭注，選擇為他的生命譜出更美妙的音符。





林詠青

# 用個 點 人力量 燃熱情

林詠青選擇一條  
與眾不同的人生道路  
他重返大學  
打破只關注小我的生活型態  
舞著熱情的翅膀  
走出校園、走出台北  
帶領醫療服務團  
進入偏遠地區  
點燃志工之火……

文／李雪莉  
攝影／黃明堂

**四**年前，林詠青有機會選擇一條別人欽羨、收入不菲的主流事業。

在別人眼中，保送建中、台大醫技系畢業、有醫師資格的他，早就可以獨當一面。

林詠青卻對人生下了一場賭注。

在澎湖當兵第二年，他接到父親的家書，向來鼓勵他要勇於追求熱情與興趣的父親，說了點重話，大意是要他，「不能再醉生夢死，想好未來方向，開始追尋。」

這封長達五頁的家書喚起林詠青內心的渴望。倍受鼓舞的他決心重考醫學系，因為當一位人醫、幫助更多人是他過去的志向，「看到別人痛苦，我會感到罪惡，」他說。

## 要做一位對病人好的醫生

退伍當年，他順利考取台大醫學系，現在是醫學系五年級學生。

晚上六點，結束一天實習的林詠青，還來不及放下醫師袍，白袍口袋裡還帶著聽診器與實習手冊，肩上一只藍色背包，看來十分朝氣。

第二次重返校園，林詠青過了與第一次完全不同的大學生涯。和時下大學生著迷網路、無法抗拒誘惑的情況相比，



沒國際知名度、沒足夠英語課程、沒好的宿舍；最後，是與外國大學的學期時間無法配合。

去年，台灣招收的外國留學生約七千八百位，大陸招收的學生約為台灣十倍，總人數約七萬八千位。

不論在中國的北大、清華，還是韓國首爾大學的布告欄上，英語報紙張貼的布告欄上，路過的學生會圍觀，看看今天世界的頭條大事。

一位住在沿海，接了小耳朵經常觀看台灣電視的北大男學生好奇地問訪客，「怎麼台灣都沒有國際新聞？」

「除非考研究所，否則報紙不是生活必須；就算扭開電視，頭條一定是又有人被卡車撞死，而且還撞了好幾次，每台都在報。國際新聞完全沒有，」學生張怡搖著頭說。

台灣的社會並沒有準備好舞台，讓年輕人發揮潛力、揮灑自我。

## 溫水青蛙 無法感知外面世界

已當過兵、有過工作經驗的台大研究生學會會長劉鐘仁以「溫水裡的青蛙」形容這代大學生。他認為，學校與社會沒提供正確的訊息，學生感知不到外面的世界。

面對讓人無力的大環境，有憂患意識的學生，靠著自己的努力，尋找與世界碰撞的機會。

以劉鐘仁為例，大三那年，他與同學開始自助旅行，一路從香港坐火車到北京，走過絲路的每一站到烏魯木齊。他還記得，在大同雲崗石窟那晚，睡著一晚十三塊人民幣的民宿，在八度的夜晚以地下水洗澡，就這麼玩了一個月。

無數趟的自助旅行讓他看到世界，也接觸到了日本、韓國、中國大陸同年齡的大學生。「看到他們，有種青蛙被熱水燙到的感覺，」他形容。

劉鐘仁曾在一個泰國酒吧裡遇見三位來自首爾大學的女生，一點也不羞澀地字正腔圓用中文問好，「您好，我們是漢城大學的學生。」

「雖然是幾句話，但超乎一般問候語，是有組織的敘述句了，」劉鐘仁說，以

往從沒注意到周邊國家學生的學習，「不知道競爭對手長什麼模樣。」

這個強烈的震撼讓他改變以往的學習態度，利用在學校的時間，學語言、進入學校組織，了解現實的社會運作。

七年級生其實並不缺乏對社會的熱情。一旦從對自我的關注，超越到對公眾事務的關心，他們也能產生力量。

三月二十六日，一群大學生在網路上發起「自由快閃」的活動，表達「反分裂」的決心。學生以電郵邀請閣揆謝長廷參與，謝揆最後也現身。

謝長廷認為，台灣的學生「有創意」、「點子多」。不過，這些創意要成為有影響力的火種，需要有系統的環境來支撐。滙豐汽車董事長蘇慶陽說，「創意是有系統的工作，不是天馬行空。」

學運世代、中正大學副教授羅世宏則認為，邏輯的訓練、觀看事務的角度還要更寬廣深入，否則也只是快閃一族。

大學是青春歲月裡最適合做夢、冒險、挑戰自我的時刻。

學生要有膽識，社會也要提供舞台，多元的想法才可能引爆力量。



▲目睹身旁亞洲學生的表現，劉鐘仁改變了以往大學時懶散的學習方式。





▲亞洲教育習慣培養doers（做事的人）而非thinker（思考者），台灣這一代的學生如果能把創意由零碎化為系統，有可能在區域競賽中脫穎而出。

她說，「他們對公眾事務產生退卻、冷漠。他們選擇疏離，過自己的生

活。」

大學與社會的價值愈來愈接近，功利，不如過往有做夢的環境。以大學

社團為例，近來最

火紅的是「證券研究社」，服務性社團人數江河日下。

台大國企所研究生蘇祺婷是人本教育基金會志工。她說平時「徵志工」時沒人報名，但如果改成「徵工讀生」，會有雪片般的回覆。事實上，不管「水蜜桃族」還是「草莓族」，他們的優秀程度不亞於上個世代，而且非常有創意、敢現敢秀。

只是缺少帶領。缺少凝聚集體力量、引導方向的人，年輕人只能將能量轉而釋放在自己的世界。

## 國際化環境殘缺

首先是大學校園裡，師生關係的淡薄。以公立大學為例，每學期，學生在學費裡繳交的七百元導生費，過去是希

## 台灣

### 高等教育小檔案

大學教育主軸：

**建立世界一流大學、企圖拔尖、渴望打造國際化校園**

大學生人數：**105.4**萬人（2004）

畢業人數：**23.1**萬人（2003）

每人分配教育經費：

約新台幣**14**萬元

望透過師生的互動，引導學生的學習與生活。但，「有的老師學期末請同學吃一次五百元以上的大餐；有老師嫌麻煩，五元五元公定價退還學生，」一位名校大學生批評，「進大

學三年，很多老師叫不出學生名字。」也有學生臉不紅氣不喘地說，「沒有人告訴我們該有社會責任，該回饋社會。」社會、政府似乎沒有帶領學生往世界一流人才的目標邁進的具體想法與決心。這幾年，晉身國際、站上國際舞台一直是政府的目標。但台灣始終缺乏國際化環境。

受訪學生幾乎一面倒地先批判媒體的報導。

英語系畢業、台大新研所學生鍾聖雄指出，「所謂國際新聞，就是國際災難加上國際趣聞，沒有新知，更別談國際觀。」而政府多年來宣示要創造國際化校園的目標，也緩如牛步。

一位曾在國外拿到終身職的台灣教授表示，國際校園的目標是遠遠落後香港、新加坡。原因在於三個「沒有」：





## 頂

著一頭紅褐色亂髮，台大財金系林同學自床上跳起，身旁的鬧鐘指著十一點。「昨晚打電動打到兩、三點，第一堂課趕不上，」他說，「熬夜好累，下午也不想去上課。」

書桌前的電腦一直沒關過。他習慣性地進入批踢踢2（PTT2，台大學生BBS站）的幾個個人版，在網路上留言：「有人要一起吃飯嗎」、「今晚到哪K歌」。不到十分鐘，同學紛紛出籠在版上回應，好像隨時在電腦前伺機而動。

台大財金系是目前大學聯考社會組的第一志願。這位學生不諱言，他和許多同學都是「草莓一族」，進大學就開始想媽媽，不喜歡有壓力的生活，喜歡社團勝於課業，思考當下，多於未來。

談起日後的夢想，林同學說，「就是開著車，不是摩托車

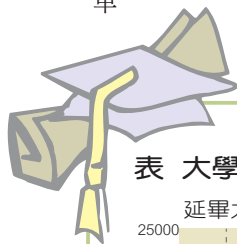
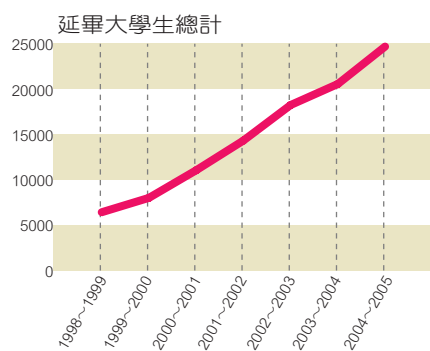


表 大學生延畢人數，增加三倍多



資料來源：教育部網站

喔，是汽車，到便利商店買早餐，到公司上班，回家後休息。」這個簡單的願望讓人驚訝。

但林同學最近也意識到自己的「草莓」現象，開始到義式冰淇淋店打工，持續了六個月。「六個月裡走了五個人以上，我不算草莓的，」他撥撥頭髮說。對於生活、學習、未來抱持的輕鬆態度，是時下不少台灣優秀大學生的寫照。

台大物理系四年級李昭德剛考上台大光電所。他選擇的志業很主流，當完兵後，到台積電做研發，其中一部份原因是「員工分紅」。

李昭德認為七年級與上兩個世代存在極大差異。「老師的志向是出國成為歸國學人、服務社會。我們則想有一份安穩的事業，」他說。

年輕世代關心的是就業與生存。

謝豐舟感嘆，大學好像是為事業做準備的，不是為人生預備（prepare for career, not prepare for life），「大學成了職業訓練所」。

為了確保未來有份工作，考研究所、考取證照是大宗。大學生以延畢方式準備研究所的不計其數。

短短的六年間，國內大學生延畢數目，從六千多人增為兩萬四千人，增加了三倍多。（見表）

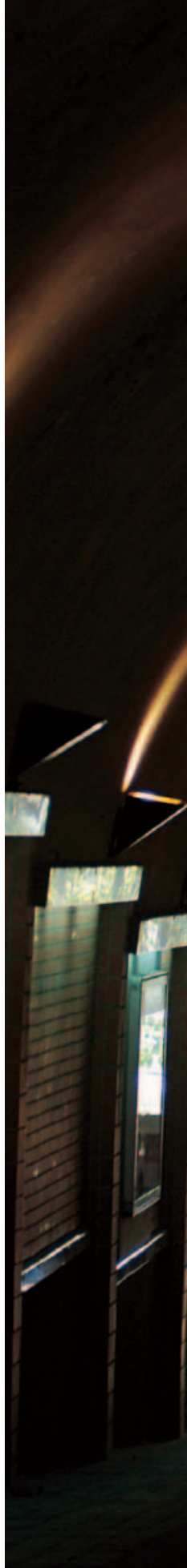
「我們真的滿害怕走出社會，沒有累積足夠能量，又怕被社會拒絕，」台大領袖社副社長張怡說。

## 理想主義的淡化

逃避，是這一代普遍的心情。

台灣大環境的時代氣氛，沖淡年輕學子的理想主義。台灣五年級與六年級前段班的學生，過往有個追求民主改革的目標。青輔會主委、五年級的鄭麗君觀察，出生在解嚴、民主開放下的七年級生，看到的是只問立場、不問是非的政治對抗。

不久前，接受《天下雜誌》採訪時，



台灣  敢現敢秀

# 在自己的舞台 發光

台灣的七年級新世代，並不諱言自己是「草莓族」  
然而草莓族並不亞於上一個世代  
有創意、敢現敢秀，不過卻缺乏帶領  
社會也沒有準備好舞台  
讓他們發光發熱……

文／李雪莉 攝影／黃明堂





日本與其他亞洲四小龍國家相比，經濟已經往上晉升一級，因此日本的年輕人已經在既有的富裕基礎上，可以有更多樣的選擇。這就有如上田選擇念博士班一樣。

二十九歲、家住在比京都還古老的奈良古城，上田昌史已經修完京都大學博士班的課程，現在還剩下博士論文，定期會回京都大學跟他的指導教授討論論文的進度以及該如何發展下去。他一邊在大阪的一家大學做研究工作，一邊到京都來與討論。這天他六點半老師的研究室，一直討論到九點半才搭一個半小時的火車回奈良。整個討論的過程你來我往，毫無休息、雜談，甚至是空著肚子，連水也沒喝。



京都大學博士班  
上田昌史：  
要有不同的選擇

他認為，只有大學有一點自由時間，所以上田在大學時，充分去享受僅有的一點點自由時光。京都有多樣的價值觀，不再是如關東地區般的直線思考，而是複線思考，也就是多樣的價值觀。

這種多樣的價值觀導引進入企業之後的工作價值觀，上田說，不一定要做總經理，而寧願做自己喜歡做的事情。

再怎麼忙，上田都選擇由大阪或京都搭一個半小時的火車回到他在奈良的家。他說奈良有bed town之稱，就是睡覺的城市。事實上，擁有歷史悠久的文化觀光財，奈良人躺著睡覺，絡繹不絕的觀光客就自動上繳觀光收入。

上田的父親雖是個普通的公務員，但由於祖父曾經創業成功，之後把公司交給他人經營，卻仍坐擁身為股東的獲利，使得上田可以一直攻讀博士學位，而無就業的壓力。

答。

京都大學以理工科見長，它的理科出了不少諾貝爾學者。日本獲得十二座諾貝爾獎，京都大學囊括其中五座，包括物理、化學、醫學等領域。

從大學就在京都大學情報科學系就學柴田，眼神不經意就會發出一道聰明的目光。他每天只回宿舍睡六、七個小時，其餘的時間從早到晚都到學校的小

辦公室上班，柴田因為很忙碌，三天之內，三度修改訪問的時間。

但柴田認為京都有一千年以上的歷史，很多事情可以仔細沉靜地思考。

在京都，有什麼思考不出的難題，柴田騎著腳踏車，一溜煙不到十五分鐘，就騎到他最喜歡的南禪寺的方丈庭園，獨坐木頭迴廊，靜靜凝視著滿院的枯山水庭園發呆，或是邊走邊思考。「可以

做些長期間的思考，」柴田說。

說完這話的隔天週末，柴田忙著跟朋友坐巴士去吉野山賞千本櫻；週日則要跟一年才見兩次面、來自外地的父母親，到京都高野山一個他們家每年必然祭拜的神社。

上帝創造了自然，日本人創造了庭園。有強烈企圖心的柴田面對京都庭園也開始安靜沉思……



是跨領域的，包括電子工學、奈米、生物科技、智慧財產權、組織學、宗教學、系統科學、數理工學、生態心理

學。

什麼樣的人可以做這樣的智庫成員？

三十歲上下的柴田說，絕對智商很高。

如何判斷智商？

「我只要跟他談一談，就知道他的智商高不高，」柴田自負得幾近狂傲地回



京都大學經濟系

## 竹內奈緒子： 女性要靠自己的力量 活下去

日本的女生開始獨立，開始發揮戰力，由現年二十二歲的京都大學經濟系學生竹內奈緒子身上可以看出。

老家在廣島，竹內隻身來到第二志願考上的京都大學就讀。竹內跟一、二十年前的日本女子大生有很大的不同，再也不是如過去一般，人生的最大目的是結婚、做個專業主婦。竹內在陽光和暖的京都大學校園的咖啡廳裡說，「要靠自己的力量活下去。」

在台灣，婦女靠自己的力量活下去是天經地義的事，在日本，佔有一半人口的女性人力一旦正式、全部投入職場，日本的經濟所呈現的風貌，必然跟過去有所不同。「變成主婦之後，與社會的關係沒有了，只有先生、小孩，」竹內說。

「將來一定要工作，而且要到外資的金融機構去，」竹內認為，「外資比較可以接受女性做個專業的工作。」

「只要有想做事的意念，很多事情都可以做，」竹內說，選擇多，對於有判斷力的人而言，是一件好事。為了將來能夠進入外資金融機構上班，原本沒有花太多時間在念書的竹內，四月新學期開始，每天都把一本如磚塊般厚的財務專書放在提包裡，隨時拿出來細讀。她準備花一年時間把這本書徹底讀通。

## 四

月中旬的京都，冬雪早已退盡，春櫻卻如雪花般紛飛。京都銀閣寺前，沿著一條清靜的溪河「白川」的哲學之道，曾是日本名作家谷崎潤一郎、夏目漱石的散步、啟發靈感之處。

在這裡的春天，風是涼的，可是又可以照到太陽，空氣聞起來，有甜美的感覺。

如鏡的白川倒射過古今許多文人騷客的身影，也駐留過附近京都大學許多學生的青春之影。

離哲學之道走路約十五分鐘腳程的京都大學，博士班學生柴田有三，常常騎著腳踏車，一溜煙就跑到這個人間仙境。

僅次於日本國立東京大學，同時也排名世界第二十九名的京都大學，許多學生如同柴田，大半既聰明，又得天獨厚，盡情接受一千三百多年建都歷史的古城的薰陶。

## 京都——心靈之都

有別於東京是日本的國都，京

“柴田有三的企圖心很大。他希望他的智庫，三年後能變成日本第一，十年後，能成為世界第一。”

都則是日本人的心靈之都。

柴田有三所涉入的學習領域是最先進的，古都的深邃歷史一點也沒有妨礙他對尖端科技的追求。

三年前，還在京都大學博士班就讀，柴田有三就已經開始每月以一萬日圓（約三千多台幣）跟京都大學租一個小辦公室，做起智庫。

而他的辦公室就在京都大學創投中心的二樓，整棟大樓都是刷卡進出，門禁森嚴。他的智庫叫做「特定非營利活動法人KGC」，主要是做一些資訊科技。身為理事長，他設立兩個使命：一、無惑於現有的常識，為了提高未來社會的多樣性，創造一些非常識的研究計劃。

第二個使命是，由世界各地集中研究者到京都來，跨越領域，建立可以自由闊達地議論的研究社群。

KGC的事業內容是企劃立案研究計劃、以及實施研究開發、調查、顧問，同時也透過各研究社群去舉辦活動或演講。

目前連他一共有三個全職的工

作人員，有十五個兼差人員。柴田一個月幾乎有十五天在東京為各個企業客戶提供諮詢。

## 十年後成為世界第一

他的企圖心很大。他希望他的智庫，三年後能變成日本第一，十年後，能成為世界第一。他不想追求野村綜合研究所、日本總合研究所的規模，而是要能讓日本智商最高的人能進來。他發現日本的研發部門整個都不行了，他要做他們的最佳智庫支援。

成立三年的KGC，柴田有三跟他的團隊已經可以交出一些實績。

譬如在產業界，他受託幫一家大型新醫院的建設做事前的研究開發；也為一家條碼公司做二次元條碼系統的研究開發；也為一家企業做資料探勘（data mining）的市場研究；也曾為一家大型製造商做初等教育的e化教育研究；也為三洋電機集團做攜帶式內容的諮詢工作及內部社員轉換職務的諮詢工作。

在學術方面，他接受京都大學委託做保有專利權的價值評估；在公領域方面，接受日本經濟產業部做創業家型製作者的育成指標的開發研究案。

也就是說柴田智庫所涵蓋的範圍真的



A portrait of a young man with dark, wavy hair and light blue-rimmed glasses, smiling at the camera. He is wearing a red and white checkered shirt under a dark green jacket. The background is a soft-focus outdoor scene with green foliage and a tree trunk.

柴田有三

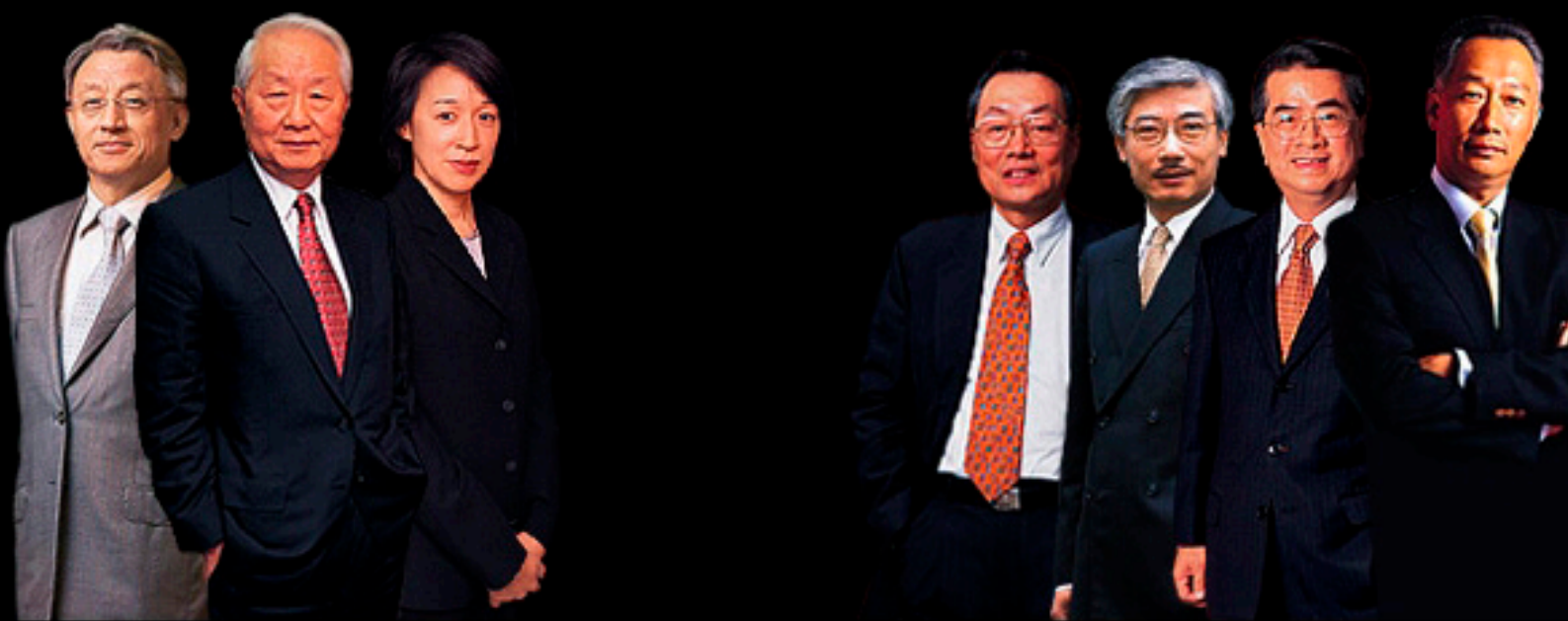
# 在哲學步道上 追求創新

排名僅次於東京大學的京都大學，  
學生盡情徜徉在千年古都的歷史文化之中，  
三年前仍在博士班就讀時，  
柴田有三已經走上創業之路，  
並許下十年成為世界第一的諾言。

文／莊素玉 攝影／楊煥世

► 京都日本人的心靈之都。盡情  
接受古都薰陶的學生柴田有三  
認為，京都的千年歷史，可以  
讓他更仔細沉靜地思考。





育之後，日本大學生的素質變差，最頂尖的一〇%的大學生仍然如過去頂尖，但是底下原本只有一〇%差的大學生，現在增加到三〇%。「低素質底層的大學生增加很多，這個我很擔心，」酒井綱一郎直說。

酒井又指出，日本除了東京大學、京都大學、早稻田、慶應大學這些頂尖的國立、私立大學仍然能夠吸引到足夠的好學生之外，下面的大學，由於日本人口結構趨向少子化之故，幾乎招不到足夠的大學生。有的話，學生素質也低落。因此，酒井指出，日本現在又開始討論要修正優多利教育，多強調記憶的科目，回到如同過去，讓發育中的青少年，能夠在高壓力之下念書。

此外，日本的大學所面臨的自立、自強的自我提升改革計劃，也是一連串教育反思之後的行動方案。

### 增加幾十萬「泥特」

經濟不景氣、教育的放任與閒散，再加上日本經濟已邁向成熟，使得日本社會又出現一大社會問題——那就是增加了幾十萬個無所事事的年輕人。

酒井指出，這種人被稱為「泥特」(NEET: Not in Employment,



▲經濟不景氣、教育的放任與閒散，使得日本社會增加了幾十萬個無所事事的年輕人。

Education or Training) 這種人既不去上班工作，也不念書，每天窩在家裡，無所事事。依照日本厚生勞動省的統計指出，這種年輕的無業者在二〇〇三年增加了四萬人，總人數達到五十二萬人；如果再加上一些計時兼差、自由工作者(日本人稱作freeter)，總共達到兩百萬人以上。

日本勞動省指出，這些人對於他自己、產業、經濟的將來，以及社會的維持、發展等的影響不可謂之不大。

酒井指出，泥特有兩種，一種是陽光型，還會到處去做義工，一種是昏暗

型，看起來很病態、黑暗，真的什麼事都不做。

《日經商業週刊》集團旗下一本雜誌的副總編輯長谷川直樹指出，日本學生的學力一直在下降，日本人想要做事的氣也沒有了，連日本國鐵都會出撞大樓的意外。說到這些，長谷川不禁嘆一口氣。

經濟走了十年的谷底、教育的方針還在左右擺盪微調，日本的社會似乎很難再喚回二十年前日本第一的雄風？

《日本經濟新聞》專寫社論的論說委員末村篤，倒是平和和看這一切的轉變，認為日本終將走出一個正常發展國家應有的模式。

末村在東京大手町的《日本經濟新聞社》大樓一樓的社內咖啡廳邊抽著煙沉思，邊指出，日本全國的土地總價值已由兩千四百兆日圓跌到一千三百兆日圓。末村篤指出，「日本不再是過高的土地價格、股票價格，總算回到正常國家的水準。」

日本在經濟、教育上方向上的擺盪，以及因應老年化社會的挑戰，其他亞洲國家也勢必在未來面臨同樣的掙扎。

日本高教改革的指針擺盪的方向與成效有待觀察，但至少他們真的開始向最高學府開刀了。

第一大、全世界大學排名第十二的東京大學，卻面臨資源不再如同泉水般，取之不盡。

自去年度開始，東京大學，如同日本其他國立大學，也開始被逼得走向自立自強。「從去年開始，國立大學每年被減少三％的預算，十年後，總共要被減少三〇％的預算，」東京大學文學部中國文學系教授藤井省三說。

## 推動大學競爭

如同日本其他國立大學，東大已經兩年遭連砍預算，本來就很愛惜環境資源，藤井現在更加節約能源。在研究室除非天黑，絕不開燈，夏天也絕不開冷氣，每天早上五點就搭乘一個多小時的火車，六點鐘就到東大的研究室，就著微黃的天光研究台灣文學、中國文學。

日本規模較小、排名較後面的日本國立大學，會比一些知名國立大學慘。京都大學經濟系三年級學生竹內奈緒子說，京都大學是日本排名第二的國立大學，所以會

“日本  
低素質的大學生  
增加很多，  
原本只有10%差的  
大學生，  
現在增加到30%。”

一直有學生進來，但現在有些小的國立大學，由於高齡化、少子化社會的來臨，漸漸招不到學生，如果政府每年減少三％的預算，會愈來愈難平衡經營。

日本政府花十年時間整頓呆帳連連的日本金融界（目前走在東京街頭，十幾年前常見的大銀行，都已經合併且改名）之後，高級學府成為另一波的整頓重點。將國立大學變成行政法人，推動大學間的競爭，將好大學建成立成世界一流大學。

日本文部科學大臣說，進入九〇年代以後，日本經濟長期處於低迷狀態，有些機制不能適應社會發展需要問題，產業界和社會對大學的各種批評不斷。為此，大學必須進行改革，大學如不進行結構改革，日本就不可能再生和發展。

事實上，連一向很自信自己企業內教

育能力的日本企業，現在也開始對日本的大學生素質哇哇叫。

在過去，日本企業經濟實力好的時候，新入社員的教育訓練、在職訓練，日本企業都自己來。

現在，企業界發現日本一些三流大學的

## 日本

### 高等教育小檔案

大學教育主軸：

讓大學自主、自足，並接受第三者評比；培養一流人才，讓日本大學變成世界一流大學

大學生人數：280.4萬人（2003）

畢業人數：54.5萬人（2003）

每人分配教育經費：

約新台幣36萬元

大學畢業生素質太差，再加上不景氣，企業的口袋不如過去充裕，開始呼籲日本的大學要好好做好教育工作。

雖然身處財經雜誌領域，《日經商業週刊》發行人酒井綱一郎指出，現在日本最大的話題是日本自從十幾年前實施「優多利教育」之後，日本學生的素質降低的問題。

所謂優多利（日語發音，間適、優裕的意思）教育是不再如十幾、二十年前，強調填鴨教育、升學競爭，而是強調培養學生的總合能力。週末不用上課，從小學生開始，多培養觀察、思考，而不強調死背的教育。

但是日本社會就猶如鐘擺一樣，擺盪到右邊，發現有問題，現在又想擺回到左邊。現年四十八歲、有五個小孩的酒井綱一郎指出，自從日本實施優多利教





▲進入九〇年代以後，日本經濟長期處於低迷狀態，產業界和社會對大學的各種批評不斷。大學如不進行結構改革，日本就不可能再生和發展。

日本  資源重整

# 向大學開刀 重振國力

日本教育正面臨大改革

原本地位優渥、資源取之不盡的國立大學

現在得自立自強

實施十多年的「優多利」教育，卻產生學生素質降低的問題

日本該如何重塑學力和國力？

文／莊素玉 攝影／楊煥世

## 四

月下旬、黃昏時分，走在日本第一高學府——東京大學的校園

裡，櫻花早已凋謝，只留下剛綻放黃綠如翡翠般綠色銀杏葉在樹梢上快樂微笑，對莘莘學子展露春天來了的信息。

在剛慶祝過建校一三七年校慶的東京大學，銀杏樹還是銀杏樹。即使是日本

但是校長下飛機後，依然不願面對學生。當天大雨滂沱，張韻琪和同學從機場一路追到校長家門口，等著。

幾天後，港大校長宣布辭職，消息震驚全港。

第一次見到張韻琪，是星期六下午，她在香港上環的綠色和平組織辦公室加班。下午兩點半，她才匆匆吃了碗麵回到辦公室。

穿著牛仔外套，學生般的笑容，但是一開口說話，聲音都啞了，因為她已經感冒好幾個星期了。

但是傍晚前她要趕出給《明報》的專欄；晚上七點，她還要到九龍塘附近的香港電台，籌備晚上十點到十二點，給香港年輕世代的節目「不是請客吃飯」（典出毛澤東「革命不是請客吃飯」一語），與年輕人輕鬆有趣地討論香港公共議題。

香港五千人抗日遊行的前一晚，節目主題是「還原歷史真相」。現場討論很熱絡、笑聲不斷，讓晚上相對寧靜的香港電台，顯得生氣蓬勃。廣告時段，張韻琪就連

“我漸漸發現，我真的有能力可以改變其他人的生活，讓他們更好。”

上ICQ，看看聽眾的留言和投票結果。

經常被人批評為現實冷漠的香港人，張韻琪顯得很不一樣。「從小就覺得有一點使命感，」她說，小學六年級發生六四天安門事件，大學一年級遇上香港回歸，都讓她覺得自己一定要做點什麼。

中學一年級開始，張韻琪就經常跟著學姊到孤兒院、老人院幫忙。父親創業成功，家庭很幸福的張韻琪，第一次接觸到生活悲慘的人，內心很震驚，不明白為什麼有這麼多痛苦的人。

### 讓香港看得更遠

到高中畢業之前，張韻琪持續到孤兒院和老人院幫忙。「我漸漸發現，我真的有能力可以改變其他人的生活，讓他們更好，」她帶著微笑說。

大學想念新聞系的她，爸爸說她個子太小，背不動攝影機器，勸她念公共行政，未來進入公家機關，有個穩

定的工作。

但是張韻琪瞞著父親，偷偷去念了政治系，因為搞社會運動，念政治，比較能知道運作的方法。

大二，張韻琪當選港大學生會會長，忽然有一大堆的會議要開：要跟校長開會，還要分配港大一〇六個學生社團的經費，每次這樣的會議總是長達三、四十個小時，沒日沒夜地溝通協調，港大也給予學生會會長休學一年的特權。

但是張韻琪仍堅持一邊上課、一邊當會長，而且以第一等的優異成績畢業。「每天昏天黑地，必須把三天份的報告，在三小時內把它解決，」張韻琪形容她的大學生活。

張韻琪一直深信，年輕人是改變社會的重要力量。

「很多人都說，香港人太實際、太短視，」張韻琪說，「我們年輕人未來還有很長的路要走，所以我們能夠幫這個社會看得更長、更遠。」

她甚至自我檢討，五年前港大校長辭職事件，事實上並沒有成功。張韻琪認為，大家當時關注的焦點在校長有沒有請辭本身，但事實上，她希望引起的，是社會對學術中立的長期關注。

「我希望能讓身邊的每一個人都微笑，」張韻琪說出她最大的願望。





張韻琪

# 堅持社會改革路

張韻琪，雖然個子嬌小，但是所作所為卻令人無法忽視。她從學運出身，目前更投入香港綠色和平組織，是什麼力量，使她堅持社會改革的道路？

文／孫珮瑜 攝影／劉國泰

**地** 圖上很難找到香港，但是她蘊含的巨大能量，使得沒有人不知道香港。

身高不到一五五公分的張韻琪，與她生長的地方一樣，個頭嬌小，卻讓人無法忽視。

前不久，張韻琪和香港綠色和平組織的同事，兩人單槍匹馬混進香港大財團新鴻基的股東會。她假裝成要上台發言的股東，一拿到麥克風，她立刻表明身分，抗議新鴻基要重新拆建臨海兩棟高樓的決定。她的同事則拉開預先藏好的大白布條，上面寫著「新鴻基，頂級浪費企業」。

張韻琪和同事很快被趕了出來。但新鴻基集團隨後立刻宣布，取消原先的拆建計劃。

## 學運起家

五年前擔任香港大學學生會會長期間，張韻琪意外看到新聞報導：港大校長「關切」學校教授執行香港特首民調。她立刻試圖和校長聯繫，希望校長能出面澄清，但是一直沒有機會和校長說到話。

很快地，傳出校長出國避風頭的消息。張韻琪和學生會幹部在機場守著，





▲香港學生曾被認為現實、功利，但現在更多人願意走出來關心社會，讓自己和香港看得更遠。

現在許多人重返校園。

金融風暴、

SARS，加

上中國大陸低

工資競爭，香

港大學畢業生

的薪水幾乎腰

斬。從九七年

約一萬三千塊

港幣，到目前

七、八千塊錢

（約三萬台幣）

就請得起一位

大學生。

曾經替香港

新浪網徵才的

吳濤鈴就說，

「香港學生比

大陸學生貴，

而且大陸學生

是『通』的，

什麼都懂一

點。」

通識教育的

目的，就是訓

練學生畢業後

自我學習和適

應的能力。香港中文大學通識教育主任張燦輝形容：知識是硬體，通識是軟體。知識是 what，是固定的；通識是

how，是動態的，是對自己的反省、自我發展，也是適應能力。

香港的大學生對通識課程反應很熱烈。港大不計入學分的通識課程，清晨五點就有學生起個大早，排隊選課。

十九位登記飲食文化通識課的同學，在週六早上全數出席。老師用刀子示範特殊切法的時候，好幾位同學拿出自己的數位相機，對著老師猛拍。

大學在課程設計上也做了改變。港大除了將部份通識課程列為必修科目，法律系還和工學院、商學院合作，鼓勵學生修雙學位。

香港排名第一的中文大學企管碩士課程，也全面改制。學生第一年必修十六學分的創業課程，把企業管理所有流程都簡單地學過一遍，第二年起再就自己感興趣的部份深入學習，但是所有的課程從原本的三學分，改為一、五個學分，目的希望學生多修不同的科目。

「我們希望學生從專業出發，但是懂得更多面向思考，」中大工商管理學院副院長賴紹琮說。

視野更寬、看得更遠的香港年輕菁英，競爭力也將更進一步。

日是香港回歸中國週年，香港民眾兩度走上街頭，抗議中國忽視香港民意。

「從前在電視上看到遊行的人，都覺得這些人是去搗蛋的，但是兩次的七一，我覺得必須去，因為政府實在做得不好，」背著斜背包、穿著一身粉紅的高綺雯說。

「這是一個新局面，大家都希望能看遠點，」高綺雯說出年輕一代香港人的心聲。

## 教育改革與國際接軌

香港大學教育近年的改革方向，也跟著整個政經環境的變化。大學從原本的英式三年制，改為與中國、國際接軌的美式四年制。學生國際交流的機會大增。以香港大學為例，今年有超過四分之一學生，參加國外大學交換計劃。國際學生人數從二〇〇〇年佔學生總數的二%，迅速成長到去年的八%。目前香港教育統籌局還繼續鬆綁國際學生來港就讀的人數。

其中，大部份的「國際學生」，都是在內地表現優異的大陸學生。

在港大法律系任教的大陸學者高樹超說，香港的教育品質領先大陸，「大家都搶著來香港讀書。」

面對來勢洶洶、未來可能直接競爭的中國學生，香港學生信心滿滿。

班上同學有十分之一是大陸學生的浸會大學新聞系學生高綺雯形容，「大陸學生很『有料』，但是香港學生比較『醒（聰明）』，懂得用最快速的方式做事情。」高綺雯班上的大陸學生，成績總是前幾名，很努力，但是固執、不知變通。她曾和大陸同學同組採訪新聞，「他什麼都不顧，一個人往前衝，不知道打通關節，把對方弄得很生氣，我也很生氣。」

責任感、受人信賴，是香港年輕人公

**香港學生聰明、  
在專業上很用功，  
但是對學習領域以外的  
東西毫無興趣，  
眼界太狹隘。**

州分公司。「才六點半，客戶的東西還沒做完，我忙著打電話，一轉頭，全部的同事居然都走光了！」廣州人的工作文化與香港人差距很大。

許多大學教授對香港學生的評價是，「聰明、在專業上很用功，但是對學習領域以外的東西毫無興趣，眼界太狹隘。」

香港大學教育的另一改革方向，是強調通識教育，成為各大學的必修課程。香港原本的大學體制學習英國，屬三年制菁英教育，強調知識的深度，造就了全世界對香港在法律、會計、金融等專業領域傑出的印象。

事實上，以專業著稱的香港學生，在大環境快速變化下，也感覺到「只懂專業」的危機。

九七以來一連串經濟不景氣，專業可能在一夕之間身價大跌。

原本香港政府計劃在香港島南邊籌劃一科技園區，加上新機場、捷運等工程進行中，使得大學生對工學院趨之若鶩。但是很快地，建設完工、科技園區宣告失敗，工程學系畢業生不再搶手，





## 香港

### 高等教育小檔案

大學教育主軸：

大學由三年改為四年制、  
加強通識教育

大學生人數：9.7 萬人（2004）

畢業人數：2.9 萬人（2003）



▲香港大學生認同中國，但更關心香港的未來。港大學生會會長陳啟業參加抗日遊行。幾天後，他剃了個光頭，抗議特區政府因特首任期問題，請中國釋法。

亞太區公共事務部總監林婉嫻說。

香港的年輕菁英一致「北望」中國，這個更大的舞台。他們充滿自信，但同時也沒有太大的野心。他們最大的期望，是把自己在群體中的角色扮演好，獲得肯定。

畢業前夕已經被六家公司錄取的中文大學企管系學生黃俊裕，接受採訪時特地穿了西裝，未來的願望是「發揮專

業，把事情做好，並且受到尊重。」

在科技大學雙修數學與物理的葉智皓，高中只讀了一年就申請上大學，是香港所謂的「尖子」學生，三年內修完雙主修，最近剛收到耶魯大學數學博士班入學許可。除了是數學和物理天才，葉智皓還彈得一手好琴，已經達到鋼琴演奏二級的水準（共有十一等級），小提琴演奏也達到第四級的程度。他未來的願望是當一位教授。

問葉智皓對他最重要的事情是什麼，「家庭、名聲、愛情」他毫不考慮就脫口。

### 認同中國，更關心香港未來

香港年輕人認同中國，但他們更關心香港的未來。參加抗日遊行後不到一個星期的時間，港大學生會會長陳啟業的照片登上新聞版面。他剃了個光頭，抗議特區政府因為特首任期問題，請中國政府釋法，是「無『髮』無天」。

「我是中國人。但是香港法律世界第一，給中國政府釋法是香港法治的倒退，」陳啟業解釋。

去年和前年兩次七一遊行，浸會大學新聞系三年級的高綺雯，都和同學頂著三十多度的高溫，一起上街頭（七月一





香港  專才變通才

# 北望中國 找機會

香港的年輕菁英愈來愈認同中國  
同時更關心香港未來  
願意走上街頭，不再獨善其身  
面對中國學生來勢洶洶的競爭  
和政經環境變化  
香港的教育體制和學生該如何因應？

文／孫珮瑜 攝影／劉國泰

香

港機場，人數眾多的旅行團擠在入關隊伍後方，個個戴著紅帽子，盯著隔壁排人的臉孔猛瞧。女領隊舉著黃底紅字的旗子寫著「江西省旅行團」，邊揮旗邊高聲提醒，「大家向前走、向前走。」

向來驕傲自信的香港人，總喜歡在港片中嘲諷大陸，現在卻被公認「靠中國復甦」，心裡自然不好受。得獎港片「金雞」，就深刻地描寫香港人對大環境急轉直下的無奈。

比起香港大眾，香港年輕菁英對「新身分」，似乎自在得多，也樂觀得多。

四月十七日，與中國各地的抗日遊行同步，香港的抗日隊伍，由一群情緒激昂的中學生帶隊，從銅鑼灣的維多利亞公園出發。五千人的隊伍裡，一半以上是年輕學生，香港大學學生會會長陳啟業也在隊伍。

學生們手拿白蘿蔔（象徵日本人是小蘿蔔頭），大聲呼著口號「我是中國人，我愛中國」，揮著拳頭，高唱中國國歌「義勇軍進行曲」。

去年十月一日中國國慶開始，港府會在每晚電視新聞播報前，播放中國國歌，短短半年的時間，年輕人已經能琅琅上口。「香港的年輕人，愈來愈對身為一個中國人，感到自豪，」香港杜邦

延世、高麗、梨花等三十位頂尖大學學生，每週聚會一次，用英文討論既定的主題，就全球IT產業的未來趨勢、油價、匯率等時事議題，分別蒐集資料，提出看法和辯論。

韓國有太多人當工程師了，我們需要更多領導型的人，找出韓國未來的方向。

國學生的創業競賽。三十位來自慶應、東京大學的日本學生，三十位來自清華、北京大學的中國學生，和三十位來自首爾、KAIST的韓國學生，被分成十組。每組三人，由中、日、

首爾新興的江南區是裴玟植最喜歡的地標，也是韓國世貿中心所在，附近新型摩天大樓林立，萬國旗飛揚，「因為這裡代表韓國的未來。」裴玟植有好幾個e-mail帳號，全部的使用名稱都是「wallstreet（華爾街）」，他最崇拜的偶像是三星創辦人李秉喆。退伍回到學校的裴玟植，開始攻讀電機之外的另一主修——經濟，並擔任擁有八國分支的國際性學生社團ShARE（Sharing Analysis on Regional Economics）的首爾分會會長。

談到未來總是有點嚴肅的裴玟植，談到朋友卻笑得很開心。高中是棒球隊隊長、大學是跨校學生社團會長，裴玟植的朋友很多，兩天跟他碰面的都是來自不同大學、不同國家的面孔，一路上他一下買冰淇淋，一下買韓國的傳統零食水煮蠶蛹請大家吃，晚上又和美國來的朋友去喝酒。他記得每個朋友的血型和夢想，「他們是我的寶藏，」裴玟植說。年初的東京之旅，讓裴玟植對韓國未來的定位有深刻的體會。他參加了在東京舉辦的中、日、韓三

韓各一位學生組成。

裴玟植和來自中國、日本的頂尖大學學生，三個人一起住在宿舍整整兩個星期，每天只睡三小時，討論、評估他們的創業計劃。三人在路邊做問卷調查，最後決定在東京最熱鬧的地段之一，開設老年人的健身中心。

與中國、日本學生密切合作下來，裴玟植觀察：中國學生非常外向，不斷提出意見，但是缺乏傾聽的耐性；日本學生則非常內向、聰明，但是幾乎不說話。

裴玟植說，歷史上不斷遭受中、日兩強交相侵略的韓國，學生在高中前都熟讀中、日歷史。拿中國歷史來說，韓國學生都知道秦始皇、唐太宗的事蹟，甚至明代學者朱子的學說。「從閱讀歷史，我們知道中國人、日本人在想什麼，」裴玟植說。

裴玟植發現，自己在中、日學生間，並不特別聰明亮眼，但是卻可以他們中間很好的協調者，「韓國也可以做中、日亞洲兩強的協調者。」

從經濟觀點來看，裴玟植認為，資金豐富的日本，與市場廣大的中國，都能幫助韓國未來更進一步。

「我希望透過經濟和政治洞察，幫助韓國繼續贏得世界競賽，」裴玟植說。







裴玟植

# 我要當領導人

二十五歲的電機系學生裴玟植  
可以一週只睡三天，其餘時間拚命讀書  
這股拚勁從何而來，他又要往哪裡去？

文／孫珮瑜 攝影／黃明堂

如 同三星董事長李健熙所說，韓國是個「一人養活十萬人」的社會。

一位駐韓多年的台商分析，韓國「有方向感」的領導人不多，但是一旦領導人指出方向，下面的十萬人會拚命往那個方向過去。

如果領導人的方向正確，就會像現在的三星、現代；如果方向錯誤，就會發生九九七年的全國跳樓大拍賣。

有著韓國人典型的單眼皮，眉骨高聳的首爾（漢城）大學電機系四年級的裴玟植，就想成為十萬人之上的領導人。

和一般韓國大學生一樣，裴玟植在大學二年級結束後，進入軍隊服役。當兵二十六個月期間，他一週只有三個晚上睡覺，其他的晚上拚命讀書。

退伍前累計已經閱讀超過兩百本書，對彼得杜拉克和李秉喆的作品，特別印象深刻。

大量閱讀改變了裴玟植。原本他決定跟著大部份學長的路，進入大財團當工程師。

「韓國有太多人當工程師了，我們需要更多領導型的人，找出韓國未來的方向，」坐在韓國第一學府首爾大學學生餐廳，午後的陽光穿過落地玻璃窗，照在裴玟植的臉上。



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



▲期待接棒的韓國年輕人，已經承襲了父親輩的努力與拚勁。

京大學博士；韓國三星則愛用各地留學歸國的學生，「新力在人才錄用上出現問題，成為一灘死水，」金鍾煥說。

除了出國念書，韓國的大學生也積極參與這個世界。

有著一對明顯的招

風耳，看起來聰明伶俐的K A I S T數學天才韓康進，雖然英文不流利，但是他用數學這個世界語言，連續好幾年的寒暑假，到蒙古、埃及和印度的貧困村落，教小孩算術。

根據《紐約時報》統計，在世界各地奔走的傳教士中，來自美國的人數排名第一，南韓第二，超過一萬兩千人（韓國人口四千七百萬），人數超越了傳統基督教國家英國。可見韓國人的冒險性格。

亞洲尤其是他們關注的焦點。

K A I S T的魯昌炫，專門旅行「崛起的亞洲」，前不久他只花了一千兩百美元，在東南亞旅行了四十天，睡了好幾天車站。現在他正與學校合作，籌辦一個協助外籍教授和學生在韓國生活的組

## 韓國學生 像電視遙控器， 按一做一， 按二做二。

織。

才學了兩個月的中文的首爾大學政治系柳明昊，已經能和台灣來的訪客流利地對談。他看到亞洲未來幾年的整合趨勢，最大的夢想是代表韓國，到亞洲區域的國際機構服務。

### 致命缺點：缺乏創意

努力、有夢想、肯冒險之外，韓國學生其實也有致命缺點：缺乏創意。

一位韓國台商就無奈地說，韓國年輕人工作很努力，但就是不懂得舉一反三。每當他要求提出「獲得最大效益的解決方案」，韓國年輕人多半做不出來，「他們需要你給一個非常明確的方向，他們負責執行就好。」

「韓國學生像電視遙控器，按一做一，按二做二，」延世大學企管系的朱相禹這樣形容自己。

韓國的年輕菁英能否再創「漢江奇蹟」與「三星奇蹟」，在父親輩的護航與自身的努力，似乎指日可待。





▲首爾街頭經常可見年輕人的表演。

長，已經創業成功，「現在開著保時捷在史丹福念書。」

即使韓國經濟多為大財團把持，年輕人卻對創業之路很樂觀。他們認為，韓國大財團不像日本那麼多，還有許多產品「死角」，是年輕創業者的機會，「況且，我們到中國也有機會。」

前三星工程師楊德準，自立門戶的成功故事，許多大學生津津樂道。一九九七年楊德準切入MP3播放機市場，自創品牌river，不但市佔率超越三星，連蘋果的iPod也被擋在韓國國門外。

### 洋學位比土學位值錢

即使國內大企業的工作機會相當多，出國念書幾乎在所有韓國大學學生的人生規劃中。很大的原因是，三星、樂金、現代、鮮京等大型財團，超愛用海外留學生，待遇也有很大差別。「在韓國，洋學位比土學位值錢，」首爾大學企管系權珉奭說。

有「機器人之父」稱號的KAIST教授金鍾煥，做出踢足球賽的機器人，研究成果猛追日本。金鍾煥認為，吸收洋學位人才，是韓國擊敗日本的關鍵。日本新力長期以來，主要雇用對象是東



## 韓國

### 高等教育小檔案

大學教育主軸：

全面衝刺科學、科技領域，  
提升研究質量

大學生人數：229.6 萬人(2003)

畢業人數：25.8 萬人(2003)

每人分配教育經費：

約新台幣 24.8 萬元

一位韓國台商說，在台灣如果稍微嚴厲一點指責年輕部屬，很多人第二天就告假；韓國年輕人被罵絕不逃避，非把事情做好不可。

韓國短時間在世界竄起的關鍵，年輕人都歸功於韓人這樣的拚勁和努力，還有明確的政府政策。

拿最近學生經常談論的黃博士——首爾大學教授黃禹錫，年初在人類幹細胞研究方面獲得歷史性突破，使得一位癱瘓婦女重新站起來，消息躍上世界各大媒體的頭條。

無論是黃博士或是三星，這些韓國的成功典範，學生們從不提他們的天份，或是好運，強調的都是他們過人的努力。「韓國人其實並不特別聰明，」首爾大學電機系的裴玟植說，「但我們像

瘋了一樣努力，所以速度領先。」裴玟植在當兵兩年內，一週只睡三天，讀完超過兩百本像是彼得杜拉克這些大師級的著作。

三星、黃博士在科技上的成就，肯定了韓國政府既定的教育政策。

韓國政府在一九九九年制定了「Brain Korea 21 (簡稱BK21)」十年教育政策，去年為止完成第一階段。

總計五年來投入一、三兆韓圓(相當於台幣四百億)，其中九成經費放在資訊科技領域，目標是培養研發人才，使韓國成為科技研究中心。

第一階段，每年培養三千位科學和工程領域的博士班學生的目標，已經達成；SCI和SSCI(社會科學與自然科學引用文獻索引)論文從六千三百篇成長到一萬三千篇，成長率一一〇%，比中國的九三%還快。

四月底在首爾一場中、日、韓國國際教育政策討論會，吸引包括三星高等科技

“崇拜父親輩的  
韓國年輕菁英，  
卻有不同的夢想：  
他們渴望創業，  
勝於  
進入財團工作。”

研究院院長等兩百多位產官學界代表參加。大家肯定BK21的成果，並訂定生物科技、奈米科技，與因應京都議定書的環境科技，為未來五年的重點項目。

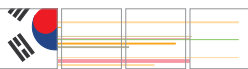
一位 韓國 Argonne 國家實

驗室資深科學家，拄著拐杖走到台前，為會議做結尾，「韓國未來在每個科技領域，都要有黃博士，都要世界領先。」崇拜父親輩的韓國年輕菁英，卻有不同的夢想：他們渴望創業，勝於進入財團工作。

韓國排名第二的延世大學，雙修工業工程與企業管理的洪範，他和他朋友們的父親，不是在大財團，就是在政府上班，標準領死薪水的上班族。

「我們都認為父親們這麼努力，應該冒險，得到更多，」洪範和他的朋友都渴望創業。

「我們班上，大概有八成的同學想創業，」KAIST電機系四年級的魯昌炫一一細數。魯昌炫幾位剛畢業的學



己是春末夏初，一到傍晚，首爾（漢城）依舊冷風颼颼，氣溫很快降到十度以下。有如台北西門町的首爾東大門區，年輕人穿著薄襯衫，在燈光閃爍的台上勁歌熱舞。

總是自稱「白衣民族」的韓國人，世人對他們的印象已經是二〇〇二年世足賽中，一身紅的「紅魔鬼」，氣勢如虹。韓國的年輕菁英們也清楚地知道，他們即將接手的，是一個全新的韓國。

「韓國現在不只是韓國，是大家尊敬的大韓民國，」韓國高等理工學院（Korea Advanced Institute of Science and Technology，簡稱KAIST）企管碩士二年級的朴鐘瑄用流利的英語說。

韓國學生，已經被許多中國學生指明是未來最大的競爭對手。

如果問十個韓國大學生，他們最崇拜的對象是誰，超過一半的人會回答「父親」或是「教授」。

「父親輩把韓國從韓戰後的一片廢墟，建設成現在的金光閃

“**韓國學生比較有「飢餓的精神」，一定要把事情做好才休息。**”

閃，「首爾大學政治系學生柳明昊說，「現在輪到我們了！」

### 新一輩準備接棒

新一輩準備接棒，老一輩用力傳承。

韓國唯一一所不是教育部管轄、而隸屬在產業部門的韓國高等理工學院（KAIST），位在韓國中部的科技重鎮大田，除了鄰近科技園區，還專收科學資優生，用英語教學課程比例逐年提高，是韓國近年全力培植的重點大學。

五年前有位KAIST畢業生赴美攻讀博士，還成為麻省理工學院（MIT）史上最年輕的博士。

在KAIST電機系的課堂上，教授不斷提醒學生，「韓國的未來就靠你們了。」

午夜時分，KAIST的實驗室仍然燈火通明，有著一張娃娃臉的電機系魯昌炫，和同學仍興致勃勃地做著實驗，欲罷不能。碰到難題，即使是半夜兩點，只要一通電話，教授就親

自到實驗室指導他們。

原本在三星領導數位媒體部門，現任韓國情報通訊部部長的陳大濟，更經常到校園與學生對話。

魯昌炫聽過兩次陳大濟的演講，一次在KAIST，另一次他坐了一個小時的車，從大田到首爾大學去聽陳大濟的演講，「我們都好崇拜他！」

演講一結束，學生都簇擁到台前與陳大濟交換名片，許多拿到名片的學生嘗試寫信給他。

「我們每次寫e-mail給他，他一定會看，然後回信，」魯昌炫興奮地比手畫腳，「通常只有兩三個字，像是『幹得好』，或是『繼續努力』，每一封回信我都小心留下來。」

### 飢餓的精神

期待接棒的韓國年輕人，已經承襲了父親輩的努力與拚勁。

來台灣念書兩年的延世大學公共行政研究所的金廷真，經常聽到台灣學生說，「太晚了，明天再做，」覺得很驚訝，「韓國學生比較有『飢餓的精神』，一定要把事情做好才休息，」戴著眼鏡的她，一字一字慢慢地用中文說。



韓國  飢餓的精神

# 幫韓國贏得全世界

當韓風橫掃全球，韓國新一代菁英，也準備讓韓國的競爭力繼續延燒  
他們不再願意聽命於財團，準備以無窮的拚勁和衝勁  
走出創業之路，為韓國衝出新未來

文／孫珮瑜 攝影／黃明堂



▲韓國高等理工學院電機系的魯昌炫（右一），經常和同學熬夜做實驗。最開心的時刻是收到情報通訊部長的e-mail。



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) 3232331  
高雄市三民區中華二路111號  
吉隆 (07) 7902888  
高雄縣鳳山市中山西路236號

打開書包，裡面有心理學家愛德華·波諾（Edward de Bono）的《Beyond the Competition》，也有談美國鮑爾將軍的領導風格、領導人的挑戰等。五、六本都是英文書。

吳礎衡的閱讀習慣來自父親。還不懂事時，父親就為吳礎衡買進一整套一整套的故事、百科全書、歷史小說。小學五年級起，吳礎衡跟父親手牽手到書店，他已經開始自己挑選，父親只站在他身後。

吳礎衡的偶像是資政李光耀。他說，不是因為他的地位，而是贊同他「有能者應多擔當，把國家帶往好的方向」的理念。

跟李光耀一樣，他時時把新加坡的前途擺在心中。他認為，新加坡未來最重要的的是接納人民的聲音。

習慣強勢領導的新加坡，近年試著擺脫大政府的形象，但都不夠成功。吳礎衡也了解自己在金字塔頂端，「一般人生活不是這樣。」

四月中，新加坡社會為了決定興建賭場與否，輿論四起，政府鼓勵民眾踴躍發表意見，但表明不會交付公民投票。

為什麼人民的聲音這麼重要？

「因為政府的決定不會每一次都對，」他很坦然，「政府要知道，它沒有代表



▲打球對吳礎衡很重要。那是他與朋友間互動的橋樑。

所有意見。」

二十一歲，談這些是否太早？

吳礎衡愣了一下。「開始思考永遠不嫌早（It is never too early to start to think），」他搖搖頭，微笑。

內心深處，吳礎衡有個不輕易啟齒的願望。「我希望做教育，組織一批人到開發中國家規劃教育，」沉默良久，他小小聲開口，「我沒跟太多人說。」

吳礎衡眼前還有十年長路，但他充滿期待，「我希望有一天能有這個自由。」

到第三世界的想法，來自良善而溫暖的心。他對人事物很有感情。

萊佛士球場一團混戰中，一位隊友打滑摔了一跤。中場休息，大夥忙著擦汗、喝水，吳礎衡獨自上前，蹲下拍拍受傷隊友的膝蓋。

這場球賽，其實是吳礎衡的刻意安排。過完這個暑假，眼前這批死黨將分道揚鑣，有的要去杜克、柏克萊大學，有的會留在當地。

他不捨，但把眼光放遠。「大家會各走各的路，但我們會再回來，」他看得很開，「現在有了球隊，三、四年後相聚，才會有共同的回憶。」

不僅對朋友，身為土生土長的新加坡人，國家更是他終身的承諾。

走在榴槤頭形狀的濱海藝術中心外，沿著新加坡河畔前進，吳礎衡眯著眼，環視周遭，新加坡的獅頭魚尾雕像在背後巍然直立。

身為一個移民來往不斷的國家，許多人在新加坡來來去去，移民，經商，出國，很多人覺得新加坡太小，長大後迫不及待離開，擁抱更大的世界。

「我不會移民，」他清清楚楚地說，「這個國家給了我好的教育，好的環境，我會去國外念書，工作，但這裡是我的家，我不會一走了之。」

## 攝

氏三十六度的週末早上，烈日當頭的新加坡萊佛士書院操場，有一場菁英的地板球（floor ball）賽。

就像冰上曲棍球，兩隊人馬要揮動球桿，將棒球大小的地板球射進對方網內。球小人多，場上擠成一團。

萊佛士書院（Raffles Institution）是新加坡培養未來領導人才的大本營，每年只有全國成績前1%的學生才能進入。它也是新加坡總理李顯龍的母校。

搶下第一分的功臣是吳礎衡（John Wu）。他從中場開始調球，從人群外穩穩左右前進，到門前順勢做球給隊友，隊友一桿進門。巧克力膚色，吳礎衡有黑而深的雙眼。在同年級學生中，一七〇公分的吳礎衡不特別醒目，但沒有人可以忽略他。

「John是大家的好朋友，」他的同學望著場上，「他很擅於把大家集結起來，很能領導人心。」

二十一歲，喜歡白襯衫的吳礎衡幾乎是近代新加坡領導人才的樣板：乾淨、整齊，逼自己向外看，很早就開始思考新加坡的未

我們享受  
最好的資源，  
應該承擔  
更多責任，  
走出舒適圈。

來。

這是吳礎衡上大學前的最後一個夏天。他兩年前從萊佛士初級學院畢業，當完兵，領到教育部獎學金，九月要赴倫敦念大學。他畢業後要回教育部完成六年合約，將是政策規劃的重點人才。國民所得超過兩萬五千元，生活水準世界第四的新加坡，近年願意出國念書的學生愈來愈少。

吳礎衡知道自己不一樣。「我們（萊佛士學生）享受最好的資源，應該承擔更多責任，走出舒適圈（out of comfort zone）。」

## 領導從小展現

吳礎衡很早就獨當一面，也很早就為未來做準備。

還沒上大學，但受到教授推薦，他每天早上上在萊佛士書院代課，教授歷史與社會學。學業之外，體育也很拿手。吳礎衡是萊佛士書院棒球校隊，連續三年被推舉為隊長。

他想得多，講得

少。就像補球讓隊員進球，他習慣策略性思考，不用硬碰硬，而是用策略得分。當地《聯合早報》曾請他寫體育分析專欄半年。

萊佛士書院的領導訓練是很重要的。每個萊佛士學生都要赤手空拳被送到荒島學習野地求生，訓練他們在毫無資源下，如何顧大局，與人合作求生。

## 十六歲起讀《經濟學人》

但影響吳礎衡最大的，是閱讀。

吳礎衡閱讀的起步比別人早。小學一、二年級時就常聽母親講中國歷史故事。他最喜歡《三國演義》，尤其是運籌帷幄的軍師諸葛孔明與司馬懿。

他閱讀程度也比別人深。經過便利商店，看著琳瑯滿目的娛樂流行雜誌，吳礎衡有點茫然。搜尋一陣，眼睛一亮，「我都看這一本，」他拿起《經濟學人》，「它的分析比《時代雜誌》深入。」他從十六歲起，就開始讀《經濟學人》。閱讀對吳礎衡有很深的影響。他因此對經濟產生興趣，大學將主修經濟；三國軍師鬥智不鬥力，也讓他勝任球隊隊長非常稱職。

現在每天代完課，他會到圖書館借書再回家。



A young man with short dark hair, wearing a white long-sleeved button-down shirt, is sitting outdoors. He is looking directly at the camera with a slight smile. His hands are clasped in front of him. The background is a blurred cityscape with several tall buildings, including one with a prominent blue and white facade. The lighting is bright, suggesting daytime.

吳礎衡

# 有能者 要提早做大事

二十一歲的吳礎衡是新加坡典型菁英，  
他學業優異，更是體育長才。  
他深信，享受最好資源的學生，就應承當更多的責任。  
他時時把新加坡前途放在心中，  
更願意到第三世界做教育工作。

文／施君蘭 攝影／劉國泰

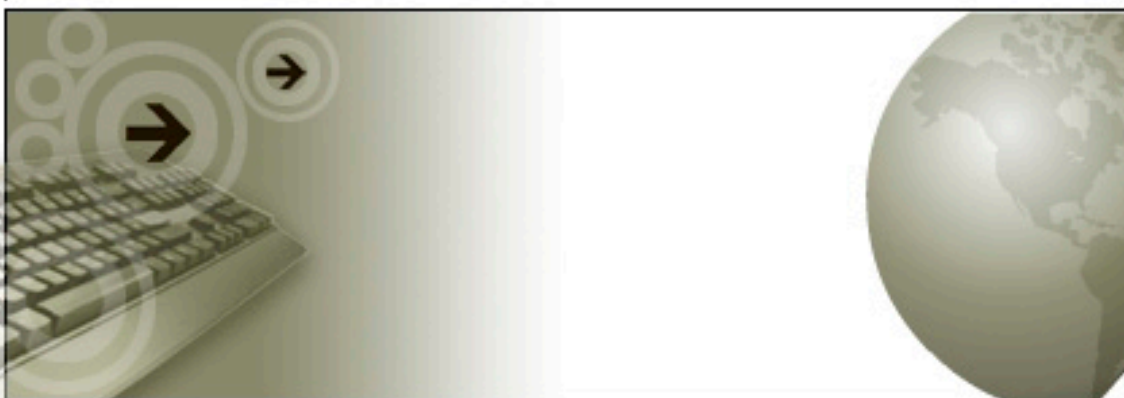
► 從吳礎衡身上可以看到溫暖的領導特質：他聰明，有理想，看得遠，也有領導人的大度與眼光。

## 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)



## 亮麗形象背後的新加坡

### ・口號治國，「規定」創意

「創意、創業」現在是最熱門的口號。新加坡幾乎每個部門都在研究「創意」，每件事都搬出「創意」當擋箭牌。

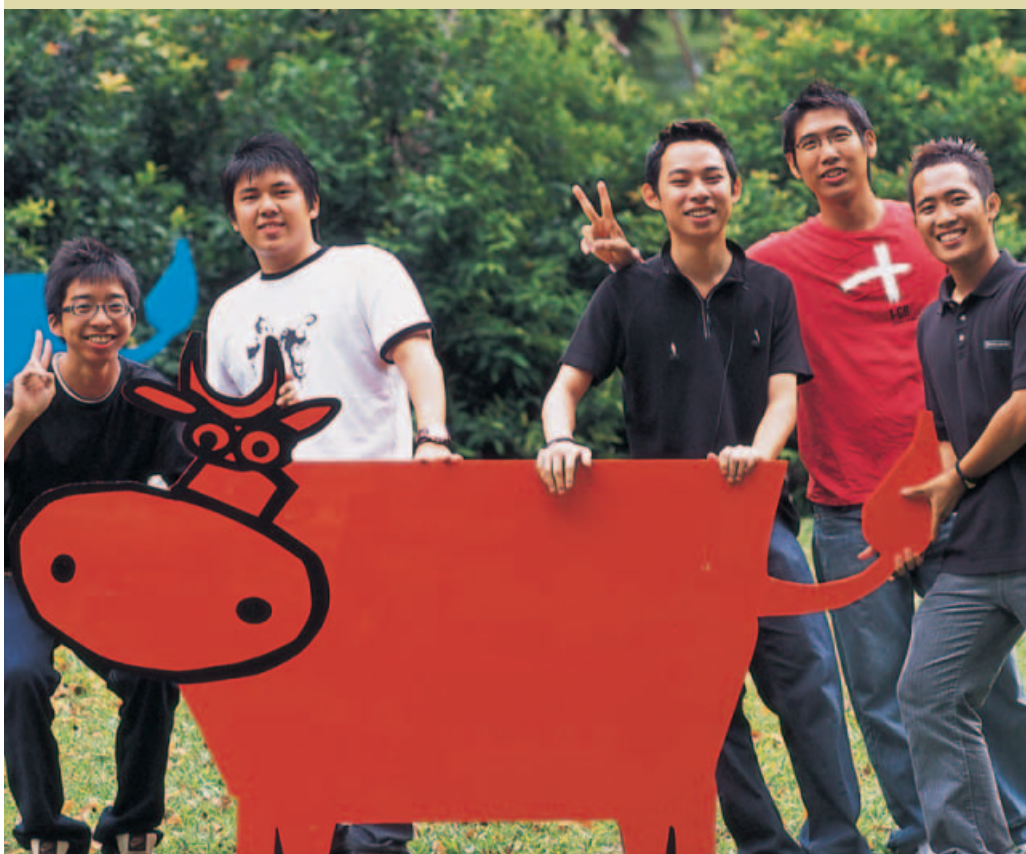
但已有很多批評聲浪。學者指責，新加坡社會的特色，就是官方提出新口號，不但很快被落實，而且都會被推到極致，大家每天把口號掛在嘴邊，唯恐不喊口號就會被拋在後頭。「創意」就是如此。

### ・品學均衡只是表面

新加坡大學生不僅學業優異，社團活動也很多元。但事實上，學生必須參加許多社團活動「累積」點數，才能在新學期選到好課。許多畢業生覺得是惡夢一場，為了點數勉強自己參加沒興趣的課外活動。

### ・升學主義的遺毒

從國小或到大學，追求「全A」的升學主義仍是主流。最誇張的例子是，去年一名學生驗完血後，得知自己是O型，居然哭了起來，「我的同學幾乎都是A型！」



▲新加坡年輕人的創意力量源源不絕。政府政策是正向鼓勵，還是變相的壓力？

無論打世界品牌、念書、或出國工作，他們心裡都惦念著新加坡。

在他們眼中，走出國門不是腦力外流，而是替新加坡打天下，「我們要走出去，替新加坡把工作機會帶回來」

(bring jobs back to Singapore)，「沈

利生說。跟很多國家的年輕人一樣，他們對未來也不確定，但不會不安。「我們有語言優勢，習慣跨文化相處，會是最好的 coordinator (協調者)」，林可

芯很清楚自己的位置。

在她眼中，新加坡是白色的，「所有人都能靠自己能力，畫出不同的色彩。」新加坡的年輕菁英們，正一步步追尋自己的顏色。



五千人激增到今年八千人，促成政府進行全面大學教改的決心。

大學企業化，意味著政府減少干預，容許以更多元的教學方式，引爆創意與創新。

它更代表打贏全球競爭的企圖。新加坡近年面臨人才轉型的壓力，鼓勵創新、創意出頭，盼望年輕世代走出國際，帶動社會與產業。

媒體上有關年輕創業家與企業家的報導愈來愈多。晚上八、九點以後的電視帶狀節目，有許多都是創業成功的故事。不像台灣，多為聊天、八卦節目或偶像劇。

另一方面，政府也持續在高教上加碼投資。教育經費佔GDP比率從二〇〇〇年的三・三％，上升到二〇〇三年的四・三％。每位學生分配到的教育經費更高達三萬新幣，約六十萬新台幣，而台灣僅有十四萬元。

## 踏上國際第一線

學校與學生也逼自己踏上國際。新加坡已不滿足於接軌國際，而是要求與國際

“你可以不動，  
可以舒舒服服。  
但別人在動，  
你不動就是輸。”

同步。

國立新加坡大學、南大與美國麻省理工學院（MIT）的遠端線上課程，就把世界名校的教學零時差搬進教室。

一個週三早上八點，十五名學生坐在國大工程學院視聽教室，與美國MIT教授現場連線，做期末口頭報告。

報告的學生從校內網路叫出檔案，投在螢幕上，教室前後有三個液晶面板，MIT教授與學生臉孔同時出現在螢幕視窗。外國教授邊聽邊看學生的報告，現場提問，在場學生要發言按一個按鈕，教室頭頂的攝影機就自動對焦，納入學生入鏡。學生已很習慣與國際級教授對話，上台報告的學生穿著T恤，雙手插口袋，十五分鐘的英文報告沒有吃螺絲。

一直標榜國際化的新加坡，招攬國際

學生的速度有增無減。今年國大大學部的國際學生比率從歷年的二五％，再破新高到三〇％，研究生的外國學生比率更高達六成。

相較之下，日本東京大學的比例是一〇％，台灣大學不到一

％。

「國際化」已內化於無形。新大會計系學生林可芯，一天平均與六、七個不同國家的人上課、開會、做報告，英語、華語與馬來語交替使用，早就習慣成自然。

AIESEC新加坡分會總會會長、國大工程系學生 Cheryl Wong，二十二歲已有多次辦國際會議的經驗。她的父親是計程車司機，母親是家庭主婦，學費跟政府貸款，但已決定畢業後要去歐洲歷練。

「沒錯，你可以不動，可以舒舒服服。但別人在動，你不動就是輸。我要對自己負責，跟自己比，」她握緊拳頭，眼神非常嚴肅。

## 夢想爲了國家

這種危機感也延燒到高中生。

從新加坡首屈一指的萊佛士初級學院畢業的吳礎衡，拿到政府獎學金，九月要到英國念大學。

他將來可以在政府部門平步青雲，但他最想到開發中國家規劃教育，有一種「以天下爲己任」的企圖。「我們在萊佛士享受全國最好的教育與環境，應該要比別人承擔更多責任，」他說。



▲國立新加坡大學與美國MIT的遠端線上課程中，把MIT的教學零時差搬進教室。

對成功的看法也很務實。南大大傳系學生王思瑩今年畢業，已有自己的品牌「Sassy G」。她隨身的化妝包、筆袋都是自己設計。

畢業後有更多時間經營品牌，但她要先進企業工作歷練。「我的工作經驗不夠，」她坦白地說，「這樣說服不了人，一定要先磨練。」

## 從政府開始改變

帶頭鼓吹轉變的，是新加坡政府。

今年是新加坡高教的重要變革年。政府四月份宣布，自二〇〇六年起，新加坡國立大學、南洋理工大學將仿照二〇〇一年成立的新加坡管理大學，實施大學企業化（entrepreneurship）。

大學自訂組織章程，所有權從政府轉向學校，大學將有更多自主權，決定自己的教學、任用與管理，也要負起更多責任。

新加坡管理大學是企業化（政府出資、民間經營）的第一個試金石。它與華頓商學院合作，引進美式小班教學，取消傳統三、五百人的大堂課，改為三十、六十人。是新加坡第一個以大學生為主的商管教育學校。

因為辦學績效良好，報名人數從去年





走進簇新的創業中心，從挑高十幾層樓的一樓大廳往上望，上百間獨立研發室內透出白色燈光。創業中心主任陳丁琦說，有很多燈連晚上也不會熄。

大二商學院的學生趙珮如，已經是一家網路公司的行銷經理。她白天上課，用空檔拜訪客戶談合約，時間滿檔，幾乎沒有時間休息。趙珮如是南大學生會

副主席，「找工作與高薪對我根本不是問題，」她聳聳肩。「但那不是我要的。我要創造新品牌，讓它成為新加坡的代表，」她很篤定。

▲畢業對新加坡大學生的意義是：走出校門，走出國門，奔向國際。



新加坡  把自己丟向國際

# 走出舒適圈

生活品質高居世界第四的新加坡，向來過於「舒服」  
但現在，新加坡的年輕人開始高喊：「走出舒適圈」  
他們心中有夢、敢於冒險，準備在全球競爭中  
打出屬於新加坡的全球品牌

文／施君蘭 攝影／劉國泰

## 新加坡

### 高等教育小檔案

大學教育主軸：

創意教學、提升華語教學

大學生人數：3.9 萬人(2004)

畢業人數：1.3 萬人(2003)

每人分配教育經費：  
約新台幣 20 萬元

你

們是否只想在先進國家找份安穩的工作，追求自己的理想？或是會響應你們的家人、朋友和同胞的呼籲，協助領導新加坡走出逆境，建立更美好的未來？」

李光耀二〇〇三年大學演講

新加坡的春天，溫暖、潮濕。五月份的購物季與國際美食展即將展開，大批觀光客開始湧入，市中心烏節路上的飯店訂不到一間房。

與亞洲許多國家相較，乾淨整潔，國民所得超過兩萬五千元，生活品質世界第四的新加坡，一直是個過於舒服的地方。

但現在，這個花園城市開始不安。

無論是剛成年，出自培養未來領袖的萊佛士高校菁英，或二十歲出頭，即將進入業界的大學生，幾乎異口同聲常講

同一句話，

「out of

comfort

zone (走出

舒適圈)。」

他們說，

生命太短暫，未來變

化太快，新

加坡生活條件太好、太舒服，應該要離開舒適的地方，把自己丟向國際挑戰。

## 年輕人勇於做大夢

以往被譏為念書機器，「怕輸」的新加坡大學生，已開始努力有新的面貌。

他們心中有大夢，想辦法把自己往外推，丟上國際，敢承擔風險。而且很早就開始。

創業風潮正在年輕世代發酵。很多人的夢想，是創造屬於新加坡的全球品牌。

「韓國有三星，日本有新力，中國甚至有海爾，但新加坡卻沒有代表自己的品牌，」二十八歲的南大學生沈利生熱切地說。

他希望打造出新加坡的軟體品牌，在國際市場爭一口氣。沈利生已經出社會，去年決定辭掉工作，回南洋理工大學的科技創業中心一賭理想。

二〇〇一年南大與美國西雅圖華盛頓大學合作成立的科技創業中心，被視為新加坡的創新搖籃。學生在國內進行四個月的基础課程，再到美國創業發源地矽谷、史丹佛大學六週，與企業家、創業家、律師、創投公司等人物面對面互動，提出自己的創業規劃接受輔導。

個人價值衝突與掙扎。

故事內容，談的是大學畢業生為了求生活，來到中國最有活力與機會的城市——深圳，求發展。幾年後，畢業的同

學在物慾橫流、血流成河的競爭市場裡消磨了原本純粹的友情、愛情、對善的信仰，最終發現再多的物質也喚不回天堂。

五十多歲、上海連鎖書店季風書園董事長嚴搏非，歷經文化大革命。他啜飲

了一口黑咖啡，然後感慨地說，「生命對我們的殘酷，是把青春埋在文革、下鄉；對他們的殘酷是要在無盡的慾望與利益裡尋找平衡。」

許多大陸年輕一輩，清楚自己所處的局勢。

面對中國，他們有著強烈的認同，也有無情批判。「城市人吃頓飯好幾百，搞男歡女愛，農人怎麼辦？」、「謊言重複一千遍，就可以寫入黨章、法律，變

成真的。」

學生說吶喊無效，策略是務實朝目標邁進。幾位清華高材生都說，「改變社會需要一定高度，高度來自國際視野與所在的位置。」

只是，在改變發生前，中國新世代追求直線成功，已帶來不少人格傷害與扭曲。年輕的生命很美麗。美麗要持續，必須有更多對成功定義的不同想像。 ■





▲董昭華說，在了解別人之前不要急著評價與否定。大陸有不少學生像她一樣，用全球視野來看待兩岸或國際議題。

是國民黨主席連戰在北大演講後，第一個發問的學生。

二十二歲的董昭華，一頭直髮、帶點丹鳳眼，眼睛總咕嚕嚕地轉著。

大陸學生談起兩岸關係難免予人緊張、強勢之感，董昭華談起兩岸議題，十分冷靜、不帶壓迫感。

從大一到大四，董昭華每年都參與不同的學生社團。大二那年她加入國際學生溝通組織，凡有國際活動，她是必然

的接待志工；大四則加入台灣研究會。

面對不同身分、經歷、觀點的人，她的態度總是包容又開放。她說，「在了解一個人的想法或一件事實前，先不要急著評價，尤其不要急著否定」、「這是父親影響我最深的一句話，我一直記著，」眼鏡後頭閃耀著她幾近純粹的眼光。

董昭華MSN的通訊錄上，許多是美國、加拿大、台灣的朋友；《紐約時報》、CNN、《時代雜誌亞洲版》是她每兩天必瀏覽的網站。

雖然中日關係緊張，但今年升上研一的她，選擇當日本新潟大學（Niigata）的交換生。

「我期待了解世界、提升公民的文化素質、建立 Civil Society（公民社會）。」董昭華相信如果抱持

「相信生活美好」的態度走下去，就能以正面的力量讓中國民主、自由、富強。

她的話，點出大陸的這個世代菁英是在用國際視野看待中國、看待世界。

物質上的困乏造就精神上的突破、走出

台灣島走進世界的野心，曾是過去二十年內，台灣人才綜合的競爭優勢。

## 尋找平衡的一代

在光寶公司十四年，曾任光寶大陸研發辦公室處長的都建華，目前在復旦大學就讀博士。都建華曾是公司一聲令下，就能帶著護照到東南亞、美國四處征戰的商場老手，而他現在，卻在眾多大陸菁英身上看到自己過去年輕時的影子。

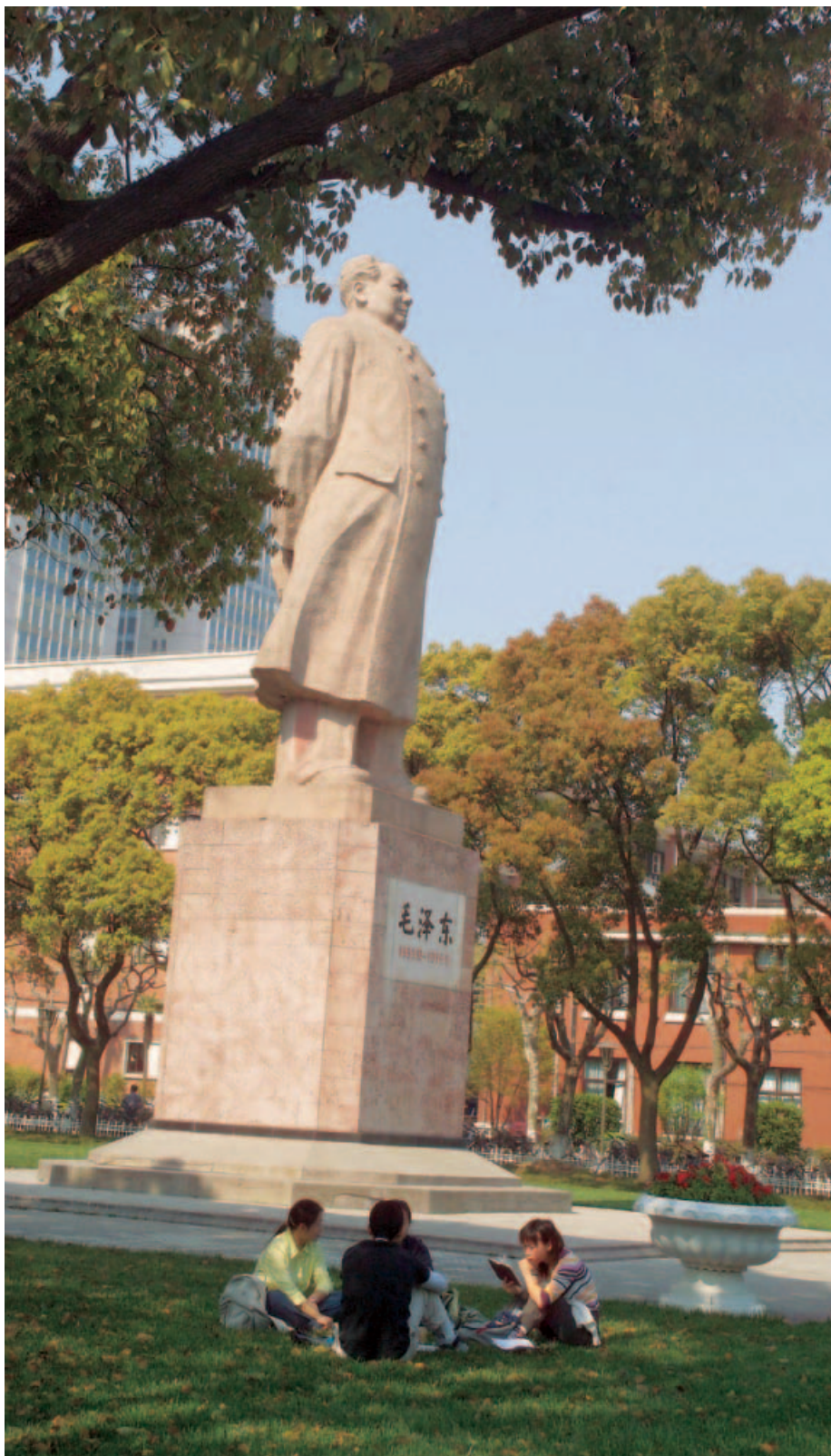
「這群人租著車，說著流利外語，到處飛。想想這些人，在三到五年對台灣還沒什麼影響，但十年後，不知練了多少功，隨時都能被派到海外據點，」他對台灣人才被取代的態勢感到憂心。

中國這代年輕學子，每天都在感受全球化潮流帶來的巨大變化與競爭。機會等待他們，也考驗他們。

從中國最近暢銷的一本網路小說《天堂向左，深圳往右》，看出大陸年輕人在中國經濟起飛後，面臨的

**中國新世代  
追求直線成功，  
已帶來不少人格傷害  
與扭曲。**





▲中國有太多制度與不公等待改變；這代中國學生不是不了解，只是在等待機會、累積實力再出招。

雖然台灣這幾年也在談大學國際化，但系統性國際學生的交換計劃要成型，不是一廂情願的想法。

## 打造國際化校園

國際化校園的打造是關鍵。

首先，大陸的一流大學開設了大量中

文課程；接著，聘任足夠的外語師資、開設英語課程，吸引外國學校及學生學中文、修學分。

楊柳絮飄揚的初春，北大校園草坪上，碧髮、黑髮、紅髮學生圍成一圈，朗朗笑聲裡，中英、中法等多種語言交換正在進行。

去年北大外國留學生超過四千人，清

華則超過一千人。這兩所大學的學生總數，與台灣大學相去不遠，而台大的外國留學生不到兩百五十位。

大陸的國際化校園，促成跨國的「互惠」交流，而且漸漸掀起「蝴蝶效應」。國際視野像猛力振翅的蝴蝶，帶進無限冒險、創新、文化的撞擊力量。

北大國際關係學院四年級的董昭華，

## 中國大陸

### 高等教育小檔案

大學教育主軸：

拔尖，建立世界一流大學；  
大學國際化

大學生人數：

超過 **2,000** 萬人 (2004)

畢業人數：**400** 萬人 (2005)

每人分配教育經費：

約新台幣 **19** 萬元

「來晚了就沒飯吃了，」一旁學生說著。

精神上，這一代中國學生有超人般的毅力。一九九四年，中國普及高教，十年來學生增加數倍，今年將超過兩千萬名大學生與研究生，是世界上產出大學生規模最大的國家。每年約有一千六百萬到兩千萬考生，要突破層層考試關卡，才能擠入四百萬大學新生行列；進入北大、清華等名校，則是萬中選一。

在大學校園裡，海報欄上清一色貼著「考研」、「考G」、「考托福」的大字報，週末書市裡擺得全是考試書。為了生存，他們土法煉鋼，無可救藥地學習、競爭。

「因為差一分，就是一個足球場的人，一萬人等在你面前，」北大中國經濟研究中心教授李玲說。

清晨五點半開始，校園湖畔、英語角

(English Corner) 處

處是學生大聲朗讀英文的情景；圖書館裡，書籍背後的結論經常被撕掉；一有演講，必定爆滿，週六晚也不例外。而像輔系、雙主修、考證照，是一流大學生必備的資歷。

上海復旦大學光華管

理學院學生李紹東這麼形容，「我們是沒有時間麻木的一輩。」

他們務實、目標明確、掌握每個機會，而國際化的速度與國際視野，更拉近與亞洲其他年輕競爭者的距離。

四月九日這一天，北京大學校園裡，一位中國的大學生透過膽識與流利的西班牙語，為自己和同儕爭取到二十五個出國留學的機會。

當天是哥倫比亞總統烏里韋來訪，北京外國語大學學生何珊以西班牙語向他提問，「哥倫比亞和中國有沒有交換學生的項目？」

這提問，讓烏里韋的眼睛一亮，「妳的西班牙語棒極了！」

他二話不說，立刻詢問台下隨同訪問的數十位哥國大學校長，誰願意接收這位學生？他舉起手指點了點，說，「二

改變社會  
需要一定高度，  
高度來自  
國際視野  
與所在的位置。

十三位，喔，不，有二十五位校長；那除了妳，現場還有誰願意到哥倫比亞？」

視野決定了這一輩中國菁英的格局。他們拚了命地想走出中國學習。

中國目前每年出國留學人數約十二萬，總數近三十萬，並逐年攀升；才從母校芝加哥大學商學院開會回來的北大中國經濟研究所長林毅夫說，「以前到那兒念書的學生是零，現在有五十位，其中四十位是貸款負債去念的。」為了讓更多人到世界歷練，從政府、企業到學校，都有默契似地，把大三以上的學生送出國。

為什麼是大三？

去年從台灣飛到北京，擔任外資會計師事務所，德勤北方區主管的合夥人顏漏有，曾在不同場合，接收到產官學界異口同聲要企業協助大三學生出國的要求。

顏漏有解釋大陸的想法，「大學前兩年要對國內情況了解，打好底子。二十歲的大三學生，心情上成熟，該出去看看外面的世界了。」



在

上海，遇到夏天。

今年，夏天剛滿二十五歲。個頭高高、臉蛋兒有點圓，第一次接受台灣媒體的採訪，夏天認真稍做打扮。穿著唯一一套母親從遼寧買來的西裝與襯衫，每顆鈕扣沒有鬆懈地站著崗，最上頭那顆緊掐住他的喉頭，在近三十度的高溫下走了一小時，夏天的眉頭沒有皺一下。

就像許多大陸新一代的年輕菁英，夏天的優秀，是許多國家年輕人望塵莫及。

來自四千萬人口的遼寧省，他是省裡數學資優生，曾是奧林匹克數學第二名，直升北大數學系。畢業那年，他拿到美國五所大學全額獎學金，卻因簽證被拒（九一一後，美國加強留學生管制），無法踏出國門。

「你看這五個章，半年內，他們（美國）拒絕了我五次，」隨身帶著護照，指證經歷，像是從戰場退役的軍人拿著勳章，訴說戰績。

為了圓夢，走向國際，祖父和父親把積蓄全投資在夏天身上，讓他進入全英語

去年北大  
外國留學生  
超過四千人，  
清華  
則超過一千人。

的MBA教育。一年學費十萬人民幣。

這個決定對夏家來說，是義無反顧。因為，夏天的父親是省裡的清貧官，每月工資僅有一千八百元。集合了全家親友的協助，夏天才能湊足學費。

揹負全家人的期待學習，走在上海外灘，望著黃浦江對岸一棟棟矗入雲霄的大樓。夏天低聲，「常夢到自己有一棟樓，樓是愈高愈好，站在高樓俯視而下。」

樓是一個符號，是錢的象徵。從純粹的數學真理，到相對模糊的商業價值，夏天對許多人事物非常務實，而且抱著懷疑。包括懷疑自己。

「大概是學了MBA變了，我對灰色地帶很寬容的，因為那是現實嘛！」現在的夏天，想用賺錢證明自己。為了邁向目標，他努力適應商業環境裡的現實與醜陋，包括商業世界裡經常出現的騙人把戲。

「人類行為為很大一部份就是欺騙自己，欺騙別人，然後騙到讓自己都相信，」夏天說，因為每天周邊存在的是虛偽、謊言、PMP（拍馬屁），現在他連自己

都不信。

夏天不是極端的例子，而是這一代中國菁英可見的典型。

這五年，中國機會太多。外國人直接投資佔世界第二位、跨國公司在中國設立的研發中心，從二〇〇一年的二四家，到二〇〇三年增為四百家。

中國的機會多到人心浮躁，多到讓年輕人頭腦發熱。

### 與台灣五年級生活背景相似

一九八〇年後，在社會厲行一胎化與經濟改革後出生，現在就讀大學的大陸菁英，年齡與台灣七年級生相對應，但自小生活環境卻與台灣的五年級、六年級前段班相近。

來自海南島海口，清華建築系五年級學生唐磊，最難忘記的是海南中學的軍式化管理。早上六點起床後，從早操、上課、午休、上課、到十點半晚休，熄燈，日復一日。

這一輩大學生在物質與精神上都能吃苦。

不到中午十一點半，走趨北大食堂，裡頭成千學生摩肩擦踵；男生吆喝著「我要四兩飯」，大大一碗白飯配著兩個菜，四塊人民幣，站著吃，解決一餐。



中國  競爭爆炸

# 沒有時間麻木

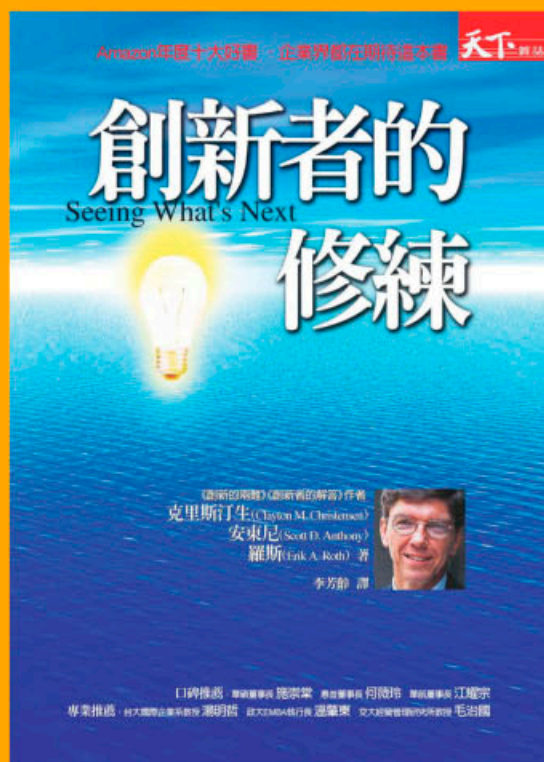
有著無窮潛力和機會的中國，  
年輕人也面臨無情的競爭壓力。  
然而，他們沒有時間麻木，  
他們抓住每一個機會，  
以國際化的視野，準備衝出國界、大展身手。  
機會是天堂或地獄，考驗他們的判斷。

文／李雪莉 攝影／黃明堂

► 夏天，二十五歲，最大的夢想是有一座樓。愛吃肉的他卻茹素，不為什麼，他是要刻意挑戰自我。

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)





▲面對國際化的競爭，新加坡的大學用「更國際化」的招生、辦學來解決。

(劉國泰攝)

來你這兒留學呢？」一位台灣國立大學教授不客氣批評，台灣喊國際化校園是喊假的。

不只各國政府努力向國際化邁進，各國菁英也很努力學語文，到國外留學或學習。在最新的托福成績中，台灣在亞洲六強排名第四，比韓國、日本要好，但與中國的分數卻足足差了三十五分。

(表六)

從出國留學人數來看，中國、韓國出國留學生近來增加最多；南韓在過去五年間，增加四萬名留學生，目前預估有十六萬。中國也有近三十萬，而台灣僅有六萬人，每年人數在減少。(表七)

一位從北京返台度假的企業家就感嘆國家的人才政策說，「我很懷疑政府真的重視人才。」

《天下雜誌》走出台灣，現場觀察其他亞洲國家大學生的學習、想法、夢想，拼湊出台灣這一輩年輕人未來競爭對手的輪廓。

每個社會當然有自己的問題與教育的難題。像中國大陸的過度競爭，造成不少學生人格的扭曲，與偷竊、作弊等庸俗化問題。而日本學生也出現蹺課、懷疑生命意義的迷失現象。

## 退一步，把空間留給夢想

也有不少人批評整個亞洲的教育，缺乏創意，無可救藥地鼓吹生產與競爭。但這

些缺點，無法遮蔽台灣教育的問題。在別國學生的眼中，台灣的學生「很友善」。而一日問到這些亞洲學生他們未來最大的競爭對手，台灣學生卻在對手的雷達螢幕中消失。

台灣社會缺少的，是讓年輕人想像的寬度、沈思的空間、實踐理想的環境。

台灣的大學也少了一種，教年輕人看長、看遠，鼓勵勇於冒險、發揮潛能、努力完成目標的文化。

在《最後14堂星期二的課》這本書裡，書中得了絕症的老師，展開與學生的對話，記錄他對生命的體悟與觀察。

大意是，「我們整天忙著以自我為中心，關心事業、家庭、賺錢、還貸款，忙著千頭萬緒的瑣事，讓自己一天過一天。我們不習慣退後一步，冷眼旁觀自己的生活。」

或許，當台灣的大學生，退一步看看其他國度年輕人的生活價值時，也許會開始問自己，「我要的是這樣嗎？」

這將是台灣年輕人夢想起飛的始點。

(歡迎上網閱讀亞洲六強學生更多故事，並面對面與他們分享彼此意見。網址：  
<http://www.cw.com.tw/0505blog.htm>，本單元由天下網站與MSN網站合作)





▲來自世界各國的青年，踏上北京土地學中文，他們間接幫助中國一流大學走向國際。

(黃明堂攝)

事。

像一台不斷播放

音樂的留聲機，

「黃博士」的故事

在韓國大學生間流

傳。黃禹錫是首爾

大學教授，他的幹

細胞研究使一位癱

瘓婦女重新站起

來，成為世界矚目

的焦點。

「我們希望像黃

博士，用技術幫助

需要的人，」一位

韓生說。在韓國，

教育不只是一「家

事」，也是官員、

學者、企業家的大

事。韓國情報通訊

部部長陳大濟會親

自回學生郵件，讓

學生感到鼓舞。

社會先創造氛

圍，讓學生做大

夢、把我的價值

極大化。政府則努

力打造可供夢想實

現的環境。

亞洲六強一致的策略，就是「人才國際化」。

二十年前的台灣，海外留學菁英從國外帶回第一手新知回台；即便沒出國的大學生，也能透過國際貿易儲備外國經驗的能量。

## 打造國際環境，給學生刺激

但台灣這一點優勢正在被取代。

這幾年，亞洲六強都努力打造國際化校園；各國知道，世界愈來愈小，學生的觸角要廣，才能進到亞洲市場、全球市場。

只是，對於大學生的照顧與投資，台灣並無法與它國競爭。各國投注在每位大學生的經費，日本三十六萬，韓國二十五萬、中國大陸二十萬。台灣，平均只有十四萬新台幣。（表四）

若把亞洲六強的名校拿出來比一比，六強中，台灣校園的國際化程度最弱。

新加坡的國際化比例最高，在新加坡國立大學，有高達三二%的國外留學生；東京帝大也有七%，中國清華三%，台大外國留學生比例不到一%。（表五）

「沒有足夠的英語教學與課程，又沒有吸引人的中文教學，為什麼別的国家要

大學生日益嚴重的惰性，但和台灣年輕人的生活習慣一比，他的評價是，「你們喜歡Easy Life。」

雖然不同國家學生間的差異很大，很難將一國的學生做歸類；但大家一般的印象是，台灣大學生普遍追求快樂、幸福的人生。

而且，台灣學生普遍獨善其身，對公眾事務的關心，常是一下子熱度，成了快閃一族。

不久前，鴻海董事長郭台銘在一場公開演講中提及時下年輕人都只有「想開咖啡店」的企圖。

許多征戰世界的台灣成吉思汗們，也心有戚戚。他們覺得台灣年輕人如果以目前的方式持續生活與學習，「未來是滿黑暗的。」

「大學應該教給學生正確的工作態度與熱忱，那是day to day的養成；大學要把學生能力引導出來，才能走上國際與人競爭，」花旗銀行消費金融台灣區總經理管國霖語重心長。

### 一種鼓舞年輕人做夢的風氣

事實上，中、日、韓、港、新的新世代都稱得上是「Me Generation」（唯我獨尊的世代），但他們卻勇於夢想，而

且跳脫個人層次，帶著「We Group」（我群）的理念，思考國家與社會未來。

因為，他們知道人不可能單獨存在，青年們要看到社會更美好、國家有未來。

年輕人勇敢做夢的重要關鍵，是社會提供了願景與價值的引導，政府努力建立制度。

願景，不是憑空而來。從中國、新加坡到韓國，學者、政府官員，甚至媒體等社會中堅，都努力為年輕人樹立典範。

清華國際傳播研究中心研究員董關鵬，三十歲，已身經百戰。從小在中國鋼鐵城鞍山長大，一路進了北大、留學英國劍橋，拿了兩個碩士，是俗稱的「海歸派」。

這群「海歸」來勢洶洶，一個接著一個，用新觀念、新視野，觸動年輕人的末梢神經。

以董關鵬為例，他二十六歲那年，就被當時遼寧省省長、現在已高升為商務部部長的薄熙來招聘為鞍山市外經外貿局副局長。之後，二十多個省份起而仿

“台灣的社會並沒有  
準備好舞台，  
讓年輕人  
發揮潛力、  
揮灑自我。”

效，收納海歸人才。

曾在英國BBC工作的他，與國際傳播研究中心主任李希光，掀起中國的傳播革命，遊說政府建立「新聞發言人制度」。

顛覆中共政府以往保守作風，學習面對世界、面對媒體。目前他們為二十個省、培育了四千位發言人。

而上海近年冒出兩百多家IC軟體設計公司，多數是大陸海歸派創業。雖然創業失敗的多，但影響所及，創業成了中國大學生另一種生涯選項。

復旦光華管理學院學生李紹東，四年前，在校方協助下，開設復旦第一家校園禮品店，年收入一百萬人民幣。李紹東畢業後就想「創業」。「我肯定不會在外商公司做一輩子，再怎麼做都是幫人打工，」說起話來充滿幹勁。

國際化程度最高的新加坡也很緊張。從領導人到媒體都在耳提面命，要學生出外闖盪。晚上八、九點扭開電視，帶狀節目裡，許多是創業的成功故事。

儒教文化扎根最深的韓國，則把對大學生的期許，轉化成一個個可傳頌的故

表五 新加坡大學最國際化

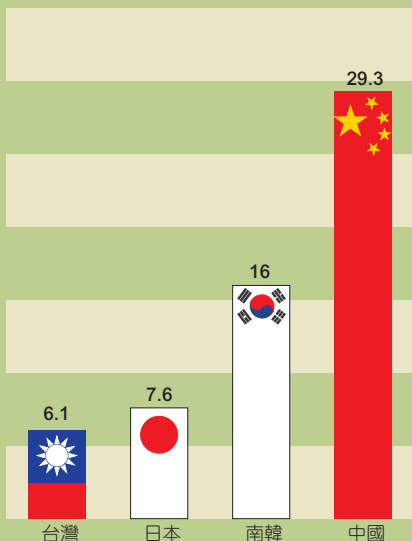
各國一流大學外國留學生比例

	台灣大學	新加坡國立大學	韓國首爾(漢城)大學	北京大學	清華大學	日本東京大學
學生總數	29,830人	31,346人	32,058人	27,792人	26,312人	28,350人
招收外國留學生	225人	10,000人	533人	4,189人	1,025人	2,085人
外國學生比例	0.7%	31%	2%	1.5%	3%	7%

資料來源：各校網站，2003~2004年資料

表七 中國出國留學生最多

各國出國留學生總人數  
(單位：萬人)



說明：台灣與中國只有單年的新簽證人數，沒有總人數，此數字是單年數字乘以2.5倍的推估值，日本則是2000年的資料。



(劉國泰攝)

表六 亞洲學生最新托福成績排名

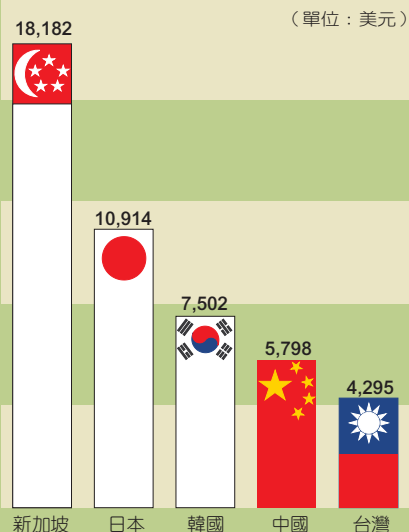
名次	國家	分數
1	新加坡	593
2	印度	569
3	菲律賓	564
4	中國	540
5	馬來西亞	529
6	香港	509
7	台灣	505
8	南韓	504
9	印尼	503
10	泰國	493
11	日本	490

資料來源：ELS

說明：亞洲托福測驗成績平均為紙筆測驗成績563分(總分670分)

表四 亞洲五國教育經費投資，台灣最低

亞洲五強對每位大學生投注教育經費



資料來源：教育部

說明：

1. 中國大陸為1999年資料，日、韓為2000年，台灣為2002年，新加坡為2003年
2. 中國數字包含專科
3. 包括大學以上之碩博士生



(黃明堂攝)

嚮往「北上」、前進中國發展。  
新加坡與日本，則不斷提醒學生走出舒適圈、離開熟悉的環境，到外地與世界探索。

台灣學生 快閃一族

坐在敦南誠品書店，日本中央大學法律系畢業的二村太郎順暢交雜著中文與英文接受訪談，遇到不懂的詞彙，立即做筆記、查電子字典。

二村太郎來台灣兩年，生活簡單。白天工作，週末補習中文、英文，還和網友進行語言交換。他每天七點二十五分準時起床，八點四十分進公司，工作至晚上八點。

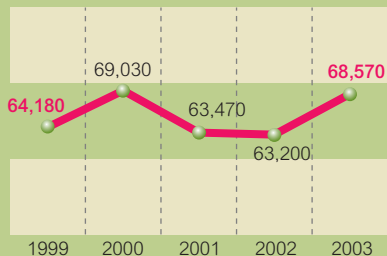
太郎數次提到日本



## 亞洲六強 經濟實力驚人

表一 亞洲六強GDP實力大增

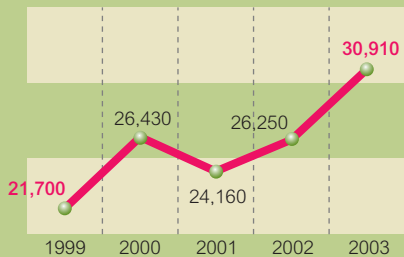
GDP (單位：億美元)



資料來源：世界銀行

表二 亞洲六強貿易總額愈來愈高

貿易總額 (單位：億美元)



資料來源：世界銀行

表三 亞洲六強大學生、研究生爆增

亞洲六強每年大學以上學生總數 (單位：萬人)



資料來源：各國教育部

下給韓國帶來嶄新的未來，讓這一代的青年想得遠、絲毫不敢懈怠。  
和韓國學生談起未來，各個興緻高昂地把「BeSeTo」掛在嘴邊。

「BeSeTo」是北京、首爾、東京三個城市的英文縮寫，意思是，韓國未來要做中國與日本溝通的橋樑，成為東北亞金三角的一環。

為了達到目標，中、韓學生在物質與精神上都能吃苦。  
即便在新加坡、香港、日本，這些人均所得在兩萬五千元以上的國家，年輕人也被政府、媒體提醒著要走出自己的小世界，關懷腳下的土地，與社會、國家做聯結。

過去香港學生給人

自利、獨善其身的印象。但香港回歸大陸後，它的優勢，因中國新起的人才與市場，不斷淡化。以前不屑說中文的港生都開始努力講一口京片子，他們甚至徹頭徹尾收起過去的自我，稱自己是中國人。

四月十七，站上街頭、以怒吼抗議日本竄改歷史的隊伍中，五成是港大、科技大學學生，他們還高聲唱著中共國歌——義勇軍進行曲。是認同，也是務實。他們



(劉國泰攝)



▲過去冷漠的香港學生，在回歸後，開始關心社會議題，甚至出現強烈的國家認同。

中國學生土法煉鋼的毅力，像極了台灣五年級生三十年前面對的環境：一九七〇年，台灣的人均所得不到一千美元，與中國現在的一千三百美元相去不遠。

若把視線再往北拉到人均所得與台灣相似的韓國，學生的堅忍，也叫人佩服。

西安，霧靄濛濛，一群首爾（漢城）大學與高麗大學的學生，漫步在麥田野花與泥土芬芳，他們揮汗、植樹、覆土。

到中國大陸西安去種樹？這行為一點兒也不傻，一位韓國學生解釋，中國北方沙漠化若持續嚴重，風沙將直接撲向韓國。

有機會到韓國的大學裡上課，講台上的教授像父親一樣，不斷提醒學生，「韓國的未來就靠你們了。」走過韓戰、金融風暴的上一輩，在痛苦掙扎



# 美

國紐約甘迺迪機場裡，一群黃皮膚、穿著正式服裝的亞洲年輕人，在候機室裡，有的翻著《經濟學人》，也有人帶著無線藍芽，以流利的英語與遠方總部確認談判進度。下一刻，他們將前往上海、大阪、台北、新加坡等亞洲城市。

這是「亞洲時代」的來臨。

在中、港、台三地市場歷練三十多年，有一頭發亮灰髮的花旗銀行台灣區人資副總裁閻台生，強烈感受亞洲人才崛起的速度，「商務旅行者過去是年紀稍長、白種人居多，現在清一色是亞洲年輕人。」

亞洲市場正向世界挺進，而焦點鎖定亞洲六強：中國大陸、日本、台灣、韓國、香港、新加坡。亞洲人才也跟著市場，水漲船高，越界走入全球。

第一棒抬頭迎接「亞洲時代」來臨的，是一批正在崛起的新世代。

他們大多在一九八〇年前後出生。當時日本成為世界第二大經濟體，亞洲四小龍已站穩一席之地、中國大陸步入經濟的改革開放。

新世代出生在更富裕、更開放、更加

全球化的時代。

（見表一、二）

他們也是平均人力素質最高的一代。

一九九九年，亞洲六強大學生總數僅一千三百萬人，今年將超越兩千五百萬人，足足成長一倍。每年將有三百多萬大學以上畢業生，擠進區域及全球就業市場。（見表三）

這群還在就學的 Young 世代，五年後步入社會，十年後成為社會中堅。他們的表現，某種程度將決定你我的未來。究竟，亞洲六強裡，哪一國的大學生能在未來帶領國家往前邁進？能把國家推上國際舞台？

## 中韓學生，耐力最夠

亞洲六強的大學生各有特色，但中國與韓國學生，來勢最為洶湧。

不久前的一個清晨，一群清華學生搭

年輕人勇敢做夢  
的重要關鍵，  
是社會提供了願景  
與價值的引導，  
政府努力  
建立制度。

著吉普車，登海拔四千多公尺的雪山峰頂，青藏高原的東端，黑水。

頂著平頭、一身長袍的李希光是這堂寫作課的老師，他曾是哈佛大學研究員，《華盛頓郵報》記者、現任清

華國際傳播研究中心主任。

把學生帶到最遠、最底層的地方體驗貧窮，是要訓練學生的勇氣、胸懷、獨立思考與合作能力。「大學就是要培養社會各階層的領導人，學生需要這些能力，」他眼神銳利，一字一句說著。

「當你在月光下的蒙古草原，或在太行山下，騎著馬上課，那一幕，學生永遠不會忘記，」李希光解釋，學生親身體驗居民的生活、一星期不洗澡，還要想辦法克服大自然給的挑戰，他們要學會合作。

在中國的大學操場上，偶爾會發現帶著自信、穿著皮鞋踢足球的男孩；凌晨五點，天際猶暗，北大學生拿著字典啃著一字一句的英文，伴著未名湖的水波，聲波迴盪在微涼的空氣裡。



（劉國泰攝）



現場直擊亞洲六強

中日韓港新台



# 年輕人才





# 比一比

青康藏高原的東端，海拔四千公尺的雪山峰頂，  
這是中國最偏遠、最底層的地方，  
卻有一群來自北京清華的頂尖學子，  
在這兒體驗貧窮。

夾在中日兩強之間的韓國，新生代一掃歷史的悲情，  
他們總是把「BeSeTo」掛在嘴邊，  
要讓韓國變成東北亞「金三角」的一環；



曾被認為獨善其身、眼界狹隘的香港學生，  
也走上街頭，開始高唱「義勇軍進行曲」，  
他們重燃對社會的關心，更準備「北上」力用中國；

過慣好日子的新加坡和日本學生，  
也下定決心要「走出舒適圈」。



相較之下，七年級的台灣「草莓族」，  
該如何迎接近鄰五強的挑戰？

台灣的政府和社會，  
準備好舞台讓新生代發光發熱了嗎？

文／李雪莉  
資料研究／施君蘭・孫珮瑜

（設計／陳俐君）

## 熱心易發，恆心難持。

為什麼成功的人很少，因為很多人很難有**恆心**做下去。



的。我們用committee run（委員會主導），雖然董事長是我，重要事情還是由決策委員會來看。不會因為董事長不姓蔡，就會有問題。

問：接班人的條件？

答：肯負責就好。看過去的表現。你有怎樣光鮮的學歷、外表，都不重要，你做事情，表現的經歷，最重要。

問：需要在國壽待多久？

答：沒有這個條件。如果忠誠度和能力，我會覺得忠誠度比較重要。理由不是我要yes man，意思是說，有能力，沒忠誠度，會出亂子。但，我也不是只有忠誠度就可以。我寧願選一個能力中等，但忠誠度好的人。能力強、忠誠度一〇〇%，我當然首選這個人。但是，如果只有能力，沒有忠誠度，對不起，我不要。

問：你現在比較擔心哪此事？

答：六十歲不能退休。比較擔心的，你已經走到這種規模了，往前走，就已經到達區域性的金融機構，所以，這變成很critical（關鍵）的moment（時刻），很重要的階段。

到底能不能跨越得順利，坦白講，（跨越）我就可以退休了。但因為這裡面變數很多，實力堅強的金控也很多家，我會比較擔心，我們get ready（準備）到什麼程度？我們覺得自己經營績效很好，但是，跟人家比較，是不是真的有差距？

跟別人比，國壽夠好？

所以，我常講，我不太注意別人怎麼做，專心做我自己的事情，專心充實我自己認為重要的一些項目。但事實上，你會面臨公開競爭的情況，所以，你要去了解別人的狀況。像公股標售，我們也會評估，大概有幾家，可以付到怎麼樣的價錢。

問：講真的，你有設定，六十歲達到什麼目標，就退休？

答：如果跳到regional（區域），應該是蠻好的平台。但是在那之前，國內banking（銀行）這塊，要先達到一〇〇%。這是配合政府政策需要嘛，我們也覺得，這樣才能走出去，才能跟人家競爭。

問：一〇〇%夠嗎？在台灣，一〇〇%

%還是很小啊！

答：一〇〇%都已經很困難了。先有一〇〇%再說嘛。

問：給年輕人的三點建議？

答：你的心態要對，要有足夠的付出，還要給自己足夠的時間，你才會成功。

現在年輕人都蠻知道自己要什麼，只是，人家常說，抗壓性不足。其實，每一代都這樣講下一代：想當年，我們怎樣辛苦，看看你們，現在這麼輕鬆。我爸也是這樣跟我講。

剛出社會的人，你可能不知道自己要做什麼。像我小孩，整天都說，沒學到東西？我說，這正常啊，你剛去，人家怎麼敢交給你什麼東西？

做了一段期間，再來評量，這是不是你要的。這最重要。不管舊人、新人都一樣，都要有心想成功。

證嚴法師講的，熱心易發，恆心難持。為什麼成功的人很少，因為很多人很難有恆心做下去。看人家做好，你很崇拜，也想跟他一樣。問題，你沒辦法持久，自然你就不會有他的成就。

（楊瑞利、洪淑珍採訪）



有時，天上真的會掉下禮物.....



**答：**我們比較務實，一定從亞洲開始，華人市場為主。我們也不敢想說，你到歐美市場發展。雖然在洛杉磯有一個分行（銀行），主要服務對象，還是那邊華人的社會。

### 只要有心，國壽就幫你成功

**問：**有無具體的目標，變成多大？

**答：**我們如果要達到區域，跟人家拚，不只是你的資產要跟人家比，還必須有足夠的服務能力，所以，我們實力還不夠。當然，人壽公司，我們有這個實力，我們已經到中國大陸設點。

銀行這邊，市佔率目前只有四％。我想，我們還會繼續加強，希

望先滿足國內市場，達到一〇％為目標。

**問：**談談領導風格？每次高峰會，員工的氣氛非常熱烈。用什麼理念，告訴員工，一起朝相同目標前進？

**答：**從國壽開始，我們就跟基層打成一片。壽險的行銷，其實非常辛苦。所以，你必須不斷去打氣、去關心他。你要讓員工知道，你是很需要他們。

我常講，你不要以為，金控這麼大，我只是小螺絲釘，根本不重要。這個小螺絲釘沒有拴好，機器運轉起來，就不是一〇〇％，可能只有九八％。有時候，競爭的毛利就只有二％而已。你說，這個二％重不重要？

我常跟他們說，你來國泰，只要帶一樣東西：你要有心成功，就好了，你只要有心，國泰人壽就可以幫助你成功。

**問：**平日如何與員工互動？

**答：**我們有開放e-mail網站，員工可以e給我或寫信，因為都是我自己的。我會回他們，讓他們了解，雖然我很忙，公司這麼龐大，很多高級主管都很關心。

**問：**最多一天收幾封？

**答：**看好日還是壞日（笑）。最高十幾封。如果有一個措施下去，他們很不滿意，就e給我。除此之外，我們還會去看員工討論區，那裡面講的，就比較辣了。他們不曉得，我會看那個東西。

**問：**看過最辣的員工批評是？

**答：**「這什麼爛公司！」

**問：**國泰家族色彩濃，讓外資蠻關心的。將來如何交班？

**答：**投資者主要要得到很穩當的投資收益。你只要能做到，讓他的投資很安全，有成長，基本上，他不管你用什麼樣的人經營。

我們已經建立到這個規模了，機制蠻齊全的，我們只需要讓人家知道，這種機制run起來，是可以

騾子，走在山路上，突然，蔡宏圖

從騾子上摔下來，臉撞到地上。不過一下子功夫，蔡宏圖馬上站起來，「起來的姿勢非常優雅……，他是不會出錯的人，」蔡明忠描述。

蔡宏圖隨時站在制高點，好整以暇，準備併購他中意的、互補性比較強的銀行（如部份官股銀行）。政府要求十四家金控減半的壓力，不

會落在蔡宏圖身上。

新光投信冠軍組合基金經理人吳年恭認為，「看併購版圖的速度和績效，蔡宏圖站的位置最有利。」

儘管在國內的優勢無人能及，但放眼亞洲，國泰金的優勢仍然不夠。

現在，蔡宏圖面對第三個挑戰，是帶領國泰金國際化，成為亞洲的區域金融機構。

「我現在比較擔心的是，你已經走到這種規模了，往前走，就到達區域性的金融機構。所以，這變成很critical moment（關鍵時刻），很重要的階段……，但因為裡面變數很多，實力堅強的金控也很多家，我會比較擔心，我們get ready（準備）到什麼程度？」蔡宏圖道出他的憂心與國泰金必須克服的難題。

## 蔡宏圖：我不太注意別人怎麼做，只要專心做自己的事

**問：**接掌國壽十五年來，哪幾個轉折點比較重要？

**答：**我感受比較深的，是開放外資進來市場，國壽的市佔率從五〇%，一直掉到現在約二〇%，對公司的經營壓力來講，是相對很大的不同。

過去，台灣只有八家人壽保險公司，現在，將近有三十家。過程當中，不只競爭對手增加，連競爭方式都不一樣。所以，對我們這種歷

史比較久的公司，經營的調整非常重要。

當初我們面臨這種情況下，主管也好，同事也好，大家都蠻辛苦。我們也了解，你不去改變，是不行的。

最重要的，是讓我們主管、同仁，了解到競爭環境的變化很快，我們必須不斷創新、學習新的東西。所以，我們建立學習型的組織，應該是沒有錯的。

**問：**對金控發展情勢的看法？

**答：**整個金控的開始，大家其實也都還在摸索。像你去美國，你問他什麼是金控，他聽不懂，美國只有bank holding company（銀行控股），沒有把它放在跨業。中國大陸也沒有這個東西，日本也沒有。英國有。當然，政府希望，金控減半，這是一個目標，也會讓市場產生很大衝擊。

**問：**國泰金在短期內的目標？





## 蔡宏圖的王國實力雄厚

國泰金總資產：2.65兆，佔台灣全體金融機構資產的8%

2004年合併營收：5,859億，居百家金融服務業第1名

2004年合併稅後純益：298億，居百家金融服務業第1名

股票市值：4,870億台幣，排名第3，僅次台積電、中華電信

最會替投資人賺錢的金控：股東權益報酬率17.01%

業務大軍：23,000人

商用大樓：218棟

後來，三百多位員工紛紛離職，留下來的，不到一百人。這讓蔡萬霖很高興，數落了蔡鎮宇幾句。

「我給你買一隻蠔子（類似螃蟹，體型比較大，價位比較高），你

霖園卻意外落馬。

為了不錯失經營銀行的機會，蔡家後來砸下數十億，買了花旗銀行的第一信託，由蔡宏圖親弟弟、國泰金副董事長蔡鎮宇掌權。

蔡鎮宇只有淡水工專畢業，不能

和拿到美國法律博士學位的哥哥相比，於是蔡萬霖叫蔡鎮宇再去日本念書。回國之後，接掌三井建設和國泰建設。

在一次對第一信託高階主管的講話中，蔡鎮宇的霸氣，表露無遺。

「財政部，你不核准我的申請，說我不會開銀行，我告訴你們，我怎麼不會開銀行？我有錢，又有不動產，誰說我不會開銀行？我就買銀行啊。你們這些人要走就走，我只是買一張執照，又不是買你們這些人，如果你們不聽我的話，留著也沒用，」當時在

第一信託的主管回憶著蔡鎮宇講過的話。

怎麼給我剩下一些繩子？（蔡萬霖用台語講的）」

銀行市佔率四%，仍太小

蔡鎮宇出師不利，但是這幾年來，蔡宏圖仍然如鴨子滑水般的，處處尋找機會。

兩年多前，國泰金買下體質良好的世華銀行，終於讓蔡宏圖的金控王國，發揮綜效。去年，國泰金四七%的盈餘由國泰世華銀行貢獻。

儘管如此，國泰世華銀行的市佔率只有四%，離蔡宏圖一〇%的目標，努力空間還很大。

相對國壽只有蔡宏圖能作主，銀行這邊，他採取截然不同的做法。

國泰世華銀行總經理陳祖培提到，「在國泰金集團裡，銀行業務計劃由經理部門草擬、執行，董事長重視各項計劃執行成果。」

有次，陳祖培向蔡宏圖報告，當月業績落後。蔡宏圖沒有生氣，反而說，沒有關係，下次再加油，如果需要整個金控支援，盡量說。

今年初夏，蔡宏圖、蔡明忠和四十幾位朋友，結伴到尼泊爾、印度附近的丹丹出遊。他們一群人騎著

十多年來，金融大環境時時巨變，讓蔡宏圖接連遇到**挑戰**，

外人看不到的**背後**，他其實是一路在**克服困難**。

人李永振之外，總經理黃調貴與其他副總級的高階主管，很少跟媒體談論公司或蔡宏圖的情況。

一位資深的媒體高層分析，「在鴻海，只有郭台銘有嘴巴，其他人都沒有，一根針也插不進去，除非他有東西要發布。在國壽，也是有蔡宏圖，講了話算數。」

外人認為，國壽實力雄厚，蔡宏圖根本是坐擁金山，穩穩當當。但是，這十多年來，金融大環境時時巨變，讓蔡宏圖接連遇到挑戰，他在外人看不到的背後，其實是一路在克服困難。

蔡宏圖遇到的第一個大挑戰，是保險市場大幅開放。一九七九年，蔡萬霖從二哥蔡萬春手中，接下國壽。隔年，蔡宏圖剛在美國拿到律師執照，被蔡萬霖電召回國，接任國壽副董事長，掌管財務和證券投資部門。

一九九〇年，蔡宏圖升任董事長。國壽也面臨了一九六二年成立以來，最大的衝擊。

原本，國壽在台灣和市佔率超過五成，穩坐龍頭寶座。但是，一九八七年，政府開放外商保險公司來台；到了一九九三年，全面開放保

險公司設立，競爭者大幅增加。

衝擊所至，國壽第一年新契約（代表保險公司招攬業務的實力）市佔率，從超過五〇%的高峰，一路下滑，目前約有二〇%。

當時，ING安泰人壽曾經口出豪語，要把國壽買下來。「用一個泰（安泰），取代另一個泰（國泰）」有人如此形容。

「那時，他們（競爭對手）就說，因為蔡宏圖學佛，不專心，不積極，公司好像愈來愈消極。可是日久見人心，」蔡宏圖說著，不禁哈哈大笑，一派氣定神閒。

即便競爭對手對國壽的做法，也加以肯定。ING安泰人壽執行副總經理林順才表示，「國泰沒有做炒短線的產品，風險控管做得很好。」

### 兼顧保守、改革

儘管當時蔡萬霖沒有因市佔率縮水而責備蔡宏圖，但蔡宏圖坦承壓力很大。蔡宏圖選了《第五項修練》這本書，要求高階主管，帶動員工，轉形成學習型組織，讓國壽能歷經環境的考驗，長年屹立不搖。

他也投入好幾百億資金，建置I

T設備，推動e化，讓媽媽級的業務員，也會上網，用筆記型電腦或PDA，跟客戶做生意。同時，蔡宏圖明白表示，國壽將採取績效導向，打破多年來，以年資為重的升遷方法。業務員大軍本來有三萬多人，因為績效導向與銀行也賣保險的雙重影響，目前剩下兩萬三千人。

「他是保守中，也有改革。你繼承這麼大一個事業，如果一直想改革、衝刺，不踩煞車，也不見得對，」蔡宏圖堂弟、富邦金董事長蔡明忠指出。

外資分析師對國泰金，也有信心。美商高盛證券執行董事馬丁認為，「蔡宏圖很有能力，有一群能幹的專業經理人（如國泰金副總經理李長庚）幫他打理一切。在台灣，我們最看好的兩檔金融股當中，國泰金是其中之一。」

霖園集團以壽險稱霸市場，但銀行金融業務卻經營得不怎麼樣，這是蔡宏圖的第二個挑戰。尤其在國泰金把世華銀行併入旗下之前，銀行可說是國泰金的罩門。

一九九〇年，財政部開放新銀行執照，新光吳家、富邦蔡萬才、統一等十幾家集團，紛紛得到核准，





▲蔡宏圖低調保守，每年一次帶領員工到海外開高峰會，是他少數出席的公開場合。

身為台灣最大金融集團的掌門人，以及不久前去世的台灣首富蔡萬霖之子，蔡宏圖總是刻意保持低調。

### 行事低調神祕

一九九〇年，從蔡萬霖手上接下國壽董事長，十五年來，蔡宏圖非常謹慎，出席公開場合或同業聚會的次數，寥寥可數。直到現在，他每年帶家人與頂尖業務員出國旅遊各一次；在國內，幾乎從不出遊。

國壽總部座落在仁愛路四段，到了二十五樓會客室，一出電梯，警衛已經站在那邊，看著每個進出的人。而蔡宏圖的辦公室，至今未曾曝光。對於自己深居簡出，蔡宏圖刻意講得輕鬆。

「（身為台灣首富之子）沒什麼感覺，還是跟平常一樣，才對吧。沒有覺得負擔特別重，只是進出比較不方便而已，比較沒有自由，」蔡宏圖接受專訪時，不時以中英台三種語言，流利自然地表達。

日常生活中，蔡宏圖低調；工作上，他帶領國壽兩萬三千名業務大軍，銳意改革，紀律嚴明。

平常，國壽除了副總經理暨發言



# 蔡宏圖的第二個關鍵時刻

國泰金控董事長蔡宏圖，台灣金融界最響亮的名字。回國接班後，蔡宏圖歷經保險市場開放的殺戮競爭，再歷經政府主導的金控遊戲，步步為營，持續保持第一名。現在蔡宏圖正處在決定他能否在六十歲退休的第二個關鍵時刻……。

## 今

年一月七日，寒風中露著些許朝陽。早上八點剛過，台北市第一殯儀館內，工作人員進進出出，忙著布置三商企業集團董事長陳河東的公祭靈堂。由於時間還早，現場除了家屬和幾位員工，到的人並不多。

突然間，只見國泰金控董事長蔡宏圖，率領弟弟蔡鎮宇和國泰人壽上百位高級主管，清一色的深色西裝，以軍隊般整齊、劃一的步伐，踏入會場。當天，蔡宏圖是第一位去上香致意的企業家，在保險業長

年保持龍頭地位的國壽，也成為最早登記公祭的團體。

「公祭還沒開始，蔡宏圖就到了，他這麼有錢的人，能做到這樣，真不簡單！很多人覺得他神祕低調，我覺得他溫文儒雅，」當時在場的三商美邦人壽執行副總經理張財源說。

以蔡宏圖富可敵國的財力，身段的確柔軟。

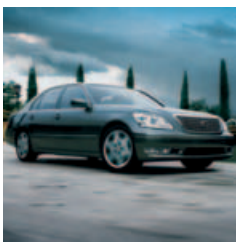
根據《天下雜誌》最新出爐的一千大特刊，國泰金去年營收五千八百六十億，稅後純益兩百九十八億，雙雙高居百大金融服務業的冠軍。

國泰金的總資產二・六五兆，佔全國金融機構（公營加民營）總資產的八％。換句話說，台灣全部金融機構每一百億資產之中，就有八億在國泰金手上。

再看衡量一家公司在股市具有多少影響力的市值（market cap）。證交所五月三日資料顯示，國泰金股票的市值高達四千八百七十億元，排名第三，僅次於台積電一・二兆、中華電信五千八百六十億。至於鴻海、聯電、中鋼、南亞塑膠等大型企業，緊接在國泰金之後。

國泰金可運用的資金（含國內房地產與國內外股票、債券的投資）總計一・五兆，相當台灣一年GDP的一五％。





(和泰汽車提供)

## 低階汽車起家的豐田， 必須克服第三世界的形象，說服豪華車買主， 豐田有能力製造高階產品。

如果豐田敗訴，數千萬美元將付諸東流。當時的負面報導，讓Lexus的上市之路崎嶇坎坷，烏雲籠罩。

三月八日的聽證會，情勢逆轉。

法庭駁回米德資料處理公司削弱品牌的說法，並指出，「在一般受訪的成人大眾之中，只有一％認得Lexus品牌。」美國豐田汽車銷售公司欣喜若狂。頂上烏雲終於消散，一月份一波波的負面報導，如今反而使Lexus擁有更高的品牌知名度。Lexus安然躲過這顆子彈。

彈身上蝕刻著「Lexus」的另一顆子彈，在八個月後，即一九八九年秋季新車開始銷售的兩個月後，從彈膛射出。

### 化解品牌大災難

一位聖地牙哥的經銷商透過服務熱線，通報實地試車的結果。根據店內銷售人員的說法，LS400的定速巡航控制系統在試乘時故障，彈進超速檔，使車子轟隆前進，顧客猛踩煞車都沒用。幸好銷售員反應快，在千鈞一髮之際，趕緊使用手動操作，解除系統設定。

儘管這件事讓豐田高層大為光

火，卻也沒有急著找代罪羔羊或編派他人不是。相反地，豐田英二當機立斷，召回所有車輛，全部可能出錯的零件都免費更換。

這個舉動看似大錯特錯。大規模召回車輛，是後勤工作的噩夢。而且這無疑是承認過失，讓美國新聞界逮著機會，修理這個以超高品質自誇的品牌。然而，一九八九年十二月一日，豐田仍然宣布無條件召回它的旗艦車。豐田卯足全力安撫顧客，無非是體認，一個無法採取補救措施的進口品牌會有什麼樣的下場。

豐田英二決定火速更換所有零件，化解Lexus品牌面臨的第一個產品大危機。這個決定是高明之舉。豐田不但沒有試圖拆除已爆彈，反而承認錯誤，擔負損失，並繼續向前。

為了彌補召回車子更換零件造成的不便，Lexus經銷商提供借車服務，只要顧客需要，馬上出借。經銷商也自願提供取車和交車服務，加快更換零件的流程。Lexus總部指示，務必替每一輛被召回的車擦拭上蠟，而且免費把油箱加滿。豐田精巧地處理這段插曲，讓品牌的

聲譽更上層樓。

一九五八年夏天，豐田「皇冠」(CROWN)在比佛利山莊上市。這是豐田出口美國的第一款車，然而它在美國卻不戰而敗，引擎太小，最高時速只有一百公里，行駛在加州的收費公路上會劇烈抖動；在山區或沙漠長途跋涉時，很容易過熱。推出不到兩年，這款定價兩千三百美元的「皇冠」就撤出美國市場。

### 贏得車迷尊敬

這次的失敗不只是個挫折。然而，豐田學到了寶貴的教訓。日後豐田再也沒有把本地車款銷往國外而慘遭「下架」的命運。從今以後，豐田都先徹底研究當地的品味和偏好，進行顯著的改良。三十年後，第一部Lexus進入美國時，完全是替美國駕駛人量身訂做。

LS400令車界驚艷。不管在空氣動力學、車廂寧靜度、舒適度、燃油使用率和最高時速上，都凌駕賓士420SEL，而且便宜三萬美元。在豐田成立五十年之後，終於有了第一款真正「世界級」的車。



書名：Lexus傳奇

——車壇最令人驚艷的成功

作者：卻斯特·道森（Chester Dawson）

譯者：黃碧珍

出版公司：《天下雜誌》出版

出版日期：2005年4月25日

者強調舒適乘駕、講究物質享受，而且特別看重「美國製」的優良傳統，不是豐田能輕易爭取到的客層。

第二種客層比較年輕，學識背景較佳，事業平步青雲，偏好BMW。

第三種客層大部份是賓士的買主，是最有錢、也是最穩固的豪華車消費群。他們追求名牌，但不想招搖，更在意可靠度及維修保養等重點。

這個心胸比較開放的族群，正是豐田首要的消費群。後來的豪華車品牌廣告，都是對準這個族群。他們正是《紐約時報》專欄作家兼作者布魯克（David Brooks）提出的「布爾喬亞波西米亞族」，簡稱「布波族」或「BOBO族」。

「這些人受高等教育，一隻腳踩在波西米亞充滿創造力的世界，一隻腳又踏入布爾喬亞的資本階級，野心勃勃地追求世俗成功。」豐田替他們取了另一個名字：Lexus的買主。

## 五個核心考量

這些研究結果指向五個核心考量，豐田在打造豪華車時，必須適當平衡：

◆地位／名聲／形象  
◆高品質（或更重要的，認知上的高品質）

◆再次銷售的價值／折讓價值  
◆高性能（絕佳的高速舒適感、操控性和穩定度）

◆安全性

這些結果全都顯示一個再清楚不過的事實：豐田必須有夠格的產品、具競爭力的定價、一流的經銷體系來照顧富裕客戶的需求。豐田意識到「Lexus的旁邊不能擺一台商用貨車。兩者不能在同一個展示間銷售」。從焦點團體訪談得來的資訊透露，豐田必須克服第二世界的形象。這種負面印象無疑來自日本車商打進美國市場，是從低階汽車起家。要說服豪華車買主，豐田有能力製造高階產品，是一場硬仗。

美國豐田汽車銷售公司認為，一個全新的經銷體系才能銷售豐田在全世界的第一款豪華車。但豐田領導階層卻不認同，董事會的意見也分成兩派。

如果要產品有好名聲，必須有分開的經銷通路；你不可能在超市賣時裝店的產品。一九八五年的最後一次會議終於拍板定案：LS400

不會和低價的「Tercel」在同一個展售間銷售，但美國銷售部門設立新經銷體系的費用，必須來自當地的銷售收益，並要說服經銷商提供大部份的資金，不要奢望日本方面會給予特別補助。

## 躲過商標爭議

一九八九元年旦清晨六點，豐田歐洲行銷總裁兼執行長荒島正滿腦子想的都是法院禁止使用「Lexus」這個名稱的強制命令。

這個最後一刻殺出的程咬金，是米德資料處理公司（Mead Data Central）提出的侵權申請。該公司擁有一個電腦資料庫搜尋引擎Lexus/Nexis，認為「Lexus」太接近他們註冊的產品名稱，要求美國豐田汽車銷售公司立刻停止使用。不然，豐田必須連續十五年，每年支付一億美元，附加其他商標使用費。

日本的豐田高層不了解怎會出這種紕漏，豐田曾向律師查證，也得到保證，Lexus不會侵害任何著作權。律師的理由是兩家公司完全不同領域，幾乎沒有重疊。





打造豪華車品牌「Lexus」，豐田英二曾說，「這不僅是巨大的挑戰，至高的夢想，也是無法逃避的抉擇。」

（和泰汽車提供）

級威靈頓牛排，」《Fortune》雜誌曾如此比喻。

不過有人辯稱，如果不進軍豪華車市，最後恐怕損失更多。當豐田最忠實的客戶群——嬰兒潮世代，開始邁向人生致富的高峰時，會想換更高級的車。豐田必須有高階車的產品線，以免死忠顧客變節。

最重要的是，豐田嗅到了商機。現有豪華車的製造商大撈油水，沾沾自喜，愈來愈不貼近新一代買家的需求。因此豐田英二下令進軍豪華車市，投注全部心力，鞏固世界車壇霸主的傳奇地位。以豐田英二的說法：「這不僅是巨大的挑戰，至高的夢想，也是無法逃避的抉擇。」

### 找出首要消費群

為了研究主攻市場，豐田高階車先遣小組展開一個月的美國之旅。他們在每個走訪的城市，展開由美國豐田汽車銷售公司商品企劃部門籌辦的焦點團體訪談，研究數十名豪華車主的觀感。

整體而言，豐田發現這些受訪者大致分為三類。第一種主要是不具高等學歷的較年長顧客。這群消費

# Lexus傳奇

## 驚艷車壇的 品牌故事

Lexus，  
如今已一躍成為美國最暢銷的豪華汽車品牌，  
在台灣，Lexus也同樣令人刮目相看。  
這個車壇最令人驚艷的成功品牌，  
究竟是如何打造的？

九八三年夏天，豐田拿下全球車市八・一％的市佔率，

超過當時任何一家日本車廠。豐田內部審慎而機密的分析指出，豐田在規模和地位上大有提升。豐田汽車創辦人豐田喜一郎的堂弟豐田英二深知，豐田製造的頂級車，必須和賓士高級S系列，或BMW引以為傲的7系列旗鼓相當。

這存在實質的負面風險。因為要打造一款採用全新高動力引擎的豪華車，將耗費巨資，而支持這項計劃繼續下去的只有個人直覺，以及對市場需求的粗略判斷。儘管豐田有引擎蓋下的每樣東西，但這部車必須有過人之處，例如舒適的享受或豐富的裡外造型等。這些顯然不是豐田的長處。

### 無法逃避的抉擇

更大的挑戰關乎豐田的名聲。豐田毫無資歷，消費者憑什麼掏出幾萬美元，購買一款不過比「冠樂拉」(Corolla)高級一點的車？真的會有人花大把鈔票來買豐田車嗎？「擅長製造平價車款的豐田製造豪華車Lexus，就好像在麥當勞生產特





我做的專業性大貿易公司，也就是某個產業或某種產品的 ODM 公司，共同支持一家專業行銷公司來打品牌。

比方說台灣的休閒服飾產業，我們可以設計、製造，也可以開發新材料，有機會透過專業行銷公司打品牌。再如運動器材、皮件、農業等產業，都可以重新創新，從品牌、生意模式開始進行，這種方式風險並不高，因為是輕資產。當然，這需要經驗的人挪出時間，在未來二、五年投入品牌行列。

電腦業不可能做這種事情，因為太大了。資訊業的小品牌，則必須打利基市場，而不是主流市場，還有機會出現新的品牌。半導體業倒是有機會打品牌，好幾家晶片設計公司可以控股公司聯手共同打一個品牌。

### 打品牌，通路是重點

只不過，在打品牌的時候，必須從長計議，慢慢累積起來，最主要是要建立通路、管理通路，還要讓這些供應商在不影響本身 ODM 業務的前提下，願意提供最創新的產

科技業不是沒有機會，  
關鍵在借重**台灣的設計能力、  
製造能力以及全球運籌能力。**



不大，因為大家的創新不會有衝突。

不少分析師、學者似乎都看衰台灣的科技產業，老實說，科技業不是沒有機會，關鍵在於借重台灣的設計能力、製造能力以及全球運籌的能力，來不斷提高附加價值，而不只是一再擴大規模。

未來科技公司可能出現的模式，反而是做專注於微笑曲線最高兩端的品牌公司，等於是早期不做生產的宏碁，只行銷小教授一號但不做生產。最好是第一天開始就有創新產品，找人代工，自己做行銷。其實，甚至連技術都不一定要靠自己，宏碁的小教授是別人代工生產，連軟體都是用十萬元跟別人買的，宏碁的個人電腦也是委請研究院設計。

更極端的方式，是這家行銷公司甚至都不需要獨家擁有所有的技術，只要掌握關鍵的一小部份，尤其是吸引市場的創新設計，因為擁有太多獨有技術的成本較高，可以委外借重現成的資源，然後包裝成自己的東西。這些都是可行的生意模式，在這方面的創新，可以為台灣科技產業未來的困境解套。

牌定位可以比較專注，因為它是以品牌為思考；明基是以產業發展為主的思考，產業走到哪兒，它的品牌會有不同的走向。

明基要擴大，必須用自己的資源擴大；宏碁則可以借重別人的資源來壯大自己，所以它可以好好挑，挑出未來一個大的機會，好好經營品牌。明基則較被動，端視它所屬產業要進入哪一塊才能做。比如說，明基一直不承認做筆記型電腦，認為自己是做digital hub（資娛中樞），如果它的策略真的是這樣，這是正確的做法；如果它做的是筆記型電腦，就會面臨較大的挑戰。從表面上看，明基好像進入了資訊業，實際上它的焦點應該放在數位商品，做數位產品需要一個中樞來控制。

套用品牌公式來看，明基的定位沒有問題，它需要的是品牌知名度，讓它的產品可以多賣一點；有了知名度，可以回過頭再提高它的定位。所幸，明基做的不是電腦，不需要太多售後服務。電腦產品的定位，最大問題是產品差異都不大、商業模式無效，因此產品定位幾乎都是負的，很多公司都混不下

去，連大公司都束手無策。明基的品牌知名度要慢慢累積，才可以拉高品牌定位；宏碁則不求品牌知名度，必須把定位變成能賺錢，東西賣多了，知名度自然就會提高。

## 在國際上，我們相對小， 相對小的方法就是要 有利基、有差異化。

在我的定義中，宏碁、明基是在同一個產業，但採取不同的策略。每個產業本來就有不同的區隔市場，宏碁的市場以主機為主，明基的市場以

周邊為主。宏碁是以資訊為定位，明基則要轉型到消費性電子形態。

### 台灣不能只有一種品牌模式

台灣到底該走宏碁模式，還是明基模式？我認為成功的模式愈多，對台灣愈有幫助。這不只是路多了，也表示大家不必擠在一塊，這樣產生的經濟效益較高。

我觀察，對台灣最理想的模式必須有三、五種，不能只有一種，如果只有一種，大家都會一窩蜂擠在一塊惡性競爭。模式太多則會影響經營績效。主要原因是產業不同、產品線結構不同、發展階段不同，生態與外界動態都不一樣。一個產業要生存，不能只靠一招，一定要有很多招式，並且招招都要見效。

現在談品牌，我覺得有三種模式可以做：一，從大公司分割出來，可能用關係企業或是完全獨立新品牌；二，代工與品牌共存，明基、巨大都是如此，在成熟產業、品牌定位較有差異化時，兩種業務可以相安無事。電腦產業因為產品差異不大，兩種業務很難共存；第三個模式現在還沒有發生，那就是以前



因此，打小市場的品牌策略就是要把自己變成相對大的品牌，要在介入的市場裡面躋身相對大。相對小的品牌是無效的品牌，「相對中」的品牌在獲利邊緣，相對大就十分有利可圖。

回到品牌價值公式，相對大或小，相當於品牌定位。品牌價值等於定位乘以知名度，多一個國家市場，是增加知名度，但是乘以相對小的品牌定位後，並沒有得分。所以，一定要有相對大的市場，不斷累加起來才會得分。

品牌要拓展市場，首先還是要借重本地市場，先在本地市場站穩。如果是創新的產品，當然有機會一下子就變得相對大。

因為資源總是有限的，在發展的過程中，要儘量借重同質市場，就是客戶面、產品面較同質的市場。在這其中，要有效塑造形象，還是要靠產品創新，找到有效的通路，用公關、廣告做溝通。這些工作並非一蹴可幾，得一步步按部就班的來。如果本地市場太小，打國際品牌絕對有很大的困難；但也不能因此氣餒，市場小，可以視為利基的觀念，如何找到一個利基，在特定

的產品或客戶面，能夠取得相對大。你的相對大可能還是很小，但是有效，可以產生有效的品牌價值。

台灣品牌要到國外打品牌，一開始就要懂得運用品牌價值公式，要考慮定位、形象，儘量以差異化的產品來打仗，因為在國際上，我們相對小，相對小的方法就是要有利基、有差異化。

台灣品牌若想行銷全球，要具備幾個優勢：**第一是產品優勢**，我們現在最容易做到的優勢是價格低；**第二是品質**，品質是最起碼的要求；**第三是創新**。

這三個優勢是一層高過一層，以現在的標準看來，價格、品質這兩個層次已經是競爭之必要，若缺少這兩者，產品幾乎註定失敗。創新是品牌的價值，如果能創新，就能塑造有形或無形的價值。有形的價值是指理性的部份，例如產品的功能更多，價格高一點也可以創造價值；無形的價值則是感性的部份，討人喜愛，消費者願意付錢購買。另一方面，價格的競爭力，有時來自於創新，因為創新，所以同樣功能的東西，品質更高、價格更低，這也是創新。

台灣企業到國外打品牌，本來就有很多先天障礙，資源不夠、經驗不足、條件不佳等，這是不爭的事實。就像窮小子要出頭天，該怎麼辦？只好多讀書，比別人更拚命、更動腦筋，這是必經的過程，沒有特效藥。但是窮小子想出人頭地，還是有幾個要領，比如說，不能不擇手段、破壞形象，否則會阻礙未來的發展。


## 宏碁與明基的品牌策略

明基品牌的發展策略，跟宏碁最大的不同，在於明基是以製造及技術為思考模式的品牌，宏碁則純粹以品牌行銷為思考。因為投資在研發及製造的資源很大，明基不得不考慮現在的監視器、手機，以及未來友達面板產品的出路，這些產品的出路，重要性遠超過它的品牌。宏碁可以沒有負擔地走向輕資產，明基就沒有這個條件。

可以說，明基的品牌模式是傳統的模式，日本、韓國、歐洲公司都是這種模式；宏碁的模式則是美國模式，是像耐吉、戴爾的模式。

有了這樣的基本不同，宏碁的品





施振榮認為，台灣產業升級的關鍵之鑰，就在於創造國際級品牌。

業，LV營業規模並不大，只是在那個市場區隔裡它相對大。當然，它的品牌價值是來自全球，不是來自某一個市場。

### 「相對大」比「絕對大」有用

我們可以看到，在一些小市場會有某些當地的品牌屬於「相對大」，像統一、聲寶、東元，在台灣相對大，在全球相對小。品牌如要產生效果，相對比絕對有用；相對大比較有效，較有機會創造利潤。例如，宏碁品牌在全球是「絕對」不小，但「相對」小，尤其在美國相對更小，所以很難生存。宏碁在台灣是相對較大，跟國內競爭者比，在國外市場也是絕對大，但是跟國際品牌比起來，就是相對小。宏碁現在在歐洲有利可圖，是因為在歐洲我們相對大。

從市場佔有率來看，相對大非常重要，品牌一定要在所屬的區隔市場裡相對大，才有價值。此即意味著要寡佔，美國的飲料市場就是可口可樂跟百事可樂兩家寡佔，如果市場是由五家、十家分割，大家的品牌效益都會打折。



趨勢宏觀

文／編輯部 攝影／黃明堂

# 施振榮解讀 全球品牌 大戰略

當

大家都還陷在台灣產業發展的路線之爭時，施振榮

已經開始為自己許下一個新的定位——台灣的品牌先生。這位為台灣打造第一個國際級資訊品牌的科技大老已經認定，台灣產業升級的關鍵之鑰，就在於創造國際級品牌。

在這本為華人品牌量身訂做的新作《全球品牌大戰略——品牌先生施振榮觀點》中，施振榮以宏基、明基自創品牌的經驗，試圖為努力從代工走向自創品牌的台灣產業，找出幾條不一樣的出路。本書即將在五月底由《天下雜誌》出版，本文率先摘錄其中精華部份。

台灣品牌要行銷全球，市場大小有不同考量。所謂的大市場，有「絕對大」與「相對大」的差別。品牌有「客戶面」與「產品面」的差異，客戶面包含文化、年齡階層、所得階層、性別等等不同層面。在同樣的產品區隔與客戶層面裡，相對市佔率高，就是相對大。例如，LV的皮件知名度很高，但是消費群有限，是「相對大」。相較於大企

# 台灣品牌如何 走向國際？



(黃明堂攝)

「和風式微、韓流暫居、漢潮將起」  
台灣企業以代工累積了厚實的能力，  
「漢潮」形成，  
對台灣產業創造國際品牌，  
是一絕佳機會。

《天下雜誌》特別邀請宏碁創辦人施振榮，  
以「acer」與「BenQ」的實務經驗出發，  
點出台灣企業在品牌路上會遇到的大小挑戰，  
提出幾種可能的操作模式，  
還特別提供很多打品牌的獨門絕技。



(和泰汽車提供)

豐田打造「Lexus」  
成為世界暢銷的豪華車品牌，  
是車壇最令人驚艷的傳奇，  
它的品牌策略也值得學習、參考。



是真正的多元化。

今後不要再說去大陸是賣台。去大陸，是賣台灣的产品。

愛台就不能與大陸有關係，這是錯誤的想法。先從意識形態開始解除武裝，這是第一點。

第二點，在大家都把大陸當作未來可能性的現在，我們何必自己限制自己？

講一個大家大概不清楚的事情。過去幾年，美國政府一直將台海當做全世界最危險的地區。我想這次行動之後，美國應該會認為危險性降低。

為什麼會這樣？講難聽一些，這是因為我們的行為導致這樣的局面，所以就多買武器保護自己，這是美國一直要我們軍購的邏輯。

杜：台灣與大陸現在的問題，是因為我們面對一個前所未有的局

作，因為他會想將台灣問題，在往超級強權的路上和平解決。我們領



杜英宗：

以產品來看，

**數位化、無線、系統整合、健康看護**

這四個產品，是我覺得下一個有機會的明星產業。

面。

胡錦濤是鄧小平隔代指定的接班人。與江澤民以及朱鎔基不同之處，胡錦濤是徹底由共產黨培養出來的領導人，接位之後很短時間就讓江澤民交出所有權力，是個很厲害的人。

他的任務不僅是解決台灣問題，更是要將大陸帶往超級強權之路，台灣只是他的一個里程碑，我不知道國內領導人有沒有想過這個問題。

像這種人如果將台灣問題當作一個里程碑，後續一定有許多動

導人應該利用現在這個前所未有的時機，以台灣人民的利益優先，創造出兩岸雙贏以及下一步轉型或提升的關鍵。

### 現場問答

問：政治上除了藍、綠，還有紅色，三位選哪個顏色？

黃：沒有顏色（現場大笑），這是正確的回答。像我在台灣與大陸都做很多事情，大陸國台辦也問黃先生是什麼顏色，大家都說沒有顏色。

王：我的政策就是支持政府，不論這個政府是哪個黨。

在台北市，我們支持台北市政府，而不是支持國民黨。又比如去馬來西亞，也是要跟當地政府合作，而不是管哪一個政黨執政，只要成為政府我就跟你合作、配口。

我要去一百多個國家，如果每個地方都要選顏色，那紅橙黃綠藍靛紫都有了。

杜：我服務的是美國公司，我的公司裡面大部份只有兩黨，不是民主黨、就是共和黨。

一個明星產業。

預言未來：

## 四產品可望發燒

杜：套一段韓國劇「大長今」的故事。劇中有一陣子一直在尋找烹飪的祕方，後來才發覺烹飪根本沒有祕方，烹飪的祕方就是要知道對方要吃什麼，然後誠心誠意地做出來，這就是最好的料理。

同樣地，企業要經過千錘百鍊，不是有一、兩個明星產品就可以起飛，這個千錘百鍊是最重要的。從最近幾個趨勢來看，現在對高科技產業比較注重兩個趨勢。

第一，是多元整合（multiple integration）。

比如做代工的可以去零組件（component），因為即使是鴻海，毛利率也由十幾個百分點降到現在只有六個百分點，但如果可以將零組件多元整合，毛利率就可以提高。

第二，是多元產品組合（multiple product offering）。

以產品擁有許多全球第一的聯發科來看，本益比只有美國I-C設計公司的一半，這是因為聯發科沒有多元產品組合。

以產品來看，數位化、無線、系統整合、健康看護這四個產品，是我覺得下一個有機會的明星產業。

展望兩岸：

## 利用此刻創造雙贏

主持人：根據

《天下》一千大CEO調查，台灣七成CEO的總焦慮，是兩岸問題。請問CEO對於兩岸局勢如何看待？如何能營造兩岸雙贏？對連、宋兩位先生的大陸行有何看法？

王：未來宏碁最重要的一個方向就是全球化。全球化觀點下，大陸是一個重要資源、重要市場，我們一定要取大陸資源來用、做大陸市場。就算要繞道，我

們還是要去。

當全世界都對大陸開放，並且做為最重要市場與經濟

成長火車頭時，不應該自己把自己隔絕。

用全球觀點看這樣的資源與市場時，發覺全世界都沒有障礙，我們反而有很多障礙。比起歐美，我們現在去大陸發展，感覺上連與其他國家平起平坐的位置都要差。

將來台灣企業與歐美企業，如果可以取得一個立足點平等的位置，去除戰爭的恐懼，將障礙降低，這些發展都是正面的。

黃：台灣過去幾年是二分法、二極化的社會，不是愛台就是賣台，不是藍就是綠，這逼得許文龍必須要表態。

連、宋兩位先生去大陸最重要的是將這些二分法打散，這才

王振堂：

我們以後要做的是包頭包尾的，就是我們接單、安排工作，決定找哪些人製造、設計、運籌，然後我們去收錢。





黃崇仁：

今後不要再說去大陸是賣台。  
去大陸，是賣台灣的产品，

決了。

黃：台灣生意人最痛苦的  
就是不知道是什麼顏色，一  
個顏色在台灣對，但到對岸  
就不對。反過來說，對岸  
對，回到台灣就不對。

台灣生意人根本就不能決  
定是什麼顏色，因為大家都  
橫跨兩岸呀！所以第一個要  
將政治與經濟脫鉤，第二，  
兩岸的問題如果平緩一些，  
很多人心理就安了。

台灣是個不大的島，外部  
才是台灣的機會。像宏碁必  
須要以全球角度去看，而不  
是以台灣去看，這是目前難  
度較高之處。

力晶特別之處是幾乎都  
在台灣，因為在台灣做十二  
吋廠還有相當的競爭力。在  
這個島上，力晶還要蓋四個  
十二吋廠，投資大概兩千多  
億。

我相信根據這樣的投資與努力，  
可以在台灣進行下個十年的競爭。  
不過這是要看是哪個產業、做什麼  
事，如果是在做PC製造，我也非  
得要到大陸。

杜英宗（以下簡稱杜）：關於競

爭力，企業在二十年後是否還能是一  
百大，我提出四點來看。

### 四個要點： 讓企業無功不克

一，如何將大陸作為主要生產基  
地或市場。目前我們已經將大陸作  
為主要生產基地，但如何成為主要  
市場還有很長一段路要走。

現在全世界的跨國公司，第一個  
策略問題就是如何滲透大陸市場，  
但是目前政府將去大陸發展作為一  
個籌碼，而非協助企業發展。

二，台灣首先必須發展較不足的  
軟體，再加上我們比較強的硬體，  
軟硬兼攻，然後發展出可以複製的  
系統。

施振榮先生最近提出來一點我很  
同意，他認為高科技企業的創新分  
為科技、產品、系統、服務四個階  
段。以ATM（自動提款機）為  
例，當初ATM被發明出來是一種  
科技的創新，機器被製造出來後是  
產品的創新，但光有ATM沒有  
用，必須要與會計制度結合，這就  
是系統的創新。

接著將科技融入於生活之中，以  
服務的精神產生新的創新，比如無

人銀行、網路銀行，這更高明。

台灣企業目前還只限於第一與第  
二階段，所以該培養的競爭力分別  
是建立系統、建立整體服務制度以  
及形成核心競爭力。

三，企業要建立全面性服務的心  
態，每一個機制要更精緻而深入。

花旗內部上周一一直在討論一家西  
雅圖的百貨公司Nordstrom，就是  
一個服務精緻化最好的例子。

我曾經到這家百貨公司買一個袖  
扣，用了四年發覺有些生鏽，這家  
百貨公司二話不說就換一個新的給  
我。我的同事買了一雙皮鞋，穿了  
八個月就壞掉，這間公司也是立刻  
就換給他。

在這種服務態度之下，即便他的  
價格高出二、三成，我們還是偏好  
向他購買。

台灣企業要真的做到服務最終消  
費者還有很大空間可以改進。

四，台灣企業要成為真正的全球  
企業，只是剛好總部在內湖或台  
北。acc現在就有義大利人當CE  
O，sony有美國人當CEO。

將來二十年，不管政治多險惡，  
只要可以發揮這四個競爭力，台灣  
企業可以繼續成功。

主持人：請杜董事長分析台灣下



1000 一千大企業調查二十週年

# 探索台灣下一波



▲左起為杜英宗、黃崇仁和王振堂。

環境怎麼變化，我要生存、我要活下去的習慣。

日本政府剛來統治台灣時，宣布兩年內任何台灣人都可以將土地等財產賣掉，不管要去哪裡，日本政府都不會干涉，但兩年之後就成為日本政府統治下的百姓。

當時台灣有超過兩百萬人，但是賣地離開台灣的僅有五千人，所以台灣人對於這塊土地有很強烈的歸屬感，這塊土地上的人都會一直想辦法活下去。

種種的變化都是必然的，但這些變化，不會影響台灣競爭力。因為台灣本來就是一個喜歡做老闆的海島型經濟。所以每十年或每五年，最重要的股票都會換名字。十年前鴻海與力晶一點也不重要，但是現在都很重要，因此台灣社會可以不斷的繼往開來。

主持人：台灣企業已經進入全球佈局、深耕大陸營收、生產都不是在台灣。台灣要怎樣做下一步的佈局？要如何提升競爭力？

經濟優先：

頭尾貫穿就會很強

王：我剛提到的是比較高的整體

管理能力，當把一切整合起來管理好時，就可創造出更大的附加價值。

面對大陸競爭時，台灣資本市場國際化活絡的程度，我認為大陸與香港短期內追不上。因為在資本市場，敢大量金錢買賣的信心，要十年、二十年才可以建立。

只要有好計劃的資訊與科技公司，在台灣籌資可以說是通行無阻。所以除了整體管理能力外，如果可以將資本市場與資金進一步結合，這方面的優勢還是可以持續一段時間。

主持人：王董事長覺得政府該做些什麼？

王：政府該做的是要讓企業很容易國際化、自由化，而不是用意識形態限制。讓經濟歸經濟，真正要以民生經濟優先，非以政治意識形態優先。

所謂優先就是出現衝突時，把次要的東西擺旁邊，以主要優先項目作為決策與思考重點。

「經濟優先」是一個很簡單的敘述，但是一個簡單的敘述，如果可以从頭到尾貫穿，就是很強的東西。我看到的是很多口號，沒有付諸實施，而且沒有從上到下貫穿。只要真的可以貫徹，事情可能就解

# 超越顏色 才能創下一波競爭力

《天下雜誌》一千大特刊，二十週年CEO論壇，邀請宏碁集團董事長王振堂，力晶半導體董事長黃崇仁，花旗環球證券台灣區董事長杜英宗，進行「探索台灣下一波競爭力」座談，由《天下》資深副總編輯楊瑪利主持。身為台灣企業領袖，對於連宋相繼訪問大陸，企業界如何解讀與期待？

## 主

持人：去年是二十年來企業獲利與營收屢創新高的一年，但《天下》一千大CEO大調查卻顯示，有五成的CEO對於去年台灣不滿意，而且有三成對於今年景氣不樂觀？這是信心問題，還

是競爭力問題？

王振堂（以下簡稱王）：實際成果與心理感覺為何有差距，我猜測接受調查的人中，有相當比例與台灣本身市場有關係，這是心理感覺。

成果較好的是在國際表現較好的公司。只要有國際就會有大成果，如果只留在台灣就會有限制，尤其是現在兩岸關係不明、政治混亂，經濟比較沒有得到重視。

我一直覺得台灣的前途相當樂觀，只是我們的附加價值會與過去不一樣。以前做製造、研展、設計，以後這些可能要找別人做。我們以

後要做的是包頭包尾的，就是我們接單、安排工作，決定找哪些人製造、設計、運籌，然後我們去收錢。

我們繼續接單、收錢，一切都安排好之後，附加價值是很大的。

## 台灣精神：

## 一直想辦法活下去

黃崇仁（以下簡稱黃）：現在可以看到很多現象，講得好聽叫做多元化，難聽叫做不確定感。

台灣有歷史是四百年，從西班牙人、荷蘭人開始，經歷鄭成功再到日本人，台灣的百姓已經形成不管

# 競爭力



台灣的立場有兩點絕不能讓，

1.是台灣目前有治理自己的自主權，這是現狀。

2.是對改變現狀，台灣人民有否決權。

兩岸形勢。台灣經貿實力的優勢是消失了，但是因中國的興起，國際勢力對它的戒心和牽制也加強了。

而中國本身體制內的問題，加上朝野一致對和平崛起的渴望，確確實實除非萬不得已，北京不能也不願訴諸武力。總的說來，兩岸形勢和平發展是變而未變，我個人反是認為比那時更樂觀些。

完全沒變的是問題的癥結——對主權和治權的詮釋。引用當時的話，「過去三十年間，中國內部同時存在兩種對立的制度……，一個能裨益雙方的實際方式，應該是容許兩種制度各自發展、互相影響而互不干擾。……統一中國是一個遠程目標，但是目前必須認清一點，在主權上，台灣和大陸雖然屬於一個中國，實際上卻將由兩個截然不同的政府分別長期的控制。在此期間不應該使用武力以求急速統一，也不應該有形無形的與第三者聯手對抗對方。」

### 台灣立場： 有兩點絕不能讓

基本問題和願景到今天還是沒變。還是兩岸分治。未來可能的前

景是在分擁治權的原則下，共享主權。但站在台灣的立場有兩點絕不能讓，一、台灣目前有治理自己的自主權，這是現狀。二、對改變現狀，台灣人民有否決權。另一方面，台灣也必須同時保證不成為中國和平崛起的障礙。說白了是不為美日的馬前卒。

在這三個前提下，共同市場，三通直航，和平架構，順勢而下，這是對雙方都有利的。有些話，譬如「共享主權，分擁治權」，雙方還沒有完全一致的詮釋，但也未到完全否認的地步，那就讓它 *agree to disagree*（存異求同），再慢慢的談，把對雙方有益的事先做起來。

問：昨天宋楚瑜清華大學演講，今天和胡錦濤見面，你總的看法如何？

答：宋在清華的演講，若定位是對大陸聽眾，那是十分成功的。利用非常難得的機會，好好的把台灣介紹了一下。但因為轉播回來，在台灣的看法當然又各有不同。

宋特別提到兩個清華，「一塊招牌，兩間店面，殊途同歸，自強不息。」用以喻兩岸關係。民國四十五年，梅貽琦在台灣重建清華，全校只有十八個學生，一九九五年兩

個清華在北京新竹籌劃合作，經過一年醞釀，首先北京清華的校長應邀來台，後來新竹清華又應邀回訪北京。在一個大雪紛飛的晚上，一夕之間就把協議書簽好了。格式（protocol）是一式四份，兩份繁體字，兩份簡體字，兩份新竹清大簽字在前，兩份北京清大簽字在前。其後學生交換教授互訪等一直按著實際需要進行。為什麼能如此？有水木（清華有水木清華之號）同源之感，無誰吃掉誰之懼，而至少那個時候，新竹清大的學術實力又絕不比北京清大差。

至於胡宋之會，會後發表會談公報，有實質的承諾建議。但在關鍵的對九二共識的詮釋上，也可看出共親兩黨的異同，所以說「搭橋」成敗，定論尚早。主要是橋要有兩個橋墩，那邊那個橋墩，看起來是穩穩的，當然內部也有壓力，外邊卻是一點看不出來，這邊這個橋墩，現在看來是移開了，將來是不是又移回去，誰也不敢說。總之，往訪大陸，應以對大陸（民眾）的影響為主，從這個角度看，兩位此行都是成功的，其他風風雨雨，只是一時，也許就不那樣重要了。 ■





(AFP/ID提供)

不要大家都去跑百米，  
要有跑接力賽的胸襟。  
假若接力的跑，才能一圈一圈的跑下去。

路，趕了下來，正在宿舍等著。舞會的參加者，當然都有不同程度的失望，包括一位年輕的助理教授。

後來，學妹很快地轉學去了芝加哥，「再與大家同樂」當然也成了不會兌現的雨中文票(rain check)。

再後來，四十年後，頭髮全白了的當年助教授，在電視上看當年的學弟學妹在故國「尋洞」訪舊，儼影雙雙彷彿如舊，感慨中不禁萬分贊佩，「捷足先登不猶豫，關鍵時刻不怯場！」

## 宋楚瑜搭橋： 接力長跑才有力道

問：那你怎麼看宋楚瑜的表現？還有陳水扁？

答：單就登陸之旅而言，宋先天上就無法與連比。也許在他從美國回來與扁達成十點共識時，對登陸的構想也是破冰與搭橋，而破冰在前。但被帶著國民黨正統標誌和即將卸任主席「無慾則清」心情的連戰搶了頭香，佈局全大亂了，宋跟著去，角色很不好演。

政治人物當然必定會有政治慾望，沒有慾望又那來動力？但兩岸之間基調上有著這麼大的差異，摻

雜的個人慾望就更難處理。汪辜兩位之所以能踏出一步，留下歷史的痕跡，當然有許多因素。但都沒有政治慾望卻是最重要的。

今天宋還在進行返鄉之旅，因截稿的關係，真正的搭橋之旅是等不及了。因此很難評論，不像連戰之行可以定論，編導表演俱臻上乘，劇情則是「有發展性」。

因此也有些感想，不要大家都去跑百米，要有跑接力賽的胸襟。都跑百米，第一次跑過了，第二次同樣的跑道，再賣力也只能多跑上一兩米。歷史老人是不屑一顧的。假若接力的跑，才能一圈一圈的跑下去。

至於阿扁，他是國家領導人，主要的職責是導演，不是表演。若說連戰之旅是破冰，也只是破了第一塊冰，兩岸關係途上，一塊一塊的堅冰還多著。有人說「政治是高明的騙術」，這話有幾分真理不說，但講騙誰都騙不過共產黨。

他們是經過文化大革命等千錘百鍊出來的，但因經過千錘百鍊，若說「政治是可能的藝術」，他們都是懂的。不然也不會大費周章的請連主席到中山陵，去為他的前前……任領導題「中山美陵」了。

不論如何，大家都在台灣這條船

上，量力而為，有的冰是破不了的，至少也要避冰，不能因為船上的吵吵鬧鬧，硬往冰上撞吧！

問：中共制定《反分裂國家法》後，兩岸起了這麼多風雲變化，依你觀察，台灣以後怎麼走呢？你剛剛說兩岸基調上有很大差異，如何跨越呢？

答：這個問題太大了。兩岸當然有差異，但也有共同利益、共同願景，我只講，差異中最核心的部份：對於「一個中國」詮釋的歧見，這個問題糾纏二三十年了。

說三十年，其實一點也不誇張。這次訪談，我聽說殷允凡發行人也要來，很使我興奮，把一篇二十六年前文章找了出來。

一九七八年底，美國的卡特總統突然宣布和北京建交，中華民國原來來的「國策」頓失憑藉。那時兼任《華爾街日報》駐台記者的殷允凡鼓勵我把我一貫的想法整理了用英文寫出來，幫它取了個「One China, two systems」(一個中國，兩種制度)的名字，投寄《亞洲華爾街日報》，在一九九九年二月二十八日發表。

現在重新再看，其實有所變有所不變。大變的是我的英文現在絕寫不出那時的文章來。變而未變的是



(AFP/通訊社)

異，將來也只能存異求同（agree to disagree）。

現在更不能只看什麼說，也要看什麼沒有說。連是一個在野黨的主席，而胡卻是國家的領導（雖然名

義上是以黨主席交談），以胡的地位，他說的話對中國是有binding（約束力）的，但對於台灣，連說的只是一個選擇。

他七月離任後，這是他留給國民黨的一筆財產，國民黨可以選擇接受或拒絕，台灣民眾更可以選擇接受或拒絕，至遲到二〇〇八的總統選舉，就攤牌了。

## 連戰登陸： 留下一個選擇

連戰說的話，有的人當然極為不滿，但這就是民主，給人民一個抉擇，遠景或近利都說清楚，讓人民去抉擇。當抉擇之權在民眾手裡時，那有什麼賣不賣的問題呢？

連戰四十年公務生涯，此刻是他最後也是最美好的時刻，看來他是好好的把握了這個時刻。這使我回想起一個真實的故事。

大概也在四十年前，美國中西部的一個學校城，普度（Purdue）大學的台大同學會正在籌辦聖誕舞會，大家都很興奮，一方面當然是為了一年一度的聖誕佳節，另一方面，聽說那位這學期剛來學校，不久前才在台灣贏得首屆中國小姐選舉的

台大學妹（連方瑀）也會來參加。

聖誕那天，大雪紛飛，但是並沒有減少去園遊或參加舞會的興致，尤其主辦人刻意的在會場放出了消息，追這位學妹追得很緊的一個芝加哥大學留學生（連戰），原要趕下來護花，剛剛電台播報，公路上積了九吋雪，看來是下不來了。「這場雪可真是及時雪，」一位心直口快地脫口而出，卻是道出許多男士的心聲。

到了八九點鐘，會場一陣騷動，果然一位亭亭玉立的麗人，在眾人簇擁下走了進來，明亮的眼神全場一掃，算是向大家打個招呼，吱吱喳喳的會場頓時靜默下來，但也不過一兩分鐘，又恢復了熱鬧，畢竟只是位學妹，而且大家都帶著舞伴。

音響什麼都安排好了，就等著開舞。忽然又是一陣騷動，那位剛進來的麗人，由同學會主席也是舞會主持人陪著，匆匆地又走了出去，過了一陣，主席一個人有些洩氣地回來，歉疚地向大家宣布，學妹小姐向大家道歉，剛剛接到電話，有急事不得不離開，只有以後再和大家同樂了。

什麼急事呢？原來那位芝大的男生，一路打滑地開了一百五十哩雪



# 連戰破了第一塊冰， 兩岸堅冰還多著……

兩岸問題，堪稱是這三十年來前清大校長沈君山，最牽腸掛肚的事。不僅不斷撰文、發言，還曾隻身三闖中南海，會晤江澤民，談論兩岸問題。對於連戰進行六十年來第一次大陸破冰之旅，以及宋楚瑜訪問大陸，沈君山如何解讀？

## 問

：連宋兩人接連訪問大陸，你對他們的表現、成果和影響，可否提出觀察比較？

答：連宋兩人之旅是不能比也不應比的。連是破冰之旅也是撥霧之旅。套一句他在北大答學生問題的回話，連此行最大的突破就是突破本身。

他代表國民黨也代表他自己跨出六十年來第一步，是有歷史意義的。他在大陸的表現也十分出色。有安排、有真情、有的在意料之中、有的在意料之外，但明眼人一看即知，總的來說，瑕不掩瑜。

尤其在大陸的效應，如撥雲開霧，絕對是正面的，無論實際理念，個人情感，其表現皆一改過去在台灣給人的過分謹慎刻板的形象。大陸以國家領袖的規格來接待他，但對大陸民眾的影響，卻遠在柯林頓、布希之上，畢竟語言文化產生的共鳴度不同，好好的幫台灣做了一次統戰。

其影響甚至超出兩岸關係的範疇，而遠及未來大陸民主發展的前景，這話在台灣看來，也許有些過譽，但了解大陸媒體言論高度控制情形的，應知此言不虛。

至於對台灣的影響，則較複雜，藍綠陣營的評論當然不同，但至少國民黨內，他走的路線，即使七月引退之後，應會繼續下去。至少到二〇〇八的總統大選。

有人罵他賣台，這真是開玩笑，怎麼賣台呢？他和胡會談的新聞公報，除了開頭釐定雙方立場的定位話外，後面五條實質都是「促進什麼」、「促進什麼」，因為連知道自己地位，一個在野黨領袖而已，只能促進啊。

開頭的定位是最重要最困難的，眾人皆知兩岸之間有基調上的差



沒有失分的，是貌似旁觀而實際上在發揮著關鍵作用的美國。

美國的台海政策，眾所周知是「台灣不獨，大陸不武」。過去兩岸中任何一方想測試美國的底線，效果都是適得其反。無論是中共九六年向台海試射飛彈，還是陳水扁推動的公投、正名、制憲運動，都使美國的政策反而向兩岸的另一邊傾斜。今年美國與日本在安保問題上的「二加二聲明」，將台海納入美日的「共同戰略目標」以此遏制中共的「用武」，本以為會受到中共的強烈抗議，誰料中共的《反分裂法》反而給予美國藉口，使美國在東亞的戰略部署順利完成。對連宋的登陸及相繼表示反台獨，美國也不失時機地影響了扁政府，使扁不得不

對連宋之旅表示「祝福」。

然而，兩岸關係會不會突破呢？

在布希與胡錦濤的對話中，布希表示，希望胡錦濤進一步與陳水扁接觸，因為阿扁「是合法程序選出的台灣領導人」。

要中共進一步與陳水扁或民進黨接觸，目前卡在「九二共識」、「一中各表」及台灣「憲法一中」的問題上。要陳水扁接受「九二共識」會使他難堪，但「一中各表」大概是阿扁可以接受的。只是「一中各表」能不能為中共所接受呢？因為「一中各表」的含義是「一個中國各自表述」，但對於對方的「表述」不持異議。中共的表述是「一個中國即中華人民共和國」，台灣方面可以接受；台灣的表述是「一個中國即

中華民國」，中共能不能不持異議呢？關起門來中共也許可以不持異議，帶到國際社會是不是也不持異議呢？筆者對中共能夠接受對它的正統地位的挑戰，是懷疑的。

總的來說，今年以來的兩岸局勢尤其是連宋登陸，可以說暫時穩住了兩岸「不獨不武」的形勢。但台灣的「不獨」，並不能換來中共承認中華民國，而中共的「不武」也未到公開表示放棄對台使用武力的地步，尤其是《反分裂法》才剛在三月通過。

只要中共未接受中華民國及未放棄動武，那麼即使扁政府接受「憲法一中」，放棄推動正名、制憲，兩岸關係仍不會有真正的突破。

（作者為香港知名政論家）

未來台灣政局的發展，  
若能擺脫因選舉被政治人物挑起的族群割裂，  
政黨的走勢應是向**中間路線**靠攏。



(AFP/TDI提供)

連戰的歡迎可以說在很大程度上是自發的，而且空前的熱烈。連戰的表現，經過大陸民眾想像空間的美化，在網路上更是一片溢美之聲。

在歡迎連戰的民眾中，出現了「共產黨沒有天理」以及「恢復中華民國」的橫額標語，這反映了民眾對中共幾十年宣傳的逆反心理。

連戰在大陸演說時，曾批評台灣民主，說，「我們不願以『民粹』來取代民主政治，」但他也提到蔣經國推動政治民主化工程，「排除威權政治，奠定了政黨互動模式，更進一步開放黨禁、報禁，」他又提到大陸的「整個政治改革，無論是腳步或範圍，還有相當的發展空間。」我們不能想像大陸的大學生與人民，只以「民粹」去批判台灣民主，他們應更能從連戰的其他話語，對大陸的專權政治有所反省。這就足以構成對中共政權的挑戰。

### 再看台灣： 中間路線抬頭

連宋相繼大陸行，對大陸的衝擊是隱性的、間接的，但對台灣的衝擊卻是顯性的、直接的。

簡單說來，台灣的政治板塊，因連宋的登陸，而造成向中間路線推移。陳水扁總統在連宋登陸問題上的幾度搖擺，民進黨內的嚴重分歧，台獨基本教義派對扁政府的批判，都顯示著以陳水扁、謝長廷為首的民進黨主流派，與連宋在兩岸問題上已漸趨一致，他們形成的中間路線有兩個要點：一是「憲法一中」，即按照憲法，中華民國是一個主權獨立的國家；二是追求兩岸和平。而和平又與「憲法一中」相聯繫，也就是說，若不堅守「憲法一中」，若還要推動正名、制憲，在連美國都反對的情勢下，只會使兩岸處於持續緊張的局面。

筆者相信，未來台灣政局的發展，若能擺脫因選舉被政治人物挑起的族群割裂，政黨的走勢應是向中間路線靠攏。

連宋登陸對台灣政情的衝擊，台灣已有許多識者論列，筆者並無太多新見解，茲不贅。

### 還看美國： 穩住不獨不武

連宋登陸的影響，真正只有得分

胡錦濤的「政績」。在內部權力上，因連宋來訪使胡真正取代了江，大權在握。

中共要不要為這「成果」付出代價呢？

代價之一是胡錦濤在與連宋談話

時，都不提《反分裂法》，不提使用武力，也不提「一國兩制」。儘管並非表示這些令台灣人感冒的語言以後不會再提，但除非中共要把好不容易建立起來的與台灣在野黨的較好的關係，再予以踐踏，否則日後

再講這些語言的可能性會較低。

代價之二，是連宋分別在大陸提中華民國，而中共予以啞忍，這就意味着中共有不能不默認「中華民國是主權國家」的傾向。這對中共在大陸政權的正統性，無疑是一挑戰。

代價之三是對

大陸民心的影響。了解大陸政治環境的人都知道，過去幾十年中共都不遺餘力地醜化國民黨，

並把中共在大陸

推翻國民黨的統

治稱之為「解放」，現在居然

讓國民黨主席風

風光光地來訪，

還給予元首級待

遇，大陸老百姓

豈能不對中共過

去的宣傳打上大

問號？再加上民

眾對中共統治的

長期積怨，因此

這次大陸民眾對

這次大陸民眾對

(AFP/TO提供)





# 暫時穩住不獨不武

連宋相繼登陸，牽動美中台三方關係的轉變。  
歷史性的訪問，如何牽動三方關係的微妙變化？

## 連

宋相繼大陸行，在海峽兩岸都掀起了一陣熱潮。許多評論都在分析各方面的贏或輸，得與失，更多人關心的是兩岸關係的前景：目前的僵局能不能突破？

## 先看大陸： 中共有得有失

中共以元首級的規格接待了連宋，又送出包括大熊貓、開放大陸居民赴台灣旅遊與開放台灣水果進入大陸這「三項大禮」，換來連宋登陸時都表示反台獨與承認「九二共識」。中共贏了什麼呢？

一是在國際上緩和了制訂《反分裂法》所帶來的負面影響。胡錦濤

不失時機地與布希通了電話，電話中他當然絕口不提美方一直表示反對的《反分裂法》，只是向布希說明台灣反對黨領袖們歷史性訪問大陸，並強調中共今年以來，「採取了一系列改善兩岸關係，促進兩岸交流的重要舉措。」中共透過連宋來訪，多多少少改善了它的「非和平」形象，大致上算是得「分」了。

二是在中共內部權力較勁中，連宋相繼來訪，也顯示了胡錦濤主政的「成功」。台灣問題一向是中共最高權力親自執掌的事務。鄧小平、江澤民都在他們掌權時直接領導對台工作。江澤民在十六大退出中常委之後，有兩年的時間仍任中共軍委主席，所持的理由就是他擁有對

「江八點」的「發明權」與解釋權，而且中共最可能發生軍事衝突的地方就是台海。在中共元老和黨內幹部不斷要求江「全退」的情形下，江仍通過軍事會議表示「局部戰爭仍有可能發生，」「台海仍是需要軍隊嚴加戒備的地區，」其目的就是強調軍隊的重要以及軍隊非江領導不可。去年江在元老的壓力下「全退」之後，胡錦濤一方面通過制訂《反分裂法》，來替代「江八點」在對台政策上的運用，另一方面就是爭取連宋來訪，江主政時沒有做到的「國共會談」，在胡主政時做到了。

由於連宋在大陸都表示反對台獨，對於不了解台灣內部情勢變化的中共廣大幹部來說，會認為這是

# 破冰之後… 兩岸關係的下一步 在那裡？

最新一期《BusinessWeek》  
以「台灣為什麼重要」為封面故事指出，  
「全球經濟沒有台灣，無法運作」。  
台灣是美國數位科技的發電廠，大陸製造廠的神經中樞。

台灣在世界有不可替代的地位。  
這正是台海兩岸局勢，舉世關注的主因。  
國民黨主席連戰，開啟六十年來國共和談的破冰之旅。  
親民黨主席宋楚瑜隨後跟進。國內政局隨之動盪不已。

長達三十年關注兩岸議題的前清大校長沈君山、香港知名政論家李怡，  
如何解讀兩岸新局？

三大台灣企業家—宏碁集團董事長王振堂，力晶半導體董事長黃崇仁，  
花旗環球證券台灣區董事長杜英宗，  
站在企業與經濟思維，又提出怎樣的兩岸願景？



喧

嚷了一年的彰銀十四億股海外釋股案，終於暫時有了定案。財政部於五月九日在彰

銀發行GDR破局後，宣布將於未來兩個月內，改成由國內外公開招標方式，尋求最佳經營伙伴。海外釋股雖然立意甚佳，但配套不完善的GDR發行，反而未蒙其利，先受其害。因此對於此次彰銀釋股轉向的發展，我們抱以樂觀其成的態度。

「海外釋股」的正面意義最主要在於促使國內企業更進一步與國際接軌。但是，要達成上述目標，事實上須建構在一個公開公平與透明的機制之上，否則不但可能造成國內資本市場不必要的衝擊，更有傷害小股東，圖利特定人之嫌。

所謂發行GDR，基本上是將國內某企業的股票在國際市場上出售，若是國內與國際上對此企業股票價值認定一致，則海外釋股價便會大致與國內相符合。但若國際上之認定不如或高於國內認定，則便會「折價」或「溢

劉憶如



## 由彰銀案 談海外釋股

價」發行。此次彰銀發行GDR破局，其重要關鍵之一便在於國內外對於彰銀價格的認定有太大的出入。

如何判定價格的認定，是否有「太大的出入」呢？此次彰銀發行GDR，分別與ING集團及日本新生銀行洽談。在其過程中，市場上盛傳折價幅度，將高達三〇%至六〇%之間。對照我國近三年來發行的二十檔GDR之折價幅度有十八檔都在一〇%

為什麼彰銀發行GDR（全球存託憑證）破局？  
海外釋股該如何進行，  
才能避免圖利他人之嫌，  
確保股東權益？

以內，實屬過高。折價幅度過高的原因可能有二。一是國際上真的認定彰銀價格實在遠不如台灣市場上的價格，二是彰銀釋股對象競爭度不夠，也就是「買家太少」，因而未能真正反映其應有之價值。

如果是第一種原因，則在此時急切推出彰銀釋股，可能過於躁進。「國際化」原為兩面刃，推行的步驟時機，與速度都應極為謹慎。彰銀折價三〇%至五〇%

的傳聞披露後，不但彰銀股票即刻應聲而倒，其他金融類股以及台股大盤，亦都受到衝擊。這些後果，是否都曾在主事者的釋股考量中評估？若彰銀的「國際賣相」真的如此不佳，當初財政部是否曾經考量過應先推出較優良的產品於國際市場，以免一開始即負面影響台灣金融產業之國際形象？

若是第二個原因，則目前彰銀釋股方向改變，將採國內外公開招標，亦不失為補救方法。基於三年前第一金海外釋股案，因其於九十二年七月海外釋出十億股之後的一個月，贖回八·九億股，因此不但沒有達到吸收國際資金的目的，反而造成圖利特定人之嫌。

此次彰銀GDR發行，雖宣稱籌備已久，但若配套不完備，則仍可能造成種種弊端。希望財政部於未來的兩個月內，更加周密規劃釋股過程方法與作業程序，以不負彰銀最大股東之責任。（作者為立法委員／台大財金系兼任教授）



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

知

名的經濟學家史提格里茲和劉遵義最近主張，與其

讓人民幣升值，不如中國對出口品加徵出口稅。但前輩學者A.P.Lerner早就指出，對出口課稅的實質效果和對進口課稅相同。

升值和加徵出口稅兩項政策相比，後者將和提高進口稅一樣，使中國國內市場對外國更封閉，不只違背經濟自由化的原則，也違反多年來各國讓中國加入WTO而要中國市場更開放的期望與努力。

**徵出口稅將使中國市場封閉**

假設中國出口品以人民幣計算的價格，及進口品以美金計算的國際價格都固定不變，而人民幣不升值，且中國對出口品課徵一〇%的出口稅，則中國出口品用美金計算的價格上升一〇%，進口品的價格不變。但若不課出口

陳博志



## 加徵出口稅 能替代人民幣升值？

中國若以加徵出口稅替代人民幣升值，  
不只違背經濟自由化的原則，  
也違反多年來  
世界要讓中國市場更開放的期望與努力。

稅而人民幣升值一〇%，則將使中國出口品以美金計算的價格上升一〇%，進口品以人民幣計算的價格則下跌一〇%。兩者的差別只在於進口品用人民幣計算之價格。

而若在人民幣升值一〇%的同

時，對進口加課一〇%的關稅，則進口品用人民幣計算的價格也就固定不變。換言之，課徵出口稅在貿易和生產面，其實就等於升值再加上提高進口關稅。各國費盡力氣要中國降低關稅走向貿易自由化，以讓中國經濟融入

世界經濟，許多企業也希望中國開放市場讓大家分享，但兩位學者這種課徵出口稅的主張，卻將使中國國內進口品的市場價格相對變貴，使市場更為封閉，實在不妥。

兩位學者說人民幣升值會造成中國外匯存底的損失，也是不正確的說法。

站在各國中央銀行的立場，本國貨幣升值將使人民用更少的本國貨幣換到更多外匯，因此確是央行名義上的損失。但這卻不是全國的損失，因為人民得到低價買外匯的利益。對全國而言，外匯準備的價值在於它們對其他國家產品和資產的購買力，也就是外國的物價，而非本國的匯率。

升值前流入之熱錢確會在升值後流出而賺走錢。但國家政策不能以不讓熱錢獲利為主要目標，及早升值才是少讓熱錢獲利的適當方法。

（作者為台灣智庫董事長）

突破既有的體制開始執行，果然發現有太多的細節沒有考慮到。

記得IMBA外籍生剛到學校時，教務處所有的文件都是中文，學生根本無法註冊；到了宿舍，所有的公告都是中文，宿舍停水停電，外籍生都不知道；這些都不在預料之中，手忙腳亂了好一陣子才勉強上路。如果事先能夠加以預習，相關的問題應該都可以有更妥善的因應。

「風險太高」、「於法不合」、「不切實際」是組織推動創新的過程中最常面臨的三個挑戰。

### 在實驗過程中理性觀察

要克服這些挑戰，得有實驗精神，以輕鬆的心情開啟行動；同時務實地做出原型，詳細檢驗創新作品和既有社會脈絡的關聯，評估其可行性；當然，主政者亦

可以同樣態度來面對創新，暫時脫離既有法令的規範，在實驗過程中更理性地觀察這項創新真正的價值所在，再進一步決定是否全面擴大實施。

台灣的經濟社會結構需要逐漸從標準製造型逐漸轉向多元創新型，這點大家都有共識。但是如何塑造一個鼓勵創意、實踐創新的機制卻沒有太好的做法。

因此，一般人都會覺得在平常

時候的點子很多，但是能夠將創新構想講清楚的並不是太多，進而能夠出現具體作品、產生廣泛影響力的更是少見。這種「想的很多，講清楚的不多，做到的更少」的現象實在是推動創新的大忌。要突破這個困境，培養實驗精神、設計實驗制度該是首要之務。

（作者為政治大學商學院教授兼院長、創新與創造力中心主任）



## 五

年前，政大商學院申請辦理一個全英語教學的MBA學位學程，無論在招生、開課

都遭受到行政單位很多不同的意見，要不是同仁間有一股堅定的力量，這個案子早就胎死腹中。

五年後，政大商學院的IMBA已經逐漸成熟，除了二十二名本地生外，每年招收的二十五名外籍生，來自十多個不同的國家，學生素質整齊，更成為政大商學院與世界接軌的最佳窗口。

在此同時，國際化開始成為一流大學的重要指標。

政府提供大量的獎學金給外籍生，並訂定外籍生需達到學生總人數的七%的目標。以政大商學院為例，需有兩百多名外籍生才算達到目標。想一想至少得再努力個五年，才能達成。但奇怪的是，少數私立技術學院竟能在短時間內招收到大量的外籍生。一



吳思華

## 堅持實驗精神 才能創新

創新要如何形塑，才不會錯失機會，  
也不致於冒失躁進？  
培養實驗精神、設計實驗制度是首要之務。

打聽才了解，這些學校和人力中介公司合作，從東南亞引進學生，學生除了有獎學金、還可以私下打工，學校當然有學費收入。但是，這樣的招生方式，絕非台灣各個大學國際化的基本目標，顯然在政策規範上出現了漏洞。

敘述這個故事不在宣揚政大商

學院的IMBA，也不在挑剔行政單位的短視與能力。其實，這一類「太慢又太急」的政策模式，過去多年在各部會中常見到。

換句話說，真正值得我們深思的是，創新要如何去形塑，才會錯失機會，也不致於冒失躁進！

### 創新歷程最常面臨的挑戰

從上面的實例中再加以解析，我們可以發現在創新的歷程中，常會出現下列幾種挑戰：

一、討論的時候大家興高采烈，但是真正要動手做時卻又猶豫起來。重要的原因是一日開始做了，每個人都得有很大的承諾，但是，距離目標的達成很遙遠，風險實在太大了。

二、等到團隊的成員都有共識、開始啟動後，最常聽到上級單位的評論意見是，「這個想法很好，但是於法不合。」在政府機關或大型科層組織中，所有管理者都必須依法行政。創新既然是無中生有，無法包容於既有的法令體系中，其實是很自然的事。但是，很多創新就在法令中打轉而蹉跎下來。

三、團隊的成員費了千辛萬苦

## 筆

者數年前碰到一位CEO，他的公司在兩年內，銷售額從零到一百億，人員從零到兩、三千人，高速成長的公司，在員工招募訓練，融合、認同上會出現問題，尤其在高階主管的遴選和吸引更是問題，因此筆者就問他說，「貴公司如何在短期內吸收這麼多可用之將，來替公司攻城掠地？」，他回答說，「千金買死馬。」千金買死馬的典故出自《戰國策》卷二十九「燕策一」。

戰國時期，燕為齊所滅，燕昭王即位收拾殘局，亟思報讎。故往見郭隗先生曰，「孤極知燕小力少，不足以報……敢問以國報讎者奈何？」……郭隗先生曰，「臣聞古之君人，有以千金求千里馬者，三年不能得。君換涓人求之。三月得千里馬，馬已死，買其首五百金，反以報君。君大怒曰，『所求者生馬，安事死



湯明哲

老祖宗的求才智慧

## 千金買死馬

許多公司抱怨找不到高級管理人才，運用老祖宗的智慧「千金買死馬」，也許是一個好方法。

創下佳績。

筆者好奇地再問，「那起初買來的死馬如何處置？」他說，「這不用擔心，死馬能力不佳，在千里馬競爭下，將無以存活，在短期內會趁著身價尚有千金時，去找五百金的職位，否則將來身價不如千金時，無以為業。因此死馬會很快被自然淘汰。」

許多公司抱怨找不到高級管理人才，千金買死馬也許是一個好方法。老祖宗的智慧至今威力猶存，運用之妙，存乎一心。

但千金買死馬不是沒有風險，千里馬沒有道德問題，人才卻有道德問題，有道德問題的千里馬更容易投機取巧而不被發現，文中提到的公司不小心吸引了道德不佳的千里馬，產生嚴重的公司治理問題，最後公司拱手讓人。千金買死馬容易，判斷好的千里馬還是不容易的。

（作者為台大企系教授）

馬，而捐五百金？」涓人對曰，『死馬且值五百金，況生馬乎？天下必以王為能市馬，生馬今至矣。』於是年內，千里之馬至者三。今王誠欲徵士，先千金買死馬。」

用經濟學的術語說，國王以遠超過市價的五百金買死馬的千里馬，高價誘出活的千里馬的供給，於是能在短期內吸收大量高

級人才，果然，燕昭王為郭隗（死千里馬）築宮，吸引了名將樂毅自魏前往，敬為上將，後來大敗齊國。

這位CEO就是先用千金買死馬，消息傳開，千里馬紛紛報到，能在短期內衝出百億台幣的銷售額。投資機會也是，先用千金買死馬，好的投資計劃書都會搶先自動報到。所以能在短期內

今

天打開報紙看到一則令我高興和感動的新聞。國立

台灣藝術大學廣播電視學系的學生今年的畢業展是訓練十名烏來國小的學生做主播，教他們寫新聞稿，並用抑揚頓挫聲音念出來。這個創舉有兩個意義，一是「教學相長」，學一個東西最有效的方法就是把它用出來，用它來做畢業展非常恰當；第二是給這些孩子一個機會去接觸他們可能從來不曾想過的領域。經驗會產生興趣，興趣會造就人才，這些孩子的人生可能因此而不一樣。

一九八一年諾貝爾化學獎的得主霍夫曼(Roald Hoffmann)，原是主修藝術史，有個夏天，他去化學實驗室洗試杯和試管賺錢時，對研究產生興趣，轉去念化學，後來拿到諾貝爾獎，那個夏天的打工經驗替他打開了一扇門，他的人生從此不一樣。

一九八八年諾貝爾物理獎得主列德曼(Leon Leder man)

洪蘭



## 將相本無種，需要的是機會

出生後一百天內聽不見外界聲音的白冠麻雀不會唱歌，  
人腦中的才能，若沒有外界刺激的啟動，再好的能力也被埋沒……。

也說他高中時原是B<sup>-</sup>到B<sup>+</sup>的學生，大學念的是免費的紐約市立大學，還是B的學生，二次大戰時他當了三年兵，開始想人生要做什么，戰後他的好朋友去念了研究所，他也跟著去念，因為有退伍軍人獎學金不必花錢，念書總比找不到工作好，念著念著念出了興趣，拿到了諾貝爾獎。有一位高中生問他，「你什麼時候知道你是諾貝爾獎的料？」他答

道，「在我拿到諾貝爾獎的時候。」的確，將相本無種，很多人需要的就是一個機會，一旦有機會去接觸不同的領域，他體內原有的能力就會被啟動，發揮出來，如果沒有機會，可能冬眠一輩子。

人的大腦中有很多的機制和能力，需要外界刺激去啟動它。麻省理工學院的杭士基(Noam Chomsky)一直主張人的大腦

中有語言學習的機制，但是這個機制需要外力來啟動，一個不曾聽過語言的孩子不會說話，後來鳥類的實驗証實了他的假設，心理學家把一出生的白冠麻雀耳朵灌蠟，使牠聽不見外界聲音，隔離長大，如果在五十六天關鍵期之內，取出耳蠟，給牠聽一次牠自己族群之歌，一百天之後釋放出來，這隻鳥會唱，但是如果超過一百天才給牠聽，就來不及了，它不會唱了。這表示鳥大腦中有這個機制，但是需要外界刺激的啟動，沒有機會，再好的能力也被埋沒。

在貧者愈貧，富者愈富，城鄉差距愈拉愈大的台灣社會，有大學生用教原住民孩子來展現自己四年學習的成果真是一個一舉兩得之事，值得鼓勵。

(本文作者為中央大學認知與神經科學研究所所長)



拚治安，拚選舉，就是不拚環保？

文／汪文豪

# 環保署淪為啞巴配角？

## 京

都議定書今年二月十六日生效，當各國環保部門積極主導因應之道時，國內肩負守護環境重責大任的環保署，在署長張祖恩請辭近一個月後，繼任人選迄今懸而未決，連因應京都議定書的政策主導權，都掌握在經濟部手中。

一年半前，郝龍斌針對「核四公投」與「坪林交流道開放案」，堅持「民意不能凌駕專業，公投也不能推翻環評結果」，請辭環保署長之後，許多人感覺，環保署似乎成為沒有聲音的部會。

擔任環評委員多年的前中央大學環境工程研究所教授歐陽喬暉觀察，相較於歐、美、日等國環保部門在內閣中受重視的程度，我國環保署常被扮演重大開發案的配角，在重大政策形成過程中，常常使不上力。

部份環保署官員私下覺得，郝

龍斌擔任署長的兩年七個月中，是員工走路最能抬頭挺胸的時候。從郝龍斌親自帶隊拆除台南縣二仁溪流域的非法熔煉工廠，親自與養豬業者面對面溝通，貫徹五大流域水源保護區的養豬場拆遷行動，他劍及履及的施政風格，以及據理力爭，不畏其他部門與民意代表施壓的態度，一改環保署在民眾心中的形象。

不過，當學者出身的副署長張祖恩從代理而真除後，即使頂著首位環工專業署長的光環，張祖恩在所有內閣首長的知名度中，仍排名倒數第二。

### 被當成阻礙經濟成長的絆腳石

環保署官員分析，張祖恩不像郝龍斌曾擔任民意代表，所以不諳官場與議場文化，面對險惡的政治環境，屢吃悶虧，既使他身

段柔軟與強調溝通，最後仍掛冠求去。

以環保署環評委員會會議擱置台電彰火力發電廠的開發案為例，即使面臨國內外要求降低排放二氧化碳的環保呼聲，環保署的做法仍不為高層所認同，認為此舉是阻礙經濟成長的絆腳石。

張祖恩請辭時，內部同仁紛紛猜測是行政院不滿環保署拒絕提撥部份空氣汙染防治基金挹注健保虧損，認為張祖恩未貫徹高層意志，因此在內閣觀察期滿前，「暗示」張祖恩不予續留。不過，張祖恩否認此一說法。

如今，環保署長一職懸缺，更令環保團體擔心，環保署在內閣中的聲音更被忽視了。環保團體發起網路連署，推薦曾任台灣綠色和平組織會長，並於二〇〇一

年獲得美國矽谷毒物聯盟頒贈「環保特殊貢獻獎」（電影「永不妥協」的真實女主角 Erin Brockovich 亦曾獲獎）的環保健將林聖崇，擔任署長。

曾在總統府前帶學生裸體，抗議政府忽視京都議定書的雲林環保聯盟理事長張子見說，明知此舉不可能成功，但卻可提醒曾與環保團體並肩作戰的民進黨，不要迷失當初的理想性格。



▲自從郝龍斌離開環保署後，環保署似乎沒有了聲音。

（天下資料）

# 農產登陸熱，政府急降溫

文／汪文豪

## 五

月三日，在國民黨主席連戰返回台灣的前一天，中

共國務院台辦主任陳雲林在上海宣布三項大禮。其中一項為擴大開放台灣水果進口，並對十多項台灣水果給予零關稅的優惠。

中秋節。如果部份文旦能銷往大陸，將有助紓解文旦滯銷。

然而，看在政府眼中，大陸此舉頗有「黃鼠狼給雞拜年，不安好心眼」的動機。

農委會主委李金龍在大陸國台

銷的損失，由誰負責？

這席話背後點出對中共「以商逼政」的憂慮。因為農產品滯銷，勢必得由執政黨收攤，否則選舉時要面臨流失農民選票的壓力。因此李金龍設下「在WTO架構下，以政府間對等談判關稅與檢疫問題」的底限，試圖對這波農產品大陸熱降溫。

## 農產品登陸，以倍數成長

若撇開「統戰」因素，根據農委會統計，我國農產品輸往大陸的數量與金額，幾乎每年以倍數成長。若再加上透過香港轉口進入大陸的數量，大陸已躍升為我國農產品出口的第二大市場，僅次於日本。以去年為例，我國農產品出口到香港與大陸的總金額約八億兩千多萬美元，佔總出口值的四分之一。

台灣農民如此熱衷「逐鹿中原」，主要是看中北京、上海與廣

州等主要城市居民的驚人消費

力。近兩年以「寶島珍品」為品牌在大陸推銷台灣農產品的台灣農業策略聯盟祕書長吳秋穀說，在大陸民眾心中，台灣水果是拿來送禮的高檔貨，即使價格比當地水果貴兩、三倍，仍被搶購一空。

華北地區專門批發台灣水果的北京春林農產品公司前總經理呂政璋認為，台灣的熱帶水果在華北極具競爭力。他舉例，台灣葡萄柚在北京的售價平均比美國、以色列或南非的葡萄柚貴四到五元人民幣，依舊供不應求。「同樣是華人，口味也接近，大陸人當然偏好台灣水果。」呂政璋說。

台灣省農會新任理事長劉銓忠就評估，台灣水果銷往大陸，每年將近有新台幣三百億元商機。

不過，吳秋穀指出，若台灣農民不做好品質控管，未擬訂大陸市場經營策略，只當成解決農產品滯銷的管道，這股台灣農產品大陸熱，可能淪為曇花一現。



(邱劍英攝)

部份農民聽到這項消息，十分興奮，認為將有助提振我國加入WTO以來，農產品價格低迷的困境。台灣文旦聯盟召集人黃志耀就說，受寒流影響，今年文旦的採收期將被迫延後，十分接近

辦釋出訊息後，立即開記者會對這股農產品大陸熱澆冷水。他提醒，大陸官方今年可片面決定開放台灣農產品進口，明年也可以片面中止。如果今年農民搶種，明年收成後卻無法出口大陸，滯

# IBM登玉山 磨練意志極境

## 近

來，台灣IBM總經理許朱勝和玉山很有緣。

「從滿天星斗到陽光乍現，近四小時的攻頂過程，著實是體力與毅力的極致考驗，靠的是堅強的意志力，同時也是團隊的支持及鼓勵。」這是去年十月十四日早上八點五十九分，許朱勝和近

十位同仁們，成功登上東北亞第一高峰玉山後，在第一時間內把他們的雀躍化作文字和影像，傳給台北松仁路上的同事分享。

「這要變成台灣IBM每年的傳統，」許朱勝說，今年又有近二十位同仁，要再度挑戰玉山。消息傳到彼岸，中國IBM的主

管要台灣別想出那麼多新點子，否則他們豈不是也要跟著挑戰大陸的最高峰。

向來溫文儒雅的許朱勝，可不是在搶搭這幾年企業登玉山的熱潮。原來，去年初IBM喊出「Taiwan on demand」，追求「隨需應變」的目標後，內部決定把口號化做實際行動，用挑戰玉山來證明決心。許朱勝也嘗試為這

個企業體創造故事。台灣IBM明年就要滿五十年了，許朱勝發現，同仁們都會常回憶剛進公司受訓的過程，但之後似乎沒有什麼共同記憶。他藉著爬玉山這個活動，讓同仁們有個挑戰目標，有個可以互相交流的體驗，進而深植企業文化。

而這也是今年初IBM大中華區董事長周偉焜給許朱勝的重任：要安定軍心，待在台灣繼續打仗。

歷經去年底IBM把PC部門賣給聯想，競爭對手頻頻出招，藍色巨人在台灣的脚步依然踩得穩健，積極為企業轉型佈局。

## 把智慧丟出來

最近，IBM通過CMMI軟體成熟度第五級評鑑（Capability Maturity Model Integration，一種協助企業改

善應用軟體開發和管理的流程）。目前全世界有七十八個單位取得認證，IBM是台灣首例。於是他們推出「玉山計劃」，向國內企業分享他們在取得認證上的成功經驗。「把智慧丟出來，才能創造更多新想法，」許朱勝說。

去年七月IBM在台灣成立的研發中心，也傳出好消息。這個位於南港軟體園區的實驗室裡有近一百位員工，其中有八成是台灣人。他們的定位是「mission lab」，也就是必須自己從無到有地開發，而不是承接國外總部的規格或想法。

不過短短十個月，這個研發中心就開發出五款新產品。「這樣做，才是對台灣未來競爭有幫助的，」許朱勝說。他在做的不只是為台灣IBM爭資源，也在為台灣向世界發聲。



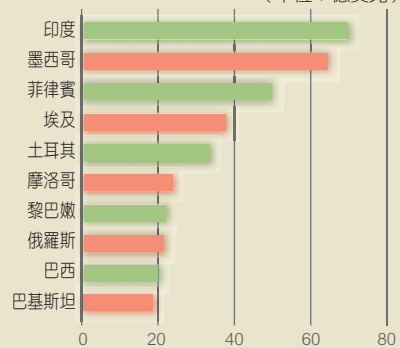
▲IBM藉著挑戰玉山，為企業深植文化。

（IBM提供）



## 輸出外勞比出口商品好賺 外勞為母國賺進大把鈔票

輸出勞工為許多國家帶來可觀收入  
1990~2003年出國工作者匯回家鄉金錢總額  
(單位：億美元)



國際貨幣基金（IMF）最近的報告指出，外勞出國工作匯回家鄉的錢已漸成開發中國家資本流入的主力，近年更直逼外資直接投資，為母國賺進大筆鈔票。

受益最大的是印度、墨西哥、菲律賓、埃及與土耳其。另外像賴索托、東加、黎巴嫩等小國受惠的金額雖然不高，但因國內經濟的規模小，國民出國打工匯回的錢卻也高達GDP的25%~40%以上。

自一九九九年以來，開發中國家的外資直接投資金額多數下滑，但是國人出國工作匯回的金額卻直線成長，在許多國家甚至超過出口帶來的收入，這類資本流入也較能抵擋不景氣或經濟危機的衝擊。

## CEO薪水高低看年齡？ 坐領高薪，績效低？

企業執行長（CEO）們的薪水不斷成為人們討論的焦點，令這些CEO最難堪的是，坐領高薪的人，往往績效都不怎麼樣。

《Forbes》雜誌最近針對美國五百大企業的CEO薪水與績效進行評比，結果發現，以過去六年的資料分析後，薪酬最高的前十名CEO，只有三名經營績效進入前五名。相對的，經營成果最好的十名CEO中，卻只有一個人的薪酬擠進前一百名。

這項調查結果也發現，薪酬高的CEO普遍年齡較高，幾乎都在六十歲以上，但是績效較佳的CEO們年齡則多不到六十歲。

### 薪酬最高的CEO

排名	CEO	企業	CEO年齡	經營績效排名
1	席梅爾	雅虎	62	※
2	狄勒	IAC/InterActiveCorp	63	178
3	馬蓋爾	聯合醫療集團	57	33
4	索羅門	森林實驗室公司	77	48
5	大衛	聯合科技	63	129

### 績效最高的CEO

排名	CEO	企業	CEO年齡	薪酬排名
1	寇爾	新世紀金融	57	318
2	皮高特	帕卡車廠	51	229
3	布爾	紅木信託	56	185
4	薩茲	群星酒業	54	430
5	費卡拉	紐約社區銀行	58	442

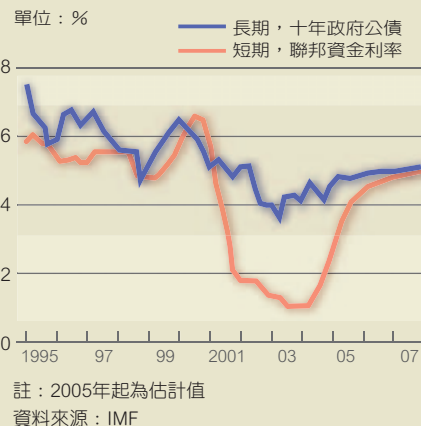
資料來源：《Forbes》

※資料不足以計算、納入排名

## 美國利率走勢暗藏矛盾 長期經濟景況不看好

美國帶領全球央行升息已非新聞，但隨著短期利率不斷上揚，長期利率卻反向走低或不動如山，這種矛盾暗示市場對未來經濟的預期。

### 美國長短期利率走勢背道而馳



雖然自前年以來，美國聯邦準備理事會就一路調升聯邦資金利率，但美國十年公債的利率卻起伏不定，而且一直處於歷史上的低水準，許多單位預期，明年美國長短期利率就會相差不遠。

經濟學家們分析，這表示大家不看好長期的經濟景況，像是通貨膨脹壓力與企業獲利能力，但卻可能有助於民眾消費，尤其是房屋重貸款風潮，以及帶動房市維持高檔。

龍、東協）的貿易逆差中，有一九％來自中國。到了二〇〇四年，這個比重增加到二五％。

而同一時期，中國之外的亞洲國家，在美國對亞洲的貿易逆差中的比重卻是逐年降低的。日本的比重從一九％減少到一二％，四小龍六％到三％，東協九％到六％。

由此看來，就算人民幣升值可以減少來自於中國的進口，亞洲或其他國家對美出口，卻可能再度增加，對美國整體貿易平衡並不會產生明顯的助益。

## 人民幣對中、美就業影響有限

況且，在美國市場中，中國並沒有真正取代其他國家，因為這些國家是把他們的生產線移至中國，再從中國出口。其次，儘管亞洲國家匯率被指控缺乏彈性而且幣值過低。事實上，

## 中美雙邊貿易逆差

在二〇〇四年達到一六二〇億美元，幾乎是美國全球經常帳赤字的四分之一。

與其他地區比較起來，亞洲國家在美國的市佔率已逐漸減少：一九九八為七七％，二〇〇〇年降到五三％，二〇〇三年再度減少到四五％。

第二，人民幣匯率低估，應該對美國製造業近年來的就業不振問題負責也言過其實。二〇〇四年對美國總統的經濟報告指出，自中國進口的產品，多屬於勞力密集性產品，而美國近年的製造業失業問題則多集中在較高級的技術人員階層。

第三，中國常被指控蓄意維持較低的匯率以支撐國內的就業市場，但這個論點忽略了一個事實。即在中國的對外貿易中，成長最快且最大的部份是所謂的「加工貿易」。加工貿易是指將進口原料及資本財加工為成品進行出口，國內附加價值很低。因此，中國的對外貿易，並不因為額度大、成

長快而影響到國內就業。

## 人民幣過早升值可能引發金融動盪

恢復美國及全球經濟平衡的最好方法，應是美國改變目前寬鬆的貨幣與財政政策取向（特別是在減少財政赤字方面）。在美國未能削減支出缺口之前，如果人民幣與其他亞洲貨幣真如美國所願而大幅升值，反而會導致融通美國赤字資金的減少。利率將會上揚，金融市場動盪增加，並進一步威脅到全球經濟成長。

另一方面，如果美國及全球的貿易失衡持續增加，中國維持人民幣匯率緊釘美元的經濟成本將隨之增加，也可能重演一九六〇年代因美元的大幅貶值，而埋葬了「布列頓森林」（Bretton Woods）會議達成的固定匯率制度的歷史。未雨綢繆，中國也必須加速匯率改革的進程。

（作者為世界銀行前大中華區首席經濟學家，現任世新大學教授，辜樹仁譯）



華而誠

# 人民幣升值 能否解決 中美貿易逆差？

中美貿易逆差不斷飆高，  
美國指控中國蓄意低估人民幣幣值，  
藉此取得不公平貿易優勢。  
然而，人民幣升值真的可解決  
美國貿易失衡或失業問題嗎？

## 為

了要矯正全球及美國經濟失衡的問題，美國最近升高了對重估人民幣值的壓力，人民幣因此在遠期外匯市場中再次升值。

預料中國不會屈服於美國的壓力。而且，就算中國政府到了調整其匯率制度的時間，人民幣升值，美國貿易失衡的問題也難因而解決。

最近召開的七大工業國會議（G7），再次呼籲亞洲國家應採取更有彈性的匯率政策，也呼籲日本與歐洲國家進行結構性的改革。七大工業國過

去也曾做過同樣的結論，但卻毫無效果。美國貿易逆差持續擴大，人民幣匯率仍然緊釘美元。

二〇〇四年，做為全球經濟失衡指標的美國經常帳赤字，達到歷史新高的六千六百六十億美元，是美國國內生產毛額的五・七％，而且仍在持續增加中。

為了要懲罰中國造成美國經常帳赤字，美國參議院屈服於保護主義者的壓力，通過「中國貨幣法案」（China Currency Bill）。法案中規定，假如

中國不重估人民幣，中國產品銷往美國的進口關稅將增加二七・五％。雖然美國行政當局指出參議院的這個動作，違反世界貿易組織的規定，但也對人民幣採取了較以往更強硬的立場，因為美國認為中國已有條件採取較有彈性的匯率政策。

以上問題的癥結點在於，中美雙邊貿易逆差在二〇〇四年達到一六二〇億美元，幾乎是美國全球經常帳赤字的四分之一。中國被指控為了要取得不公平的貿易優勢，而蓄意低估人民幣值，並傷害到美國製造業的就業機會。

然而，這項指控並沒有足夠的事實支持。

## 人民幣對美貿易逆差影響有限

首先，中國產品在美國持續增加的市佔率，只是取代了亞洲及其他出口國在美國的市佔率。在二〇〇〇年，美國對亞洲國家（中國、日本、四小



# 台灣年輕人只想開咖啡廳？

文／楊瑪利

《天下雜誌》即將在六月份滿二十四週年。秉持一貫關懷台灣長遠競爭力的創刊宗旨，《天下》花了數月精心策劃，將一連三期推出人才力、社會力與環境力的系列報導。

本期封面故事「亞洲六強人才比一比」，是二期專輯中的第一期。

在輿論被兩岸政治人物與倪敏然自殺事件，佔去大多數新聞版面的紛亂氛圍下，《天下》派出多達六人的採訪隊伍，兵分多路，分別前往大陸、韓國、日本、新加坡、香港，現場直擊並訪問各國的官員、教授與大學生，收集回來一個個外國大學生的奮鬥故事。

對比不久前，台灣第一大民營企業家鴻海董事長郭台銘，曾在公開場合中感嘆，時下台灣年輕人只有「想開咖啡店」的企圖，台灣的亞洲鄰居大學生，不論企圖心、視野、胸襟與國際觀，都令人緊張。

新加坡年輕人，目前最in的一句話是「走出舒適圈」(out of comfort

zone)。當台灣年輕人普遍想追求快樂幸福的人生，新加坡年輕人卻說自己生活太舒服了，因此要把自己丟向國際，接受挑戰。

大陸的大學生，則說他們連感覺麻木的時間都沒有。他們不僅要忙著力爭上游、拚個人競爭力，更在忙著拚視野與胸襟，把自己訓練為未來領導人。清華大學的教授，有計劃地帶著頂尖的清華學生，搭吉普車登上四千公尺的青康藏大高原上，到大陸最貧窮、最遠、最底層的地方體驗貧窮，目的是要訓練他們的勇氣、胸襟與胸懷。

## 台灣年輕人缺乏典範

韓國大學生也一樣來勢洶洶。在校園裡，學生人人高談著「BeSeTo」，代表大陸北京、韓國首爾、與日本東京。而韓國的新機會與自己的新未來，就是當三地的橋樑。

其實目前亞洲各國的年輕人，都過

著比自己的上一代富裕的生活。跟台灣年輕人一樣，他們比起上一代都是比較自我(me generation)的一代。但是大陸、韓國、日本、新加坡等國的大環境，似乎也不忘透過社會願景的塑造與教育過程，提醒年輕人不要忘了願景與人生的方向，努力要把年輕人帶向「we generation」，提升視野與企圖心。

相對起來，台灣年輕人似乎顯得失去了方向。而台灣各界領袖，更缺乏為年輕人提供願景，建立典範，與引導價值。

本期其他精采要目，還包括連戰、宋楚瑜相繼大陸破冰之旅，前清大校長沈君山、香港政論家李怡與一千大企業家，各自從不同觀點分析解讀兩岸新局面。(見六五頁)

難得接受媒體訪問的台灣第一大金控董事長蔡宏圖，也接受《天下》專訪，談到集團的佈局與國際化。(見一〇〇頁)

一〇〇頁)



# 超限競爭 無止盡

## ■ 超限競爭無止盡

這期「1000超限競爭」是個十分具有「可看性」的標題。隨著中國大陸的崛起，各國的發展重心不約而同向亞洲前進。因此，誰能掌握這股先機，誰就是最大競爭力的贏家。

台商以前佔著地利之便，以單打獨鬥或集團投資方式出現在中國大陸，一時獲益甚豐。但這幾年，日、韓、歐美等國也以雷霆萬鈞之勢，爭相啃食這塊「大餅」。反觀我們因政治的紛擾，能賺錢又肯根留台灣的企業屈指可數，加上外資裹足不前，這些現象難道是台灣企業將夕陽化的前兆嗎？答案當然不是，台灣人不僅要彼此競爭，更要不斷創新，活絡我們的產業，使其脫胎換骨、起死回生，但必須避免惡性競爭，否則大家就等著餓肚子。

台北 蕭銘洲

## ■ 健保回歸保險做法

筆者大學時讀公共衛生，正逢健保開辦，後來在區域醫院服務五年，再轉任保險業，對於健保感受至深，看到目前健保局調高保費及減少藥品給付的做法，深感

不以為然。

從保費收取而言，目前做法是種健康懲罰的設計，也就是注重健康的人，醫療利用少，卻要繳較高的保費。原本健保卡六格的设计，希望箝制醫療濫用，也無法實施，導致醫療浪費。從減少給付項目而言，減少基本藥物的給付，只會讓患者延誤就醫，或醫師誇大病情，反而讓健保花更多的錢。

反過來想，讓健保回歸商業保險的做法，依個人健康狀況收取保費，並把給付重點放在預防檢查及門診治療。住院醫療則鼓勵投保商業保險，定期做預防檢查者給予保費折扣，不但可促進健康、降低疾病嚴重度、提高保健意識，且可減少健保的財務壓力。若真正無力繳保費或醫療費者，則透過社福系統加以幫助。讓健保不再成為政治遊戲的工具，成為真正保護國民健康的制度。

嘉義 江東穎

## ■ 更正

《天下》三三二期二一四頁，「天下一千大最會賺錢的五十家公司」第四十一名應為碩邦科技。一五八頁將國泰人壽副總經理熊明河誤植為熊明和，特此更正。

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5月15日出版

董事長 發行人兼總編集長／殷允芃  
總主筆／吳迎春、莊素玉  
資深副總編輯／楊瑪利  
副主筆／陳雅慧  
召集人／李雪莉  
記者／陳良格、吳昭怡、施君蘭、陳名君  
蔡明洵、黃靖萱、孫瑞瑜、周華欣  
林芳儀、黃亦筠

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／張惠萱

美術指導／李男  
美術編輯召集人／符思佳  
美術設計主任／黃慧文  
網際網路部副理／熊健美  
廣告企劃副理／蘇建志  
資深軟體工程師／胡江林  
資深美術編輯／林世宗  
網站編輯／馬佳豪  
數位內容資深編輯／周珊汶  
編輯／李明芳、廖凱弘、王照霞  
調查中心經理／許榮盛

天下雜誌出版  
總編輯兼總監／蕭富元  
主編／吳毓珍、王謙茹  
美編召集人／符思佳  
童書總編輯／何琦瑜  
行銷副理／蘇于修  
企劃／劉曉芳

總管理處總經理／金玉梅  
資深經理／方惠珠  
知識總監／陳亦珍  
發行人特助／鄭宜媛  
公共事務經理／王聖鳳  
主任／邱聿君  
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／王櫻德  
主任／程培智、鄧惠升  
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  
業務行政／周佑潔

行銷副總經理／趙琰  
經理／黃正宜  
副主任／徐奇嵐、曾嘉翊、夏志遠  
呂宜陵

客服中心副理／廖雅麗  
客服專員／游美芬、吳巧玲、鄭旭玲  
劉佩宜、劉維芝  
行政／徐昭鈴、陳惠敏、周政萍

教育基金會  
執行主任／江美滿

製管暨採購副總經理／陳銘松  
印務副理／黃淑萍  
印務／姜權峰

發行副理／盧盛銘  
主任／蔡崇業

資訊科技部副理／魏美麗  
資深工程師／吳羽佳

財務部經理／郭琇文  
主任／張和瑞、孫煥嫻  
會計／張毓如、張雅鈴、陳怡婷

特派總主筆／楊艾俐  
資深撰述／刁曼蓮、吳怡靜、洪淑珍  
鄭一青（特約）  
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）、辜樹仁  
陳宏印  
編輯委員／周慧菁、蕭錦綸

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、黃育鎮

資深專員／許秀娟  
軟體工程師／陳姿蓉  
美術編輯／周淑玫  
行銷企劃／梁齡之  
產品企劃／趙志泰  
軟體工程師／游雅琪

副主編兼版權專員／葉庭宜  
編輯／黃安妮、傅叔貞

企劃副主任／曾雪琪

海外業務副總／魏朝瑞  
經理／張瑛玲  
專案企劃／林慧珊  
發行人秘書／曹美麗

副主任／林茜儀

專員／彭曉珍

副理／楊世芳  
副主任／劉麗蓉  
業務／周佩孚

企劃／廖慧中

副理／陳曉華、洪翠華  
企劃／蔡至忠、黃瑋君、邱惠祺

客戶服務／許桂梧、陳麒妃、白幸申

網站編輯／黃立欣

印務主任／林耿弘  
物料管理／陳澤斌

發行人員／林柏年、徐大鵬

工程師／劉啟尉、蕭豐明

專員／吳美玲、邱敏英  
出納／郭嘉恩、謝名宜

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／台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／北美總經銷：世界日報、世界書局 紐約：718-746-8889  
洛杉磯：323-261-6972 舊金山：650-259-2063

香港經銷：Global 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  
中國圖書報社／上海公司：021-6258-7394  
北京普羅文化發展有限公司：800-810-1774

台灣直銷總代理／漢麟：(04)23271366、22016259  
台北區：(02)29451910 台南區：(06)2959561 高雄區：(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、羅明達律師  
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

## 五年後， 他們將主導亞洲的未來



五年後，誰能帶領國家站上舞台？  
他們在想什麼？他們在做什麼？  
天下網站blog專區，  
邀請來自亞洲各地的年輕人  
駐站分享。  
看他們如何培養理想、熱情與能力，  
如何應對未來挑戰。

<http://www.cw.com.tw/2005/blog.htm>

## LEXUS傳奇

<http://www.cwbook.com.tw/2005/lexus.htm>

車迷關注、經理人也不容錯過的《LEXUS傳奇》，  
天下網站將帶您探究Lexus品牌的成功之道、  
挖掘Lexus部門誕生的內幕故事！

## 亞洲品牌之路

<http://www.cwbook.com.tw/2005/acer.htm>

施振榮的品牌戰略是什麼？  
從Acer的品牌經驗有哪些值得借鏡之處？  
台灣在品牌經營的道路上，  
面臨哪些威脅與機會？

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。



破冰之後  
兩岸關係的下一步在那裡？

國民黨主席連戰，  
開啟六十年來國共和談的破冰之旅。  
親民黨主席宋楚瑜隨後跟進。  
國內政局隨之動盪不已。

新一波大陸熱，不只台灣內部關注，  
連全世界都在看。  
長達三十年關注兩岸議題的  
前清大校長沈君山、  
香港知名政論家李怡，  
如何解讀兩岸新局？

三大台灣企業家  
——王振堂、黃崇仁、杜英宗，  
站在企業與經濟思維，  
又提出怎樣的兩岸願景？



## 個人視窗

210 健康

放鬆  
告別頭痛  
文／許方菊

212 休閒

螢火蟲生態之旅  
尋訪夜之精靈  
文／陳姿羽

## 數字說話

216

國際評比  
未來七十年十大危機  
文／施君蘭

218

經濟指標  
歐盟擴大後一週年，帶來哪些變化？  
文／施君蘭

## 專欄

46

老祖宗的求才智慧  
千金買死馬  
文／馮明哲

50

堅持實驗精神 才能創新  
文／吳思華

54

加徵出口稅 能替代人民幣升值？  
文／陳博志

56

由彰銀案談海外釋股  
文／劉憶如

## 人文反思

202

親愛的安德烈？  
找一首歌  
文／龍應台

## 迴響園地

《天下》標竿領袖論壇——領導者的挑戰系列  
——ING安泰人壽總經理陳不耀：  
價值百萬歐元的一堂課  
文／編輯部

## 編者的話

16 台灣年輕人只想開咖啡廳？ 文／楊瑪利

兩岸新局——李怡觀點

66 暫時穩住不獨不武 文／李怡

兩岸新局——沈君山解讀

70 連戰破了第一塊冰，兩岸堅冰還多著……  
文／沈君山

兩岸新局——企業界回應

76 超越顏色，才能創下一波競爭力 文／編輯部

## 理上往來

44 將相本無種，需要的是機會 文／洪蘭



76

杜景宗

王振聲

黃崇仁

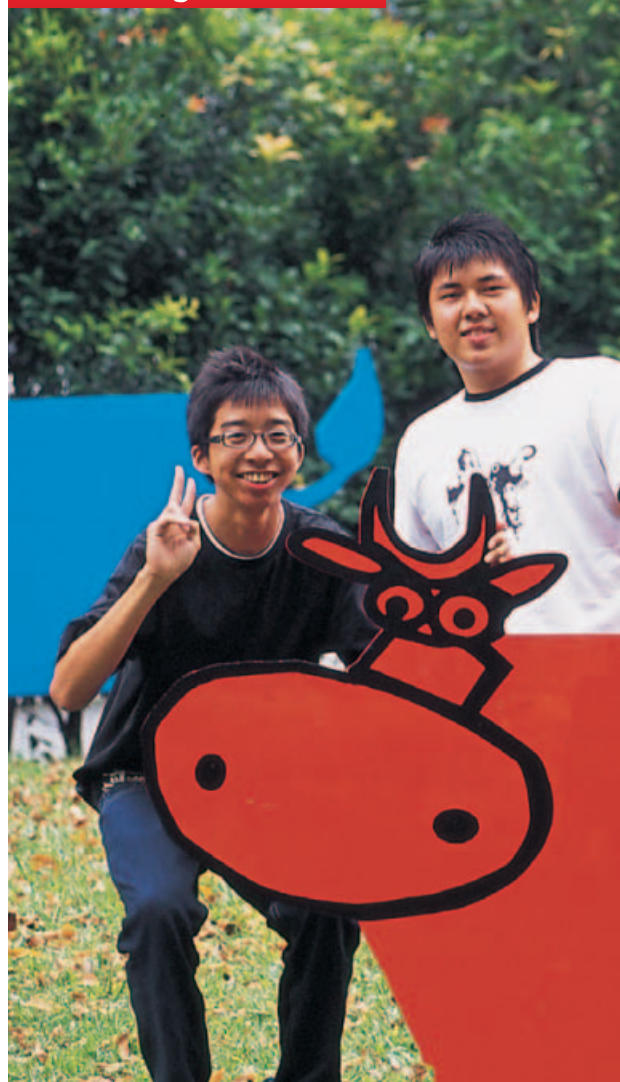
探索台灣下一波競爭力



100

蔡宏圖

要把台灣第一大金控  
推向國際



## 國際專欄

26 人民幣升值能否解決中美貿易逆差？

文／華而誠

## 經濟趨勢

30 輸出外勞比出口商品好賺

文／楊淑娟

## 新聞短波

36 I BM 登玉山 磨練意志極境

文／吳昭怡

38 農產登陸熱，政府急降溫

文／汪文豪

40 環保署淪為啞巴配角？

文／汪文豪

## 人物

把台灣第一大金控推向國際

100 蔡宏圖的第三個關鍵時刻

文／洪淑珍

104 蔡宏圖 我不太注意別人怎麼做，  
只要專心做自己的事

採訪／楊瑪利・洪淑珍

## 特別企劃 2

85 台灣品牌如何走向國際？



趨勢宏觀

86 施振榮解讀 全球品牌大戰略

文／編輯部

典範解析

92 Lexus傳奇 驚艷車壇的品牌故事

文／編輯部

## 金融街

200 三十五號公報 透視企業體質

文／陳宏印

## 競爭優勢

182 獨門絕活 打造傲人績效

文／陳名君・黃靖宣

掌握「液晶」換機熱

192 台灣重返電視王國

文／陳良榕

198 海運王國為何鬧人才荒？

文／吳昭怡

170 帷幕後的小故事

文／編輯部

採訪後記

173 尋找與世界碰撞的機會

文／李雪莉

未來人才 DNA

174 從「亞洲人」升級「世界人」

文／施君蘭

專訪哈佛商學院 MBA 中心主任巴特勒

178 草莓族也能變強悍領袖

採訪／宋東 整理／施君蘭、李雪莉





## 封面故事 Cover Story 108



# 亞洲六強 中日韓港新台 現場直擊 年輕人才比比

韓國學生到埃及教數學、港大學生高唱中共國歌義勇軍進行曲  
日本學生在櫻花樹下求創新、中國學生到青康藏高原體驗貧窮  
新加坡學生要「走出舒適圈」……  
相較之下，七年級的台灣「草莓族」，  
該如何迎接近鄰五強的挑戰？

台灣的政府和社會，準備好舞台讓新生代發光發熱了嗎？

文／李雪莉 資料研究／施君蘭・孫珮瑜

### 中國

120 中國 競爭爆炸  
沒有時間麻木 文／李雪莉

### 新加坡

128 新加坡 把自己丟向國際  
走出舒適圈 文／施君蘭

### 韓國

140 韓國 飢餓的精神  
幫韓國贏得全世界 文／孫珮瑜

146 裴玟植：我要當領導人 文／孫珮瑜

### 香港

148 香港 專才變通才  
北望中國找機會 文／孫珮瑜

152 張韻琪 堅持社會改革路 文／孫珮瑜

### 日本

154 日本 資源重整  
向大學開刀 重振國力 文／莊素玉

158 柴田有三 在哲學步道上追求創新 文／莊素玉

### 台灣

164 台灣 敢現敢秀  
在自己的舞台發光 文／李雪莉

168 林詠青 用個人力量 點燃熱情 文／李雪莉