



# 天下

半月刊

## 雜誌

觀念領先

CommonWealth

2005年6月1日



成功的秘密武器  
王永慶 張忠謀 郭台銘

p.120

# 為什麼現在要

# 信任



讓我們一起開發  
社會新金礦



## 賀

天下雜誌榮獲  
亞洲出版界年度大獎

SOPA  
亞洲最佳雜誌大獎

### 324



本文取材自Stephen R. Covey 著 “The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness”  
繁體中文版《第八個習慣——從成功到卓越》  
由天下文化出版

《卓越是心靈上的更高境界。  
不需要太多的高調與技巧，只要回歸人性基本，  
誠信待人，探索心底最真實的聲音。》



能與最高境界，並維持它們之間的平衡時，它們之間的綜效會點燃我們心中的火花，我們就會發現心底真實的聲音。

發現我們的心靈之聲只是第一步，我們更進一步是要鼓舞他人發現他們的心靈之聲，而這也是所有人的挑戰。

柯維在書中強調，我們的社會是由一張又一張綿密的網絡所組成，而「關係」則是織起這張大網的最大要素。因此，獨獨發現自己的心靈之聲其實意義有限，如果你也能激發別人發現他們的心靈之聲，才會讓人際之間的關係昇華，個人才有真正的卓越可言。

無論是身處家庭或組織，所有的關係都是相對的，而「誠信」則是維繫所有關係的關鍵，它是個人值得信賴的成果。

你很難想像，人際間的相處如果

沒有誠信為基礎會是什麼樣子，那就像走在地雷區一樣，隨時都有爆裂的危險。

那麼我們要如何創造誠信呢？根據柯維的說法，誠信來自三方面：個人的、組織的，以及某人有意識地願意對你付出誠信——一種讓我覺得可以信賴你的感覺；你對我付出誠信，而我也報之以誠信。

### 累積誠信的存款

此外，就如同誠信來自值得信賴感一樣，值得信賴感則來自於人格與能力，人格包括了正直、成熟與豐富的思路；能力則是指技術上的能力、觀念上的知識以及互賴。

柯維在書中特別點明，誠信就像是財富的累積一樣，個人要建立誠信，就要累積存款，他也列出對誠信的建立影響最為深遠的十種存款

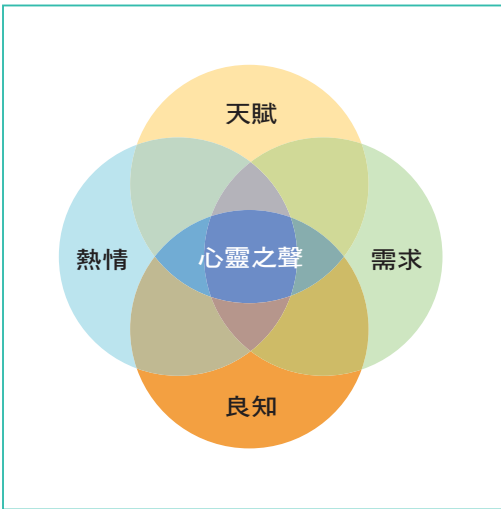
分別為：

1. 設身處地。
2. 信守承諾。
3. 誠實、開放。
4. 友善、有禮。
5. 利人利己。
6. 釐清期望。
7. 對不在場者保持忠誠。
8. 道歉。
9. 接受回應並釋放與自己相關的訊息。
10. 寬恕。

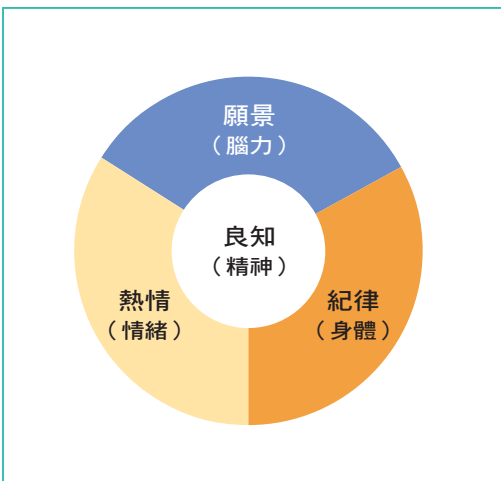
在過去，《與成功有約》一書告訴你如何邁向成功，然而，成功並不等於卓越，卓越才是心靈上的更高境界。事實上，卓越不需要太多的高調與技巧，回歸人性基本，誠信待人，探索心底最真實的聲音，這正是柯維在《第八個習慣——從成功到卓越》這本新書中所提出的不二法門。



圖二：心靈之聲由四面向凝聚而成



圖三：人性四大智能的最高境界



和上述這四種智能相呼應的是我們人性的四大部份——身體 (body)、情感 (heart)、心智 (mind) 以及心靈 (spirit)；而這四項智能的最高境界則分別為：紀律 (身體的智能)、熱情 (情緒的智能)、願景 (腦力的智能)、以及良知 (精神的智能)。

那麼就是順應自然，關係會變得和諧而美好。

### 三、我們的四項智能／能力。

1. 身體的 (physical)／經濟的 (economic) 智能。

我們的身體是項極為精巧的裝置，再先進的電腦都無法與之相比擬；而我們的創造力、運用思想與感受的能力更是沒有任何物種可以相提並論。簡單的說，身體的智能可以說是其它智能的基礎。

2. 情緒的 (emotional)／社會的 (social) 的智能。

情緒智能指的就是一個人的自知之明、自我意識、社會感受力、同理心以及成功與他人溝通的能力。

同時，它也是指個人在適合的時點做出適合事情的能力，以及坦承缺點與尊重差異的能力。

### 3. 腦力的 (mental) 智能。

我們通常用 I-Q 這個名詞來指涉腦力的智能。腦力智能指的就是我們分析、推理、抽象思考、運用語言，想像與理解的能力。

### 4. 精神的 (spiritual) 智能。

精神的智能代表我們在無窮的時空中尋求意義與連結的能力，它可以幫助我們辨別真理，就像羅盤永遠指向北邊一樣，不會迷失方向。

柯維特別指出，精神的智能是所  
有智能中最為核心、基礎的智能，  
因為它是其它智能的「指引」。

這些境界就是表達我們心靈之聲的最崇高的方式。(見圖二)

### 如何發現心靈之聲？

當你思索生命的意義，想要找到自己的心靈之聲時，柯維提供你一個簡單的方式：一個完整的個人 (身體、心智、情感與心靈) 擁有四種需求 (生活、學習、愛、流芳後世)、四種智能 (身體、腦力、情緒及精神) 以及四種最高的境界 (紀律、願景、熱情、良知)，而這些則代表著心靈之聲的四種面向 (需求、天賦、熱情、良知)。(見圖二)  
當我們尊重、發展及整合這些智



求。一開始，尤尼斯只是發現了自己的內在的聲音，慢慢地，他建立了相互信賴的關係，並為問題找到了解決方案，透過組織，以制度化的方式滿足社會的需求。

尤尼斯發現了他的心靈之聲，同時也鼓舞了別人發現他們的心靈之聲。

## 人生而擁有的四項智能

柯維觀察許多偉大的人物後發現，他們的願景與心靈之聲都是逐漸發展而成的。每個人天生就有潛

在的卓越種子，然而，如果沒有後天的決心與努力，這些種子將無法開花結果。

那麼，我們的卓越種子是什麼呢？柯維點出人類三種最重要的天賦，分別為：

### 一、我們選擇的自由與能力。

柯維非常強調人類有選擇的自由與能力，你可以自由選擇你想成為哪一種人。

### 二、自然法則或原則。這是放諸四海皆準且永不改變的準則。

自然法則超越文化，全然不受時空的限制——例如公平、仁慈、尊

重、誠實、正直、服務、貢獻等。這些法則是不容爭辯，而且不證自明的。舉例來說，如果不值得信賴，那麼你就永遠不可能有誠信的關係。這就是自然法則。

我們每個人的生活都受到兩種力量的牽制，一種是自然權威（natural authority），一種是道德權威（moral authority）。前者在自然法則的管轄之下，你除了加以遵循之外，別無他法；至於後者則是我們在發揮選擇的自由與權力時所必須遵循的方向。如果我們在維持與他人的關係時遵循這些方向，

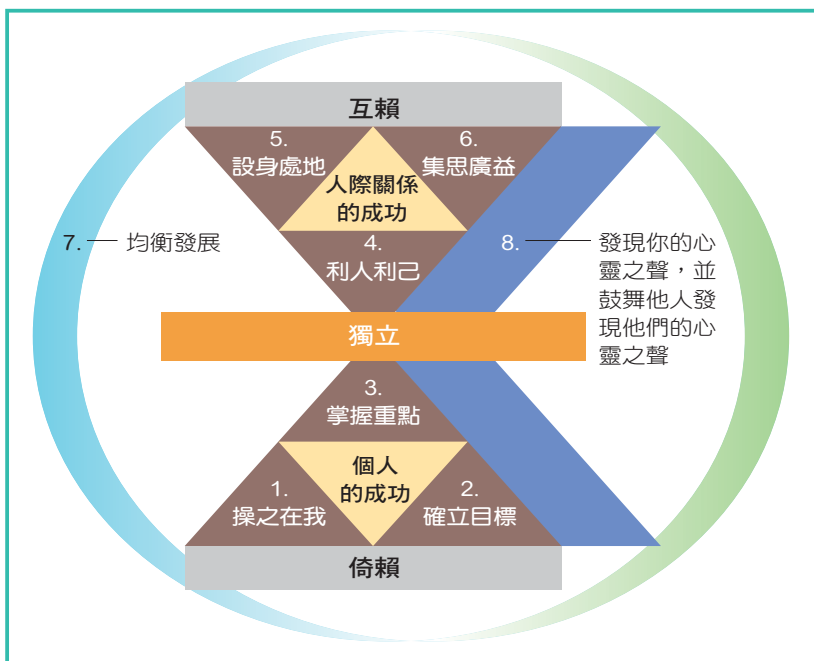
人際間的相處如果沒有誠信為基礎，  
那就像走在地雷區一樣，  
隨時都有爆裂的危險。



良知，認為自己應該為滿足這項需求而努力時，這當中所蘊含的，就是你的心靈之聲。

以孟加拉專事窮人貸款的葛拉明銀行（Grameen Bank）為例，它的創辦人尤尼斯（Muhammad Yunus）在

圖一：發現自己的心靈之聲（1到8為八個習慣）



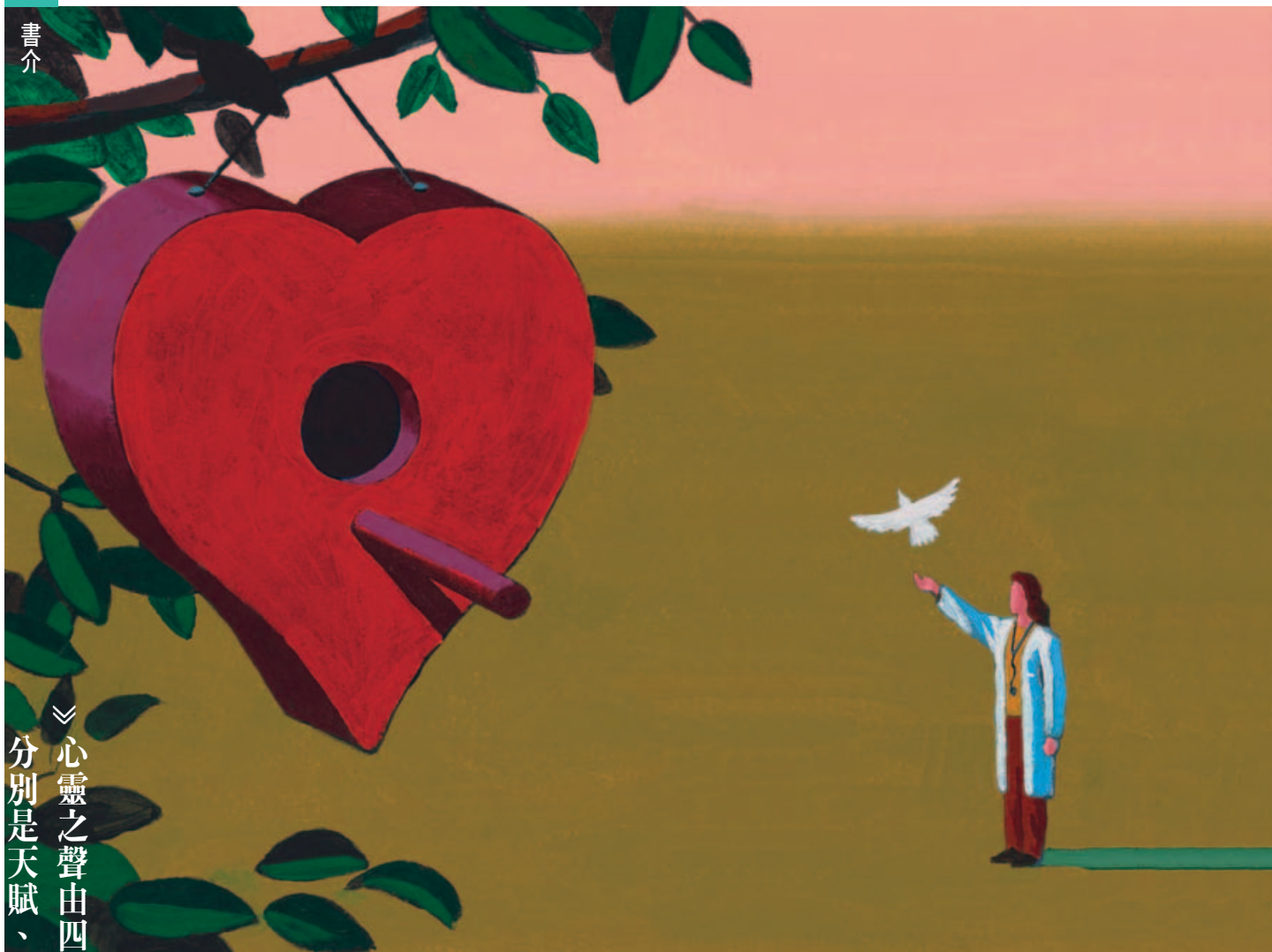
美國取得經濟學博士學位後，就到貧窮的孟加拉任教。為了幫助窮人創業，自力更生，尤尼斯到處奔走，希望獲得當地銀行的協助，貸款給窮人。由於沒有銀行相信窮人還得起錢，因此他一再碰壁，最後，他自願擔任這些窮人的

保人，終於有銀行願意從一、二個村莊開始嘗試窮人小額貸款。

令人驚喜地，這些窮人不但有了錢可以做生意謀生，而且也都能如期還錢。最後，尤尼斯取得政府許可，自行開設了小額貸款銀行，現在服務已遍及孟加拉四萬六千個村莊，它的一二六七家分行每年貸出四十五億美元的金額，平均每筆貸款則在二百美金以下。

葛拉明銀行九六%的客戶是女性，甚至，他們還貸款給乞丐，讓他們脫離乞討的生活，開始做小生意。這些人靠著貸款改善了生活，也透過如期還款贏得了自尊，最重要的是，他們也找到了自己的心靈之聲。

尤尼斯是柯維在說明第八個習慣時所舉的一個最鮮活的例子。他意識到人類的需求，秉持著良知，運用他的天賦與熱情以滿足這些需



《心靈之聲由四種面向所凝聚而成，  
分別是天賦、熱情、需求，以及良知。

信

恆

如何發現你真實的心靈之聲，並且鼓舞他人也這麼做，經營卓越的人生。

天賦、熱情、需求、良知

何謂心靈之聲？它是一股具有獨特個人意義，可以帶領我們克服挑戰的聲音。

心靈之聲由四種面向所凝聚而成，分別是天賦（talent）（你天生的才能與優勢）、熱情（passion）（可以激勵你、讓你感到興奮、能量充沛的那些事）、需求（need）（包括足以讓你願意付出心力的世人需求），以及良知（conscience）（你內心一股堅定、輕微的聲音，告訴你什麼事是對的，並激勵你加以落實。）

如三五〇頁圖二所示，心靈之聲位於這四種面向的核心位置。當你投入符合你才能的工作，並因為某項世人的需求而激起熱情，秉持著

# 發現心靈之聲

成功大師史蒂芬·柯維再次闡釋成功的新意涵。

在其最新著作《第八個習慣——從成功到卓越》中，他要大家努力去發現自己的心靈之聲，什麼是他殷切倡導的心靈之聲？那是人類一切困頓的解方嗎？

## 我

們生活在一個極速變遷的世界上，我們在人際、家庭、組織等各種關係中所面臨的挑戰與複雜度也日益升高。愈來愈多人發現，外在的成功已無法帶來滿足與快樂，生命的終極目標似乎並不只是成功，而是有更深層的東西等待發掘。

那就是你的心靈之聲。

暢銷書《與成功有約》作者史蒂芬·柯維(Stephen R. Covey)曾提出個人邁向成功的七項修為。不過，柯維認為，個人光有成功是不夠的，成功是外顯的，而內心的卓越才是每個人真正應該追求的目標。

柯維在其最新著作《第八個習慣

——從成功到卓越》(The 8th habit: From Effectiveness to Greatness)中，提出了一套全新的思維：**發現我們的心靈之聲，並鼓舞他人發現他們的心靈之聲**(find our voice and inspire others to find theirs)。(見二四八頁圖一)

### 掙脫心靈藩籬

為什麼第八個習慣這麼重要？柯維指出，每個人在他的天賦與實際所能做出的貢獻之間都有著令人痛

苦的鴻溝——他們可以意識到生活、工作中的龐大問題與挑戰，但卻又無法完全發揮內在的力量與道德勇氣來突破這些問題，成為解決問題的動力。這些問題在在令人感到身心困頓。

從這種心靈藩籬中掙脫的方法就是回歸真實的自我。我們每個人心底都有很多吶喊的聲音，而當你的外在行為無法與這些「心靈之聲」相呼應時，就只有痛苦。

然而，你真的了解你真實的聲音與自我嗎？在社會文化認可的財富與名聲之外，你知道你真正要的是什麼嗎？第八個習慣就是告訴你，





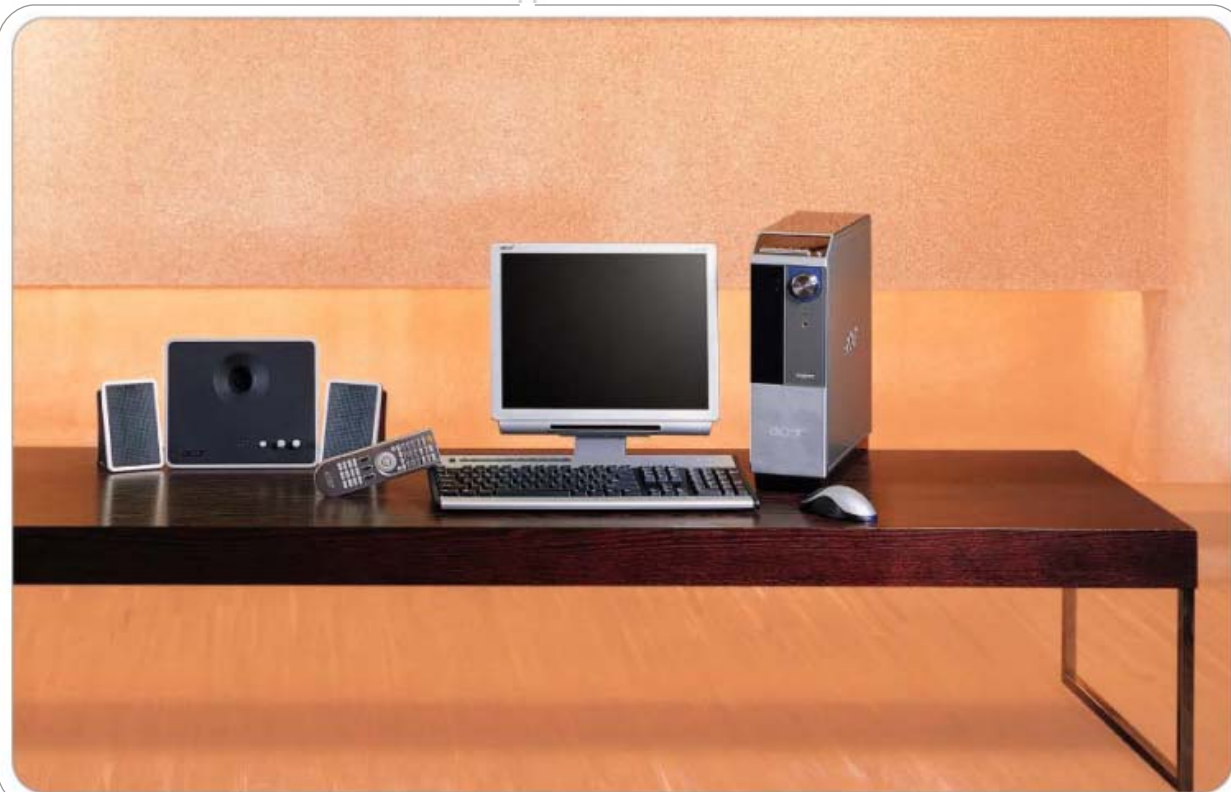
## 原創 先進 品味 易用

Aspire III 挑動您對家用電腦的渴望

一部真正滿足消費者需求的電腦

從外型設計到功能內涵，以原創的精髓，應用軟硬體技術，整合家電、影音娛樂、數位週邊功能

Aspire III 不只是電腦，更是數位影音中心



[www.acer.com.tw](http://www.acer.com.tw)

**acer**

不斷創新·因為用心



在缺乏信任的年代裡，身上有著像個「夢」字的胎記，  
可魯故事的受歡迎，肯定也代表著，  
大家對這個夢想的渴望。

信

任

即使養狗多年，我始終不能真正理解狗，不明白牠們為什麼能夠對人類全然的信任？對遊戲全然的專注？對食物全然的激賞？每次見面，都像是久別重逢，每次出遊，都真的全身喜悅，每根骨頭，都好像是極致的美味。

一位不習慣跟狗太親近的長輩，對我家狗狗搖頭晃尾的歡迎，說了一句發人深省的話，「真不知道，牠們為什麼能夠那麼熱情？」

我想著螢幕上的可魯，輕撫著腳邊的愛犬，隱隱約約覺得，若是用人類慣常的角度，去理解狗，恐怕永遠也不能明白吧。

很多人都聽過「忠犬八公」的故事。在東京澀谷車站外，為牠豎立的狗狗雕像，也一直是等候會面的地標。那隻不知道主人過世，風雨無阻，天天到車站守候的秋田犬「八」(HACHI)，也早成為人們形容忠心耿耿的代名詞。

連身經百戰的法國統帥拿破崙，被狗狗的忠誠打動，都做過這樣的自白，「那是在義大利戰場，我巡視到一具屍體旁，突然，屍體旁邊衝出一隻狗。那隻狗奔到我面前，發出哀啼聲，又回到屍體旁。拚命

用舌頭舔著主人的臉龐，然後再向我奔來。牠的動作，像是跟我哀求：快救救我的主人！」

一向，在我出動軍隊遠赴戰場，從未動過任何感情。即使我的部屬失去大批性命，我也只是以無動於衷的神情聽著報告。

但是，此刻，我看到這隻狗的懇求，竟感動得熱淚盈眶。我歷經百戰，看過無數生生死死，首次讓我銘肺腑的遭遇，正是這隻狗的行為。

我只能呆呆站著，呆呆站著，憤個自禁啞然無聲……」

劇情對白：「打牠一出世，肚子上就長了一個小小的胎記，彷彿就像一隻展翅高飛的海鷗，有時候看起來又像個『夢』字。」

可魯的動人之處，也是牠在短短一生中（狗的生命頂多十幾年），不論牠的出生地、寄養家庭、訓練中心、導盲犬使用者……，即使經歷了無數的邂逅與別離。每段相遇，都在牠心裡，留下「胎記」般抹不去的深刻情感。

最早，可魯剛斷奶，不管做什麼事情，好像總慢了一拍。在兄弟姊

妹中，是最溫順的一隻狗，鄰居一個因為爸爸再婚，害羞寂寞的小女孩，經常在放學後，背著繫了小鈴鐺的紅書包，隔著院子靜靜的注視可魯。偶爾，她把自己捨不得吃的小餅乾，留在院子外的盆景裡，想要送給可魯。

十多年後，小女孩長大了，可魯也老得走不動了。帶著「見最後一面」的告別心情，小女孩拿出當年書包上的小鈴鐺，輕輕一搖晃；叮噹叮噹。一生服務盲人，老了也近乎失明的導盲犬——可魯，興奮地吠了幾聲。牠聲音歡喜、高亢，像是見了久違的老朋友，「好久不見，別來無恙？」

在崇尚「酷」、「冷」的年輕流行文化中，狗狗對感情毫不遲疑的信心，的確激起了許多新生代內在的火花。他們也都有著對人生不同的夢想，一如小女孩說，「當初就是牠，給了我人生的夢想。」

在缺乏信任的年代裡，身上有著像個「夢」字的胎記，可魯故事的受歡迎，肯定也代表著，大家對這個夢想的渴望。

（註：本文取材自「黃歡與狗狗的會客室」網站www.h2friends.com）



(前票娛樂提供)

狗對主人的全然信心，才是牠贏得主人回報以信任的關鍵。

真無私的愛，尋回久違的忠誠與感動」，這是日本NHK電視台，延續

劇情對白：「狗和人類在一起很快樂，再說，動物在做事情的時候，也不會埋怨，只有人類才會怨東怨西。」

原著小說與電影創下高銷售紀錄後，把可魯的故事拍成七集連續劇，發行DVD光

也許，這又只是我這個「怨東怨西」的人類，再次展現出對身邊世界的多疑與不信任。事實上，狗狗對主人的全然信心，才是牠贏得主人回報以信任的關鍵。

碟的包裝盒子上，寫下這樣「具有教育意味」的句子。

一如劇中，對可魯充滿敬意的青少年，卻有著與他思考模式完全不同的父母，他們看著可魯，神情既疏冷又負面，「真是可憐，人類為了自己的方便要牠工作。剝奪牠的自由，真是人類社會的犧牲者。」

擔憂的是，這一股強勢行銷，煽起的可魯旋風，到底讓多少人受了可魯的影響，變得更無私？

的確，可魯不是寵物，牠是經過嚴格挑選、訓練。幾乎二十四小時，只要主人一聲令下，整天都保持在工作狀態中的導盲犬。

更忠誠？或只是大家一時興起，造成下一波的拉布拉多棄犬流浪街頭？

青少年也正是在可魯身上，發現他在成年人身上，不常見到的「堅定、不疑」。雖然害怕父母的威嚴，他還是勇敢的反駁了，「現在到底是在誰在為人類說話啊？動物在做事情的時候，也不會埋怨，只有人類才會怨東怨西。」

# 可魯！久違了！

導盲犬可魯的故事，  
牽引了讀者、觀眾內心的溫暖。  
讓人對真切、堅定、磊落的活著，有了久違的渴望。

今

晚的曲目是法國當代作曲家梅湘的「世界末日四重奏」。

蒙特婁演奏廳三千位子滿座，樓下第一排走道邊，加出一個輪椅座位，行動不便的中年男人，腳旁趴著一隻黃金獵犬。

開場前，小提琴手在台上調弦，狗狗輕輕豎起耳朵，彷彿尋找聲音的方位，然後，一逕臥著，安靜無聲。

演奏季節，他們倆常常一起出現。遠遠望著背影，分不清，是人陪著狗？還是狗伴著人？

想像，把自己的安全、方向，交托給彼此，一人一狗之間「不假思索」的信賴。比起演奏廳裡結伴的夫妻、朋友、同好……，好像更讓

人覺得心安。

「再見了，可魯」也給我同樣的溫暖印象。

劇情對白：「到了天國以後，要清楚地報出自己的名字『仁井可魯』噢！」

電影院裡，很多人都哭了。即使原本對狗，沒有特別好感、興趣的人，都被導盲犬可魯的故事——一個生命，這樣堅定、磊落的活一生。心窩裡暖暖的，流下的眼淚也有幾分複雜。是覺得美好、不捨，也是感傷，人與人之間，總不能這樣單純、直接、相濡以沫。

我想，誰都希望自己，在生命中，能夠被尊敬、被肯定。像可魯一樣，到了歲月盡頭，仍然有人大聲地為你加油，「到了天國以後，要清楚地報出自己的名字噢！」

記得，「導盲犬可魯的一生」在台灣放映，朋友家巷口一家寵物店，趕著流行，掛出橫副布條，大字寫著：「本週特價犬種：拉布拉多！」

電影院散場人群裡，也有小朋友拉著爸媽的衣袖，仰著臉央求，「我們家也養一隻導盲犬，好不好？」聽著，真不知這一股「可魯熱」，該讓人高興？還是擔憂？

高興的是，「從可魯身上體會純



『鏡子神經』(mirror neuron)的區域。」

的確，連「信任」這種跟情緒、智慧相關的決定，都已經有科學家用儀器偵測出來。

### 用科學檢驗信任

今年四月一日的《科學雜誌》(Science)報導，加州科技學院與BCM神經影像實驗室(BCM Human Neuroimaging Lab)

的研究指出，兩個陌生人間的交易，信任會隨著彼此熟稔而逐次增加，愈到後面，即使交易還未完成，信任也已經建立。

實驗中，兩個相隔一千五百哩的陌生人，一個是投資者，一個是資金管理者，雙方同時被電腦儀器觀察腦中的「信任區」反應。一開始雙方都不相信彼此，但經由一次次的交易，雙方對彼此的「信任決定」愈來愈早發生，最後，即使交易還沒發生，雙方腦中的「信任區」就

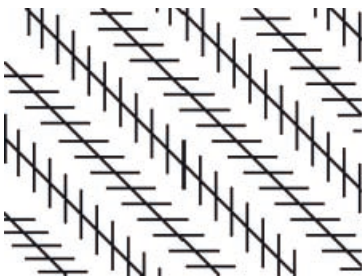
已經決定要信任對方了。

「這個研究不僅對研究經濟互動中的信任決定有幫助，我們希望它可以用來研究其他形式的談判（社會、政治、外交的談判），」BCM神經影像實驗室的腦神經科學專家蒙太玖(Read Montague)說。

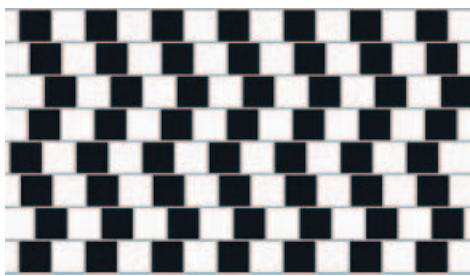
認清人類感知的有限，用一次又一次的微笑，跨越自我的界線，如果我們的腦子真的決定了我們的心靈，那麼我們也可以教我們的腦子學會選擇信任。

## 眼見也不能為憑？

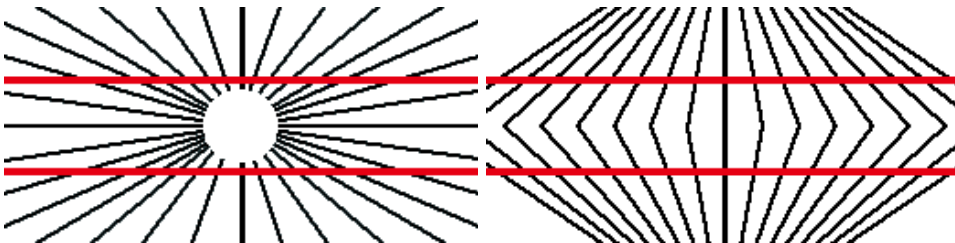
1. 看不出來這些向右下角的斜線是平行的吧？



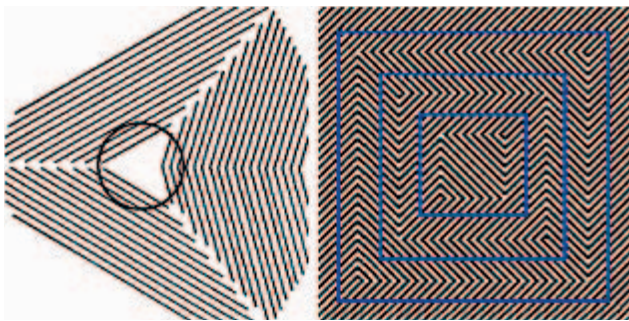
2. 看來交錯的黑白直格，彼此間是平行的！  
(歪斜的橫線，阻斷我們視覺的平行感)



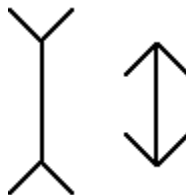
3. 兩條紅橫線是平行的直線（但是輻射黑線製造了幻覺）



4. 圓圈與方格都是正圓與正方！



5. 兩條直線的長度是一樣的



資料來源：Scientificpsychic.com

是許多人在憂鬱症、焦慮、驚恐中出現的現實隔絕（derealisation）或人際隔絕（depersonalization）徵狀。  
經歷過這種病徵的人，突然覺得

整個世界都不是真實的，像是活在夢中，或不是真的活著。「這類徵狀非常普遍，」拉瑪祥傳指出。  
這些研究在在顯示，人類腦子對現實的判斷，常常因為腦內化學環境

的不相同，而出現非常大的差異。「因此，這讓我愈來愈相信，自我主體（self）體驗的真實，不可能只有一種，而應該有好幾種。……我們對真實的判斷，也會因我們的選擇而不同，」拉瑪祥傳說，「下一次，碰見一個新生嬰兒，對他微笑並吐舌頭，他也會學你微笑吐舌頭，馬上你跟他之間因不同自我主體而選擇的杆隔、界線也跟著自動消除。

我們甚至都可以用電腦觀察到這種態度的改變，是發生在你的腦前葉，稱為



腦，愈來愈被認為是我們心靈的主宰。

人類腦子對現實的判斷，常常因為腦內化學環境的不相同，而出現非常大的差異。

信

任



蜜必定會想到童年的某個物件：……，這個以往被認為是精神病的「連帶感覺」徵狀，最近卻證明是每個人都有的心智能力。

有連帶感覺的人，符號、聲音不光刺激到腦部的語言中樞，同時也引起視覺中樞及顏色解讀區的活動，許多藝術家就具備這種能力。

這種聯想力的極端，就是精神分裂症裡的妄想症。著名的例子是卡普葛拉妄想症（Capgras delusion），這種精神病患表面看來正常，但會突然間覺得自己親近的人（母親等）是別人假冒的。

這是由於腦部視覺（邊緣系統）進入情緒（扁桃體）的神經迴路斷了，病人雖然視覺上認識這個人，但情緒上卻沒有辦法連結（他不覺得眼前的人激起他母親的情感），因此他就覺得這個人是假冒的母親。

### 真實因選擇而不同

你會覺得這些都是精神病患，只有少數人才有的問題。

但腦神經專家卻指出，心理醫師的診療紀錄顯示，罹患「迷你卡普葛拉妄想症」的人卻愈來愈多，就

# 大腦叫你要信任？

你眼中的世界其實都由你的腦做決定？  
眼見不一定為真，隨著腦內世界的解密，  
真實開始因人而異……。

## 你

覺得自己的判斷力不錯嗎？  
覺得可以分得清楚那些是值得信任的真相，哪些是充滿陷阱的虛矯動作嗎？

若信任是我們對身邊事物的一種「感覺經驗 (qualia)」，憑著這些感知，我們判斷身邊的人或事物值不值得信任，那麼從腦神經專家的眼光看來，我們認為的真相可能充滿了陷阱。

## 心智主宰一切

就像附圖（見三四〇頁）中所顯示的許多視覺幻象，「有時候，眼見也不一定可以為憑，」加州聖地

牙哥大學心理系「腦與認知中心」主任拉瑪祥傳 (Vilayanur Ramachandran)，指著這些「似是而非」的圖象說，「有時候，物體的局部會搗亂我們對整體的正確認知，而我們的心智才是真相的唯一仲裁者。」

腦，愈來愈被認為是我們心靈的主宰。不僅憂鬱症的人可以靠服藥控制內分泌，影響腦對快樂、憂傷的感知；最新腦神經的研究更指出，控制人類心智、行為的腦前葉 (frontal lobes) 更主宰著你的道德感、智慧判斷與野心。

研究腦神經的大師拉瑪祥傳就指出，腦是形塑人類對物理世界認知

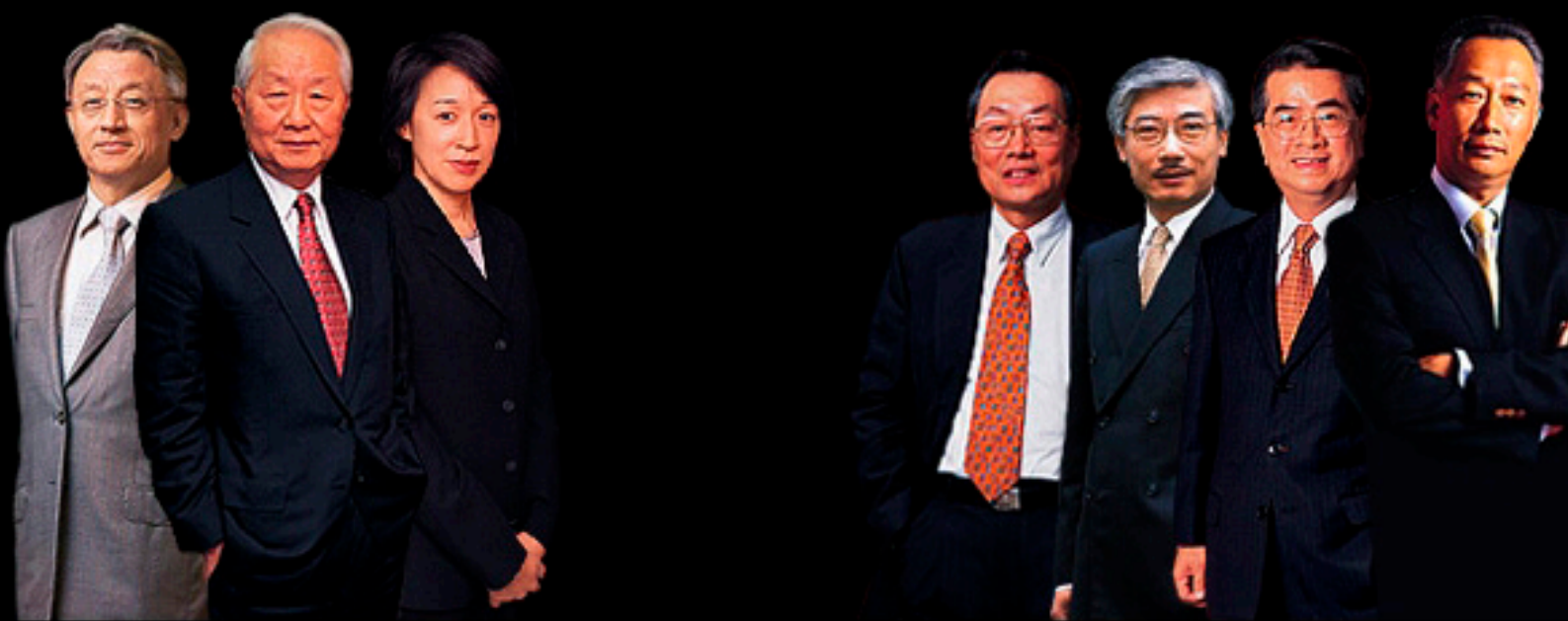
的機器，我們用腦辨別從物理世界感知的刺激，分析整理成有用、真實的判斷，然後行動。外來的刺激中，當然包括我們對別人心智、行動的探知與判斷。但這些主觀知覺卻常會因為腦內不同的化學環境，產生很大的判斷差距。

## 腦內化學環境影響信任？

拉瑪祥傳著名的論文就舉「連帶感覺 (synesthesia) 或稱伴生感覺、感覺相連」為例。

有些人只要聽到某種音調就會看到某種顏色；看到每個阿拉伯數字，也會給它不同的顏色；聞到蜂







「各自愛護」，跟「我愛護你、你愛護我」，實質上是相通的。

保護好自己，也等於保護好了他人。

信

任

心光照亮腳下路途，則這一步的平安就成為可期的了。

一步平穩，得一步的喜悅和信心。一步續一步的平穩前行，則一切世間複雜的因緣也經此被導向未來更平順的坦途。如此由親身體驗而升起、獲得的信心，才是佛陀所稱許的真實信心。

相對於世人競向外境追逐欲樂，失意時亦習於歸咎於他人與環境，佛陀的「正念之道」，毋寧說是內省之道。一切要從端正自己的身心、平衡自己的行動做起。

個人的理性與平衡，或有人視為微不足道。但一點心靈的清明，卻可能產生擴散性的良性影響。畢竟，人與人是相互依存的。當一個人因心靈平衡而微笑起來時，他人必為這微笑而檢點自己；乃至於人能相視而笑之際，更祥和而平穩的社會運作已然已經產生了吧！

關於正念、平衡、人與人的護愛與互信，以及人際相互依存的基本理則，佛陀曾在私家陀村北的樹林中，向比丘眾說了一個譬喻性的小故事「賣藝人師徒」。相隔兩千五百年，這則小寓言仍掩藏《雜阿含》經卷中，兀自散發出柔和動人的光

芒。在此我試把古典經文轉譯為佛陀的口語，與大家一起分享。或許，一份理解的微笑，也會在我們當中生起……

### 佛陀說正念：

比丘們！聽我講個故事。

你們以前一定在城市大街或廣場上，看過流浪賣藝人的表演吧。有一種爬竿的特技表演，很需要技巧，也有很大的危險性。

爬竿由雙人緊密合作。一位力大強壯的人在下面，肩背上頂起一根直豎的大木竿。這木竿又粗、又高。另一位身材較小、動作敏捷的人，就像猴子似的舉竿爬上去，在竿頂上做種種驚險的特技動作。

就是這樣。從前，有一對依爬竿表演維生賣藝的師徒。那天，當他們要進城表演前，師傅對弟子說，「等一下下去到廣場表演時，你舉上竿，一定要在竿上好好的注意我、由上而下保護我；而我呢，也會在竿下好好的留神你、由下而上的保護你。如此，我們彼此護持，就能避免危險，並且成功地賺上許多賞錢。」

這位伶俐的弟子眨了眨眼，微笑著說，「不對呀！照過去表演所得的體驗，當雜技進行間，實在是應該我在竿上集中心神、好好的保護好自己；而你呢，已在竿下集中心神、好好的照護好你自己。這樣，才能善巧平衡、避免危險，平平安安的賺許多賞錢。」

師父一聽，也笑起來，拍拍徒弟的頭說，「你真是學得不錯。你說『各自愛護』，其實跟『我愛護你、你愛護我』，實質上是相通的吧。」

比丘們，你們以為如何？

我常常提醒你們要留神當下、隨觀自己身心變化的實相。修習正念之道，彷彿是我要你們只保護好你們自己。其實，保護好自己，不正也等於保護好了他人嗎？

在人與人共生合作、相互依存的關係上，「各自護即是護他；他自護即是護己」，這其中藏著最微妙的生命智慧和慈悲心啊！

所以，比丘們！就是要這樣修習，欲自護者要修習正念，欲護他者也要修習正念。

諸比丘聞佛所說，歡喜奉行！

——《雜阿含經》第二十四卷六一九



(楊煥世攝)

來源的概念為假。若未經實踐、體證，所有的思想概念實不足為憑。

佛陀教導中道修行，其重心在當下的現觀實證。設若人落入成見、耽溺空想、追懷過去、夢想未來，

在無常因緣變化的道途上，就不免因輕忽當下而有失足的危機了。

步入生命中途，任誰也難免徬徨四顧，興起不知何所去從的恐懼。至此，佛陀護念眾生的教誨可以凝

縮成一句警語，「要留神啊，路，就在你腳下！」

在古典《清淨道論》中，對生命活動的實相有精闢的描述：「人命在一念之間。譬如馬車轉動之時，只在輪上一點著力；停止之時，亦在一點上著力。人命亦然，只唯有一念之長。一念盡，則命盡。」

### 體驗才得真信心

誠然。人活著，莫非就如車輪輾地，只有一個不斷流動的當下。無論世間多少風風雨雨、紛紜萬端的因緣，更包括一己的夢想和信念，盡都匯聚在此時當下的身心之中。此刻的一舉步，若失神於誤信，就可能造出多少未來的危機。如果能把習於妄想的意念集中起來，化作隨觀當下實相的正念，以此一點

從《羯臘摩經》到佛陀的小故事

文／奚淞

# 信心與微笑

拈花微笑，開啟了佛陀二千五百年的偉大傳承。  
殷殷護念眾生當下的一念，

在《羯臘摩經》中，佛陀舉出十個不可輕信。  
到底，在我們習性深處，正信該往那裡追尋？

1. 不可因為他人的口傳、傳說，就信以為真。
2. 不可因為奉行傳統，就信以為真。
3. 不可因為是正在流傳的消息，就信以為真。
4. 不可因為是宗教經典、書本，就信以為真。
5. 不可因為根據邏輯 (logic)，就信以為真。
6. 不可因為根據哲理 (philosophy)，就信以為真。
7. 不可因為符合常識、外在推測，就信以為真。
8. 不可因為符合自己的預設、見解、觀念，就信以為真。
9. 不可因為演說者的威信，就信以為真。
10. 不可因為他是導師，就信以為真。

——佛說《羯臘摩經》(Kalama Sutta)

## 在

生命旅途中，人需要依賴信心才能往前行。

說是信心，其實也涵括了人們習慣依賴的輕信、誤信和迷信，往往帶人走上歧途。

### 路就在你的腳下

研讀佛法至原始經典中的《羯臘摩經》，彷彿當頭一棒。簡潔十行偈語，竟要斬斷人一切精神依賴。

經過長久玩味，我才漸漸明白：佛說「不信以為真」，並非意指各種



《人要受過打擊、遭到背叛之後，學會懷疑，學會批判，在別人的言行中辨認「不可信賴」的蛛絲馬跡，這才算成熟了。

信  
任

時候會祈禱上帝來拯救他的靈魂。

但是天助還需自助，人必須先重整自己的靈魂，以待上天垂顧。這重整的能力，就是「心志的堅強」(mental toughness)。

「心志堅強」一辭，最常用在頂尖運動員身上。克服體能、心理、環境等等的障礙，不理敵方的挑釁和侮辱，不受隊友戰力或士氣的牽制，專心致力於眼前的一舉一動，保持信心，靈活應變，務求每一個動作都做到完美，這就是頂尖運動員：沒有起伏，永遠維持個人最佳表現。

印度體育司科學官員雷博士(Dr. Jolly Ray) 1001年擬定給曲棍球教練的十二堂課，最後一堂專講心志堅強。他說，這種心理能力是學得的，不是天生的。

心志堅強的人首先要能誠實面對自己。探索審視了自己的內心之後，他看出自己的優缺點，知道自己想要追求的是甚麼，立定務實可行的目標。

他不需要別人激勵鞭策，自己會努力。他能保持冷靜、控制情緒，受到壓力也不慌亂。他專心、自信，為自己的行為負責。

### 溫情的台灣

雷博士教導曲棍球教練，先針對個別案例進行心理分析，幫助球員發展內省能力，鼓勵他們觀察、記錄自己內心的變化。訓練放鬆、控制壓力、加強專心。而教練自己，做為榜樣，更要不動如山，如中流砥柱。

因為，人要先有自信，知道自己能處世、善待人，才能真的信任別人。信任來自誠懇，來自守信，來自確定自己可以承擔。

老太太一個人從醫院門診部出來，猶豫猶豫，一腳高一腳低地往大門走。門口有個年輕婦人擺攤賣芝麻球和甜甜圈，老太太看見了，站住，指著芝麻球說，「給我一個。」她掏出衛生紙包，

抽出一張千元「大鈔」，遞給婦人，「這夠了吧？」

婦人驚異地看了一眼，再抬頭看看老太太，忽然明白了。她站起身，先把自己坐的高板凳挪過去，滿臉堆笑，說，「奶奶請坐，」然後夾了一粒芝麻球，放進紙袋裡，「坐著慢慢吃啊，小心燙。」老太太坐下，一口一口品嚐芝麻球的美味。婦人趁機把那張「鈔票」折好，塞回老太太的口袋。

這時，那頭髮花白的女兒氣喘吁吁找了來，拍著胸脯說，「哎喲，一轉眼就不見了，原來想吃芝麻球……」她轉身向婦人鞠躬，「老闆娘多謝啦，我欠你多少錢？」

老闆娘笑著搖搖頭，「沒關係啦，一粒芝麻球而已嘛。」

類似這樣的故事，不是天天發生在我們身邊嗎。親人的信託、陌生人的善意，共同累積成我們的社會資本，構築成我們生活的世界。

這是我們所愛的台灣。

《人要先有自信，知道自己能處世、善待人，才能真的信任別人。  
信任來自誠懇，來自守信，來自確定自己可以承擔。》



驗對象還是應聲起來讓了座。少部份人不肯讓座，但是也沒有惡言相向；反而是做實驗的研究生，有的實在鼓不起勇氣開這個口，有的得到了座位卻噁心得想吐——因為自己背叛了別人的信任。

每一種人際關係都建立在「信任」的基礎上。但是，它很容易被濫用。

無心之過、偶然犯錯造成的失去信用，儘快解釋、道歉、彌補之後，可以重建；但存心欺騙或一再失信，或不肯承認錯誤，有過不能改，則受欺的一方即使不得不忍受，彼此的關係也將完全變質，如遭硫酸侵蝕。

有的人很不幸，幼小時便受到親人的離棄或錯待，他便失去童稚的純真，因為他不能信任別人了。如果他始終不能忘懷，不能克服心靈的創傷，放開心胸重新信賴別人，他的人生便註定悲慘，因為他不能建立正常的人際關係，他像雷雨中斷了線的風箏，孤獨、危險。

即使是成年人，遭逢重大變故，也同樣可能落入這境地。美國越戰退伍軍人，返鄉後難以重新融入美國社會。榮民處的心理學家謝伊（Jonathan Shay）去訪談他們，一九九八年寫成報告說，這些人深感自己遭到背叛。

他們說，軍方並沒有給他們必要的戰技訓練，以致在陌生的熱帶叢林中他們像待宰羔羊。上級往往只求好看，不求有用，因此他們受的訓練也不夠扎實。這種虛偽的表面文化，嚴重侵蝕了軍人對國家和軍方的信心，也減損了個人的自信。

謝伊提醒美國軍方：由於社會變遷、家庭變化等因素，近年入伍的年輕人，對社會的信任度本來就比較低。如果他們在軍中遇到正直能幹的長官，受到精良嚴格的戰技訓練，並且與袍澤建立起同生共死的感情，他們可以變成能信任，也值得信任的人，換言之，成為社會資產。

否則，經歷戰場的酷烈，他們愈

發失去對社會的信任，結果不僅是個人乖張、家庭離散，工作場所也雞飛狗跳，「走到極端的話，甚至動搖民主體制，」謝伊警告。

藍波的「第一滴血」，早就描述了這極端的場景。

世上誰能相信？

不過，英國學者赫爾（L. Michael Hall）形容受過重大傷害、侵犯、背叛的情況為「殘障」。他強調，「這只是一種殘障。不是天定，不是宿命。」不能以此為藉口，不去信任值得信任的人，做個值得信任的人。

赫爾說，過去的經驗像是為我們繪製出一份地圖，告訴我們哪些人居心不良，哪些人粗心大意，就像地圖上標明哪裡有高山哪裡有溪谷，而不是以偏概全，戴著有色眼鏡看所有人，說，「世上無人值得信任。」

有宗教信仰的人，在信心崩解的



時候，甚至好像渾身爬滿了蜈蚣，或自己變成一條蚯蚓，扭來扭去。我們喜歡被人信任。作母親的，最幸福的時刻，莫過於被那天真的臉龐依偎著，肥嫩的小手拉扯著，無邪的眼睛仰望著的時候。她禁不住要去擁吻那孩子，因為那親密互信的感覺多美啊，所有的辛苦都在這份信任中得到了報償，而且綽綽有餘。

充分互信的夫妻或伴侶，像一對默契良好的雙人舞者，看起來賞心悅目。文學家錢鍾書和楊絳夫婦，跳了一輩子絕妙的雙人芭蕾舞，舞過「反右」，舞過「文革」，互相補位互相搭配。在漫天的政治風暴中，他們居處的斗室總是寧靜溫馨。信任和自信是「一束光裡的兩種顏色」。在工作上，受到上司、同事

或客戶的信任，我們就很喜歡這份工作，覺得自己做的事有意義。受到信任，會增強我們的自信，不自覺地說話堅定，走路有風。

為了爭取信任，我們有時願意多付出，例如加班。有的人願意付出更多，例如拍馬逢迎。不過，馬屁精和偏愛他的主管，很快會失去其他同事的信任——這不是道德教訓，而是人情之常。

幼小的孩子、單純的人，很自然地信任別人，因為那是天性，而且最省力。人要受過打擊、遭到背叛之後，學會懷疑，學會批判，在別人的言行中辨認「不可信賴」的蛛絲馬跡，這才算成熟了。

但是，除非有理由認定狀況可疑，或根據經驗其中有詐，一般我們還是寧可相信，讓自己心情平靜。當處境相對安穩時，即使感到受騙，我們也願意一笑置之。

### 關係容易被濫用

美國學者做過實驗，派遣研究生到紐約地鐵車廂裡，向有座位的乘客要求讓位。雖然這些研究生都年紀輕輕，看起來好手好腳，沒有理由要別人讓位給他，但是大多數實

# 信任與自信

文／尹萍

沒有信任，個人甚至出不了門？

## 一束光的兩種顏色

信任除了是一種社會資本，更是一種個人的無形財。

生活中我們依賴信任有多深而不自知？

失去信任的人生為何就像斷線風箏，孤獨又危險？

### 八

十多歲的老太太才走出家門，忽然停步，拍打著兩

只口袋說，「哎呀，沒帶錢哪！」

轉身就往回走。

五十多歲的女兒拉住她，說，

「媽你不用帶錢，你會弄丟。要買

什麼我給你買就是。」老太太不

答應，「身上沒帶錢怎能出門！」

「來來來，這裡有你的錢！」頭

髮也已經花白的女兒，從自己包

裡拿出幾張彩色影印的千元假

鈔遞過去。

那一瞬間，她有一點膽怯：媽

媽要是頭腦忽然明白過來，看出

這是假錢，會不會大發脾氣，罵

她，「騙子！把我的錢都弄到哪

去了？」老太太彷彿遲疑了一秒

鐘，但終於接下，把嶄新的鈔票

摺疊起來、用衛生紙仔細包好，

塞進褲子口袋最深處，歡歡喜喜

跟著女兒走了。

女兒安下心，但立刻又犯了愁：

萬一老太太真拿這錢買東西怎

辦？

社會學家愛說，信任是一種社會

資本，信任度愈高，社會愈和諧，

經濟活動愈順暢，生活也愈安樂。

其實，信任也是一種個人的無形

資本，沒帶著它，真出不了門。

不，沒有信任，我們一天也活不

下去。

對整個社會的信任，對陌生人的

信任，對這世界的信任，像空氣陽

光水一樣，無所不在，我們依靠著

它行走、作息，而我們毫無感覺。

就像我們的大腦相信我們的手

腳，我們才敢一陣風下樓梯，眼睛

不用看，腦袋不用想。只有神經系

統出了毛病的人，才會每跨出一

步，要用眼睛確定何處下腳；夾了

菜，要用眼睛測量離嘴多遠。

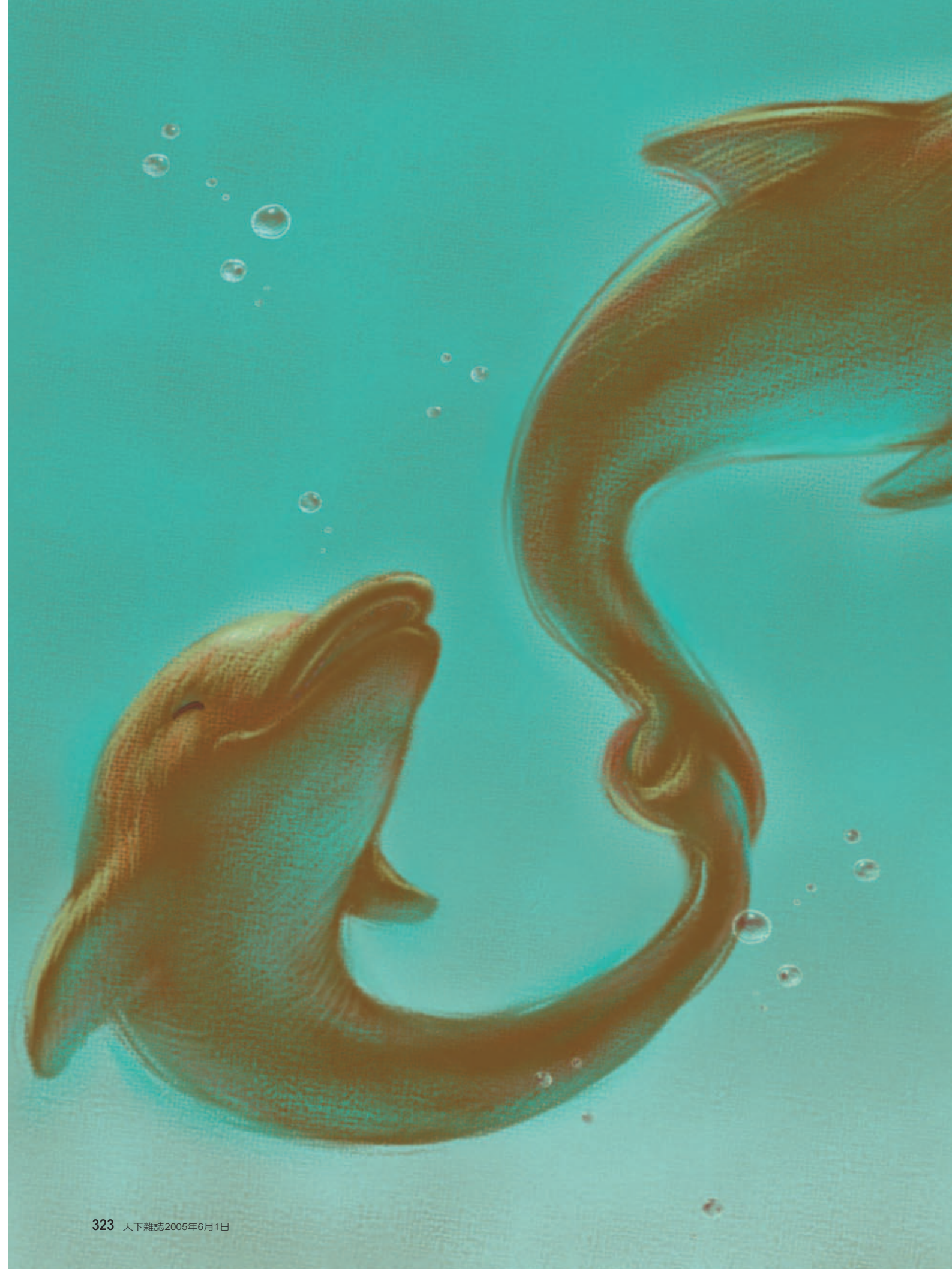
我們生活在信任的人中間，覺得

安適自在。不信任的人，我們離他

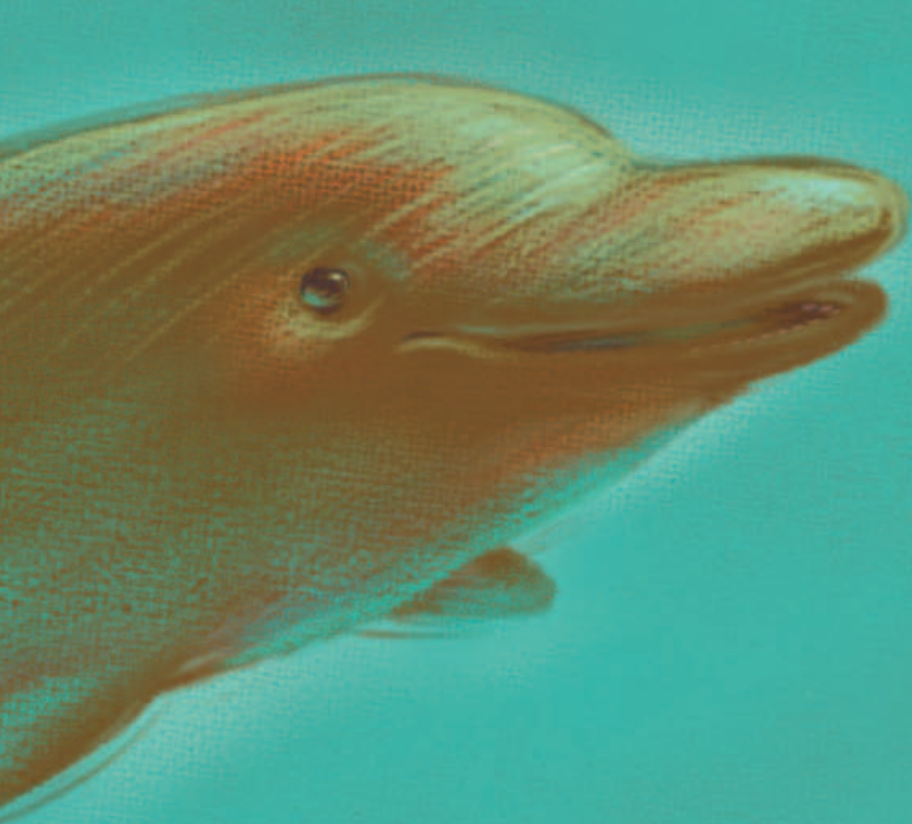
遠遠的，不得已要坐他旁邊的話，

我們馬上築起警戒的高牆。嚴重的









個人

# 韌性, 向上的原動力

對別人更慈祥、更關心、更愛護些

忘我地去幫助別人

別人一定會懷念你

讓自己生存的同時，也讓別人生存——這是我的信念

忍受、勤勞、祈禱，經常抱持希望

這是我迫切地想要灌注於全人類的真理

——杜斯妥也夫斯基

繪圖／江小A



(AFP/D 提供)



(AFP/D 提供)

專心畫你想畫的作品，」鈴木一番話，讓宮崎執起畫筆。

「風之谷」漫畫連載的第三年，「風之谷」電影上映，獲利七億四千萬日圓，一舉打響了宮崎駿在動畫

界的名聲。

究竟，鈴木在宮崎推出一部又一部打動世人心弦的佳作過程中，扮演什麼樣的角色？「他的判斷，會讓宮崎駿大幅改變電

影企劃，」《朝日新聞》指出。

例如宮崎駿本來花了一年的時間，思考「魔法公主」的下一部片子，他在牆上貼滿了以二十歲女性為主角的「掃煙囪的小玲」的草稿，被鈴木敏夫一問，「該為小孩子拍電影，不是嗎？」宮崎駿想想，就從牆上拆下一張又一張的草稿，「那就拍一個為十歲小女孩打氣的故事吧，」短短幾句對話，「神隱少女」卻因此問世。

### 每天都說話

從雜誌《ANIMAGE》時代起算，由於鈴木敏夫與宮崎駿維持近三十年「幾乎每天都說話」的關係，鈴木敏夫有時甚至比「當局者迷」的宮崎駿，更明白作品想表達的重點。

鈴木替「神隱少女」拍攝的預告

「神隱少女」奪得奧斯卡金像獎最佳動畫獎，及五十二屆柏林影展金熊獎，宮崎駿（右）讓全世界的觀眾了解日本動畫的實力。

片，強調「纏著千尋不放的無臉鬼」，沒想到放給片商看，片商都搖頭說，「不會有人想來看。」但鈴木卻堅持，「這才是宮崎最想表達的重點。」甚至連一向對預告片不干涉的宮崎駿也來詢問，「為什麼宣傳無臉鬼？」

「無臉鬼出現的時間很長，可看出作者用心在哪裡，」比宮崎駿更了解宮崎駿，鈴木敏夫說，「我的工作就是抓住故事的重點，向觀眾宣傳。」不久之後，宮崎才恍然大悟地對鈴木表示，「對啊，這部片的確是千尋和無臉鬼的故事。」

宮崎駿埋首製作「叫好」的作品，鈴木敏夫挖空心思將之變成「叫座」的電影，「每天都說話」的最佳拍檔，信任默契互動三十年，不斷為全球影迷推出溫暖人心、發人深省的作品。



## 宮崎駿與鈴木敏夫

## 三十年，每天都說話

一〇〇一年，日本電影史改寫新的一頁。

日本動畫電影大師宮崎駿拍的「神隱少女」，上映不過四個月，就吸引兩千一百萬人湧向電影院，票房收入突破二七〇億日圓，最後寫下日本票房最高紀錄的三〇四億日圓。

「這二十年來，不論誰拍的電影，都沒能吸引過這麼多的影迷……，」日本影評人個個語氣興奮，引以為為傲，特別在「神隱少女」奪得奧斯卡金像獎最佳動畫獎，及五十二屆柏林影展金熊獎之後，「宮崎駿讓全世界的觀眾了解日本動畫的實力。」

國內外喝采聲浪高揚，宮崎駿本人卻避開所有的聚光燈、所有的採訪，數十年如一日地默默著手企劃下一部作品（「霍爾的移動城堡」），連奧斯卡金像獎也婉拒出席。

贏得全世界的掌聲，宮崎的背後，另有一雙看不見的手。

撰寫《宮崎駿的原點》作者大泉實成，提到想採訪宮崎駿，先碰到的是鈴木敏夫（監製）的軟釘子，「他用各種不同的方式，問我為什麼一定要採訪宮崎駿本人？」最後，鈴木不但同意他採訪宮崎駿，還熱烈地談述他了解的宮崎駿，並借給他許多寶貴的資料。

## 三十年交情

拍攝「螢火蟲之墓」、「貓的報恩」的名導演高畑勳也說過，「沒有鈴木敏夫就沒有現在的吉卜力（宮崎駿的工作室），要談宮崎駿，與他共享甘苦的鈴木敏夫最適合。」

鈴木敏夫到底和宮崎駿有著什麼樣的交情？

大約三十年前，當時還默默無名

的宮崎駿，獲得一個他夢寐以求的機會，在出版社德間書店發行的漫畫專門雜誌《ANIMAGE》刊載作品，而當時在《ANIMAGE》擔任編輯的鈴木敏夫，正是推出宮崎連載作品的關鍵人物。

鈴木敏夫回憶說，由於公司要他提交電影的企劃案，當時宮崎駿正從Telecom Animation Film離職，他問宮崎有無好點子，宮崎提議「風之谷」，「我們兩個都覺得內容很棒」，未料被上司斥責，「連漫畫作品都沒有如何拍成電影！」

後來，宮崎想了想，對鈴木說「那就把電影藍本的漫畫先畫出來，」過了不久，宮崎改變想法說「為了電影畫漫畫，對漫畫太失禮了。」

「宮崎了不起的地方，就是他常回原點去思考，我很相信他的為人，就對他說，『電影的事就不要想，



# 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：台北  
總經銷：裕隆汽車  
台北分公司：台北  
台北分公司：台北  
台北分公司：台北

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

誠隆 (02) 27622330  
台北分公司八德路四段88-70號  
七和 (02) 87711770  
台北市市民大道二段180號  
裕隆 (02) 89115500  
台北縣新店市中興路三段128號  
光隆 (03) 3601111  
桃園縣桃園市中山路1310號

永慶 (035) 327155  
新竹縣新竹市經國路一段2號  
裕隆 (037) 337037  
苗栗縣苗栗市鎮基路456號  
裕民 (04) 22591710  
台中市西屯區市政路1號  
裕隆 (04) 22470688  
台中市北屯區松竹路二段8號

匯豐 (04) 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

麼。」

但是了解他們從何而來，父母親可能坐監，吸毒。甚至雙親渺然無跡，「他們無法信任大人，那個世界只有暴力、背棄、欺騙，」藍天家園社工劉志傑說，「他們已被剝奪太多。」

## 愛是接納，不是縱容

本該陽光，有個無限揮灑的青春。但有個孩子在課本上寫著「我恨自己，」有孩子說，「我是社會的垃圾，要不然為什麼我爸媽不要我。」

修女今生已注定扮演上帝使徒，擁有的工具似乎只有「愛」。但是當「愛」是要去導正行為時，得花心思，「愛是接納，但不代表縱容，」林修女說。

天候微暗，家園少年放學回來，修女已把點心準備好，他們打球，洗澡，自己洗衣服，整理房間。六點吃晚飯，吃完飯自修，有工研院、台積電、聯電來的自願家教為他們補課。

似乎，人生已上軌道，但真能如此平順嗎？

藍天家園的老師都是值班四十八小時，才能休息。青少年衝動，老師不及時阻止，小小的鬥嘴，就會演變成吵架，打架。偷竊，說謊習慣，一些青少年也難改。

一位院童看看林修女辦公室的門鎖，笑笑說，「修女，我馬上就能開給你看。」

他們更慧黠，有個性，要有不同方法，重建他們對大人的信心。

「至少，你會腦筋靈活，趕上他們，你自己也要年輕，」藍澤泉說。

## 絕不放棄

當孩子犯下錯，林修女和老師仔細地告訴他們犯了什麼錯，一條條列舉出來，是不是這個週末要禁足，這是恢復他們信任的方法，「你可以生氣，教訓，但絕不能讓他們認為你放棄他們，他們會覺得再次背叛，」林修女每晚靈修，她對基督的信仰，把信心延伸到周圍人。

當她實在生氣時，她會告訴家園少年，現在不想見他們，等下再來。等她心平氣和時，再與他們談。「他們知道傷了我，回來時往

往主動道歉，有的甚至流眼淚。」

老師和修女殷殷教導家園少年，處理怒氣的方法。藍天家園有個特別房間，裡面鋪滿軟墊，牆壁大花板也是軟墊，專門給憤怒的少年進去，盡量踢打，以發洩情緒。

但是家園少年有什麼事蹟，他們都鼓勵，例如拳擊隊打敗對手，做出秀美的陶藝品，國中畢業生考上省立高中，甚至老師還會幫學生寄情書。

一些學生離開家園後，也會回來看老師。看到他們自立更生，做學徒，到大賣場做店員，都會很高興，不必考上名大學，賺大錢，「如果沒有這些中途之家，他們可能就從此淪落，」志工劉志傑說。

今年大年初一，林修女回家和爸媽過新年，第二天就急急趕回藍天，她要去陪伴過年沒地方去的家園少年。很難想像她來自尋常人家，至今還是父母掌上明珠。

恍惚間，這些修女和老師，有如上帝直接生的兒女，來人世間一遭，撫平一個個曾經傷痕累累的年輕靈魂，似在呵護一盞盞明燈，繼續放光，不會熄滅。



只有六十幾位修女）認為，已有很多天主教機構在幫助家暴婦女，未婚母親，但是青少男孩社工資源少，犯了輕罪的少年，送到感化

院，往往愈學愈壞，變得更「大條」，她們一肩擔下。

修女中有老嫗嫗，也有從韓國來，已完全融入台灣的妙齡修女（連韓國泡菜都放棄了），以及從台南歸仁來的圓臉甜甜笑靨的修女，對過去，她們都不願意多談，塵緣已了，無需猜臆。但是對未來，她們生命節奏顯然素淨清真。

### 修女也瘋狂

藍天家園的老師也藏龍臥虎。十幾年前，一個黑手修車學徒下工後，就急急趕到高中讀夜校。妻子卻堅持先生去讀大學，自己做事負擔家計。兩年讀完後，三、四個工作機會等著他，包括新竹科學園區裡傑出公司裡的工程師。股票分紅，高

薪，似乎歷歷在望。

但是他選擇了另一條路，來到新竹寶山「藍天家園」，擔任老師。他讀教會高中及大學時，看到無私奉獻的神父，修女。「你生命中有人拉你一把，就不一樣了，」老師藍澤泉說。

在這裡看到，善的循環，有如漣漪，會不斷擴大。

但是光明遇到黑暗，有時還束手無策。

踏進一些青少年世界，有如天方夜譚，會讓修女瘋狂。

「小學四年級學生去搶了錢，然後和朋友（同性）到旅館開房間，錢用完了，他們知道醫院常有空套房，就溜進去，洗個免費的澡。出來後，再去店裡偷個麵包充飢。」

「有學童會在半夜翻牆出去，我們老師找了幾個小時，他們躲到山裡的竹林，帶回來後，他們嘻皮笑臉地說，『我們在上面觀察你們做什

在藍天家園裡看到，善的循環，有如漣漪，會不斷擴大。

是大發明家愛迪生。因為愛迪生堅持，「在絕路之間要創造奇蹟，要有充分教育，充分知識，才能思考。」

### 為學生創造機會

遺風所及，鳳林校長辦教育，特別看重如何為學生創造機會。一九九六年，廖高仁擔任花蓮市明義國

小校長時，注意到有錢有能力的家庭已經為孩子補習英文，但是全校還有六成五的學生沒碰過外文。因此，他隔年就推出全校性英語課程，比教育部規定還提早五年。「我的想法是，孩子無法接觸英文，不是家長不重視，就是家長沒能力，這兩個原因就害了我們學校六成五的學生。」

「張七郎先生給學生向上、翻身的

機會，因此我也要給學生機會，把這種精神傳承下去，」去年才動過癌症手術，定期要回慈濟醫院複診的廖高仁說。「鳳林校長推動校長夢工廠，就是希望它能留下一個意義：凡努力過的人，都會有收穫，最後一定會開花結果。」

半世紀前的價值種子，加上鳳林人的珍惜與延續，昨日開花，今日結果。

## 寬容V.S.創傷

文／楊艾俐

## 藍天家園

# 生命中有人拉你一把

如果要尋找「修女傳」裡的奧黛莉赫本，白淨修女服，靈亮大眼，溫柔可人，林姜鳳修女一定不及格。

但她接下奧黛莉赫本不敢接下的擔子，照顧一群行為偏差的年輕人。

白色恤衫，黑褲子，包起瘦小的身材。氣喘，在終年不斷的竹風

中，更為嚴重。風城山上的她，每講幾句話，就會一陣咳嗽，咳完後，她再向訪客徐徐解釋院裡一草一木，院中少年的一舉一動。

駛出北二高交流道，行過棟棟潔白亮麗園區大樓，沿著山區蜿蜒小道，一路大片翠綠，潔淨的天空，「藍天家園」名符其實，既是象徵，也是實質。

四位修女，加上四位老師，以及公私部門的慷慨解囊，藍天家園為三十幾位青少年而設，他們或因犯罪而保護管束，或因長期家暴，為縣市政府社會局轉介而來。這群修女要重塑這群少年對大人世界的信任。

七年前，當藍天家園研擬成立時，瑪利亞方濟各修女會（全台灣



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

花師。還有一次，全班四十人當中二十三人考取花師。「早年的花師，學生當中幾乎四分之一是鳳中人，至於縣內各鄉鎮的學校，更是鳳林老師的舞台，」廖高仁說。他回想最初決定當老師，理由也是趕快工作賺錢，減輕父親負擔，承接弟妹學費而已。

脫離貧窮，是鳳林子弟努力讀書的推力，另一個外在拉力則是，學校與家庭重視教育。鳳林人因為希望子弟受教育，脫離世代務農的宿命，特別熱心支持教育。吳年龍記得，八〇年代他擔任國小總務主任時，希望學生也能跟上西部水準，學習電腦課程，於是發動家長會捐款。消息一出，家長會就籌出四十五台個人電腦的經費，新學期開始，每班學生都有機會摸電腦。「家長很少到學校大小聲，反而是幫忙出力量，」吳年龍比較東西兩地的親師關係指出。

另一方面，校長也會要求老師認真教學、以身作則，「自己有尊嚴，才能被尊敬」。早期鳳中人還記得，校長要求老師很嚴格，不准打撞球、打麻將、賭博，對學生則很親切，可以一起下象棋、演話劇，

還會提醒「有錢多買書，有閒多讀書」。有位老師過世時，還捐出遺產讓學校設立孔子像。

這種學風下，走入教育界的鳳林人不僅相互提攜，還注意經驗傳承。國中、小學主任遇到最容易出問題的校舍工程，鳳林學長傳授自身經驗時絕不保留；學弟參加校長甄試，更有前輩完整的筆記，代代流傳，終於開花結果。

### 張七郎灑下教育種子

強烈的脫貧動機、良好的教育風氣外，鳳林校長大軍的養成，還包括最初播種者張七郎的價值傳承。

廖高仁指出，日據時代的鳳林子弟，國小畢業要升學，必須搭火車到花蓮，每天來回車程近六個小時。「時間、財力都不允許，一般孩子根本沒有翻身機會。」

一九四六年，鳳林鎮上開仁壽診所，同時也是花蓮縣參議會議長、國大代表的張七郎醫師出面爭取，政府同意成立鳳林中學。一生不當日本官、不穿日本和服的張七郎不僅擔任首屆校長，還自掏腰包幫學生購買鉛筆和作業簿，好讓中學順

利開辦，花蓮縣客家事務協會理事長，也是張七郎的孫子張安滿說。

在教育資源極度缺乏的六十年前，鳳中的成立也是花蓮一件大事。報考的學生遠從東邊鳳林山，西至海岸山脈，南起玉里鎮，北到花蓮市郊的吉安鄉。「沒有張七郎，我們還在種田，」一位鳳林校長指出。

鳳中成立次年，震驚全台的二二八事件爆發，鳳林當地也發生張七郎、張宗仁、張果仁父子三人被捕殺害悲劇。

儘管張七郎父子為何被捕、被殺，真相迄今未明，而且眾說紛紛。問題是，行醫數十年的張七郎為何涉足辦教育？

「祖父的想法應該很簡單，就是讓沒有錢的人讀書，增進知識，說不定哪一天就有幫助，」午後鳳林山邊的太古巢農園（張家老宅）客廳裡，面對張七郎親筆「鄂州試上火輪船，震耳風濤廢食眠；兩晝一宵飛似馬，中關欣過濁如泉」七絕草書，張安滿緩緩地說。有一天，張安滿在祖父遺物中翻出一張字條，上面寫著一生最崇拜兩個人。一個是不畏惡勢力的孫中山，另一個則





(劉國泰攝)

矮樓小屋彷彿停頓在一九八〇年代，台灣經濟起飛時的情景。夾在國際知名的太魯閣國家公園，象徵台灣經濟搖籃的光復糖廠高聳煙囪之間，鳳林只是花東縱谷中段、氣候惡劣、土地貧瘠，錯過工業發展、服務業經濟的翠綠山坡地。小鎮外圍大片大片的休耕地，不復當年家家戶戶種稻米、產甘蔗，令人懷念的熱鬧景象。

再往前看，光復前後的鳳林更是「一個月吃兩回肉，孩子穿『淨重二十公斤』美援麵粉袋改製短褲滿街

從平凡小鎮搖身變成校長搖籃，鳳林人訴說著不甘於貧窮、優良教育風氣，以及推己及人的濟世價值。

跑」的窮鄉僻壤。這裡的孩子，「一怕窮、窮怕了，二怕做（農事）、做怕了」，除了努力讀書，沒有其他脫困機會，六十年前，因為考上鳳林中學（鳳林第一所初中），開啟繼續升學之路的廖高仁說。

鳳中第七屆，擔任過國小主任，現任慈濟大學總務處組長的吳年龍回憶，那個年代，學生每逢週末，天微亮就要下田，太陽下山後才回家，吃完晚飯還要收拾農具，洗過澡，才能看書。「我們是愈工作愈想念書，」比較今天學生的幸福，吳年龍搖搖頭。

### 親師關係密切

在不讀書就沒有出路的急迫感下，鳳林子弟把公費讀書、保障就業的花蓮師範學校當成升學目標。當一九四九年，鳳中第一屆學生畢業時，近百名學生中有十多位考上

使命V.S.傳承

文／李明軒

## 校長夢工廠

# 一萬人的小鎮 八十位好校長

在一個反覆無常，媚俗為主流的價值年代，花蓮縣鳳林鎮上的「校長夢工廠」，述說了截然不同的故事。

「校長夢工廠」不大，只是一棟有百年歷史，五十多坪的日式木造校長宿舍。原本是荒煙蔓草廢墟，因為政府補助翻修而重見天日，陳列鳳林人的求學經驗。然而，今年初落成後，一波波參觀人潮，讓這個位於花蓮市南方三十公里，正因農業沒落，人口逐年外流的客家小鎮展現新風貌。

最令參觀者嘖嘖稱奇的是，這個只有一萬多人的小鎮，不僅有五代師生都當校長的例子，全鎮數一

數，當過校長的超過八十人，「有些家族出了那麼多老師、主任，自己都可以辦學校了，」六年前從花蓮市明義國小校長退休，目前擔任「校長夢工廠」志工隊長的廖高仁說。

談起家鄉，一位鳳林人更不掩得意地說，「美濃出博士，我們出校長。」

這群校長，平時是熱心公益的志工，節慶時又變成主辦單位表揚的對象，他們還是小鎮文化活動與傳承的推手。例如，因為退休校長自告奮勇當志工，鳳林鎮原本每天下午五點半關門的圖書館延長開放到夜間十點。政府補助興建的客家文

物館、校長夢工廠，也因為一批退休校長投入，擔任實至名歸的義務解說員，省下大筆人事成本。

「校長是鳳林鎮的集體記憶和人文精神，」五月六日，在慶祝鳳林國中建校六十週年校慶會場，鳳林鎮長林廷光不假思索指出。

從平凡小鎮搖身變成校長搖籃，鳳林人訴說的其實是不甘於貧窮、優良教育風氣，以及推己及人的濟世價值。

### 不讀書就沒出路

走進小鎮，不少人第一印象是時光倒帶三十年。入眼的小街小巷，



～ 顧客永遠是宏碁最重視的！～

**acer**

不斷創新・因為用心

《我們該學會相信，孩子也許有一天置身於黑暗中、在往下掉時，會有一雙手及時扶持住他，即使那是一雙來自陌生人的手。》

信

圖書館、兒童遊戲室、SPA游泳池、聯誼大廳、日式禪風的公共庭園、保全系統等公共設施規劃完善，住戶們因而有機會接觸，增加彼此的熟悉與交誼。

空間規劃是建商的責任，發展社區意識與社區責任必須靠住戶的努力。謝佩翰在兒童遊戲室與幾位社區媽媽結識，隨著彼此的熟悉，話題從聊孩子逐漸聊到社區，並聯手進入社區管委會，一起策劃以孩子為中心的社區康樂或學習活動，社區媽媽們還輪流每週一說故事給社區裡的孩子聽。

「有愈來愈多的住戶，可以彼此喊出對方以及孩子的名字，」謝佩翰說，大人在社區內或外面街道上遇到社區落單的小孩，也會主動問「你怎麼會在這裡？」、「你怎麼了？」

隨著社區裡陌生人的減少，熟人的增加，一個友善孩子的社區安全防护網跟著成形。孩子在這樣有安全感與信任的環境下成長，將有助於建立自信，以及發展與人合作等

人際能力。

「社區熟絡又有安全感的互動，對獨子化、少子化的現代家庭尤其重要，」謝佩翰很欣慰，她三歲大的孩子就有機會，也必須學習如何與他人相處，如何解決與其他人的爭執，以及和他人分享自己的玩具。

除了信任，還是信任

如果我們假定別人會無所不用其極，那就會變成政治哲學家霍布斯說的「所有人對抗所有人」。《與成功有約》的作者史蒂芬·柯維也指出，「一旦你不信任別人，就絕對遇不到值得信任的人，不信任的態度會製造出你所懼怕的一切情況，這就是不信任的惡性循環。」

「『不相信』像硫酸一樣，可以溶解掉謊言，卻不能拿來為孩子烤蛋糕，」龍應台在所著《面對大海的時候》的自序中這麼寫著，「要建立讓孩子世世代代生長的家園，是不能靠硫酸的。我們需要『相

信』：相信政治人物的誠實，相信文明的不可或缺，相信自己腳踩的土地有人灌溉，相信沉重的十字架有人背起，相信在翻來覆去喧嘩浮躁的潮流中還是有一些恆久不變的東西，怎麼顛倒都不被腐蝕，譬如責任、品格、道德、勇氣……。」

暢銷書《最後十四堂星期二的課》其中有一課，墨瑞要學生背對著同學站著，然後向後倒下，由背後同學接住。剛開始大家都不太放心，最後終於有位女孩向後倒下，伙伴也接住她。墨瑞對這位女孩說，「你閉上了眼睛，差別就在這裡。有時候你不能相信眼睛所見的東西，你要相信你感覺到的東西。你若要让別人信賴你，你也要能感覺到你可以信任他們，就算你置身黑暗中，就算你在回下掉。」

或許，我們該學會相信，孩子在未來也許有一天發生置身於黑暗中、在往下掉時，會有一雙手及時扶持住他，即使那是一雙來自陌生人的手。

有保護自己的能力，尤以「獨立思考能力」和「決斷力」更為重要。

孩子愈大，會接觸愈來愈多的陌生人，以及經歷更多「沒有經驗過」的情境或事件，因此孩子必須做好準備，不只是自保，還要能與廣泛的陌生人建立信任與合作。

有些父母教養孩子「以和為貴」，但顧忠華不認同以退讓的方式達到表面的和諧合作，因為，「以和為貴，反而容易導致和稀泥、是非不清，很難形成符合公平正義的制度，這樣的信任基礎並不穩固。」

在公平正義的制度環境下，個人

對制度信任，也會比較容易信任與陌生人的往來及交易。因此教育孩子什麼是個人的權利、知的權利？什麼是人權價值、民主法治價值？「這些都是培養現代一個值得信任的公民的基本素養，」顧忠華強調，他同時建議，「鼓勵孩子參與社團活動，培養結社合作的能力。」

「個人再多的教育努力，還是抵不過制度與環境的改變，」台北縣府教育局教審會委員、安溪國中老師吳忠泰感觸很深。

在過去，大人對街坊鄰里的小孩都很熟悉，有意無意中扮演著社區

守護者的角色。然而在現代舊式公寓大廈裡，沒有人願意在公共通道多停留一分鐘，搭電梯時反而成了與陌生人共處的尷尬時刻，「缺乏人性的社區環境空間，會阻礙住戶之間的人際交流，」吳忠泰指出。

「陌生，容易導致社區住戶自掃門前雪」，甚至有些天人尤其是男士，在遇到有孩子看起來像是需要幫忙，有時還會因擔心自己的動機受到懷疑，對於伸出援手感到猶疑。

注重社區設施環境的規劃，成為吳忠泰、謝佩翰夫婦兩年前選購新家的重要考量。在他們的社區裡，



(中國商場)

▲恐懼使人喪失能力。父母如果以恐怖的故事讓孩子懼怕陌生人，會讓孩子沒有能力在關鍵時刻保護自己。

察覺，反而在教養過程中加深孩子對人的不信任。

## 恐懼，不能保護孩子

為人父母很難消除「危險陌生人」的恐懼，即使這恐懼並不切實際。

從警政署以及各國統計資料顯示，對兒童進行性侵害的加害者，陌生人的比例大約在一〇～二〇%。然而，幾乎所有父母都會對孩子耳提面命，「不要跟陌生人講話」、「不要接受陌生人的禮物」……。

許多父母一邊看新聞，一邊對孩子「機會教育」，「你看，外面世界很亂、很可怕，你不要隨便相信人」、「那個小孩就是沒有放學乖乖回家，才會被壞人抓走」……，藉

## 強化一個概念：

「絕大多數的人們都是值得信任的」，有助於給孩子健全的信任感以及對世界的均衡感。



著可怕的事實恫嚇孩子，期使孩子遵守要他牢記的規矩或安全守則。

孩子要有效保護自己，就要學著成為「在關鍵時刻仍具有思考能力的人」。曾以「在瘋狂的世界中教養出小心又有自信的孩子」為題，在全美巡迴演講的親職教育專家寶拉·史姐曼，於其所著的《孩子你要懂得保護自己》（中文版書名）一書中提醒父母，如果以恐怖的故事嚇唬孩子，孩子就沒有能力在重要時刻運用關鍵的資訊或者靠自己思索脫困之道，「恐懼使人喪失能力」。

寶拉·史姐曼認為，父母提供孩子安全教育資訊時，「必須深思熟慮」，以有效教導作用或鼓勵作用的言詞，來取代製造恐懼或困惑的言詞。

例如，與其告訴孩子「不要跟陌生人講話」，不如告訴孩子「陌生人應該有的行為舉止」，與其告訴孩子「這年頭誰都不能信任」，不如告訴孩子「在覺得自己危險時可以找誰求助」。並在孩子成長過程中，不斷

強化一個概念：「絕大多數的人們都是值得信任的」，才有助於給孩子健全的信任感及對世界的均衡感。

「要告訴孩子可以信任什麼？不可以信任什麼？我矛盾已久，」政大教育學系主任詹志禹對教養自己兩個小孩頗有其獨特的心得，但「如何教孩子面對陌生人」，卻與大多數的父母一樣，有著兩難的困境。

「我不願教導孩子要有防人之心，更不願教導孩子不要去信任別人，」然而詹志禹擔心，孩子的良善以及對環境、對人的信任，處在充滿陷阱的低度信任社會裡，會不會反而容易受傷？

在信任與自保之間的分寸拿捏，是父母教養孩子最難為之處。德國著名的企管大師史布萊格爾提醒，「不應該過度保護或擔心孩子，否則會妨礙他們證明自己能力的機會。」

「信任與風險是一體兩面的，」顧忠華建議家長，培養孩子的風險意識，並協助孩子發展在特定風險下





△讓孩子在安全、信任的環境下成長，將有助於建立自信，以及發展與人合作等人際關係。

別人應先保持懷疑的態度，比較不受傷害」也高達八成以上。

不信任陌生人就如文化DNA，在台灣一代傳下一代。

教育，應是在社會變遷中改變建立信任的方式的契機。「『學習如何與陌生人合作』更加重要，我們教育上卻很欠缺，」政大社會所教授顧忠華指出。

過度重視考試、智育的教育結果，考得上、考不上明星學校就成為孩子人生的一場零和遊戲。顧忠華觀察，「台灣的學生比起歐美的學生，比較不願意分享資訊，不知道如何與別人合作，也不太願意對別人的成就給予肯定。」

邢禹倩擔任國際學校網界博覽會競賽國際評審時也見證「民族性差異大」。網界競賽過程中有一互評機制，滿分為兩千三百分，歐美國家參賽學生對其他參賽隊伍給分常到一千八百分到一千九百分，而台灣學生給分會低到兩百到三百分，「台灣學生在你死我活、有你沒我的激烈競爭文化下，對別人的表現很嚴苛，」邢禹倩搖搖頭。

「零和式競爭」對孩子的安全感與信任的長遠影響，不下於「危險陌生人」的恐懼，然而許多父母並未

# 狼來了，真的嗎？

幾乎所有父母都會對孩子耳提面命，「不要跟陌生人講話」、「不要接受陌生人的禮物」……，以「恐懼」為基礎的安全教育真的恰當？在信任與自保之間，究竟該如何拿捏？

## 「會

害怕被陌生人傷害的人，請舉手？」針對宜蘭順安國小

某班高年級生進行隨堂非正式調查，全班十二位女同學全都高高舉起手，男同學沒有人舉手，但面面相覷。

「看到陌生人迎面走來，你的第一個反應是什麼？」有五分之一的同學

會趕快跑開，只有兩位同學會和他打招呼，其餘同學謹慎地靜觀其變。

對陌生人的不信任與恐懼，顯然在多數孩子的心靈已蒙上陰影。

不信任陌生人，根源於文化，而恐懼則是許多父母有意無意中播下的因子。

「傳統的中國人社會就像一盤散

沙，每一粒沙子代表一個家庭，林語堂曾如此比喻，道出華人文化裡「信任自己人，卻對外人的極端不信任」。

## 不信任陌生人由來已久

儘管台灣已從傳統社會轉型到現代工商社會，個人與表面上「沒有關係」的社會大眾彼此依賴加深，但過去「以熟悉和共同經驗來建立信任關係」依然根深柢固。

根據群我倫理促進會「二〇〇四年社會信任度調查」結果顯示，每三個受訪者中，就有一個對「社會上大部份的人」不信任，認為「對



(林麗方攝)



(林麗芳攝)

「匿名的網路社會，尤其需要有紀律的個人，」中山女高校長丁亞雯很肯定。面向網路社會，身為教育工作者的她，胸有成竹。

言之鑿鑿，沸騰的輿論從線上延燒到實體社會，連希拉蕊、國會議員也加入激辯，後來才弄清楚根本就沒有Bill 602p。

愈是了解網路，邱淑娟愈能感受到今日教育的新挑戰。她不需要教語言，還想要教會學生優游資訊洪流的基本技能——掌握資訊的能力，其中又以培養學生成為一個「具有批判性思考的資訊消費者」最具挑戰。

「Do you ask a good question today?」是邱淑娟和學生的日常招呼語。「問問題」是她課堂上的重頭戲，透過教學活動訓練學生「問出好問題」，是她培養學生具備批判思考能力的第一步。

網路禮儀，則是英文老師陳彩虹為學生上的特別一課。

## 記得對方是人

資訊科技讓陳彩虹透過「Intercultural E-pal Project」（跨文化電子筆友計劃），把自己的學生和義大利一所高中一班同齡學生連上線，進行天涯若比鄰的電子筆友計劃。就在進行計劃前夕，陳

彩虹察覺到「網路禮儀」的重要。

「有些孩子一上網，遣詞用字變得很隨興造次，」陳彩虹指出，而且網路時空感很特殊，容易讓人忽略對方不同的背景與文化，造成誤解。

「記得對方是『人』，」陳彩虹提醒著學生。

在互尊重重的電子郵件往返間，彼此建立「信任」，原本預計一學年，又延長一年。最後，在雙方學生互贈生活速寫DVD的禮尚往來中，留下計劃結束的驚歎號。

當教師團隊致力提升學生資訊素養與禮儀的同時，丁亞雯校長投入鋪陳涵養學生良好品格的環境。

尊重、誠實、責任、感恩、紀律是中山女高經由師生討論、票選出來的五大核心品格，丁亞雯對於師生對「紀律」的認同感到尤其踏實。

「有紀律的個人，會知所進退取捨，會分辨事實對錯，也會為了成就群體的目標而自主的自我約束。匿名的網路社會，尤其需要有紀律的個人，」丁亞雯很肯定。面向網路社會，身為教育工作者的她，胸有成竹。

當資訊科技經常被運用到教學現場，中山女高教學團隊逐漸警覺到「資訊素養與倫理」的迫切性。

「網路上人人有發言權，卻是真假虛實難辨，」英文老師邱淑娟苦笑。她舉例，曾有一封「Federal Bill 602p」電子郵件，對美國郵局提案立法收取電子郵件「郵資」



管理研究所教授林福仁指出，若依賴網路上的人際互動，來培養在網路與他人合作的良好行為習慣，就如緣木求魚。

### 網民教育，與孩子一起學習

網路社會看似無所不能，卻沒有辦法呈現完全的「人」。網路雖然是虛擬實境，但互動的使用者既不是機器人，也不是蝙蝠俠，而是實體社會的人。

「回歸實體社會，增加孩子與人的真實互動，去感受別人對事情、對合作的看法，來養成網路上與人互動的習慣，」林福仁建議。

「和孩子一起學習，就不會被挑戰，」中山女高主任陳偉泓指出跨

越數位代溝的另一教育策略。

「一起學習」，也是中山女高接受台北市政府教育局委託編製、全國首套系統化「資訊素養與倫理」教材的核心理念之一。

這套被台北市長馬英九喻為「虛擬實境的使用手冊與遊戲規則」的教材內容，「可以師生共讀共學，也可以自修自得，」還提供工具例如好的網站檢核表，「就像做中學，運用練習幾次，就可以得到概念與能力，」陳偉泓樂觀期待。

網路社會的自由開放，就如同對實體社會公民品格教育的大檢驗。「網路引發的各種問題，背後還是人的問題，」韓善民指出，網路出現的亂象與問題，顯露實體社會的品格教育、生命教育、公民教育的薄弱。

網路帶給人類社會前所未有的自由平台，也帶來前所未有的不確定風險。網路社會就像狄更斯的《双城記》，「那是最好的時代，也是最壞的時代；是智慧的時代，也是愚蠢的時代；是信仰的時代，也是懷疑的時代。」

愈開放的社會，愈需要能自律的公民。《讀者文摘》曾有一篇文章提到一個令人印象深刻的故事。美國一位父親在早餐桌上，把杯中的牛奶傾倒在桌上後，告訴六歲的兒子，「孩子，自由必須透過紀律才能得到，就像你想喝的牛奶，必須裝在杯中才能喝到。」

資訊素養與倫理，正是那裝盛鮮美牛奶的杯子。

## 中山女高

# 培養有批判性思考的資訊消費者

「資訊科技融入教學，這是一條不

歸路，我們必須不斷update它，」

丁亞雯在六年前接任中山女高校長

不久後提醒著教師團隊。

中山女高這所經歷一百多年社會變遷的全台第一所女子學校，以十

倍速進行資訊校園的轉型，更積極

深耕成為培育二十一世紀網路社會

良好公民的教育基地。







△讓孩子了解資訊素養與倫理，才能保護孩子身心安全與福祉。

腦，赫然發現原來文質彬彬、談吐儒雅的室友竟化身網路攻擊別人。這位學生很震撼，對室友的「雙面人」難以置信。

鼓吹全民上網，卻忽略資訊素養與倫理的網民教育，不只難以健全維繫網路社會最重要的機制——信任，也付出難以彌補的代價——孩子身心安全與福祉。

「當務之急，先教孩子學會在網路社會保護自己，」宜蘭縣資訊中心進修組組長葉明政指出。

「孩子要能安全合宜地使用網路，一定要先從實體社會來培養，」小學網路素養教育少數先鋒之一的游政男深刻體悟。

游政男曾為了救回一位網路沉迷的學生，用心創造學生實體社會的成就經驗和改善人際關係，較勁長達半年多，才擊退網路遊戲這個「虛擬對手」。

「老師拚技術拚不過學生，但可以引導、聚焦，」游政男從不評斷學

生對網路的想法，而是把孩子「放」到網路陷阱或網路沉迷等模擬情境裡，例如播放有關網路素養的劇情短片，讓學生分組討論、合作學習，「效果比說教的好。」

## 科技，第四個基本素養

網路情境教學，有助於培養學生的風險意識與應變能力，「那就像是打預防針，可以保護學生，」游政男道出由衷的希望。

網民教育，不只是為了自保，更是因應網路社會不斷產生的新趨勢和新關係。

「科技，是教導今日小孩讀、寫、算三項基本素養以外的第四項基本素養，」美國教育測驗服務社（ETS）總裁兼執行長克特·雷德格瑞福指出，ETS與全球商業、教育、公共政策領導者合作致力於「建立二十一世紀一個『新的基本素養』的策略」，因而發展出「ICT素養評量計劃」（Information & Communication Technology Literacy Assessment）。

不同於過去托福的多重選擇題型，ETS改採「模擬情節式習題」

來測量出高等教育學生應具備的七項資訊科技能力，包括定義、擷取、管理、整合、評估、創造和溝通資訊的能力。

學生在配備個人電腦以及紙筆的兩小時ICT素養測驗中，要完成十六項模擬測驗。他們必須使用科技並評估在網路上搜尋到的資訊，然後從這些資料庫中摘要並綜整出特定的資訊，並將內容呈現出來，或寫成一封研究發現結論的電子郵件。

「許多學生會收發電子郵件、瀏覽網頁或下載音樂，但這不代表他們就有ICT素養，」加州州立大學祕書室主任艾蓮娜·洛克曼博士指出，ETS的ICT素養評量就是要學生證明「他們可以合法並且合於禮儀規範地去尋找、使用、評估以及溝通資訊，也就是他們同時身兼資訊的批判性消費者以及有德的生產者（ethical producers）。」

網路對校園學術或職場工作衝擊加劇，網路合作愈來愈頻繁也愈來愈重要，如何培養下一代網路素養與倫理，成為迫切的教育議題。

「利用網路快速成群、快速合作、快速成果，『快速信任』變成網路社會的重要元素，」清華大學科技

要『行人自己小心』，」韓善民指出，拚經濟、拚技術掛帥下，投入營造一個安全可靠信任的網路社會的努力相對不足。

數位原民快意縱橫網路天下時，很少察覺到身處蠻荒時代的險境。

孩童網路成癮的比例增加、年齡下降，因上網而誤陷陷阱、受騙受害、甚至相約自殺的不幸事件頻傳。

拔掉線路、採取圍堵或禁止的管教策略，是很多父母急著搶救孩子或害怕孩子受害的教養措施，「反而容易陷入親子衝突，或惡化原來已存在的親子問題，」韓善民觀察。

曾有一位中山大學教授發現就讀高中的兒子沉迷網路遊戲後，把電腦搬到客廳，結果兒子半夜摸黑上網。他拆除電腦後，兒子卻半夜出走網咖。他氣到乾脆睡到大門前，萬萬沒想到兒子把幾條被毯結成逃生索，從樓上房間窗戶溜出去。

兒子的行為深深刺激這位教授，決定調整作息，多些時間陪伴孩子

「一起做些事」，包括上網。幾個月下來，終於找回孩子。

「鼓勵孩子從網路消費者，轉變成生產者」，是周倩有效阻止孩子向下成癮的策略。

### 匿名自由，網路致命吸引力

當兒子小四升小五的暑假迷上線上遊戲，周倩發現後雖然火大，她挑戰孩子，「你既然有興趣有能力，何不自己架構網站？讓別人來玩玩看！」她還幫兒子找電腦家教，現在就讀國中七年級的兒子從組裝電腦、架網站、寫軟體，一身好功夫。

「有些事是可以經由輔導或適當介入來恢復到常軌，但有些事是一次都不應該、不可以讓它發生，」周倩激動強調，除了網路相約自殺的不幸事件，青少年網路交友引起的「誘拐出走」、「性侵害」所造成的傷害最為沉痛。

在實體社會對一個人的信任程

度，是綜合各種情境訊息與線索來判斷。網路社會則因匿名性、不同的時空感、以及去情境化等特質，文字幾乎是唯一線索，很容易因議題、話題「感覺很合、被了解關心」，而產生「立即親密」，容易被別有居心的人利用。

台北市少輔組有一次突檢網咖時，發現兩位中年男子化身「文藝青年」和高中女生往來，《鄭愁予詩集》就攤開在鍵盤旁，而且還曾以「青年的父親」在實體社會代「臨時有事」的兒子赴約、請吃飯，讓高中女生感動不已。針對中年男子的「不倫」行徑，少輔組除了勸導，束手無策。

網路成了慾望的窗口，輕易拋開實體社會角色與規範的束縛，許多人愛上變身的自由。

「在實體社會不被容許的、不敢做的事，在網上就出來了，」楊叔卿有些感慨，她談到有位學生不經意看到交情甚篤的室友未關掉的電

資訊科技對年輕世代，就像空氣、水一樣自然，是生活中不可或缺的一部份。







(天下資料)

科技，已成為教導孩子讀、寫、算以外的第四項基本素養。

家都在房間裡，乖乖的，怎麼可能會出問題？」、「那不過是遊戲，怎麼會犯法？」是不少家長接獲孩子因搶奪別人的天幣（網路遊戲「天堂」的虛擬貨幣）而被起訴時的第一反應。

「我們的教育從來沒有教導孩子如何在網路社會做一個好的網民（netizen）」交通大學教育研究所

教授周倩指出，網路雖是虛擬社會，但和實體社會一樣，行為應該合乎禮儀、不能做不法的事，一樣要有道德倫理規範，例如不傷害、不欺騙、負責任、利他等。

根據周倩的觀察，「我只是好玩」、「有那麼嚴重嗎？」、「大家都是這樣啊」、「我不會那麼倒楣」是年輕世代的四大網路迷思。

### 速食資訊，智財權擺一旁

「花錢買正版軟體、CD、DVD，不可能，要是被同學知道，一定會被笑頭殼壞去、有錢沒處花、遜斃了，」新竹一位國中七年級生說，用FTP（檔案傳輸協定）去抓，很方便。

「從網路上拿的東西不算偷」，是年輕世代普遍的態度，智慧財產權觀念的淡薄日趨嚴重。根據台北市少輔會去年底一項有關於三年來「台北市少年生活狀況及價值觀調查」的報告顯示，「有更多的少年認為可以隨意燒錄CD給別人。」

「網路太方便了，現在的孩子在國中以前就養成『速食資訊』，」新竹建功中學國中部老師詹佩珊感觸尤

深，大多數學生教上來的報告就像剪貼簿，連消化也不做，「他們大多知道這樣不對，但複製剪貼太容易、誘惑太大。」

資訊公開、分享、即時、便利原是網路科技帶來的好處，卻也讓年輕世代游走法律邊緣，有時越界還不自知。

「自拍裸照發表於網路，你認為沒有犯法？」詹佩珊上課時問學生，不少人主張「這麼願意犧牲、和別人分享，怎麼可能犯法？」學生的看法讓她更加意識到「網路法律教育」的迫切。

不只是孩童，大人對網路社會的特質、以及該有的禮儀規範與法律，也不清楚。

許多人接到訊息郵件，在還沒有辨明真偽就轉寄出去，其中不乏有以訛傳訛，或對廠商或個人的惡意攻訐。「曾有一位醫生因受到一封網路信件的攻訐，一狀告到法院，結果開庭日，『一千人犯』擠滿法庭，」周倩搖頭，這些人對自己怎麼會成為「被告」一頭霧水。

台灣擁有電腦與上網的普及率成績出色，但「路開好了，卻沒有交通規則，紅綠燈也沒有用，那就像





▲宜蘭順安國小老師游政男認為「網路情境教學」就像是打預防針，有助於培養學生的風險意識與應變能力。

是生活中不可或缺的一部份，「清華大學通識教育中心暨資訊系統與應用研究所教授楊叔卿指出，年輕世代使用數位科技如魚得水，非常自在，美國學者Prensky稱呼他們為「數位原民」(digital natives)。

### 「數位移民」V.S.「數位原民」

相對於網路原民，四十歲以上成人就有如「數位移民」(digital immigrants)，往往因工作或生活的需要，特別去學習以及適應資訊科技。

「要數位移民來教育數位原住民，實在是很大的困擾與挑戰，」楊叔卿觀察。

「數位落差」導致現代教養出現深淵代溝。

當宜蘭順安國小老師游政男到一位網路沉迷的學生家中進行家訪，學生的家長還反駁，「孩子放學回

文／林玉珮

網路雖是虛擬社會，但和實體社會一樣，互動的使用者既不是機器人、也不是蝙蝠俠，而是真實世界的「人」。

# 年輕不迷「網」

如何教育孩子在網路社會做一個好的網民，營造一個安全可靠信任的網路社會？

「網

路對孩子生活的影響愈來愈重要，這個趨勢可以預期，但沒想到進展這麼快，」教育部電算中心高級管理師韓善民語音急切。

前年九月富邦基金會公布一項「全國國小學童媒體使用行為調查」報告發現，國小學童使用網路的比

例，從三年前的四成三增加到七成八，而且有六成一的學童認為網路是「影響生活最重要的媒體」，首度超過過去調查第一順位的電視。

當部份學校老師和家長，對擁抱網路科技仍在猶疑、甚至抗拒時，網路早已改變孩子的學習與生活樣貌。

「網路就像我的另隻手、個人空間、工作場所、傳播媒體一樣，」中原大學資管系大三學生張利安這麼形容。每天平均上網六小時，網路不但提高並滿足自己的學習慾望，他還經常利用網路抒發情緒、發表作品、接案賺取生活費，而且和同學利用網路成功地協助桃園拉拉山原住民行銷水蜜桃等農產品，「網路可以讓我幫助需要幫助的人。」

「資訊科技對年輕世代，就像空氣、水一樣自然，



(邱瑞金攝)



《媒體要重新獲得信任，特別是當一時間無法產生集體救贖時，就更需要個別記者的反叛與堅持。》



（楊慶世攝）

中央通訊社董事長蘇正平指出，小報媒體以揭人隱私增加市場銷路，根本與公共利益無關，更談不上信任。

陳豐偉同時也是《南方電子報》創辦人，涉獵網路媒體已有極長時間。陳豐偉說，網路和主流媒體是一種權力不對等的關係。台灣幾個大的討論區，幾乎隨時都會有記者上來抄新聞，然後掛上自己的名字，卻從未受到懲罰。

中，進行無止境的商品競爭。

儘管社會中批評媒體聲音不斷，但媒體仍受到民主社會很深的期待。

為了贏得信任，台灣需要一次重大的媒體改革。但要改變一個龐大的共犯結構並不容易，台灣媒體產業受制於市場與公關，記者過於順從與聽命行事，閱聽眾又處於大儒與疏離的心理狀態，改革道路顯得困難重重。

即使大環境再惡劣，個別記者鍥而不捨的努力仍然最為關鍵。

突發新聞發生時需要記者正確的報導，龐雜資訊的整合更是需要專業記者，社會也需要記者揪出說謊的人，這些都有賴個別記者持續的努力。王健壯相信少數記者也可以發生影響力，慢慢「量變就會引起質變」。

蘇正平則認為，台灣不像美國有百年的歷史傳統，記者也未曾扮演像拉丁美洲國家那樣揭發真相、反抗強權的角色。台灣過去的新聞受到極大的政治壓力，但在那麼困難的情況下，還豈有個別的記者可以贏得信任。

林樂群也指出，電視媒體的公信力要以健全的營運狀況做基礎，現在整體環境不好之時，只有靠記者、主管的自覺與努力，來爭取一點點彈性空間。

媒體要重新獲得信任，多數仍期待記者的堅持與抵抗。特別是當一時間無法產生集體救贖時，就更需要個別記者的反叛。

「網友對媒體記者多半非常厭惡，最主要原因是網路訊息長期被濫用的結果，」陳豐偉指出，報紙與電視等媒體為了市場，可以把明明不是重要的訊息放大，日前《中國時報》將東海學生劈腿的網路消息當做頭版新聞最為明顯。

這種事一再發生，對媒體與記者的信任度自然造成很大傷害。現代人比任何時候都了解媒體，但也形成最不信任媒體的時代。如今懂得使用媒體的人愈來愈多，閱聽眾不但可以從網路上得到最新訊息，任何人只要擁有數據機(modem)，都可以向全世界進行報導，有人會懷疑，還需要記者做什麼？

台灣民眾無法掩飾對媒體與記者的失望，新聞從業者也難以掙脫眼前的窘境。台灣主流媒體陷入政治意識型態與商業包袱的雙重壓力下，只能漂浮在資本主義市場



## 台灣主流媒體陷入政治意識型態與商業包袱的雙重壓力下，只能漂浮在資本主義市場中，進行無止境的商品競爭。



(黃明堂攝)

世新大學新聞系助理教授林思平指出，媒體以鮮明的政治立場報導新聞，自然會失去大眾的信任。

倪炎元觀察指出，民眾發現自己對政治根本使不上力，很多人於是變得大儒，開始選擇遁逃，這是最近幾年投票率與對政治人物信任降低的主因。

「對媒體也是一樣，公共議題看似有很高的神聖性，但民眾後來知道背後有許多的腐敗、妥協和不守規則，就不再有熱情跟著起舞，」倪炎元表示。

### 小報市場應運而生

雖然民眾不再信任媒體，但又不可能完全不接受媒體，這時，側重揭露名人隱私的小報市場便在此時應運而生。

林思平在過去數月不斷訪談蘋果日報讀者，很多讀者向她反映實在「受不了政治新聞」，並批評主流媒體在新聞中夾雜太多評論；真正評論時又多是八股、作文，甚至字也太多等。即使他們很想關心國家安全與兩岸議題，但看到政治人物吵來吵去，卻都只是口水戰，對實

際生活毫無幫助，造成讀者寧願去了解菜價、化妝品、「黑心店家」等攸關日常生活或消費層面的內容。

「在主流報紙無法提供足以信任的政治新聞時，民眾去看通俗報紙就是一種反彈的、尋找另類出口的表現，」林思平詮釋指出。

林思平談到，很多讀者都是以「小市民」、「小老百姓」自稱，談到與公民權相關的概念時，好像有一種無奈的心情。這些小市民表現得非常渴望「真相」，他們多半認為真相可能被隱瞞，一直要求媒體要把真相爆料出來。

有人稱讀壹傳媒可以破除主流媒體的偽善，但也有批評壹傳媒本身就是個偽善的媒體。蘇正平認為談「媒體信任」一定要和公共利益有關，但小報媒體有很多報導侵犯個人隱私，把人弄得很不堪，這樣做最終是為了市場，根本與公共事務無關。

「喜歡看不表示信任，有時是非常低等地想獲得刺激等欲求，或是強化自己的偏見，這些都與信任無關，」蘇正平認為。

除了小報媒體市場突起外，新世代網路是另一個抒發媒體不滿的出口。但即使網路討論區再蓬勃、再尖銳，也無法撼動主流媒體。吳欣融說，網路是個小社會，網友間有極高的差異，但是傳統媒體把網友當瘋子，常找網路上極端的例子來做衝突新聞，其他理性的聲音都被忽略，等於是對網友妖魔化。



收錢賣新聞的置入性行銷，更讓媒體徹底失去信任。

(劉國泰攝)

只要給錢就報導，所謂的「置入性行銷」因此出現。

商業入侵新聞力量已是前所未見，這都是因為商業控制導致。林樂群親眼看到電視主播在播新聞時，居然同時端起紅酒來喝，「政治控制只控制政治那一塊，商業控制是全盤接收，」林樂群認為商業已讓新聞專業徹底瓦解。

媒體採取收費模式，或是廣告業務搭配新聞方式，進而將政府政策、活動以及商品訊息當成客觀新聞來報導，更是嚴重傷害閱聽眾對媒體的信任。網路專欄作家陳豐偉從他的媒體朋友中，很早就知道媒體「收錢賣新聞」或是「買廣告就送新聞」等事，讓他對新聞界很灰心。

「媒體有自己的政治立場是一回事，但可以收錢做報導到這個程度，叫我如何信任媒體？」陳豐偉說他不信任媒體已有好幾年了。

### 民眾唯一的武器：「我不信任你」

媒體即使漏洞百出，逐漸失去大眾的信任，但社會大眾並未因此形成更大的監督媒體力量，反而是一味消極。民眾不信任政治人物，但知道權力在他們手裡，剩下的只有嘲諷；民眾也知道媒體的厲害，鬥不過媒體，唯一的武器便是「我不信任你」。

現代人比任何時候都了解媒體，但也形成最不信任媒體的時代。

信

信



務多達五種，最後林佳龍出任新聞局長一職，居然沒有一家媒體報導正確。

林元輝說，這些訊息多半是採取匿名來源，諸如「權

威來源透露」、「高層人士指出」，或是以「據指出」、「據了解」等含混帶過。從錯誤百出的人事新聞報導中，不免讓人懷疑，這些消息是否真是記者造假而來？

## 公關、廣告操弄 大眾選擇遁逃



(楊煥世攝)

《中國時報》總主筆倪炎元提醒，公關機制已讓記者集體懶惰，失去媒體應有的警覺性。

媒體內部信任危機四伏，外在政治力與經濟力的侵襲卻未因此稍歇。由於媒體降低營運成本，預算不斷削減，人力不足，工作量又增加，使得愈來愈多新聞必須依靠有經驗的公關人士提供，無形中出現新聞被操控的後果。

記者雖已意識到公關的存在，卻不是加以提防，反而是當作便利，」倪炎元強調。

「公關實已經讓資訊不對等的情况更加惡化了，」倪炎元進一步指出，閱聽大眾無法篩選與識讀大量且零碎的資訊，只能借助媒體來平衡這種資訊不對等的處境，以產生制衡。如果記者都變得很懶，不願另外發掘新聞線索，又想免除被告的風險，很可能就會被公關所乘，記者不能不設防。

而在公關政治的影響之外，經濟因素對媒體的影響更大。媒體愈來愈受到收視率、閱讀率等數字影響，經常競相渲染羶色腥的內容，已使得媒體競爭出現惡質化。

貝立德公司媒體企劃本部副總經理盧炳勳指出，為了追求更有效的傳播方式，廣告主愈來愈注重低成本與高收視率的表現。媒體發現譁眾取寵的內容會衝高收視（閱讀）率時，就會朝這方面操作，這種做法與傳統上對新聞的認知差距很大。

而在近十年內逐漸成為主流的媒體購買模式，更把新聞、廣告、公關、活動、與行銷，全部整合包裝與媒體進行配套交易，使得媒體漸漸失守，新聞與廣告的界線逐漸模糊化。盧炳勳說，既然廣告預算有限，媒體自然會思考增加收入的其他方式，就會有媒體把新聞拿出來賣，

《中國時報》總主筆倪炎元表示，公關操作入侵新聞的現象愈來愈明顯，各個部門聘用的公關人員化身為發言人、聯絡人，不斷釋放對他們有利的訊息與觀點給媒體。

### 記者被公關操控

公關機制讓記者感覺極為方便，至少每天都有現成新聞可以交差。一日習慣形成，媒體對公關的依賴當然日深，政治人物便可藉此引導媒體，甚至進而進行操控。

值得擔憂的是，如今大部份記者若不是一味順從組織，就是屈服於公關人員，已經變得懶惰與被動。「不少公關人員都是記者出身，更懂得怎麼投記者之所好。



美國知識系統學院招生！

# 留學美國 K.S.I. 是您最佳的選擇！

- 1 電腦碩士 (CIS)
- 2 管理資訊系統碩士 (MIS)
- 3 進修管理資訊系統碩士 (MIS)

- 學員每年暑假到美密集進修六週
- 適合工商界及教育界領袖就讀

- 4 二、五、三專直攻碩士

- 台灣教育部及美國教育評審會認可
- 免托福條件式入學，畢業前必須達到要求的托福成績
- 便利在職進修，提供遠距教學課程

創辦人**張系國**博士 精心設計這所現代書院

留學進修，同時學好英文，一舉兩得  
詳細簡章備索，歡迎來電洽詢

美國知識系統學院  
Knowledge Systems Institute

3420 Main Street  
Skokie, Illinois 60076, USA

本校網址：<http://www.ksi.edu>

本學院位於芝城近郊鄰西北大學及密西根湖  
學區風景怡人，交通便利

知識系統學院台北辦事處

台灣台北市和平東路一段177號11樓之11  
TEL: (02) 2732-4928 FAX: (02) 2391-0694  
Email: [ksitw@ms15.hinet.net](mailto:ksitw@ms15.hinet.net)

流媒體偏藍、或是偏綠的政治立場非常敏感，更認為這些主流媒體一定是按照自身利益來報導政治新聞，在客觀公正上的分數都偏向低落，自然談不上信任。

而在電視世界裡，立場鮮明的談話性節目更加割裂民眾對媒體的信任。王健壯指出，談話性節目是造成大家不信任媒體的重要因素。它以最偽善的形式，把各個立場的人找來，形成一種假平衡，卻無助於共識的建立。因為媒體政治極端化，觀眾得到的都是只有一半真實的資訊，立場也就愈來愈兩極化。

「新聞走偏鋒已成為全球化現象，」林樂群指出，媒體為了追求市場，現在新聞一定偏向一邊，以鮮明立場掌握既定觀眾。美國福斯電視台在政治立場上極端保守，但收視率卻超過CNN，媒體走中間路線，反而沒人看。

中央通訊社董事長蘇正平過去長期在自立、台日報社任職，他分析讀者心態指出，有的人看報是想得到正確的資訊，讓自己能做好政治判斷，以執行公民的權利，這是最高層次；但有的人就只是想滿足自己本有的政治立場。獨（統）派的讀者會去找獨（統）派的報紙，晚上才能安心睡覺。

「這不是信任，而是催眠藥，是心理治療，」蘇正平說。

## 報導錯誤百出

政治大學新聞系副教授林元輝，在比較去年四月內閣改組的人事新聞中發現，各報經常出現完全不同的人選名單。以林佳龍為例，媒體宣稱林佳龍將接任的內閣職



(楊煥世攝)

公共電視資深製作人林樂群指出，商業電視台輕忽查證，是造成新聞品質下降的主要因素。

報紙雜誌要看閱讀率，記者的工作表現也是以此為衡量標準，一些強調深度、揭露式的調查報導、國際新聞的質感新聞都會被犧牲。

此外，由於電腦、SNG等科技的發明，新聞傳輸速度變得更快、更立即，也有更多現場，使得任意一個跳樓新聞、模特兒走秀活動、捲入倪敏然感情世界的夏禕返台，都可以立刻大幅連線報導。但矛盾的是，發達的傳播科技反而減少精緻的製作用心，閱聽眾並未因此得到更多資訊。

科技化也讓記者遠離辦公室，參與新聞決策的機會愈來愈少，無形中賦予媒體內部管理者更多的權力。一線新聞工作者只好聽從辦公室的命令，傳統記者自主性角色也一步步削弱。一名電視台年輕記者淡淡地說，長官才是新聞的主導者，記者只是被派到現場的「小眼線」、「小耳目」，有一點發現都要很快向公司回報。

同時，記者工作勞力化的現象也愈來愈明顯。由於媒體競爭過度激烈，近幾年各家媒體無不盡力降低經營成本，減少記者人數。新聞記者已成為年輕化、薪資低的勞力密級工作，電視記者入行時，月薪甚至只有兩萬多，卻仍然不乏憧憬電視圈的眾多年輕人擠破頭想進來。

當記者已有十七年的《聯合晚報》資深記者謝蕙蓮指出，現在每家媒體人數都在減少，遇缺不補，每個記者分擔的路線比過去多，記者處於生產線的最底層，是自主性最低的一群。謝蕙蓮感覺到各大媒體已不想再培養資深記者，記者的選擇是要求年輕、長得好看（特別是電視），而非專業與人格特質，媒體已經成為一種商品。

「以前媒體是社會公器的角色大於商品，現在社會公器幾乎已成為一種裝飾，當媒體成為商品時，所得到的信任自然就較少，」謝蕙蓮極有感觸地說。

王健壯則談到，台灣也曾經歷「好新聞就是好生意」的時代，歐洲和美國現在都還有這樣的案例。但對絕大多數的台灣媒體而言，已形成「想要獲得利潤，就不能搞嚴謹新聞」的新聞邏輯。「從媒體老闆開始，台灣的媒體文化已形成這樣的轉變，」王健壯批評這是媒體和政治人物一樣在搞民粹。既然完全是在做生意，媒體當然無法累積信任。

## 新聞走偏鋒

對媒體「選擇性的信任」，讓台灣社會走向「兩個台灣」的信任分裂狀態。世新大學新聞系助理教授林思平談到，在她的報紙研究中，發現許多民眾對台灣幾大主





△傳播科技 S N G 大幅增加新聞現場報導，但民眾得到的可能是更多的垃圾新聞，而非資訊。

(王竹君攝)

士，但多數都做得很無趣，這點讓林樂群覺得很悲哀。現在新聞中要求商業娛樂的價值已經超過資訊的價值，風水與算命等靈異現象、美女與名模等養眼新聞比重大增，年輕記者誤以為新聞就該如此操作。媒體不再那麼被要求要表現出知識與深度，就連政治新聞也出現「小報化」包裝的趨勢。

當電視主播陳勝鴻爆出劈腿新聞時，記者統統跑去訪問曾鬧過緋聞的民進黨籍立委林重謨的感想；親民黨立委邱毅與太太感情生變，記者也像面臨重大新聞般追擊。但這類新聞與公共利益有何相干？看多了這類新聞後，大眾先是麻木，後來便是集體變笨。

### 媒體已變成商品

已有十七年山林工作經驗的賴春標指出，媒體對資訊選擇的偏食，已經造成許多副作用。去年台灣深受兩次水災之苦，國土復育計劃迫在眉睫，卻罕見媒體報導。

「看得出媒體內涵的弱化，媒體在報導時表現出它的掠奪文化，只呈現媒體想呈現的，」賴春標說，他現在報紙、電視都不看了，心裡真的很無奈，他認為台灣很多人都有這種無力感。

商業力量對媒體的影響前所未見，電視要看收視率，

《現在娛樂大興其道，  
新聞的正確性已被虛無化。》





王健壯手中的香煙，一根接一根。太多新聞媒體的疑問，到今天都還沒有答案。新聞記者的角色逐漸質變，過去基本的專業新聞價值都已消失不見。這個時候，頭腦還未昏庸的老記者最痛苦。

媒體發展經常被視為是台灣從政治威權走向民主開放的表徵之一，十餘年來台灣媒體外顯出火熱的競爭局

(楊慶堃攝)



《新新聞》社長王健壯痛心指出，台灣媒體從不曾像現在這樣受到踐踏。

## 娛樂商業價值掛帥

當新聞更加與市場妥協後，記者的娛樂功能被要求加深。經營者跟著市場調查的數字走，認為媒體不能提供更多的娛樂訊息，就無法吸引最多的閱聽眾。新聞中混進來大量娛樂，兩者界線首先模糊。

已經離開電視記者工作的陳錦華，之前念政大新聞研究所時就很想當記者。她想像記者是一份好工作，也希望以後自己能成為某個領域的專家，不料後來卻發現昔日課堂上對媒

體的批評，每天都出現在她的工作中。

在她擔任電視記者期間，她被迫接受電視台「好看比正確重要」的新聞規範。「新聞就是一分鐘好看的短片，」主跑政治新聞的陳錦華說，電視記者每天都在想如何讓新聞好看，於是就會找一些軟性題材，並要求採

面。但吊詭的是，內在的新聞品質卻直直落，民眾對記者與媒體的信任也就一直降低。

毫無疑問，媒體必須同時獲得市場與信任才能生存。如果只有市場而失去信任，大眾媒體就無法成為社會的進步力量，但現在卻因記者角色發生轉變，而造成信任度危機。

訪對象配合演一段、說一段，也開始講求設計與安排。例如比較呂秀蓮的穿著打扮，或是要求總統府副祕書長黃志芳游泳和台北市長馬英九一較身材。

陳錦華把新聞稱之為「用時事包裝的娛樂」，這是在二三年的新聞工作後，得到的諷刺心得。

### 迎合市場，新聞變娛樂

過去新聞要取得大眾信任是取決於新聞的正確性，但現在娛樂大興其道，新聞的正確性已被虛無化。公共電視資深製作人林樂群就提到，一家電視台年輕記者告訴他，現在電視新聞主管都會要求記者不要太快查證新聞，「先播了再說！」

這個現象已經不是特例。另一台記者也證實這種信念已成工作信條，「如果公司主管思考後，認為即使新聞錯誤對社會也不會有太大傷害時，就會搶先報，」這名尚在研究所就讀的電視記者說。

台灣電視新聞記者不乏國內主流大學或是留洋回國碩



台灣社會在外表上看似擁有龐大的媒體資源，但媒體內在受民眾信任程度卻非常匱乏。

(王竹君攝)

備要以新聞記者為業，但網路上記者的行徑，卻讓他們忍不住大罵。吳欣融說，他在高中時期對電視新聞還算信任，後來卻發覺怎麼網友在網路上的談話，記者都拿去抄了？「報紙抄，電視翻拍，這種事幾乎天天都發生，」吳欣融認為主流媒體不受信任，幾乎就從這裡開始。

呂佳燊也說，網友一篇文章要花很久時間打字，但記者一上網搜尋，很輕鬆就「複製」、「貼上」，頂多花一點點時間改成報導體就可以發稿。一些熱心網友免費為大家翻譯的文章，隔日卻一字不漏印在報紙上。

「久而久之這種熱心人士慢慢消失，就會有網路鄉民出來抱怨，痛罵記者根本是不需要存在的行業，」呂佳燊說。

### 記者不再是「無冕王」

大眾傳播媒體無所不在，許多社會責難也因此而來。《新新聞》社長王健壯回首台灣政治情勢的大逆轉，談到過去太多政治因素，讓新聞記者無法盡情發揮，但也因為台灣過去沒有那麼多的新聞自由，所以就不曾像現在如此揮霍與濫用，「我們生活在媒體最多的時代，卻受到前所未有的不信任。台灣記者從來不曾這樣被人痛恨、藐視與糟蹋！」



文／林照真

記者上網瀏覽，「複製」、「貼上」，幾個動作就成一篇新聞稿，有人跳樓、模特兒走秀、夏禕回台灣，都可派SNG立刻大幅連線報導，看多這類新聞後，大眾先是麻木，後來便是集體變笨。

# 人們爲何不再相信媒體？

「真相」不再是重點，新聞可以是「娛樂」或「廣告」，台灣媒體該如何挽救自身的公信力？

## 你

會如何想像「記者」這個行業？像老鼠般狡猾，擁有一張能言善道的嘴？誇大重於實質，能夠把一件小事包裝得煞有其事？或是只要懂得兩千個中文字，就足以應付所有報導？

有人卻選擇更惡毒的字眼來形容。政大新聞系資深教

授陳世敏在記協十週年的紀念時刻，送給台灣記者「聲望排名僅高於妓女」的提醒。網路上有網友嘲諷記者是「妓者」、「忍者」。世新大學廣電系助理教授管中祥，在計程車上談到自己是教新聞的老師後，司機回送他一句話：「按呢，你會短命喇……」（台語）

不再有人使用「第四階級」或是「無冕王」的古典稱號，記者受信任程度果真是每下愈況。在世新大學新聞系二年級課堂上，學生被問到是否相信媒體時，班上五十餘名學生中，僅十餘人表示對報紙的報導還算信任；但在被問到是否信任電視新聞時，所有舉起的手都放了下來。

在這班上的吳欣融和呂佳榮，未來都準











媒體・教育

# 揚善, 不可迴避 的承諾

有時候你不能相信眼睛所見的東西  
你要相信你所感覺的東西  
你若要別人信賴你  
你也要能感覺到你可以信任他們  
就算你置身黑暗中  
就算你在向下掉

——墨瑞史瓦茲《最後十四堂星期二的課》

繪圖／江小A

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！





(AFP/ID提供)

無數獎項，如王家衛因「春光乍洩」獲得坎城最佳導演，梁朝偉也因「花樣年華」當上了坎城影帝。

躲在墨鏡後的王家衛以及躲在角色後面的梁朝偉，能夠如此精確表達現代人的疏離，引起共鳴。也許和他們倆都有疏離的童年有關。

梁朝偉原本活潑調皮，但八歲時爸爸離家出走，從此他變得沉默自閉。在學校裡每當同學談到父母時，他就覺得很難堪，因為不想談起父親，所以很少跟同學講話。還好他媽媽的家人都喜歡看電影，所以每個星期天從十二點到六點在電影院裡，是他童年最快樂的時光。

長大後曾賣過冷氣冰箱的梁朝偉，終於在電影中找到人生的出口。「就像『重慶森林』裡我演的那個角色，他沒有朋友，下了班就回家，對著鏡子說話。我就是那個樣子，真的，」梁朝偉如此描繪自己，「我打心底熱愛演戲。也許是因為我不太喜歡現實，我喜歡活在夢中。有時我覺得電影就是一個夢境。它雖然不是真的，但其中的感情是真的。電影能讓我表達感情，而不會覺得難為情。在電影裡我可以大哭或大摔東西，而不會有人知

道那是演戲，還是我真實的情緒。演戲對我而言，永遠是發抒我深藏感情的一種方式。如果我不演戲，可能會瘋掉。」

而王家衛五歲時隨著父母，從上海移居到香港，兄妹仍留在大陸。當時王家衛父親在一家夜總會任職，他「花樣年華」中的某些音樂，就是那時那家夜總會常放的音樂。當時王家在香港沒有親戚，也不說廣東話，感覺周圍都是陌生人，所以王家衛的媽媽就帶著他幾乎每天都泡在電影院裡，看國語、廣東話電影，也看很多美國、歐洲、日本等各國電影。王家衛的電影夢，就從這裡萌芽。日後王家衛用電影來表達都市人既孤獨自閉又渴望交流的情感。

聲稱對於演員不會放過的王家衛，要是看見演員可以做到九十分的話，不會在八十八分放手，會讓他做到九十一分。

在他們最近的一部合作電影「2046」拍攝過程中，一開始，王家衛就要求梁朝偉要用完全不同的方式演周慕雲——那個「花樣年華」中讓梁朝偉拿到坎城影帝的角色。「2046」是「花樣年華」

的延續，「周慕雲已經進入到我的潛意識了，就像我自己，既要我做梁朝偉，又要我採用另一種方式去做，這很難。」抱怨歸抱怨，梁朝偉從外型出發，再慢慢從肢體語言、聲音節奏方面改變，演活了一個希望把過去完全忘掉，像一個全新的人那樣去生活，但有時又會不自覺跳回過去的周慕雲。

以往在拍戲的過程裡，王家衛能清楚知道梁朝偉會演到什麼程度。在拍「2046」某些鏡頭時，王家衛透過監視器，覺得梁朝偉的表演好像很平淡，就跟他說這個太淡了，但梁朝偉說行。後來在大螢幕看成片時，王家衛才發現梁朝偉的平淡裡有很多細節，那是個很充分的表演，再多就會過。「我覺得梁朝偉的表演達到一個高峰，」王家衛對於他的最佳拍檔，不由讚佩。

「每一天你都會跟很多人擦身而過，而那个人呢，可能變成你的朋友，或者知己。所以我每天都沒有放棄過任何跟人磨擦的機會。」這是王家衛電影中一個角色的獨白，而王家衛與梁朝偉就是藉著相互磨擦，攜手向一百分邁進。

義者之稱，拍戲時，他對細節的認真，對表演的苛求，常常讓對手備感壓力，就連他的女友劉嘉玲也曾表示，自己很少與梁朝偉合作拍戲的原因就是怕他要求太高。通常梁朝偉在接下一個角色之後，會很仔細地讀劇本，也許四十到五十次左右。也可能在凌晨三點打電話給編劇，說自己有了一个新的想法。這樣要求精準的梁朝偉，碰到拍戲沒劇本的王家衛如何溝通？

「我們溝通的方法比較特殊，很多時候，我只是給他一首歌或一些音樂做參考。我不知道這樣的工作方法是否適合他，但這些年來，他鮮有抱怨。許多時，當我讓他聽一首音樂時，他會坐在一角，手持一支香煙，用一種似笑非笑的眼神望望我，」總是戴著墨鏡的王家衛形容兩個沈默男子之間的奇特溝通方式。王家衛對梁朝偉第一個印象是他不太喜歡說話，而且煙不離手。

演王家衛的戲對所有演員都是很大挑戰，因為他通常沒有劇本，也不會告訴你他要什麼。演員要在雲裡霧裡的狀況下對著鏡頭演戲。有些演員剛開始和王家衛合作都非常緊張，常跑去問梁朝偉該怎麼辦。梁朝偉總回答，「和王家衛工作，你不要去問，你要去感受。」

梁朝偉曾經如此形容和

王家衛的工作模式，「我們

的關係是很奇怪的，不需要講話，憑感覺。我們在現場拍的時候很少說話，都是大家去感受一下對方需

示。」

這種「憑

感覺」的默契，將王

家衛與梁朝偉的電影生涯推向

高峰。在王家衛公開上映的八部電

影中，梁朝偉參加演出的有六部。

他們合作的影片，在香港及國際影

展上獲得

與導演之間有很強的信任。就是基於這種全然的信任，所以，可以不用劇本，也不需指

遇到王家衛，不但梁朝偉獨特的兼具自信與脆弱的憂鬱特質被開發出來，他的演技也被提升到新的境界。





對岸。

「我那時對未來好像有把握，想賭賭自己的命。」她說。

但賭博總有風險，謝婷來台看到先生接機時衣衫不整的模樣就心生悔意，相處日久就知道他喝酒過量，也不認真工作。

「哪個女人不想吃穿靠先生，碰到這種狀況不要說大陸妹，我自己都想跑，」一位鄰居頗替謝婷感到心疼。

但謝婷沒有走，她還特地跟公公學種菜，要先生幫忙摘菜好轉移對

酒精的注意力，但他摘了幾次卻又

故態復萌，家計與養子的責任自然落到謝婷肩頭，她說剛來時人生地不熟，「有時候十天都找不到一份工作。」

好在她生性樂觀，她一笑，美濃人也跟著笑了。他們從謝婷身上找回那曾經熟悉的善意、勤奮，還有說到做到的執著，再把這些回報給這位嬌小堅毅的大陸新娘。

謝婷更會對自己笑，即便嫁來八年有風也有雨，她還是樂觀地認為，「台灣一天八百塊工錢比大陸

一天十元人民幣好太多。」

她還打算以後開間餐館就叫「謝婷的店」，踏踏實實地拉扯兩個兒子長大。「我外婆幫我算過命，說我的命是愈老愈好，」她紅著臉說。

不知道外婆的預言準不準，但她說自己，「好像有把握會幸福！」

嫁來這麼多年，她對鄉人、土地以及工作日夜點滴而成的信賴感，打破了美濃人長期對大陸新娘的成見，他們說到謝婷，甚至會毫不吝惜地翹起大拇指，讚揚她是「台灣客家媳婦的榮耀」。

## 孤傲V.S.默契

文／周慧菁

### 梁朝偉與王家衛

# 沒有劇本，也能拍出好電影

在

導演王家衛的電影裡，人與人常常錯過，彼此擦肩而過，卻不曾交集。但幸運的是，在實際的人生中，王家衛與梁朝偉在電影路上相遇相惜，相互激盪啟發，擦撞出耀眼火花。

王家衛與梁朝偉的合作始自一九

九一年的「阿飛正傳」。其實當時梁朝偉已是很受歡迎的明星，只是十多年的演藝之路開始出現瓶頸。

「跟他拍戲感覺上好像衝破了一個階段，給我一種新的演戲的方法，所以我演戲生涯裡面，他是個很重要的人。其實沒有拍『阿飛』之

前，我已經對自己演戲方面有點心灰意冷，因為不曉得怎麼再去突破那個階段。」遇到王家衛，不但梁朝偉獨特的兼具自信與脆弱的憂鬱特質被開發出來，他的演技也被提升到新的境界。

在香港影壇，梁朝偉素有完美主



認同的還真是奇葩。雖然大陸新娘在台灣比較不容易找到工作，但別人看她做事可靠，家計又有困難，反而主動上門告訴她工作門路。

像家離謝婷有段二十分鐘車程的阿金姊，就常通報她哪裡有外燴團生意，住在隔壁的阿比姊簡直是謝婷半個衣食父母，外燴團不說，還會介紹她到屏東台糖的甘蔗園種西瓜與香蕉。

看謝婷戴斗笠布巾包得密不透風、提著三十公斤的肥料在長達一百公尺的甘蔗園施肥，阿比姊不禁說，「日頭這麼大，換做我才不要做。」

偏偏人家不做的謝婷都做，好比過年到別人家裡清廁所、清晨四點浸在水深及胸的池塘抓蝦四、五個小時，要不就是在一大堆垃圾中做資源回收，「只要有機會，沒什麼是

我不做的，」她說。

去年謝婷聽人說要去摘菸葉，她也搶著去，最近菸葉老闆阿力哥上門，說明年採菸葉還望她幫忙，她簡直笑得合不攏嘴，「明年的事這麼早就說定了。」

鍾滿招說，自己有次教謝婷怎麼煮麵，「結果阿婷在家試煮三天就說要開業，後來她也真的賣起麵來，老天爺啊！真是敢做。」

謝婷多年前嫁來台灣也是一個「敢」字，相親不到十分鐘就答應嫁給小兒麻痺的陳先生。

她說那年自己二十八歲，高中學歷恐怕在廣州梅縣嫁不到中意的人家，雖然知道先生患有小兒麻痺，但人看來挺老實，家裡有田又養蝦，加上台灣有錢科技又進步，便決定將下半生的寄望放在幻想中的

(林麗芳攝)

謝婷的微笑感動了美濃人，也化解當地長期對大陸新娘的成見。

## 大陸新娘謝婷

## 我好像有把握會幸福

清

晨四點半，美濃還在沉睡，從大陸嫁來的謝婷卻已起身，騎上破舊的紅色機車，往一戶徐姓喪家的方向駛去。

今天是徐老夫人出殯的日子，照客家人辦喪事的習俗，喪家必須招待出席喪禮的親友吃早、午兩頓豐盛的魚肉，徐家於是請來了一批外傭人馬備妥菜餚，今天謝婷來得比外傭團的賴老闆還早。

團裡人手來齊後便開始把油沸得霹哩啪啦，謝婷則熟練地刮著魚皮，沒幾分鐘幾尾白嫩嫩的魚肉就從她手中蹦出；洗好的米要倒入大鍋蒸煮時，她也總是撿得一粒不剩。

做這種外傭工作時，據說美濃姑娘最怕端菜上桌，因為就算燙到也要忍著不能打翻，很多人光想到這裡就不幹了。

但謝婷就不同，端菜時手腳穩當

俐落，還會笑嘻嘻地問別人「吃飽沒？」即便忙到汗水浸濕了眼眶，看到有誰在太陽底下久站，她還會拉把椅子遞上涼茶請人歇息。

## 工作不畏難

跟美濃吉東里的鄉民一樣，賴老闆娘就愛謝婷那深邃酒窩散開的甜甜笑意，直說她可親可愛，「鎮上逢人就笑又體貼人的就屬謝婷。」

賴老闆娘也說這大陸姑娘工作真是不畏難，幹活只要聽到謝婷那句「一回生、二回熟、三回真快活，」的口頭禪就讓她心頭舒坦。

她還記得謝婷的機車常不濟事地半路拋錨，但這女孩一定想盡辦法請人載她去做工。還有一次謝婷懷孕兩個月在採菸葉時暈倒，第二天人家問她還能做嗎？她還是說，「能。」

「這年頭像她這麼守信的年輕人真少，有工作我一定叫她幫忙，」五十多歲的賴老闆娘說。

連一旁專心宰豬、寡言的賴老闆，提起謝婷也忍不住說，「她工作不懂就會問，不會裝懂，這款老實人確實信得過。」

謝婷對公婆的好更是鄉人皆知，和她相識多年的鍾滿招說，雨天陳家三合院的走廊沒鋪磁磚而顯得濕漉漉地，謝婷會先把地擦乾，讓中風的婆婆不會摔倒，這種孝順讓陳家女兒也自嘆弗如。

而在不少美濃人的印象中，大陸新娘多半驕家、好吃懶做，結婚騙錢就跑，要不就是想當少奶奶享清福，這種事聽多了，有位曾春興老先生即便為兒子年過三十未娶感到心煩不已，還是堅持，「外國的不要。」

像謝婷這樣從大陸嫁來贏得鄉民



一樣，把宗教的無私面宣揚出來，」儘管知道林文忠預算十分有限，他仍設法找人幫忙。

溝通幾次，李秉宗抓出旋律屬性，依照林文忠歌詞段落的主題，編出大甲遊子遙思故鄉風光的氣氛、報馬仔老少咸宜的逗趣、鎮瀾宮莊嚴的殿堂氣勢、進香隊伍的熱絡，林文忠組曲創作的輪廓漸漸明朗。

## 跨界合作圓夢

進錄音室了，李秉宗張羅來三位演唱者，一位是師大附中的老師，另外一位是職業配唱，他還動員自己的國樂同學來伴奏，其中一位還是河洛歌仔戲團的總監周以謙。

面對專業，非科班的林文忠表現相當謹慎。他一字一句糾正咬字、溝通歌詞的意涵，平時一首歌三小時解決的演場者，足足磨了近十二

個鐘頭。

中間休息吃飯，大夥兒聊起天，這批來錄音的人之中，竟只有李秉宗和林文忠是說閩南語的道地本省人，其他都是閩南語「不輪轉」的外省第二代。

林文忠悄悄問吹唢呐的張肇麟看不看得懂歌詞？「字認得啊，但怎麼讀不知道，」他回答得很妙。仔細一看，一群外省仔的歌譜上密密麻麻，他們把林文忠教的發音，用音標一字一字標出。

電台主持人范立達頻頻稱讚這是外省仔做道地台灣音樂，成就「族群融合」的美事。

林文忠自己只是淡淡地覺得，台灣有太多還沒被認識清楚就消失的美好。「現在有大多媒體都報導衝突，沒有靜下心去想那是怎麼來的，也沒有告訴孩子那是怎麼來的，等它消失的時候，孩子不會有感受，」林文忠覺得有太多還來不

及傳給下一代就快消失的珍貴文化。

或許是天生性格使然，即便沒有專業、沒有背景，林文忠仍選擇走上一條親近故鄉土地的創作路。

看了史書，重感情的他常會有有感而發的克制不住心中的遙想，便一個人隻身前往與歷史的缺痕觸碰，尋找過去的蛛絲馬跡來與心目中的想像相印證，那是種精神上的「私密幸福與滿足」。

之前，他讀了《明史》。一個人悄悄開車到安平，觸摸明鄭王朝的遺址，想著鄭成功站在赤崁樓上嘆息的景象，「自己也會潸然淚下。」

「驚鴻輕撇台江岸，沙浮台灣城，安平古堡熱鬧遮，荷蘭印爪跡……」哄孫子上床，坐回電腦前，林文忠熟練地移動滑鼠，赤著腳打著拍子輕哼曲調，除了媽祖之外，安平、草山、淡水，新的醞釀已在成形。





(天下資料)

媽祖不必號令、不用權威，  
自然感召信徒參與盛會。

在林文忠眼裡，每年大甲媽祖進香活動，都是信徒自動自發，不受政黨號召，沒有政治人物挑撥。

「媽祖不必號令、不用權威，」便自然感芳自信徒心悅誠服參與盛會。在這個撕裂的時代，林文忠覺得這是很難能可貴的精神。

他認為這才是「無私台灣人的本質」。當年先民經過黑水溝來台，信奉媽祖保平安，來台灣要先有勇氣渡海，再來要有勇氣披荊斬棘，「這正是台灣人的本色，但絕不是好勇鬥狠。」

林文忠想透過創作，把這種良善的精神傳出去。

他持續不墜地寫作，還一個人跑到重慶南路學電腦、到光華商場買音樂軟體，準備靠過去那卡西的底子自己譜曲。

年紀不輕了，他卻選擇用新科技來創作代表傳統的媽祖，用這樣奇異的組合開啟朝思暮想了半輩子的音樂夢。

電腦上，放著林文忠翻到發黃的閩南語辭典。他以精湛的修辭，在電腦上一字一句敲出大甲街上迎媽祖的盛況空前，十八段歌詞，句尾還巧妙地押韻。

林文忠十分在意自己不是音樂科

班出身，他做好了曲子，便開始積極地尋找專業音樂人幫忙出意見。

當時媳婦在國立台北師範學院當助教，便請音樂系的吳博明教授幫忙。吳博明也是大甲人，本身也信奉媽祖，他熱心建議，至少要譜出四到五段旋律，十八段歌詞也要分屬性。

#### 四方好漢來相助

林文忠回家苦思。晚上把小孫子送上床後，他坐回電腦前，夜晚安靜他卻全無頭緒，「媽祖啊，你要給我指點一下……」把壓力拋給媽祖，林文忠整個個人輕鬆下來，「突然靈光一閃，一段主旋律跑出來。」但這樣還不夠，音樂製作有太多的專業自己不懂，接下來該怎麼辦？

一天，在網路上瀏覽的林文忠發現馬兆駿開的「海豚音樂工作室」的廣告。

「大師，我是林文忠，你可能不認識我，但我有作品，希望您能指導，」林文忠鼓起勇氣打電話給馬兆駿，他覺得沒有什麼好怕的，都一把年紀了，現在不過是踏出理想的起步。

本身是基督徒的馬兆駿對媽祖音樂陌生，幫不上忙。不過他沒有馬上掛電話，心想什麼宗教並不重要，本質都是愛，自己剛好在唱片圈，「不是幫主耶穌決定事情，而是幫忙將愛傳出去，」他給了林文忠自己在唱片圈友人，有容出版社老闆孫豪的電話。

一路像在瞎子摸象的林文忠，就像得到媽祖庇護，來自五湖四海的「貴人」一個接著一個冒出，就像媽祖派來幫自己圓夢的。

在孫豪辦公室裡，林文忠巧遇了剛好因為改時間，而和自己同一天拜訪孫豪的新式佛教音樂創作者「蓮歌子」。

本身在宗教音樂耕耘多年，蓮歌子十分了解林文忠的處境，不管是自己或是林文忠都是在大霧裡開車，如果是緊跟著前車火走，那最安全不過，但「兩人都是霧裡開的第一輛車」。沒有可供模仿的對象，需要的是串聯相關人力互助合作。

蓮歌子將自己長年合作、相當信任的編曲者，葛思比音樂的總監李秉宗介紹給林文忠。

李秉宗製作音樂多年，對商業音樂製作流程駕輕就熟，但他能理解林文忠的心願，「這等於在發善心



(楊煥世攝)

曾在幫派出沒的長安東路上開過卡拉OK店，一度生意興隆。

他帶點「唐吉軼德」式的性格，讓他不停遊走於各種邊緣行業。但他的浪漫重感情，也讓他狠狠被好友倒債，曾一夕間被騙光銀行戶頭八千萬公帛。

林文忠從不逃避、不埋怨自艾，他總是「褲管一卷」，意識堅定也面對困境、解決問題。「媽祖一定會保佑，」他總是將在家人、友人面前武裝起的脆弱，在媽祖面前毫無保留地傾洩。

在林文忠眼裡，媽祖像「母親」，不論富貴或落難，永遠不會嫌棄自己，是他離鄉背井精神上最大的寄託，他始終放心依靠

在她羽翼下尋求庇護。

### 媽祖精神 台灣精神

自年少一路起伏辛苦，林文忠完全沒有生病休息的權利，身體一向硬朗的他，三年前竟因輸血，醫院沒做好血液篩檢感染C肝。

人生幾番浮沉，林文忠看開了。他想起自己愛看的武俠小說，裡頭行走江湖的俠士，哪個對人生不是瀟灑地提得起放得下？「他還有媽祖保佑。」

想到媽祖，賦閒下來的林文忠驚覺離開大甲三十年了。從意氣風發、背著吉他打天下的浪子到如今灰髮，他遺忘了多少故鄉的記憶？「厝旁的媽祖廟，進香儀式、衝在進香隊伍前的報馬仔，」故鄉的片段不經意掠過心頭，「尤其愈古早愈令人會心竊笑的往事，」林文忠開始用文字翻動記憶封匣。

▲ 林文忠隻身尋找過去的蛛絲馬跡，來與心目中的想像相印證。



謙卑V.S.奉獻

文／黃亦筠

林文忠

# 媽祖啊，妳一定要保佑我

「大甲媽祖要出巡，陣頭百外群，單刀雙鐮三節棍，家私套免奉……」

收音機傳來閩南語組曲，詞還押韻。四月二十三日，今年大甲鎮瀾宮的媽祖進香活動結束一週了，但曲中歡愉的節慶氣氛，讓聽眾彷彿重臨現場。

「聽了非常感動，現在很少人致力於地方文化的保存，特別是用音樂……。」

「這是我的作品，」林文忠興奮地聽著電台主持人對「大甲街仔迎媽祖」的推崇。

一組媽祖節慶音樂，他整整花了三年。

林文忠六十一歲了。他沒經歷、沒資源、沒人脈，徹頭徹尾的市井小民，連上電台都得靠自己捧著作品力爭。在大部份人甘願回歸平淡的年紀，他卻反而興味盎然演起他的「小人物狂想曲」。

他總說，「媽祖一定會保佑。」

這句話是大甲人的共同語言。也是小時候家住鎮瀾宮附近的林文忠的絕對「座右銘」。

林文忠出身赤貧人家，家中沒有田產，他初中畢業便扛起家計。和朋友合夥過出租書店、跑過翻沙工廠業務、也做過流行一時的塑膠袖珍衣

櫥。

期間，他看到台北念書的朋友帶回一把吉他。自己是鄉下土包子，一輩子沒看過這種新奇玩意，卻一個星期內無師自通。他迷上音樂，著迷到在父親當掌櫃的酒家彈唱那卡西，甚至女兒出生，第一次為人父，都一心想為孩子寫一首「很美的曲子」。

父親過世後，二十八歲的林文忠，背起吉他帶著妻小來台北打拚。

他曾帶著吉他走唱，從「杏花閣」、「白玉樓」等大稻埕知名酒家一直唱到北投溫泉鄉；過過「開一台千里馬，馳聘在高速公路」，全省收購次級毛線衣的暴發戶生活；也



根沒顧好，怎麼看得到樹葉的茂盛？導正社會風氣，媒體比教育來的責任大。

每個人每一天都在「他你我」這個周遭環繞，也都繞得很無奈。每一個人都有他的苦，問他苦在哪裡？每一個人都千差萬別，種類太多，很複雜。

### 心念簡單點，苦就會少點

他就是芸芸眾生，而你我，就是大家有志一同的人。假如大家的心

念能簡單點，苦就會簡化，大家能用簡單的心，簡單的生活，就不會有那麼複雜的苦。放眼天下，有很多外在的苦，例如南亞大災難，直到現在還沒有離我們遠去，天天都要去面對，這是有形的苦。還有一種是心靈的苦，這種苦不是天災，也不是貧窮苦難，是從心靈去編織了一種擾亂。

在這樣的人間，需要有人間的菩薩，有一群願意做好事的人，哪裡有需要幫助就去，不管是哪種苦，有你去幫助他，合心和氣互愛協力，

能做到這樣，大家已經無所求了。

人與人之間，有著空間與時間，世上一切都是時間累積的。要把握時間，善用空間，才能產生眾人的力量。重建社會的誠正信實，移風易俗當然是有可能，他你我，如果大家都有一個心，可以用這股清流去淨化。

揚善，做不做到？是可以做得到的，但是大家的心態要改。是非要分，能這樣就比較有改變的機會。

寶島台灣，何以為寶？應該就是以善為寶。

（採訪／狄英·蕭錦綿 整理／蕭錦綿）

## 導正社會風氣，根在家庭。

扣，總歸一句，就是要回歸本性。

以前的人說舉頭三尺有神明，大家都是很虔誠的，一種生命共振。以佛教來說就是共業，一般人的想法叫運氣，總是說碰碰運氣，在佛法就是業力。

雖然我一直要破除迷信，但是我跟大家說因果一定有，應該要相信，這是一股業力。有時候你明明就可以往那邊走，但是轉一個心念一個回頭就碰撞了，那是無形中的一股力量，心中的一股動念，由不得自己，不管碰到什麼，分秒不差的，都是起心動念，這就是業力。

人生，就像是個大舞台，每個人都扮演自己的角色。這個角色是誰派給你的？是自己，是自己過去自導自寫的結果。

### 今生的因，下世的果

每一天都是一張白紙，每一天的我們的言語動作行為，都是白紙上的每個字，也就是說我每一天都在寫自己的腳本。什麼時候會展示出來？也許一年後十年後，但是這個劇本已經是寫定了，今天寫的就是明天的歷史，我這一生所做的就是

下一輩子的軌跡，這世的因，就是下世的果，所以，這個因已經造就，下輩子的果就一定了。

四十年前我成立了慈濟，當初台灣的社會只有八百多萬人，現在已經有兩千三百萬。假如今天沒有慈濟會怎樣？有個晚上，我把慈誠隊找來，大家圍在一起，讓他們說出，若是沒有慈濟今天會在哪裡？有人說我今天可能還在開賭場，還有人說在玩電動玩具，釣魚釣蝦，或是在家打孩子老婆。

南亞的事情發生，好在慈濟在，不然那些苦難的人怎麼辦？雖說國際也有在救助，但一蜂窩去，一蜂窩退，現在也只有慈濟還在當地，為災民未來的永久生活在努力，這就是好在。好在有慈濟。

以前，當我開始要做慈濟，就是一片心清淨無私，那晶瑩透澈的心，是沒有前後的，一開始就是這樣一直做，現在依然是。

我不是宗教家，宗教家就到森林去打坐了，我也不是慈善家，我什麼都沒做。只是希望社會會更好，我只是一籬筐米其中的一粒而已，要有愛，力量才會累積。拉車，要有人一起推，否則拉不動。

現在這麼多的資訊，媒體很混亂，社會真是來不及淨化。

我遇到很多的無奈，所以就從自己做起。四十年來，這個去做的心沒有改變，無奈也沒有改變。有這麼多苦難的人，為何不能改善？他不能改善，是不是我們去拉他一把？這就是我們的理想。

但無奈的是這邊拉起來，那邊又像雨後春筍冒出來，來不及淨化。

芸芸眾生等待著被淨化，但是媒體這麼汙染，這是我擔心、最無奈的地方。今天每個文化工作者，假如人人筆下都是可以提升人性的道德觀、倫理觀、還有社會家庭觀，人人可以把禮義廉恥糾正過來，社會就會歸序。

導正社會風氣，根在家庭。要從家庭生活，倫理禮節做起，父母要教會孩子誠正是非。孩子的衣食住行是根本，怎麼吃、怎麼住，環境要怎樣，都是最好的身教。早期我們都要把自己整理得乾乾淨淨，對人禮貌，這都是從小就應該要學的，若父母沒有從小培養認識是非，不知道規範，會誤導孩子。

社會要安定，需要人人可以把人性本份延續下來。

證嚴法師：

# 心室效應 他你我



(王竹君攝)

我只是一籬筐米的其中一粒，  
希望社會會更好。  
有愛，力量才會累積；  
拉車，要有人一起推，否則拉不動……。

## 這

個社會很亂，為什麼會這麼亂？我想，就是缺愛症。

以佛法來說，就是地水火風四大不調。其實我們現在的環境不只是四大不調，而是那種無法理出頭緒的亂，沒有次序，缺愛。缺了愛，人與人之間還能互信嗎？

彼此之間的信任發生問題，要如何調和呢？

我常說人要誠正信實，每一個人調和自己內心，不要讓自己的心亂起來，我們才能面對周遭的人，大家才能相安和睦。假如心沒有這一分誠正信實，如何讓別人信我？

## 回歸本性

要調適自己，要先能正心，如果每個人都能誠正信實，家庭就會和睦，當然就形成了社區的祥和，很自然天下就沒那麼多災難。所以我說溫室效應和心室效應都是環環相



有時，天上真的會掉下禮物.....

紀州庵的期待，「那變成一種感覺的問題，」協會成員林少輝覺得，有時無須太多語言的說服，心中便會產生共同的期待。

活動結束，許多人主動留下聯絡方式，之後每次協會辦活動，都有居民主動來空地幫忙排椅子。

就連過去意見和城鄉有些不同的里長鄒士根，經過一段時間的互動，他開始在社區裡的河堤國小為小朋友講解紀州庵的歷史。「居民剛開始都會觀望，看你們這群人在做什麼、能搞出什麼名堂？」鄒士根覺得彼此間的信任就像跨水溝，「沒跨過，大家就在對岸看你。」

最近，社區關心的觸角還從紀州庵的保存再利用伸到周邊環境，「我們想突破河堤給我們的限制，」從小就在堤外新店溪裡游泳的林少輝說。

現代人對公眾事務冷漠、對鄰里互動冷淡，像座「活孤島」。一世紀前英國首相狄斯瑞利（Benjamin Disraeli）便感嘆，「現代社會沒

有鄰居」。但這群城南現代鄰居，正一步步在互動中建立起相互感染的信賴及信仰，走向未來的願景。

《論語》裡推崇「里仁為美」的鄰里風，悄悄重現城南。

### 開花結果需要持續的熱情

三二〇活動，由高潮歸於平淡，餘暉下民眾散去，留下協會成員默默收拾現場。

兩年了，接連推動議題、串聯人力、四處找經費，走到今天，人力吃緊的協會，似乎有點累了。儘管韓第曾在《覺醒的年代》中說過，「我們不需要改變世界，只要稍微將它推前一點就夠了。」但要落實文學館的願景，還有一段長路要走。

在文化局眼中，文學館的興建是一個「清楚、但有階段性」的政策，而「目前是調查研究階段，」文化局表示。

兩年來，主導社區活動的城南水岸文化協會和城鄉所間培養出極深

的信賴及互助關係。但隨著文化局委託城鄉所針對紀州庵整體再利用做的調查研究在六、七月間結束，城鄉所在城南的田野工作將告一段落，協會將獨立運作社區活動。

少了城鄉所的奧援，屆時才是協會另一階段長期抗戰的開始。

未來還要克服諸如土地撥放、紀州庵現住戶搬遷，之後還要做都市計劃變更，及編列經費修復古蹟等技术問題，「每一步都不容易，」劉可強說。

等待文學館成真的過程，協會是是否有足夠的人力支撐運作，讓議題持續在社區向下扎根？是否相互間有堅強的共同信仰形成凝聚力？

「這件事能不能成，剛好是信任的一個很好的考驗，」人群中，遠流出版社董事長王榮文這麼覺得。

邁入「里仁為美」的美好境界，文學館的路是「且戰且走」。能不能走到終點，開花結果，但看這群現代鄰居剩下多少往前走的共同熱情與信仰。

夕陽下，紀州庵頽圯的日式建築在隱地眼中，  
剛好用來收藏台北的文學記憶。



城鄉所便是那顆火種。

兩年前，沒有人清楚同安街底那



夕陽照著草坪，凝聚出文學記憶保存的共同渴望。（由左到右為劉可強、葉步榮、廖咸浩、王文興、余光中、王榮文、隱地）

棟被大樹包圍的神祕日式宿舍的身世，「以為是鬼屋，」鐵圍籬外居民形容。即便老房子要拆除蓋停車場，也沒有引起太大的反彈聲浪。

直到台大城鄉所的學生揭開日式宿舍是「紀州庵料理屋」的神祕面紗，事情出現轉機，「我們希望挖出房子歷史價值，保住樹和房子，」研二生陳書吟說。

過程中，他們意外發現王文興住過紀州庵。

城鄉所教授劉可強和學生們甚至精讀王文興的《家變》，揣摩紀州庵樣貌做出七組模型。「我真是看呆了，跟我寫的一模一樣，」一看到模型，王文興掩不住心中的驚嘆。

發現王文興等於挖出一座城南記憶寶庫。

王文興在紙上，一筆一筆仔細畫給城鄉所學生，記憶中紀州庵的位置圖，連屋外的河堤都沒有漏掉。

王文興學生時代最常和余光中散步的地方就是堤外的河邊。過去，新店溪畔滿是熱絡的茶座，「喝茶是沒有燈光的，天上都是星光，水邊很涼快，隨時有人過來沖茶，」王文興最記得，一到傍晚活動帆布椅排滿河邊，一直到十二點才散。

「王文興這條線，讓我們了解原來余光中也住附近，之後和當地出版社談，慢慢發展出文學館的主題，」台大城鄉所教授劉可強說。

當時，學生去找出版《家變》的葉步榮聊文學館的構想，葉步榮再告訴王榮文，王榮文還幫學生寫了一封信給當時剛上任的台北市文化局局長廖咸浩。就連爾雅書房的林貴真，也不忘在曾是自己學生的廖咸浩面前，說明文學館的重要性。

### 重返里仁為美的古風

城鄉所這顆火種，從王文興開始，漸漸燃起燎原星火，也在社區裡燒出一股力量。

家在紀州庵旁二十年的城南水岸文化協會成員伍慧芳，咬著牙學powerpoint打企劃書，替協會爭取信義房屋的經費辦社區活動，「我們拿到四十萬喔，」秀著企劃書，伍慧芳有一種發現自己還能做別的事的成就感。

今年一月，河堤國小的赤子心家長劇團到紀州庵表演「街道不是我們的」。戲結束後，坐在空地草地上曬著暖陽，大家在明信片上寫下對



《有時無須太多語言的說服，心中便會產生共同的期待。



▲城南收藏了許多人的「共同記憶」。

蜿蜒曲折的巷弄裡，同安街、金門街、廈門街和牯嶺街「難分難捨」地交錯。

廈門街一一三巷，詩人余光中曾在這度過「為人子到為人父」的人生黃金期，創作出著名的「木屐懷古組曲」。同條街，還有洪範與爾雅兩座堅守文學出版的精神堡壘。

不遠處，同安街上，當年「文學雜誌社」雖窩在路邊矮厝、掛著不稱頭的小招牌，卻是文藝青年葉步榮的朝聖地。街底的紀州庵，是日治時代高級料理屋，更充滿小說家王文興「八歲到二十七歲」的記憶，是醞釀巨著《家變》的所在。在德國作家卡內堤心中，「人對熟悉

的城市總有許多感念。」

同樣的「感念」，他們的城南記憶，為社區的「文學森林公園」，勾勒出一幅想像的藍圖。

夕陽下，紀州庵頹圯的日式建築在隱地眼中，成了「台北文學館」的不二地，「剛好用來收藏台北的文學記憶」。王榮文非常欣賞日本建築師安藤忠雄設計的「司馬遼太郎紀念館」，他想像透過建築與環境的融合，讓台北也有人文收藏空間。

曾在日本伊豆半島體驗置身川端康成《伊豆踊子》作品氛圍的感覺，而「回來很感動」的葉步榮，在紀州庵看到文學結合觀光的可能。

幾十年沒回來「故居」的王文興，看著過去最愛的河濱，忍不住拋出「河濱藝文空間」的夢想。

揭開「紀州庵」神秘面紗

這場醞釀了兩年才達到的高潮，也是一場記憶與情感的接力。台大

現代鄰居

## 城南水岸

文／黃亦筠 攝影／林麗芳

為何一塊僅〇·六公頃的土地，

# 記憶是我們的共同力量

可以讓一群台灣文壇、政壇的重量級人物一起站出來？  
又為何《論語》中「里仁為美」的鄰里古風，會悄悄在台北城南重現？



### 隱

身在台北城南同安街老巷底的市定古蹟「紀州庵」，斑駁的日式房身，年邁黯淡。

但三月二十日，詩人余光中、小說家王文興、爾雅出版社發行人隱地、洪範書店創辦人葉步榮、遠流出版社董事長王榮文，卻同時現身。還風塵僕僕地請來了台北市長馬英九及文化局局長廖咸浩。

一塊僅〇·六公頃、不算大的「文學森林公園」預定地，居然讓一群台灣文壇、政壇的重量級人物，一起站出來。

加上台前湧進上百個民眾齊聚一堂，一股熱切渴望，呼之欲出！

這其實是一場醞釀了兩年的高潮，聚在一起，是因為相信他們有一個共同的願景。

諾貝爾文學獎得主米洛茲（Czesław Miłosz）曾說，「記憶是我們共同的力量。」他們的力量，來自城南的共同「記憶」。  
城南，果然是舊事的集散地。





《正因為承擔的風險大，  
幸福也是加倍的。》

信

任

成功的日子就這樣追逐她幾年，她做的事都為了自己，雖然先生比爾持續支持。但旅程中，她發現「一個共享此生的伴侶」才是她擁有過最大的奢侈。

長期研究「幸福學」的輔大心理系副教授陸洛認為，情感歸屬與自我實現兩者間看似矛盾，其實能透過成熟的兩人關係被滿足。

成熟、獨立的兩個個體，加上相同的願景，是候鳥夫妻能夠彼此扶持、不會迷失的關鍵。

### 信任支持彼此

奈及利亞的亞迪（Adeolu）目前就讀美國紐約州立大學賓漢頓分校哲學博士。黝黑的皮膚、精幹的短髮，亞迪看不出來有四十五歲了。

為了帶給家人在未來有更好的經濟環境，他毅然於兩年前離開家鄉到美國攻讀學位，問他是否想念家鄉的妻子與一對八歲、四歲的兒

女，他毫不思索說，「當然。」書桌前、電腦螢幕上全是家人照片。

他也想家，但兩年來，因為旅費不足，他與妻子從未見面，每當心情脆弱時，總是想起妻子在機場時叮嚀的一句話，「沒有博士學位加上一本好書，不准給我回家。」他會馬上打起精神來。

亞迪的妻子寶拉（Bola）在家鄉高中教書，同時攻讀英語教學碩士，她還得照顧一雙兒女，生活並不容易。這是一場全家共同的戰役，亞迪與妻子共同擘畫願景，然後戮力以赴。

當然，亞迪每天與妻子通信，並利用線上軟體進行互動。「現在，我不只持續為兒子安排鋼琴與法文的家教，我還定時提醒寶拉，要為車子換機油、換輪胎，」亞迪說。

支撐他們的，就是彼此的信任。他們相信短期的付出可以換來長久的報償。

信任當然不是沒有風險。

「一旦信任，結果有可能是任人宰割，」陸洛說。但為什麼選擇信任？她認為，「正因為承擔的風險大，幸福也是加倍的。」

以陸洛為例，她與夫婿每兩星期見面一次，先生從高雄飛到台北，陪她逛街、談天說地，平日則偶爾通電話，並不拘泥形式上的聚會。

難道不怕對方在感情上脫軌？陸洛覺得，信任一旦破壞便難再給予，只要有一方出軌，婚姻就會變質，「沒有人願意被殺第二次。」

### 進化的家庭新關係

面對家庭新關係，有的候鳥夫妻說沒有時間愛、不敢付出信任。

但也有夫妻努力讓關係「進化」。他們從生理的生育下一代、物理的同住一個屋簷，回歸內心的平等、尊重、信任，然後搭著信任之翅，比翼雙飛。



## 成熟、獨立的兩個個體，加上相同的願景，是候鳥夫妻能夠彼此扶持、不會迷失的關鍵。



徹底被滲透。社會最核心的構成元素——家庭，面臨瓦解的挑戰。

一九九〇年，台灣每五對結婚的伴侶中，有一對離婚；這個數字在去年，竟然已演變成，每兩對結婚就有一對離婚。

以往家庭成員共同奮鬥、共同享受、共同編織夢想、同甘共苦的價值在流失。家庭關係面對前所未有的考驗。

台灣，正需要一種家庭關係的新主張與對話。

### 不同步的夫妻 只有孤獨

在外電工作的四十歲呂小姐，結婚八年，夫妻兩人為了喜愛的工

作，決定台北嘉義兩地跑，一星期見一次，開始時覺得很有新鮮感。她列舉候鳥夫妻的好處多多——不想做飯，就不必下廚；不必夜晚陪他盯著摔角節目；可以大啖麻辣鍋、吃洋蔥，不怕胃痛和口臭。

「孤獨還真好，」她說。

但時間超過一年後，離開家庭束縛的解放感，卻漸漸消失了。

「說真的，最近開始感到孤獨，當我被老闆臭罵、掛電話時，只想趕緊回到家躺在他懷裡，但我們卻只能透過冰冷的MSN螢幕對話，我需要深深的擁抱，可以嗎？」她頭一次思考，婚姻對她的意義在哪裡？

在《不適配的夫妻》(Couples on the fault line)這本書裡，作者佩姬·派普(Peggy Papp)在為無數對夫妻諮商的歷程中發現，大部份夫妻會自我報告兩人關係出現危機，是因「溝通問題」、「害怕親密」或「人格缺陷」。

然而，佩姬最終發現，「節奏不同的夫妻」(couple arhythmic)，不論是沒時間相處，或長時間相處，但相處品質卻很糟的不同步夫妻，才是衝突的關鍵。

夫妻不同步，時空的距離，使台商包二奶的故事層出不窮；「網路外遇」也是時空距離下的產物，侵襲遠距愛情。

究竟，進入婚姻的同時，夫妻雙方能不能肆意追求自我的發展？

《懶得外遇》的作者爾瑪·邦貝克，在四十九歲中年時，成為一位知名的暢銷作家。她從來沒想過，事業的高峰居然使她婚姻面臨分崩離析。

她成名後，變得比較自我，「自我是需要每天膨脹、經常照料的。自我為中心的人每天起床後要量體溫——情緒的溫度，然後會對著鏡子自問，『我和昨天一樣聰明絕頂嗎？』」

她開始大量旅行、講座，她忍受飛機上的颼颼冷風，曾僅穿著內衣睡眠，因為行李留在另一個城市；她也曾在某個星期六的早晨，獨坐旅館裡無神望著電視，等著兩小時後發表演講。



▲新興的候鳥夫妻為了事業高峰，逐工作而居。處於游牧狀態的年輕夫婦，要維持有質感的愛情，要建立一種新的信任關係，努力讓兩人同步生活。

狀態」。

她說，這樣也好。大部份的時間，她努力追求事業。「我辦公室的牆愈換愈大、負責的區域也愈廣、賺的錢也多了。」她說起話來十分自信，就像站在舞台上，因優異表現而得到眾人掌聲的歌手。

### 候鳥夫妻，愈來愈多

在台灣的都會區裡，有愈來愈多人，像沈露露夫婦一樣，兩人、兩地、兩個家，夫妻兩人過著候鳥夫妻的生活。

開設「愛情社會學」的台大社會系教授孫中興解釋，過去，一九八〇年的一股移民加拿大、紐澳，促成許多夫婦相隔兩地，先生在台灣工作賺錢，妻小則在異國坐移民監並求學；到了九〇年，赴大陸投資的台商夫婦，也加入候鳥行列。

但近五年，台灣的候鳥夫妻，年齡在下降、成為候鳥夫妻的原因也與以前很不同。

他們三十歲上下，成為候鳥的原因不是因為孩子的教育（他們也許沒小孩），也並非有移民打算；「而是為了個人自我成就，渴望在職場

生涯往上爬，」輔大心理系副教授陸洛觀察。

陸洛就是個例子。上海姑娘的陸洛十年前與先生在上海相遇、相戀，最後隨先生回到高雄。

一開始，她在高雄醫學大學教書。但她始終不放棄到台北教書的夢想，她覺得自己需要更自由的空氣與學術氣息。

一天，她被挖角，覺得是實踐夢想的好機會；於是，陸洛與先生促膝長談後，決定北上。

陸洛說自己不過是另一位逐水草（工作）而居的「游牧夫妻」。

美國芝加哥羅耀拉大學工業關係教授琳達·史崔（Linda Struh）早在一九九九年就發現，隨著企業的全球佈局、市場移動、生產與營運場所的改變，大量生產出一群「游牧夫妻」（commuter couple），為了工作，不惜離開原有的家，他們必須透過高成本的通勤費用、維持兩個人、兩地的家庭支出。

「游牧夫妻在學術圈很頻繁，因為夫婦倆不太容易在同間學校裡爬到終身職的位子，」琳達說。

在全球化下，家庭、婚姻的關係

現代夫妻

候鳥家庭

# 新關係進行曲

文／李雪莉 攝影／呂恩賜

兩人、兩地、兩個家，愈來愈多夫妻過著候鳥的生活。

面對家庭新關係，有的候鳥夫妻說沒有時間愛、不敢付出信任，有的候鳥夫妻卻能依藉平等、尊重，比翼雙飛……。

晚

上十點，沈露露（化名）拖著疲累身軀走出辦公室，她

習慣性地關上空調、電燈，她總是最後一位離開辦公室的人；一天十個小時，全心奉獻給工作。回到家裡，伴著她的是一隻狗、兩隻貓、缺少交談的冰冷空氣。

三十五歲的沈露露，五年前和她愛情長跑多年的同班同學，步入禮堂；開始的兩年，她跟隨先生到英國念書，她攻讀碩士，先生讀博士。之後，她幸運拿到一家外商公司的小主管職，選擇回台灣，「我想，那是我一輩子難得的黃金機

會，再老點，就很難開創事業了，」她回憶當時的決定。

分隔異地、不同時區、完全相異的生活方式，沈露露夫婦是不折不扣的「候鳥夫妻」。像候鳥季節性遷徙的造訪，沈露露的先生就像一位有著婚姻關係的「自由人」，每三個月回來「拜訪」妻子。

「我以前會為他短暫的去留埋頭痛哭，經常面對接機的大樂與送機的悲楚，但時間久卻沒感覺了，」沈露露說，平時，她把自己當個單身女郎，偶爾看看身分證或結婚典禮的照片，才會意識到自己的「婚姻





「不對，再猜，」陌生女子的聲音帶著一絲俏皮。

直到猜了五、六次，她問對方是不是高中同學謝某某時，話筒那頭才傳來歡呼的語調，「妳猜對啦！」之後，「謝同學」常打電話跟宜靜聊天，有次卻說親友發生車禍急需借錢匯款，但從此錢再也沒回來，「謝同學」也消失得無影無蹤。

#### 防詐要訣：約朋友見面

1. 設法找尋當年的聯絡方式，如果沒有聯絡資料，可以找共同關係人，也就是向其他親友詢問，確定來電號碼是否真的是這位「老友」。

2. 如果「友人」稱說有急事需匯錢救助，可以試著說，「我當面送錢給你，順便探病，」測試對方反應，真正的朋友是不會害怕見面的。

#### 詐騙手法5：

### 「您的信用卡有問題」

「吳小姐您好，這裡是聯邦銀行信用卡客服中心，您的信用卡繳款自動轉帳帳戶『存款不足』，請回電至以下電話……。」

簡訊裡附了兩支電話，一支的確是聯邦銀行的電話號碼，但沒有簡

訊所說的分機號碼，吳小姐只好改撥另外一支電話。

「客服人員」問她是否在某年某月某日刷了多少金額的費用，吳小姐當然回答沒有，對方很緊張地說，「你的信用卡可能被盜刷，要馬上報案和中央存保公司聯繫。」

吳小姐信以為真，打了對方留下的電話跟假警察聯絡，告知了自己的信用卡、金融卡卡號以及銀行帳號，大開個人財庫讓歹徒搬錢。

#### 防詐要訣：不理會不明的聯絡方式

找到「對」的人詢問。

不要理會不明簡訊或電話留下的聯絡方式，即便電話確實為真，也要撥到查號台一〇四或一〇五詢問，查到相關機構總機再找尋對應的部門查詢。

例如歹徒偽裝警察破獲金融卡偽卡集團，還仿製警局反詐騙海報，附上假的〇八〇免付費諮詢電話，誘使民眾向假警察報案時，都可以電洽一六五反詐騙專線查證，或是到附近派出所使用警用電話查詢。

#### 詐騙手法6：

### 「好貴的電話費」

高先生收到一封簡訊「找你很久

都找不到，有空回個電話吧，〇二——〇九二三四五。」

他回電後對方回應，「有人找你，請等一下，」後來又說朋友在吃飯，要高先生再等一會兒……

下個月電話費帳單寄來，打〇二——〇九開頭的這支號碼，通話費用竟超過一萬元，原來〇二〇九電話每分鐘通話費可高達兩百元，高先生本以為「〇二」是台北地區的電話，沒想到歹徒故意用「——」分開「〇二」與「〇九」，讓他中了圈套。

#### 防詐要訣：不打不收費

1. 不要回打陌生的電話號碼。  
2. 看到可疑簡訊留下的電話號碼，可以打電話給各行動通訊業者免付費檢舉專線，如台灣大哥大〇八〇九〇〇〇八五二，一起為「反詐騙」貢獻一點心力。

（詐騙手法及資料參考來源：刑事警察局《最新防詐手冊》、高雄市政府警察局《常見詐騙案例犯罪手法及預防》及台北市停車管理處《安全維護專刊第九期》。）

# 反詐騙，政府做了什麼？



## 電信管理

- \* 預付卡管制：一人限購一卡，限電信門市購買
- \* 2005年4月29日起，業者受理民眾申請電信服務（含預付卡），需查核雙身分證明文件（除身分證外，需同時查核健保卡、駕照等）
- \* 建立簡訊過濾機制，設定關鍵字過濾
- \* 調降金門基地台溢波功率



## 金融管理

- \* 2005年5月10日起，金融機構受理開戶，需查核雙身分證明文件
- \* 限縮ATM非約定帳戶轉帳金額，2005年6月起，每日限額3萬元
- \* 新存戶開戶留存影像檔案
- \* 提供「人頭資料庫」供金融機構查詢



## 警政管理

- \* 建立「人頭帳戶」警示機制
- \* 設24小時「165反詐騙諮詢專線」，由16線增為60線，並針對疑似詐騙電話執行停話作業
- \* 建置外勞離境資料庫，斷絕外勞離境人頭預付卡

資料來源：刑事警察局

### 2. 詢問對方意圖，可試著說，「他」現在不方便接電話，你找「他」有什麼事？」

### 3. 若對方想打聽住址，可以嘗試說，「那是以前的地址，『他』早就搬家了。」防止個人資料外洩。

### 4. 已肯定是恐嚇電話，不妨跟對方講，「你打錯了，這是我上週才辦的電話。」立即結束通話。

### 5. 視情況隨機應變，如果不慎證實自己就是本人，趕快改口，「我在開會請留下聯絡方式。」馬上掛掉電話，不要再接不明來電。

## 詐騙手法3：

### 「天外飛來一筆橫財」

#### 案例一：

「黃小姐您好，我們是鐘錶公司，恭喜您中獎，請回電至以下電話。」電話中男子的聲音十分親切有禮。

黃小姐回電後還聽到電話那頭傳來抽獎的喝采聲，久久不散。不過「陳經理」要她先加入會員與預繳領款稅金八萬元才能領獎。

對方後來又告知黃小姐匯的錢投資期貨賺了兩千萬，要再付二十幾萬的手續費，然而她卻沉迷於獲獎的雀躍，竟沒發覺荷包漸漸流失：……

#### 案例二：

張小姐三月時收到好幾封簡訊，有「國稅局退稅」、「中華電信退費」還有「勞保局退保費」等。也有人打電話說自己是交通局員工，「可以較低的金額繳納罰鍰。」

想到可以多領費用、少繳罰款，張小姐聽從對方指示操作提款機，卻中計誤把自己的存款匯到對方的人頭帳戶裡。

#### 防詐要訣：不要貪心，多查證

1. 「天下沒有白吃的午餐」是擋

掉所有中獎詐騙的最佳原則。

2. 很多空殼公司仍會到經濟部商業司登記公司名稱及統一編號，因此接獲中獎通知，可以表示想當面了解實情，若對方支吾其詞或推託，有可能就是詐騙電話。

3. 任何疑問一定要向原單位求證。如納稅人可以依照戶籍所在地打電話到國稅局全國五個總局的總機轉接服務中心，或電洽〇八〇〇〇〇〇三二一免費稅務問題查詢專線，就可以知道國稅局不會以簡訊或電話通知退稅。

若接到疑似電信公司退費通知，可以直接撥電信業者的客服中心詢問，如撥打中華電信客服中心號碼一二三時，客服人員會提醒用戶已取消手機保證金制度，不要相信歹徒謊稱「退手機保證金」藉機詐財。

## 詐騙手法4：

### 「猜猜我是誰」

手機鈴聲突然響起，「蔡宜靜（化名）嗎？你猜我是誰？」

宜靜一時認不出電話裡的聲音便回說，「你是陳某某嗎？」

# 電話詐騙共犯結構

## 中國大陸

(沿海城市如廈門、深圳)

### 詐騙集團核心

- \* 首腦、成員互以綽號相稱，隱藏身分
- \* 利用人頭電話轉接到作案手機，或用預付卡作案

### 電信業者

門號辦理容易。第二類電信業者向第一類業者大批購買門號、預付卡，轉賣的流向控管不嚴

詐騙工具取得.....

詐騙動線 - - - - -

贓款流向 - . - . -

### 金融業者

銀行、郵局衝業績，開戶容易，最高紀錄同一家公司開一百多個戶頭

### 詐騙集團台灣基地

- \* 用偽造身分證辦理門號、開戶
- \* 收購人頭電話、人頭帳戶、個人基本資料



金門基地台

### 人頭電話

詐騙集團用人頭電話或預付卡撥給民眾躲避追查



### 受騙民眾

- \* 有騙無類
- \* ATM轉帳最高連轉22次，被騙走一千多萬



### 車手

依對岸詐騙集團指示機動取款



### ATM

詐騙集團指定人頭帳戶



## 角色說明：

- \* 首腦：位居中國大陸遙控集團運作，並以「教戰手冊」訓練集團成員
- \* 大陸端核心成員：接聽台灣轉接來的電話、詐騙角色扮演、發送詐騙簡訊
- \* 車手：與對岸詐騙集團契約合作，逐ATM而居以便依其指示取出，並交付人頭帳戶中的贓款
- \* 第一類電信業者：如中華電信、遠傳、和信、東森等，佈建電信基礎建設，提供客戶門號
- \* 第二類電信業者：提供網路電話服務、語音轉售服務等，以「批發價」向第一類業者購入預付卡、節費卡，再轉賣一般消費者賺價差

資料參考：刑事警察局網站、中央警察大學「ATM轉帳詐欺犯罪之實證研究」

期徒刑風險。

## 5. 歹徒會偽裝成民調機構，藉機錄下聲音，再找名聲音相仿的人哭喊，讓綁架情境更加逼真，所以不要隨意接受來路不明的電訪。

## 詐騙手法2：

## 「威脅斷手斷腳」

「你是林先生嗎？你得罪了某人，我是道上兄弟負責解決！」陌生人口氣兇狠，還念出家人姓名、身分證字號以及上班上學的地點。

「不給錢，等著被斷手斷腳，小孩上學時叫他注意走路。」話筒傳來的威脅讓林先生感到志忑不安。

## 防詐要訣：演練一套說詞

1. 聽到陌生語調來電，不要馬上答覆，先反問對方身分。



# 防騙，見一招拆一招

文／林芳儀 圖表／黃亦筠

## 詐

騙犯罪已經重傷了台灣社會。

國家政策研究基金會的一份研究報告顯示，光民國九十一年，民眾受騙金額推估就達上百億

元。根據警方的辦案經驗，台灣史上有人曾被騙達一億一千萬元，更有詐騙集團搜刮無數被害人達十一億元。

「這些都是世界紀錄，」長年偵

辦與研究詐騙犯罪的刑事警察局偵七隊警官洪漢周無奈地表示。面對花招百出的詐騙手法，到底如何因應才有效？

## 詐騙手法1：

### 「爸，救我！」

某日，黃先生家中電話傳來一陣促響，他拿起話筒竟然聽到兒子的嚎啕哭聲，「爸，救救我！」

一名陌生男子馬上接話，「不准掛電話，拿錢贖人否則就揍死他。」黃先生不敢掛斷，但也請人打電話

給兒子，結果發現手機竟然關機。

他誤以為兒子真的被綁，急忙到提款機匯款，到家後看到兒子回來，才知道中了歹徒的伎倆。

**防詐要訣：不要慌，冷靜查證**

1. 接到疑似假綁架電話，先找理由掛斷再向親友求證，如果歹徒威脅不准掛電話，可以說「車子過隧道、地下道收訊不良」，讓手機「自

然」斷話，再趁隙求證。

2. 有歹徒會持續打電話給「肉票」，讓人不堪其擾而關機。建議親子加強默契，關機前先互相生戶知。

3. 父母可以抄下學校教官室與老師電話，增加多方求證的管道。

4. 若贖金在五萬元以下可能是詐騙電話，一群歹徒不太可能為了瓜分五萬塊，冒上擄人勒贖帶來的無

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



《現在台灣每一個人的權利只有自己在關心，若台灣每個人的權利都有兩千三百萬人關心，情況就不同。》

能會希望我們

做得爛，他們

才有機會取而

代之。政治有

時不是真的不

信任，而是故

意的，因為社

會鼓勵這種行

為。國民應該

要有身為國家

主人的風範，

要質疑那些杯葛法案的立委，質疑

他們拿錢不辦事，而不是像現在好

像在看演員演戲。

我們通過一個法案耗費的時間人

力等成本大概是兩億。立法院一屆

三年、六個會期，通過五百多個法

案，但重大法案只通過一六、一七

%。其他國家一個會期可通過一百

個重大法案。

問：當院長三、四個月以來有何

感想？未來想有何突破？

答：行政立法兩院的制度和效率

有待提升，我不是要指責誰。現有

制度中，上個會期沒通過的法案，

這個會期全部失效，要重新提。例

如台博案只差臨門一腳，但有立委

發飆沒過，又得躺三個月，等新立

委來再從頭審起，還有很多工程建

設案也是。全世界沒這麼沒效率的

國家，這完全是浪費國家和人民的

錢。人民必需覺醒了。

問：有何改革建議？

答：首先，很多審得差不多的法

案，立委就一定要審完，不能藉故

擱置。其次，比方二讀通過的法

案，在新會期就從二讀開始審，現

在的做法完全是浪費。最後，新會

期最好一天總質詢，一天審法案，

才不會耽擱法案進度。

問：信任對兩岸的未來有何重要

性？

答：兩岸要信任，要共利。他們

要併吞，或是我們要脫離，都是零

和，兩岸應該找到共同目標。

大陸其實不以解決台灣問題自

滿，而是以在世界和平崛起為目

標，只要台灣別當他們的絆腳石。

至於台灣則只是需要國際空間。另

一個看法是，台灣若能緩和而不是

加劇大陸的政權危機和社會危機，

兩岸就有共利的可能。

問：這個狀態會來臨嗎？

答：我們要去創造這個合作空

間。中國二〇二〇年想成為小康國

家，國民所得要到五千萬美元，二〇

五〇年要到一萬多美元。若他們想

在崛起過程中，強硬解決台灣問

題，逼得我們與美日合作，那代價

就很大。他們應該尋求一條我們不

會成為他阻力的發展道路。

問：兩岸如何建立互信？

答：要從對方角度去想，不能單

從我們自己的立場想。連戰和宋楚

瑜已經去大陸了，我們應該想如何

在此時機謀取台灣最大的利益，而

不是要否定他們。台聯反對有選票

的利益，我們執政黨則應從互利共

生的角度來考慮。其實在台灣，誰

也否定不了誰，誰也消滅不了誰。

（採訪／蕭錦綿、楊瑪利、李雪莉 整理

／李雪莉、朱灼文）





這不是開玩笑。去年底選立委，這一個月選國代，年底選縣長，明年一月要選縣議員，五月選村里長，明年底選北高市長。選舉是有你就沒我，選到亡國為止。民主選舉本應是強調共生的，有人把共生用在藝術、管理、生態、文化，卻沒人敢用在政治。

我覺得政治也應該這樣思考，可惜政治裡的選舉通常是非理性的。共生是兩種生物在一個系統中互利互動，但單一選舉沒辦法互利，還得靠很多設計配套來改善。

問：三合一

選舉有何功效？

答：至少可以減少一次選舉。

問：院長有個理念叫共生和解，與現在談的共生有因果關係嗎？哪

一個是因？哪一個是果？

答：一般的共生是 living together，共生合作，就是再加上互利。生物學上有共棲，還有寄生與共生。共生是好的，例如體內的益菌。我們講的共生就是要共榮互助，衝突的時候講和解，互助合作有利於雙方。

問：信任和國家競爭力有何關係？

答：沒有信任就會內耗。像立委不信任政府，政府動支一毛錢也要報告。去年十二月三十一日就應該通過的預算，現在五月了都沒通過。有的通過了，卻要求先報告才能動支。這筆錢一月用和現在用，經濟成長率就差很多。所以今年經濟成長會衰退啊！這就足不信任！

還有離台博的舉行不到三年，立法院就是不通過，硬是要求委員得按政黨比例，這就是不信任，也不信任專家來做，就卡在那裡。雖然這幾天會過，但過了以後也可能來不及籌備，辦得很漏氣。你要辦這麼

大的活動，還要蓋好幾間永續的館，現在只剩三年。光準備世運，就要七年，我們只剩三年，這也是不信任導致的。這種心態就是，我認為你是壞人，不管你做什麼都是壞人。有人要挑撥政府和農民的感情，政府去關懷農民也被人懷疑動機。老是把事情想得太複雜，恐怕會影響身體健康，臉色也很差。

問：你怎麼保持立場平衡？

答：別人都想得很複雜，我想得很單純，你說是就是。

問：你不怕被騙？

答：也不是說你相信他就會被騙。例如有人要去大陸，我們說言行一致就好。又例如有立委要為工人爭取權益，我也不會懷疑他要搶工人的選票。要是這樣分析，就太複雜了，消耗自己的能量，就算是電池也會沒電。

大部份的事情，相不相信都一樣，選擇相信會比較快樂。

問：如何提升朝野互信？

答：若沒有共生觀念，在野黨可

《國民應該要有身為國家主人的風範，

要質疑那些杯葛法案的立委，質疑他們拿錢不辦事。



其次是行為上，政治人物應該累積社會的互信，而非破壞它。尤其雜誌媒體等意見領袖，不要沒有根據就判定真假。例如法院判案，外界沒看卷宗，就妄加論斷，即是破壞社會的信賴。雖然它也有可能是出於政治偏見，但你無憑無據又豈能隨便否定？

我十年來都沒有這種發言不慎的紀錄，我沒看到或聽到的，就不會隨便給它冠上動機論什麼的。最好的信賴是言行合一，雖然政治人物很難言行合一，但應該盡量努力，再來要求媒體和人民。

我認為談話性節目有最大的破壞力，動不動說「用膝蓋想就知道」，沒想到事情本質可能很曲折。結果等到主播自己出事，也淪為這種嗜血文化的受害者。講別人的時候隨便附和，等燒到自己才知道可怕。

現在台灣每一個人的權利只有自己在關心，若台灣每個人的權利都有兩千三百萬人關心，情況就不同。例如我們聽到別人遭受議論時，應抱持質疑的態度，但現在我們反而會說看他的表情大概錯不了。

《戰國策》就有一個故事，有人懷疑隔壁小孩偷了斧頭，看他的眼神

和走姿都覺得可疑。後來他在自己床底下發現這把斧頭，再看那小孩才發現都很正常，可見人都是很主觀的。

### 社會不重真相，重「熱鬧」

我們的社會不重視證據與真相，而是重「熱鬧」。作家余秋雨形容這是一種想看戲的心情，不在乎真相。講事實的人變成掃興的人，因為真相原來這麼無趣。大家討厭講真相的人，喜歡八卦和熱鬧，強調勁爆與爆料。我們應要有根據事實發言的習慣，事實應重於觀點。

#### 問：觀點是指立場嗎？

答：就是立場。而事實是要講證據的。我在電影裡看過一個反例，有人被冤枉，在法院被要求認罪，那人不服。但律師告訴他，此時觀點比事實重要，因為大家的觀點就是你有罪。判罪不是因為你有罪，而是因為大家認為你有罪。為了避免這種情況，社會要開始重視事實，開始信任別人，很多不負責任的媒體也應該做個反省。

問：誠信曾經是台灣的資產，是什麼轉變造成台灣失去誠信？

答：民主化以後，選舉太激烈

了。例如我在選戰中爆出四五〇萬支票的事，支持我的人中，有五〇相信，不支持的四五〇相信，所以人們的認知是根據立場而非事實。選舉流行抹黑，因為有效，所以鼓勵了這種文化。選時猛抹黑，選完就一哄而散。就算只有五〇相信，也會影響選情，所以屢試不爽。像阿扁到澳門的傳聞，仍有三〇%的人相信，真是人言可畏。

#### 問：您是說人民沒有判斷力嗎？

答：我認為立場重於事實的文化要改過來，凡事要懂得問根據。比方說一個部長傳出在工程上拿了一千萬回扣，媒體不追問證據，反而就以這個前提開始討論了，還說，「只有他拿嗎？是不是還有更上層的人介入呢？」也有人民以為官員酒駕可以靠特權免責，但現在司改會在檢察署和調查局這麼有影響力，哪容得了關說？什麼都抖出來了嘛！

問：您是說選舉加上媒體，才造成了信任危機？

答：台灣的鬥爭都從選舉開始。所以不能每天都在搞選舉，今年我們就想推動選舉三二〇一。

#### 問：不過被說成是陰謀論。

答：但還是要做，兩年選六次，

成

日被媒體追逐的行政院長謝長廷，近來養成不看電視的習慣。「不看電視很久了，」他說。謝長廷深深感覺到，在電視上看不到事實，多是假消息、空洞的內容，沒有「真相」，徒有「熱鬧」。

媒體反映台灣社會此刻的文化——氾濫成河的不信任。

問：院長先前談過政黨間要信任與和解，上任至今三個多月，這段期間，你是否有什麼新感受？

人人成為權謀家

答：信任是社會的重要資產。古人就曾說，「民無信不立。」但現在信任正在遺失中，政黨之間不信任、人民對政府不信任、社會成員彼此不信任。這三個月讓我感覺到，冰凍三尺非一日之寒，但也讓我覺得更值得去做。

以司法來講，你抓泛藍，人家說

台灣社會存在的「信任」文化消失中。媒體的惡性競爭外，頻繁的選舉也使信任貶值。「選舉就是有你沒我，選到亡國為止，」深諳政治現實的謝長廷說，政治人物間只有抹黑、沒有信任。

身為行政院長，他也和許多民眾一樣，接過詐騙集團的簡訊。面對不信任的風暴，謝長廷依然

政治迫害，你抓泛綠，人家說內部鬥爭。無論怎麼做，別人都懷疑你有卑鄙的動機，而不認為你是真心要貫徹公權力。大家都變成權謀家，都很聰明，想得很複雜，讓我們很難做事。

此外社會有很多騙人的東西，也增加人民的不信任感。不信任的文化變得很普遍，統統是真的，假的佔便宜。不過台灣社會已到了臨界點，統統是假的，真的就變稀有動物，大家會去找真的東西，真東西又會慢慢流行回來。

強調信賴和真實是好的，你覺得

選擇信任人、相信制度。

「被背叛很痛苦，但一生可能只有幾次，但如果你什麼都不相信，根本活不下去，」他清楚，信任是人們在社會上活著的基礎。

上任三個多月的謝長廷怎麼看社會的信任危機？他如何自處，又提出什麼解決之道？

統統是假的，也許不會被騙，但活得不快樂。你覺得統統是真的，雖然偶爾會被騙，但其他時候卻活得很快樂。這是我的體會。

問：要怎麼恢復人民的信任感？

答：從認知上，要培養信任感。其實我們從早到晚很多行為，都建立在信任上。比方這杯茶，我就相信它能喝。不管你多不相信，要活下去就得建立在信任上。例如你去超商買東西或搭計程車，信任都是必要的，要相信才會快樂。從認知上，我們必須相信別人，重建一個相信的社會。

大部份的事情，相不相信都一樣，選擇相信會比較快樂。





專訪行政院長

謝長廷：

選擇相信，比較快樂

文／編輯部 攝影／劉國泰





最近才救回「台灣史上最強駭客」蘇柏榕，李相臣自己是網路高手，卻對網路充滿防衛心態。

《不管你多不相信，要活下去就得建立在信任上，選擇信任，會比較快樂。》



造成不安的行為，要多增加一些覺察和求證，才能避免再度受傷害。」

——杜台興

虛實、真假、親疏、遠近，不斷變動中的社會新關係，到底該相信什麼？懷疑什麼？如何自保？恐怕很難找到現成的答案與解方。

「防騙，民眾自己要覺醒，多查證，」警方不斷呼籲。近年來猛力追打黑心商品（另外一種詐騙），消費會董事長李鳳翺從消費者保護的觀點出發，主張回歸消費者的五大義務——認知、行動、團結、環保、關懷，特別是團結，「發現問題，馬上通報，做到『消費者幫助消費者』。」

信任仍是必須。沒有互信的社會，全體人民都是輸家。「互相都沒有信任時，就會開始縮小關心範圍，盡本分就好，結果是每個人負擔愈來愈重，因為碰到需要時，並沒有緩衝的空間，」王浩威感覺，現在每個人都繃得很緊，「事事懷疑，就會活得很累。」

同樣接過詐騙簡訊，行政院長謝長廷堅持，大家都要從認知上，培養信任感，「不管你多不相信，要活下去就得建立在信任上，選擇信任，會比較快樂。」

但究竟要到何時，台灣人才一洗名聲，從「好騙歹教」變成「好教歹騙」？

們使用電腦？」網路交友、MSN即時通訊軟體衍生的社會問題愈來愈多，一個月，他才幫一個從高雄北上向他求救、心急如焚的母親，找到了被網友拐走的國二女兒。

台灣社會，正逐漸變得真假莫辨，虛實難分。騙術橫行，人民的信任感快速流失，連警察也不敢信。

偵七隊警官洪漢周說，現在打電話給被害人，常會被罵「不要臉」、「啊，麥攔騙啦」，有時情況緊急，只好再打一次，請對方到附近派出所，用警用電話打給偵七隊，「警用專線不可能是假的，總該相信了吧。」

「我們都是苦中作樂，」理個平頭，身材壯碩，洪漢周熟練地在辦公室裡泡茶、倒茶。打擊詐欺，吃力不討好，必須不停追趕歹徒的「創新」腳步，但他卻有種「啥米攔不驚」的樂觀。

「經過了這件事，我告訴自己，爾後對於錢和可能



## 我不笨， 為什麼錢一轉就不見了 ——連線密碼的祕密

很多被害人按照指示操作ATM時，都會感覺自己可能被騙，卻都在所謂「連線密碼」這一關受騙上當。

根據刑事局的監聽，以求職詐騙為例，對方會說，「吳小姐，我們公司為了照顧你，先匯第一個月薪水給你，你現在按照我的指示操作，因為我們現在跟財金公司有連線，所有的操作也都跟財金公司連線。」他會叫你選轉帳，輸入轉帳銀行，再輸入轉帳帳戶，這就是人頭帳戶。

接下來要輸入轉帳金額，大概80%的人在這時都會覺得，自己快被騙了，反問歹徒「這不是在做匯款嗎？你們是不是騙人？」「吳小姐我們不是做轉帳啦，我們公司跟財金公司有連線，等一下你要操作的是我們的連線密碼，」你雖然覺得很荒謬，還是照做。

第一步，他會先叫你做餘額查詢，看你這隻羊有多肥，但是他不會講餘額查詢而是問你，編碼0875那一欄顯示數字多少？比如說十萬，後面五個0，就念一〇〇〇〇〇。這招很厲害，如果他直接問上面餘額多少，被害人很快會有警覺。

最後，假如帳戶裡面有超過十萬塊，他設的密碼就可能是九萬九千九百九十九，但重點是前面再補0，ATM轉帳，即使按〇〇〇〇〇九九九九九，還是可以匯出去，對被害人來說，這些數字看起來都像密碼，但就在按下那一刻，錢財早已飛了。

資料來源：刑事警察局

互相都沒有信任時，就會開始縮小關心範圍，盡本分就好，現在每個人都繃得很緊，事事懷疑，就會活得很累。



護老人家免於詐騙電話騷擾，沒想到配套措施都還沒討論，首長就開了記者會宣布，「我們第二天看報，都傻掉了，」他沮喪地說。

十年前，李相臣帶頭成立偵九隊，專門打擊網路犯罪，手下二十五個組員，一半是資訊碩士。這幾年網路

詐騙成長驚人，民國九十年，刑事局破獲的網路詐欺案不到百件，去年竟高達一〇八七件，四年內成長了十二倍。（表二）

台灣的網路犯罪，破案率不到一〇%，是所有刑案中最低的，以此推算，去年的網路詐欺報案數，早已破萬，加上報案者往往只佔實際犯罪案件的三到四成，所以實際發生的，少說也超過三萬件。

與其他刑案比起來，網路詐欺的被騙金額通常不大，數位相機、手機、遊戲機、電腦、虛擬寶物，是最易遭詐的五大商品。真正讓人擔心的，是青少年被騙的比例愈來愈高。

虛擬的網路世界，多元、便利、隱匿、逃避、二十四小時的特性，深深改變了年輕世代生活與交友的方式，迷網中的青少年，愈來愈分不清現實與虛擬世界。

最近才救回「台灣史上最強駭客」蘇柏榕（見二〇二頁），李相臣自己是網路高手，卻對網路充滿防備心態，從不讓讀國一與小三的两个女兒上網，「網路上都是陌生人，你說要不限制她



「我在第一線，來報案的幾乎都是老榮民、老婦人，每個都哭天搶地。被騙十萬、八萬，真的會要他們的命，因此而鬱鬱寡歡，甚至自殺的，你知道

有多少嗎？」

——刑事局偵九隊隊長李相臣  
最早建議限制ATM轉帳的李相臣，當初用意是要保

## 內政部長蘇嘉全：管理、偵辦、宣導 打擊詐騙，二管齊下

問：打擊詐騙，政府有哪些策略？

答：第一步，我們現在透過電信管理與金融管理，先遏阻詐騙集團的氣焰。第二步就是配合我們的偵辦，所有的詐欺案件，我們的破案率都在四〇～五〇%左右，現在碰到的問題，就是明知道是誰，但都在大陸，沒辦法把他抓回來。

問：那要怎麼做？

答：我覺得還是要兩岸共同來打擊犯罪，因為他不只騙台灣人，也騙大陸人。我們私底下還是有拜託他們幫忙，不然薛球怎麼抓回來的。如果中共有誠意，就應該在打擊犯罪上，來跟台灣合作。

問：設立165專線，好像有一些成效出來了？

答：這就是第三步。我剛才說，除了預防、偵辦犯罪之外，百姓不要被騙也很重要。我們積極宣導防詐騙，要百姓「不貪、不怕、不迷、不惑、不要為情所動、不要為利所誘、不要為勢所逼」。所以你多查證嘛。我們提供165專線，人家說你的小孩被

綁架，你就趕快打電話去查證。

我們從三月一日開始「全民拚治安」，把詐騙列為重點。三月份平均每天的詐騙案件是一六五件，四月份下降到一四五件，五月底下降到約一二四件，算起來大概降了兩成。

### 詐騙案降了兩成

我覺得這是電信和金融的幫助，加上我們的破案，還有宣導。165專線去年曾有一天兩萬通的諮詢電話，現在一天頂多只有兩百多通，明顯在降，所以歹徒現在也在想：這些詐騙沒有效，我要用新的方法。

所以我們現在有一個跨部會的應變小組，由各部會指派，大概有十多個人，還有業者提供技術人員，看歹徒怎麼出招，我們這個小組就馬上應變。

我們整合部會、整合業者，半年來發揮了很大心力，我倒是有個感覺，在所有案子裡，中央部會對於詐騙問題，彼此的合作是最密切的，現在部會之間很團結，有狀況大家就會合作，而且民間的共識，對於反詐騙支持度滿高的。所以打擊詐騙，我很有信心。



（劉國泰攝）

## 《個人資料嚴重外洩，是助長詐騙恐嚇、造成社會亂象的一大主因。》



社會不穩定，貪念就會擴張，」消基會董事長李鳳翱觀察，台灣貧富差距愈來愈懸殊，有錢的人希望更有錢，沒錢的人很痛苦，愈發想找錢，才會一說中獎就喜出望外，「像我們這些小康階級如果能多一點，詐騙的可能性就會愈來愈小。」

恐懼，是另一大弱點，目前擔任華人心理治療研究發展基金會執行長的王浩威說，「包括了對人身的不安全感，以及對現代人的最後堡壘——核心家庭——的不安全感。」

每個被騙或差點被騙的人都會說，打來的聲音很像自己的小孩，「其實不是很像，是你的恐懼，讓你沒辦法辨識，」王浩威分析，「為何這樣的聲音，那麼容易喚起恐懼？是我們生活中長期有那樣的恐懼，恐懼自己和自己的最後堡壘受到傷害；這也證明，我們對所處的環境是充滿不安的，而且這種不安，還在與日俱增。」

大陸發話，台灣詐財——金融管理太鬆散，電信管理太自由

李鳳翱直批，個人資料嚴重外洩，是助長詐騙恐嚇、造成社會亂象的一大主因。他就有學生在外租屋，晚上突然有人送披薩，不久她的父親打電話問她，有沒有收

到披薩，才知道歹徒打了電話給她父親，「我知道你女兒租在哪裡，讀什麼學校，剛才已經送披薩過去，你打給她看看，有的話，你要不要付點走路工給我？」

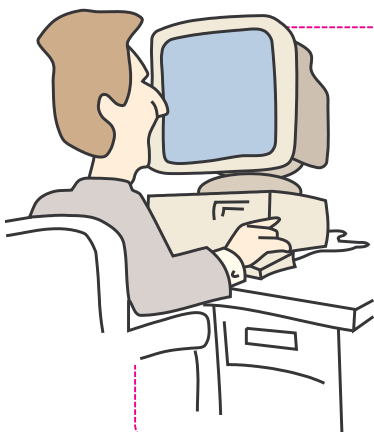
「對方沒有攔人，可是你說，他會不會嚇死？」李鳳翱質問，「資料已經外洩到個人隱私幾乎全被揭露。」

行政院長謝長廷二月上任，宣示全民拚治安，反詐騙立即被列為重點工作。但是，警方才向詐騙集團宣戰，便踢到好幾塊鐵板。

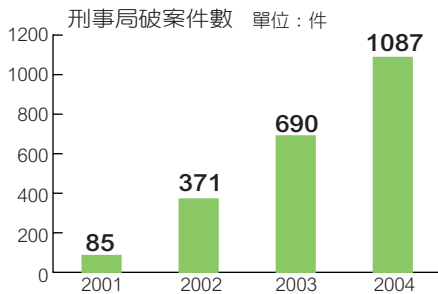
高度自由化的台灣，鬆散的金融及電信控管，讓詐騙集團有機可乘，一方面利用人頭帳戶匯錢、用人頭電話或易付卡通話，另方面把電話層層轉接到大陸沿海可以接收台灣基地台訊號的地區（廈門、深圳等地），在大陸利用溢波詐騙。

作案集團都在大陸，游國偵指出，最多聽說有三百多團，現在降到了一百多團，都是台灣人。因為隔著兩岸，偵查難度高，「十件能抓到兩件，就很厲害了。」

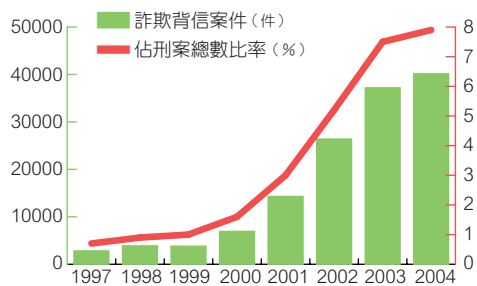
原本警方想盡辦法，要從源頭下手，砍掉人頭帳戶和人頭電話（包括外勞卡），但成效顯然不佳，二月份全台詐欺案件發生數，又創下近一年新高，警方不得不另覓對策，想出了釜底抽薪的方法：堵住自動提款機的轉帳功能，卻又擦槍走火，惹出了幾乎全民開罵的ATM轉帳限額事件。



**表2 網路詐欺四年暴增12倍**



**表1 台灣詐騙猖獗，七年激增十四倍**



資料來源：刑事警察局

戶內，就可以擺平。

再隨便問問身邊認識的人，幾乎都有被盯上的類似經驗。

台大心理系教授黃光國三不五時就收到香港寄來的信，中獎金、中鑽石、中汽車，什麼都有，都要他打電話領獎。「一看就知道啦，」他大笑。

資誠會計師事務所執行長薛明玲，不是接到手機簡訊說他的銀行帳戶出了問題，就是有人假冒台北市警局，打來說他開車與人擦撞，需要處理。「你不要再騙了，我馬上會報案」是他的標準答案。

很多人不上當，但身邊親友卻常被騙得團團轉。老家在南投竹山，未婚的台大精神科醫師王浩威說，歹徒不但打給他時會哭喊「爸！」連打給他母親，也懂得聽老人家的聲音叫「阿嬤」。

內政部長蘇嘉全也透露，姪兒家裡接過「假綁架、真詐財」的恐嚇電話，全家緊張到不行，後來證實小孩在安親班；他擔任屏東縣長時，農業局長更曾被人以信用卡刷爆為由，騙走九十萬元，騙徒的囂張，讓他氣得大

罵，「惡質，非辦不可。」

世界各國的犯罪都很類似，強盜、殺人、放火、竊盜，只有詐欺，特別是電話詐騙，台灣一枝獨秀。

電話詐騙，已經成為「新台灣第一」，很多世界紀錄都在這裡。刑事局指出，以前的刮刮樂中獎，因為直接臨櫃用匯款單，受害者動輒被騙千萬，估計被騙超過一億的至少有兩人，一千萬以上的少說也有五十人。

「台灣史上詐騙集團最多騙走十一億，等於是一個O T C（上櫃公司）的資本額，」刑事局偵七隊警官洪漢周直搖頭。

自從ATM提款機成為新興轉帳詐欺的犯罪工具以來（九成以上的詐騙案件都是利用ATM轉帳），台灣的最高紀錄是同一個人匯出四十四次，超過六百多萬。洪漢周記得，有個淡江大學的學生為了買一支三千塊的手機，被騙匯了十七次，共九十九萬元，還有一個案例為了貸款，前後二十二次，匯了一千多萬元。

「每個被騙的人都覺得自己很聰明，怎麼可能被騙，不可思議對不對？但就發生了，」專辦經濟犯罪，抓詐騙五年多，洪漢周說很多人自信滿滿去操作提款機，轉一轉錢就不見了，其實都被歹徒精心設計的手法所騙，「重點就是在『連線密碼』那一關被說服了。」（見二六頁）

洪漢周的長官、偵七隊一組組長游國偵淡淡地下了個註解，「不是有人說，台灣人是『好騙歹教』？」「也許應該說，台灣人的人性弱點，早已被看清。」



《每個被騙的人都覺得他自己很聰明，怎麼可能被騙，不可思議對不對？但就發生了。》

信 任

「那你是要我斷你兒子一條腿嗎？」他又匯了一萬元。

「兩張匯款單都出來了嗎？你當著電話裡撕掉。」早就起疑的杜台興，直接把匯款明細單塞到口袋裡，另外拿廣告DM撕給對方聽。

歹徒還不放過他，「我今天一定要拿到十萬，去向別人借啊。」

逼不得已，杜台興一邊講電話鬆懈歹徒的注意力，一邊跑回家寫字條要太太報警，最後假裝不小心，把手機關掉，這時警察已經趕到。不久，被歹徒癱瘓手機、一直連絡不上的大兒子也被警方找到，沒事。

「這三萬塊錢，就當做買了一個教訓，」身經百戰、彈無虛發的金牌射擊老將，反過來成為騙徒瞄準的目標，五十六歲的杜台興事後省視自己，感嘆一時不察，讓歹徒利用他對家人的信任與掛念，透過不安來勒索，「訴諸貪念對我沒用，訴諸恐懼，剛好打中了我的致命傷。」

此刻的台灣，彷彿也有盲點被人鎖定，猖獗的詐騙，就像群魔亂舞的子彈，隨時伺機打向你我最脆弱的致命傷。

曾幾何時，防騙，成了台灣社會最無可奈何的全民運動。短短幾年內，電話詐騙、手機簡訊詐騙、網路詐騙，「詐」得舉國上下人心惶惶，事事懷疑。

刑事警察局統計，自八十六年到九十三年，國內詐欺背信案件激增，不但佔刑案總數的比率，從〇・七％十倍速成長至七・九％，最近兩年還擠下了毒品，躍居發生案件第二多的犯罪類別，僅次於竊盜案。（表一）

詐欺的類型也在快速消長。刮刮樂、登廣告等詐欺手法明顯減少，電話與網路詐欺的發生件數大幅增加。

其中最嚴重的，就是電話詐騙滿天飛，中時人力網最近一項網路調查發現，高達九五％的上班族曾經接過詐騙電話，而且竟有近六％的人坦承，真的上當被騙。

「不分你是貧富貴賤，也不分學歷高低，電話詐騙，有騙無類。」——內政部長蘇嘉全

從十幾歲到七、八十歲，從法官到榮民，從校長到和尚到奧運國手，每個人都可能成為詐騙集團找上的目標，甚至連政府首長也不例外。

高雄縣長楊秋興去年接到詐騙電話，騙徒說他欠下債務，有人出二十萬要他一條腿，只要他把錢匯入指定帳



◆電話詐騙，已經成為「新台灣第一」，很多世界紀錄都在這裡。台灣的最高紀錄是同一個人匯出四十四次，超過六百多萬。

事？」

「我不知道啊，就是一一直被打……」

另外一個人的聲音插了進來，操著本省腔的國語，「先生啊，時局不好啦，我跟你說，我就是要錢。」

「先生，有困難大家可以幫忙，用不著用這種激烈的方式，」他才想周旋，對方就發了脾氣，「你還敢跟我說教？」

「你要多少？」

「二十（萬）。」

「我身上沒有錢。」

「哪裡有錢？」

「郵局裡有一點。」

「多少？」

「兩到三萬。」

「那你現在去提款機。」

「我卡不在身上。」

「你回家拿，電話不要掛。」

回家的路上，歹徒一路要他講電話，聽到任何聲音都會問，「這是什麼聲音？」

一再拖延都無效，杜台興只有依照對方的指示，匯了第一筆兩萬元，還故意討價還價，「拜託，我們還要過日子。」

不斷流失的社會力

文／吳怡靜

不分你是貧富貴賤，也不分學歷高低，詐騙集團，有騙無類，

# 台灣人， 好騙歹教？

每個人都可能成為詐騙集團找上的目標，甚至連政府首長也不例外。

曾幾何時，防騙，成了台灣社會最無可奈何的全民運動。

虛實、真假、親疏、遠近，不斷變動中的社會新關係，到底該相信什麼？懷疑什麼？如何保護自己不受傷害？

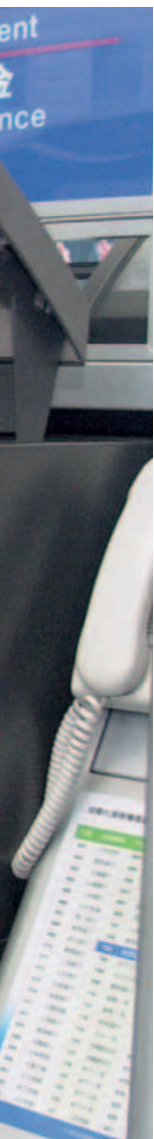
「每 個人都有自己的盲點，你那個盲點被歹徒摸清，你就上當了，」六屆奧運射擊國手杜台興，談起

五月初那天的經過，沉著的眼神，徐緩的語調裡，依舊透露無奈。

那一通電話，對他的稱謂、口氣，甚至聲紋，聽起來就像兒子在與他互動。「爸，我出事了，」兒子很急迫地，帶著哀號說，「我現在被很多人圍住打，我叫他們不要打，但他們一直在打……」

杜台興的大兒子二十出頭，還在念技術學院，正是血氣方剛、容易與人起摩擦的年紀，做父親的，平常就會掛念他的安危。

「你人在哪兒？發生了什麼



(AFP/TD通社)



社會

# 找回共同的渴望

有七樣東西可以毀滅我們

沒有道德觀念的政治

沒有責任感的享福

不勞而獲的財富

沒有是非觀念的知識

不道德的生意

沒有人性的科學

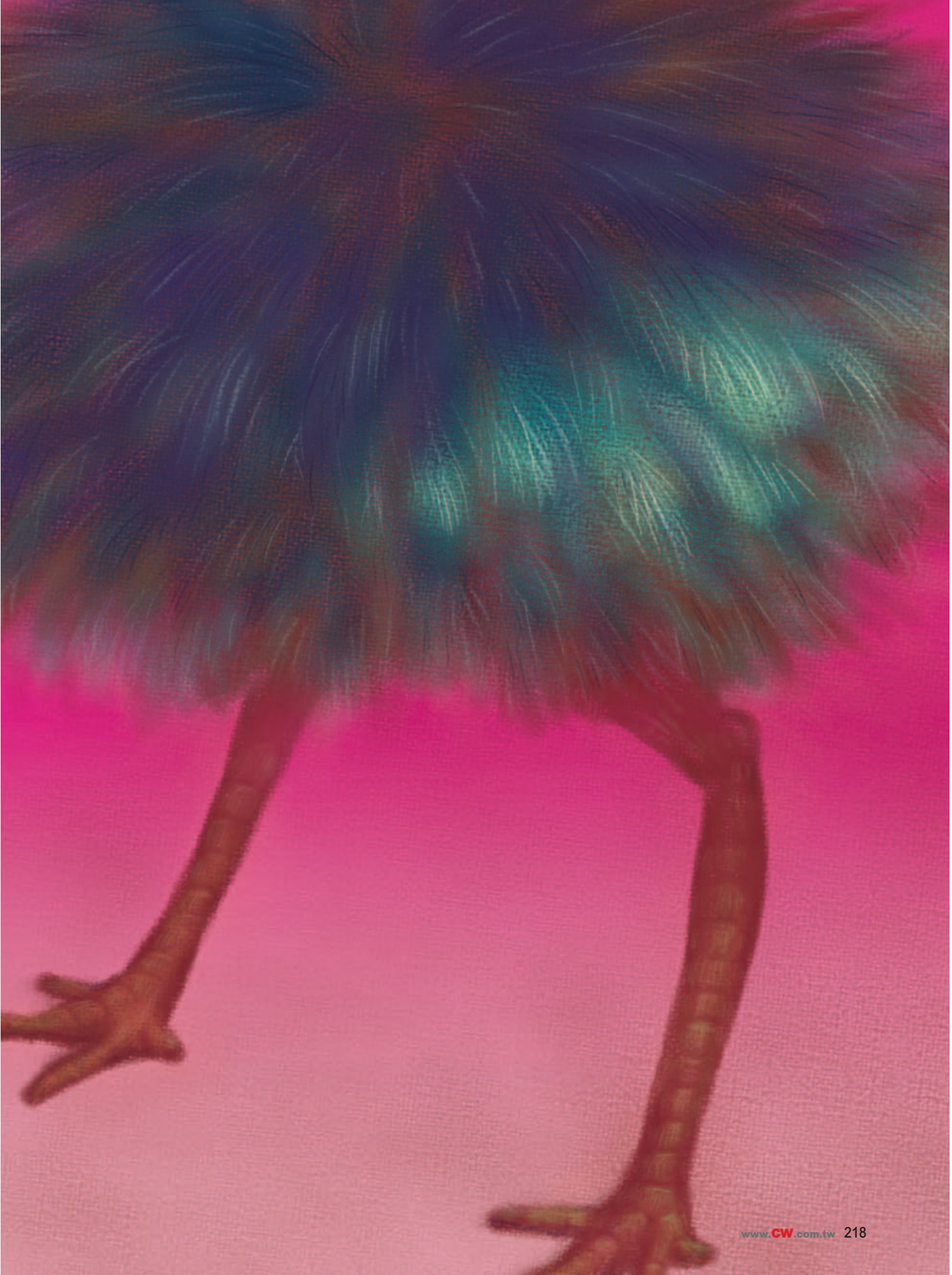
沒有人性的崇拜

——甘地

繪圖／江小A





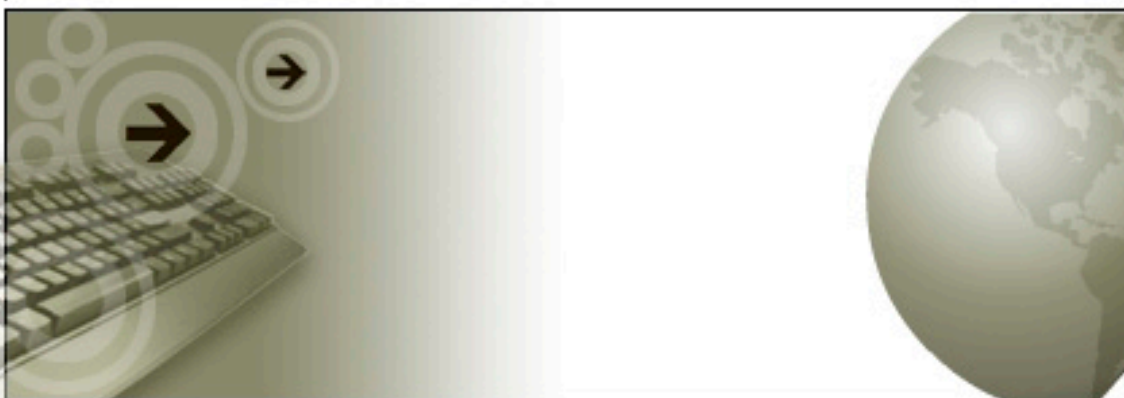


## 天下網站 您的數位知識夥伴

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)







(林麗芳攝)

位訪客問。

「我要更正，這是我唯一滿足的工作，」學法的陳國慈總希望自己能言更精確。

故事館團隊裡大半是二十幾歲的女孩，和陳國慈起碼相差一個半世代，彼此尊重，彼此信任，跨越世代鴻溝，成就這個小而美的家園。

「她又像上司，又像老師，叮嚀再叮嚀時，更像我媽媽，」她的秘書胡可潔說。

## 人對了什麼都對了

台北故事館，雖然是非營利組織，但七個工作人員，都具豐富工作經驗，履歷不下於任何卓越企業。推廣組組長劉怡伶做過記者，留英碩士，胡可潔高中時就開始打工賺學費，自願上台北大學夜間部，可以一面在體委會工作自籌學費。

本來都是基於好玩，來看看這棟小洋房，可以變出什麼花樣，因此待業中的碩士劉怡伶願意來應徵工讀生，掃地、澆花做了半年，但是很快被陳國慈那種又要為自己負責，又要為公眾負責感動了。

要當故事館義工的人多得要排隊

等著排檔期，「不管她是傳教，或是催眠也好，我們已經把這個當作自己的家，」胡可潔說。

有共同的目標，尊重每個人的能力，就會讓員工有向心力，進而產生信任。當故事館開會時，陳國慈會讓員工盡量發言，「他們不講話，或一味說是，我才會慌，」她說，「因為不知道我做的決定對不對。」

故事館最大的挑戰，是要贏得顧客回流，也就是顧客的忠心。陳國慈要每個角落都精緻可人，一花一草都要有美感。故事館裡沒有漫不經心的閒散，工作流程細緻切割，例如園丁只能在星期一休館時來，每天各種植物都有固定灑水時間。館裡不放垃圾桶，但見到紙片垃圾，看到的人馬上會撿起來。

「美感要靠紀律，才能執行。」她說，「一個問題一定有解決辦法，想不出來，明天再想。」

力求完美的陳國慈不免有時讓工作人員覺得挑剔、麻煩，例如館後的閱讀區，她堅持要在六個角度看，都要無瑕疵，每次進館，總是巡視一圈，也總要找出改進之處，「但是我們總同意，這是為了結果而挑剔，」劉怡伶說。

連看起來與陳國慈不同調的文化評論家南方朔（反商、反雅痞）都稱讚，陳國慈以虔誠、執著、專業，加上浪漫的想像，打造了一個文化奇蹟。小洋樓加值很多倍的形象與效果，以小變大，「人對了，什麼都對了，」南方朔說。

創造出美好的事與社會共享，是陳國慈及年輕同仁與眾多義工的共同心願，陳國慈又把她經營籌備故事館的經驗寫成書《故事裡的故事》（天下雜誌出版社出版），包括如何與政府打交道，應該注意的法律條文與契約書，希望能幫著更多人認識古蹟、打開記憶的櫥窗、增進人們心靈之美。

而當年那個對台灣陌生，又從事法律專業，必須保持高度隱密的女孩，在三十年後，走在故事館周圍，和民眾打招呼，參加原住民的柚子義賣，「那種和土地及人民的連結以前很少有，但對我來說很重要，」陳國慈穿著蔥綠唐裝，五月細雨霏霏，館中謐靜異常。

館主的故事，似乎在訴說一個陳舊的真理，你愈分享，收穫也愈多。也許就因為陳舊，才能恆常不變。





(林麗芳攝)

很慌，」兩年後，她偷偷地透露。

她曾經做過三十四年律師，打過無數陣仗：在國際場合為國家正名，動輒處理美金十億的訴訟案，身為台灣最嚴格董事長張忠謀的屬下，可能嗎？這只是個佔地八十幾坪的小洋房古蹟，要這麼緊張嗎？

這份情緒，來自她是第一個自然人（不是機構）認養古蹟，她必須為後來者設典範（認養一屆四年）。來自她自知不足（經營古蹟），更來自她不願辜負大眾對她的託付。

經營古蹟和當律師不同，寫個契約，一元和一億元都一樣，經驗累積後，做事得心應手，

但經營故事館，要怎麼定位、展什麼、怎麼利用空間、怎樣吸引人潮，她全無頭緒，「古蹟活化很容易，但是讓它死更容易。」

為社會做點事的心願，在她自台積電法務長退休後實現，她捐出四千萬元，以個人的身分，認養了那棟小洋房，規劃為台北故事館，訴說台北和台灣的歷史、文化和生活之美。

「半年後，我心平靜了，」她說，「因為我有個好的經營團隊。」

兩年以後，這棟黃色咖啡樑柱的小洋房，每個角落都精緻怡人，每三個月改變的特展，茶香、稻香、手編娃娃，打開很多人記憶的盒子。台北市長馬英九很驕傲，在亞洲城市國際會議中，台北故事館是市民參與的典範，平均每天吸引七、八百人次參觀，「它不但小而美，小而強，更小而旺。」馬英九說。

「這是你最感滿足的工作嗎？」一

▲陳國慈為社會做點事的心願讓她不負大眾的託付。

託付VS.承諾

陳國慈

文／楊艾俐

# 這輩子唯一滿足的工作

無法達到自己的目標。他總是讓碰到他的人有那種印象——沒有『你』，我們就不會這麼成功，「一位松下電器的資深員工描述他與松下長期相處的體會。

松下不但在自己企業內積極培育人才，更在一九七九年設立松下政經塾，為日本培養未來領導人才。

他希望提供一個研修的場所，讓有志改善二十一世紀日本的有為青年能思考研究：人類是什麼？天地自然之理又是什麼？……等基本問題，並探求國家的經營理念，透過實地的社會生活體驗與研修，廣泛的體會政治、經濟、教育等等社會活動應有型態，並培養他們，「堅強的

信念和責任感、強而有力的實踐力、以及國際性的視野。」

松下生前曾經感嘆，「政治、經濟或學問，都是屬於人的；而現今在各方面，都把人遺忘了。」他用一生的實踐，來見證人的無限可能與無窮光輝。

一旦故事有人述說，

漫漫的記憶就會逐漸亮起，

比如

我們曾經衣冠如盛唐，禮儀如

姬周

故事打開未來時光之門，

飛越陳腐而不完美的現在而

去，

唯有如此，活在當下的我們知

道，我們確實存在

而且，能夠期待……

——廖咸浩

三 十年前，留學英國的女律師，陳國慈嫁來台灣。不會

講國語，一切都很陌生。每當薄

暮，她坐車經過圓山旁邊，那棟奶

油黃夾雜著咖啡木頭的小洋房時，

一股暖意從心底升起，她想起生長

地——香港和英國的房子，也想起

馬上就要到自己的家了（她一直住

在天母，陽明山）。

之後三十年，每天她都會不經意

地多看幾眼。法律事業進展飛速，

奶油房子卻愈形凋零、沒落。她心

中總覺得有點虛空，少一份對社會的貢獻，「幫企業家多賺幾個零，再多的零也歸於零，」台北故事館總監陳國慈說。

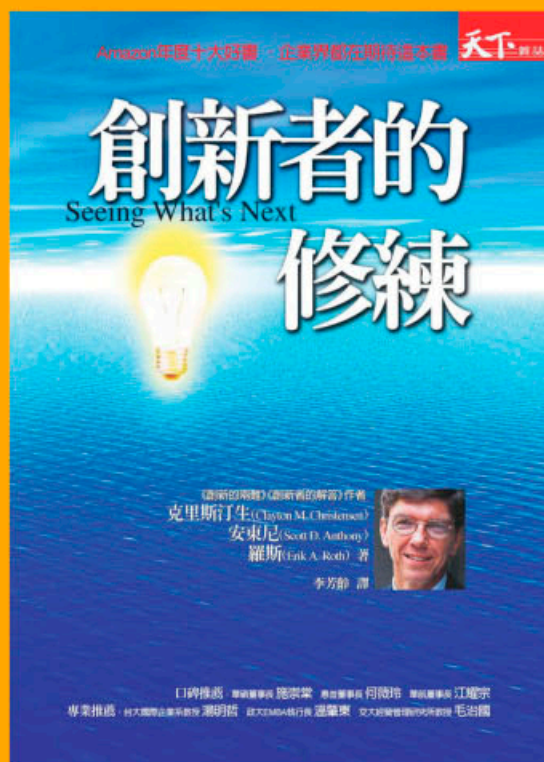
我心裡其實很慌

二〇〇三年台北故事館開幕。艷陽高照，連河裡吹來的風都燠熱異常，故事館主陳國慈一襲咖啡中國服，一貫優雅，不疾不徐地感謝在場人士的支持，「但是我心裡其實



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)



(楊景世攝)

一位部屬在做決定前到松下的面前請示，感受他留下的精神信念。

定會全力以赴，幹到底為止。」

松下總是像這樣，大膽地把重要工作交給部屬去發揮，因為他一向儘可能去看部屬的長處，「如果我是個盡量看人短處的人，我不但不能放心用人，而且會因為一直擔心那個人會失敗，而加倍操心。同時，事業經營的勇氣也會降低，公司的發展也沒有希望。我這樣信任部屬，部屬的能力才能夠培養起來。」

即使是最艱困的時期，松下也不放棄對員工的信心。一九二九年十月二十九日美國股市崩盤，全球經濟嚴重蕭條，當時美國通用汽車公司裁員一半，達九萬名員工。全美有數千家企業破產，數百萬人失業。

日本經濟也陷入嚴重不景氣。企業不是縮小經營範圍，就是倒閉、減薪或裁員。到了一九二九年十二月，松下電器的銷售減少一半以上，倉庫開始堆滿滯銷的產品，財務危機迫在眉睫。企業十二年來的努力可能就此毀於一旦。

松下電器的管理階層於是擬訂「生產減半，員工也減半」的方案，向松下提出建議。結果松下做了「一個也不可以解雇」的決定，

「從現在起將產量減少一半，但是不要解雇任何員工，我們減產的方法不是裁員，而是讓他們只要工作半天。我們會照他們現有的工資水準繼續付薪水，不過我們要取消所有的休假，請所有人盡全力試著銷售庫存。」

數百個工人變成銷售員，每個人都盡心去推銷庫存，結果兩個月內就把倉庫內原本堆得滿滿的貨品推銷的一乾二淨，工廠也恢復全天候的工作，一切難關終於度過了。松下電器成為不景氣中的異數，當別的企业減產或關門，該公司的業務仍然蒸蒸日上。

一九六〇年元月，在經理年會上，松下告訴他的主管們，他希望松下電器成為第一家實施每週上班五日制的日本企業，而且員工薪資水準仍將與其他每週工作六日的公司一樣。目標是必須在一九六五年以前施行這項制度。

他的理由是，必須提高公司和國家的生產力，趕上已實施週休二日的美國，而且應該讓日本勞工享受經濟上更加富裕的生活。

但公司主管擔心原來的競爭優勢，也就是比歐美低的工資水準，將被斷送。松下的回應一如往常，

也就是既然這項目標最後對公司、員工和國家都有利，主管就應該排除萬難，設法加以推動。

共存共榮：助人就是自助

在一九六五年四月，松下電器成為第一家實施週休二日的日本公司，在達成這個目標的過程中，生產力大幅提高，而該企業員工也成為日本勞工羨慕的對象。

企業成長快速，但松下也擔心員工因此自滿。所以松下訓練新進人員的第一堂課就是要他們牢記：

你不是為松下工作，而是為自己和大眾工作。永遠不要忘記，你所遇到的每個人都你的顧客。

不論松下電器未來會變成多大，永遠不要忘記保持商人該有的謙虛態度。要把自己想成是在一家小商店工作，本著簡樸、節儉和謙虛的精神來作自己的工作。

松下生前的會客室掛著一幅匾額，上面是他親筆寫的「共存共榮」四個字，這是他和所有人相處的原則，從員工、顧客到上下游廠商，從朋友到陌生人。「他相信，提升他人就能提升自己，助人就等於自助。他認為，沒有別人的合作，便





(楊煥世攝)

幾乎解體的巨大衝擊。而且他大半生與肺疾糾纏，經常必須臥病在床。但這些逆境從來不減他對生命的熱情，以及對人性的信任。

松下電器歷經戰敗艱苦時代，仍能發展成世界性的企業，成功的因素很多，但最重要的一點，就是松下非常重視人才的培育。

從很早開始，松下就告訴年輕職員，拜訪客戶時如對方問起，「松下電器是製造什麼的公司？」就要回答，「松下電器公司是培育人才的公司，並兼做電器商品的生意。」

### 信任部屬：你做不到！

因為松下的信念是，「基礎是在於人。一個公司能否有所發展，或是能否透過事業對社會有所貢獻，全決定於它從業人員的想法。所以，首先就必須讓這些人有所成長。」而讓員工成長的最好方法，就是信任他。

一九二六年前後，松下電器要在金澤設立一個連絡處，松下決定派一個二十歲出頭的年輕人去當負責人，他把年輕人叫過來，「我們決定在金澤設立一個連絡處。我想派你去當負責人。你立刻到金澤去，

在適當的地方租一個小店。這裡準備了資金三百圓，你拿去進行工作吧。」

年輕職員聽了之後，吃驚地看著松下的臉說，「那麼重大的任務，我能勝任嗎？我進公司才兩年，才二十歲出頭，也沒什麼經驗。」

可是松下對這位年輕人有信心，「你不可能做不到，你一定做得到的。你想想看，在戰國時代，加藤清正或福島正則等武將，都在十幾歲時就很活躍。他們年紀輕輕的就有自己的城，有部下，也能管理人民。他們都幹得很好。明治維新的志士們，不也都是年輕人嗎？他們在國難當中，建設了新的日本。你已經超過二十歲，怎麼會做不到呢？沒問題，你一定做得到。」

這時年輕人好像變了一個人，很堅決地回答，「我明白了。我願意去做。我以年輕人的身分，而能受到如此重任，我感到很光榮。我一

松下山幸之助對部屬的信任與信心讓他至今都深受員工感念，圖中相片裡的人物為松下。



## 松下幸之助

# 再困難，一個也不可以解雇

化學課本，自己課本雖早丟了，但看見蘇柏榕精神狀態恢復正常，還打算準備重考，心裡替他高興。

網路幫林建隆打破了警察和嫌犯的疆界，建立了跨越規範限制的友誼。

李相臣看著自己的隊員讓一個生命走出困頓，「你覺得你救回一個

人」的感覺，讓坐困低破案率的無力感，有打了一劑強心針的感動，他正努力幫蘇柏榕向檢察官爭取緩起訴。

坐在咖啡店裡，林建隆面前的蘇柏榕依然一身建中體育服外加外套。對面他已經能正常談天。

「以後我們再約在外面喝咖啡好不

好？」林建隆問。

「OK啊，」蘇柏榕沒有遲疑。

看著蘇柏榕，林建隆心裡明白，駭客因子永遠存在蘇柏榕心中，那對他就像喝水一般稀鬆平常但不可或缺，但今後的每一次網路越界，他心中已經有一把存在的尺。

駭客故事，未完待續……

一 九七五年某日，大阪一家西餐廳，日本一家大企業老闆

和幾個公司高階主管餐聚，主餐後大老闆的牛排只吃了一半，他叫人去找主廚過來。

「是不是有什麼問題？」主廚望著剩下一半的牛排，很緊張地問。

「牛排很好吃，但是我只能吃一半，因為我已經八十歲了，胃口大不如前。我擔心你看到吃了一半的牛排送回廚房，心裡會難過，所以

想先跟你說說。」這位身材瘦小，有著一對醒目招風耳的長者，輕聲緩語對著主廚。他就是當時日本所得稅繳納冠軍的松下幸之助。

松下幸之助在一九一七年以九十五圓三角的日元，開始創業。今天他所創立的松下電器已成為擁有二十九萬名員工，年營業額近七百億美元，以Panasonic品牌風行世界的國際性大企業。但這位「日本經營之神」年輕的時候，幾乎沒有人認

為他有中上的資質，也沒有舊識預料他會有大成就，但日後松下幸之助向世人展現他不平凡的「經營之道」和「做人之道」。

松下幸之助的一生，從某個角度看可說是命運多舛。四歲家道中落，九歲從小學輟學，開始學徒生涯，十一歲時就因兄姊父親相繼過世，成為支撐家計的戶長。創業之後又遭受喪子，世界經濟大蕭條及第二次世界大戰等身心受創、企業

不過，向來在是非模糊的疆界穿梭自如的蘇柏榕，卻遲疑了。

去年底，蘇柏榕看了一部日本卡通「攻殼機動隊」。看過之後，相當入迷的他不斷地想找最好的朋友討論。

## 打開心裡的結

一百年後的世界，人體只是一個軀殼，腦子裡的資訊都是電腦輸進去的，所以人的靈魂可以入侵，記憶可以被改變，被入侵的人就如傀儡任憑擺佈。

「存在的價值是什麼？存在目的又是什麼？」深深融入劇情的蘇柏榕，和角色產生錯覺，開始質疑自己，變得無法溝通。

林建隆知道蘇柏榕受這部片影響後，便跑去租DVD回家研究，希望找出蘇柏榕的心結。

為了多了解蘇柏榕在想什麼，林

建隆還進入蘇柏榕BBS的個人版，一個晚上讀完版上一百多篇文章。裡頭記載著他入侵過的網站及發現的網站漏洞。

林建隆驚覺，蘇柏榕在網路上不斷找尋一個終點，但找不到，卻又不明白自己為什麼要一直入侵？為什麼一直要找漏洞？

三月底，林建隆來到蘇柏榕家，他發現蘇柏榕電腦的網路線全拔掉了，所以除了在偵九隊與他用MSN聊天，從過年起他就不在家上網。

網路是蘇柏榕生命中最重要的一部份，但感到「做了太多壞事」，卻又無法控制自己上網不去入侵，就乾脆拔掉這個生命共同體，斷了自己的癮。

雖然是在沒有邪惡意圖的情況下侵入大考中心網站外洩考生資料，心地不壞的蘇柏榕內心不斷擔心，「外洩的資料有沒有被非法集團盜

用？」、「會不會有人受害？」

他害怕警察抓他，更躲不掉心中的罪惡感，早先入侵的成就感早煙消雲散。

林建隆開導他，讓他說出將考生資料燒錄成光碟轉交補習班老師的過程，以找回資料，讓傷害範圍不致擴大。

一段時間的相處，蘇柏榕相信警察的角色可以幫他善後，他把一直壓抑在心中的祕密從MSN上傳給林建隆。

MSN就像一條疏通管，將蘇柏榕背負的原罪洩出，他突然覺得壓力沒有那麼大了，因為MSN另一端還有個林建隆，他不再孤單一人背負著責任。

網路曾像黑洞讓蘇柏榕重重墜入，卻也是網路讓他在情緒迷宮中找到出口。

自首近兩個月，原本對考大學興趣缺缺的蘇柏榕竟開口向林建隆借





蘇柏榕最親近的就是網路，不願說的「事」也發生在網路裡，或許透過網路，可以找到那個願意和自己溝通的蘇柏榕。

林建隆靈機一動，帶著蘇柏榕直奔偵九隊地下室。

「不然，我不跟你說話，我們在電腦上打字好了，」林建隆開了一台電腦，也幫蘇柏榕開一台。

兩人「背對背」坐著，專注看著各自電腦螢幕中的MSN對話框。

「會不會緊張？」

「會。」

「用打字的會不會比較好？」

「應該是吧！」

「你要跟我講什麼嗎？」

地下室靜默，只有鍵盤急促的敲打聲。蘇柏榕打一打字，偶爾還會轉過頭來看看林建隆一笑。

隊上過去沒有人用過MSN和嫌犯溝通，林建隆不知道MSN能發揮多少功效，但「案子不辦沒關係，要讓他心智恢復正常，」他心想。

林建隆抱定主意，不用逼迫，他要蘇柏榕自己講出他心中的結。

MSN上，林建隆暫時拋開警察的身分，用朋友的身分和蘇柏榕

聊。

「你要跟我講什麼嗎？」

林建隆起個頭後，就讓蘇柏榕自己想講什麼就講什麼。

剛開始，蘇柏榕只要發現話題觸及案情就用「我不知道」、「忘記了」帶過，但慢慢地他抓住林建隆不強迫他的特性才打開心防。對林建隆的問題，他開始回答「大概吧」，這三個字在兩人之間代表「是」。

半個月左右的MSN溝通，林建隆慢慢了解，學弟為什麼壓力大到不勝負荷，這次他不單入侵大學入學考試中心網站瀏覽，還外洩考生資料。

挑戰有罪嗎？

蘇柏榕每次來隊上總穿著建中運動服，但也不是愛現，因為他外面總單上一件外套，「大概也不太有其他衣服，」林建隆想。

蘇柏榕外表隨性，卻不擅於和「不想溝通的人」溝通，只對自己好奇的事物感興趣。但認識蘇柏榕的朋友都知道，他很「固執」，自己做過的事，不會後悔。

MSN上，對林建隆產生信任的

蘇柏榕逐步透露他入侵的網站，他發現蘇柏榕其實是個想法單純的駭客，目的就是駭入想挑戰的網站，他對自己的功力絕對自信，「沒有一個網站他找不出漏洞。」事實上，他更像一個聰明卻無處宣洩的孩子。

蘇柏榕正準備重考，一回上網看了一下台大資管系友人的課程大綱，不一會兒功夫，整學期的課全會了，還可以教人。這些學校知識，蘇柏榕看來平淡如白開水，一點也引不起他的興趣。

國三時想早點知道成績，就駭入國中基測中心網站；好奇悠遊卡的運作，就入侵捷運公司瀏覽文件；想證明功力，便在總統府網站留下印記。算犯罪嗎？對蘇柏榕來說，更像體制外誘人的挑戰，一次次讓他證明自己的能力。

在偵九隊現場，蘇柏榕重現入侵大考中心網站的手法，他一分鐘不到就成功駭入，如入無人之境的功力讓原本自信滿滿的大考中心資訊主管當場傻眼。

機密與規範這些現實中的疆界，蘇柏榕在虛擬世界裡很輕易，便在缺乏是非判斷的狀況下「越界」。





(林麗芳攝)

在網路世界，可以釋放現實生活中隱藏起來的自己。

兩人面對面。「入侵過什麼網站？」林建隆問。雖然是學長但畢竟是警察，蘇柏榕很緊張，不安地直喝飲料，一下像要舉手講話，卻又講不出所以然，只重複著「做了很多壞事、要自首」兩句。他心裡很矛盾，「是自己想來自首的。」偵九隊隊長辦公室整齊不紊，唯一的凌亂是茶桌下堆起的科技雜誌。對照近年居高不下的網路犯罪率及低迷的破案率，透露辦公室主人追趕科技腳步的焦慮。

聽了林建隆報告，十年辦案經驗讓隊長李相臣推測，蘇柏榕八九不離十做出超過他精神所能負荷的錯事，「再不救，下一步就是自殺。」他要林建隆再找蘇柏榕。

咖啡店裡兩人沒什麼進展，

只隱約知道蘇柏榕入侵一些網站，但無法判斷嚴重性。林建隆心想，既然他主動自首，就表示他想講，重要的是找出讓他「講出來」的方式。

不到三十歲的林建隆在隊上是第二年輕的偵查員。中央警察大學畢業後，在偵九隊一待三年，沒穿過一天制服，一身牛仔褲短T恤，怎麼看都不像警察。

林建隆不愛講電話，他有大半生活融入網路，有一半朋友是素未謀面的網友。林建隆覺得，網路很神奇，聊天者看不見彼此，在裡頭可以釋放現實生活中隱藏起來的自己，那裡讓人容易說實話、特別是心裡的話。

林建隆看過一本書《二十四個比利》，相信每個人都有不一樣的人格，就像他網路上聊天，從不暴露自己現實生活中警察的身分。既然

迷惘VS.傾聽

文／黃亦筠

## 網路警察與年輕駭客

# 「你要跟我說什麼？」

二〇〇三年三月二十八日黃昏，總統府大部份人員準備下班。

五點二十分。「總統府指示，定四月一日愚人節為國定假日」，公共事務室人員，瞠目結舌看著總統府全球資訊網首頁出現斗大字眼，接著網站所有資料運作失靈。

過十分鐘，負責建構網站，全國最高研究機構中研院計算機中心，緊急復原網頁，徹夜改寫程式預防入侵。

入侵駭客，建中高二生蘇柏榕「不知事情會弄大」，他的「小玩笑」卻震驚總統府高層、警政人員……。

今

年都到三月了，台北仍不見春意。圍在灰色水泥牆和鐵閘門裡，刑事警察局格外陰沉、森嚴。

大門外，一對父子不由得躊躇了一下。

年輕的兒子走向門內的警衛室，「我要到偵九隊自首，」他瑟縮著身子，冷不防蹦出一句話。

偵九隊，現有二十五人，平均年齡不過三十來歲，專門辦電腦犯罪案件，被稱為「網路警察」。

滿臉狐疑的警衛撥了一通電話，叫出值班幹員。

「我做了很多壞事，我要來自首，」年輕人喃喃自語，一顆頭猛搖，任憑值班幹員怎麼問，他只能

沒頭沒腦地重複這幾句話。

兒子堅持來自首，一旁的父親一點頭緒也沒有。

僵持了一陣，偵九隊偵查員林建隆被叫了過去。

「是蘇柏榕！」

六十五年次、建中畢業的林建隆，立刻認出小自己九屆的學弟。

兩年前總統府網站入侵案，林建隆曾為蘇柏榕做筆錄。只是兩年前蘇柏榕原本稚氣的臉，現在只剩躁鬱及飄忽，精神狀態在崩潰邊緣。

「背對背」無言溝通

看現場一堆人，林建隆將蘇柏榕帶到刑事局旁的小咖啡店聊天。



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





《「友多聞」，是指合作伙伴有沒有特殊的專長和廣泛的資源，能彌補自己的不足，「友直，友諒」就是評估對方的企業文化和價值觀，是否正直、誠實。



甚至中午到漁人碼頭吃飯時，話題還是圍繞著成本計算問題打轉。

由於石化產品銷量很大，一公斤價格只要差幾毛美金，都會對未來收入產生巨大影響，因此雙方連幾毛錢、一塊錢都互不相讓。到最後，孟山都的談判代表實在氣不過，居然從口袋中掏出一塊錢丟到桌上，忿忿不平地說，「你要一塊錢嗎？這裡就有一塊錢，拿去好了！」大家不歡而散。

按照預定行程，苗豐強一行人第二天早上就要搭機返台，臨行前卻碰到解不開的僵局，長期的艱苦談判幾乎要前功盡棄。於是苗豐強和幕僚挑燈夜戰，把談判碰到的瓶頸全都列出來，再逐條分析：哪些地方可以考慮讓步？哪些地方絕對不能讓步？

第二天早上八點鐘，臨上飛機前最後一次會議，苗豐強乾脆把底牌全掀開，開誠佈公，把一夜深思的

結果——可讓與不可讓的條件，一寫在黑板上。打算再談不攏，也只有談判破裂一途。

沒想到，僵局反而就此打開，孟山都接受了聯成的提議。

苗豐強深有感觸，「很多人在合資過程中都不願面對問題，坦誠溝通。例如明明想賺匯率差價，卻隱藏事實，不願明講，雙方大玩捉迷藏的遊戲，反而衍生出許多不必要的問題。」其實很多時候「面對問題，把問題開誠佈公地攤開來談，明白告訴對方自己的顧慮是什麼，彼此才能建立真正的互信。」

### 先屈後伸的摺紙哲學

但另一方面，企業之間合作，所謂的「公不公平」其實牽涉到主觀認知的問題，並不是你說公平就公平，我說不公平就不公平。

對此，苗豐強自有一套「摺紙哲

學」。

他形容，和合作伙伴相處，就好像摺紙一樣，如果你把一張紙捲起來再攤開，會發現很難攤得平，非要往反向再捲一次，才有辦法真的把紙弄平。同樣的道理，和合作伙伴交往，也必須能夠先屈而後伸，讓對方覺得你待他不錯，他才會感覺到公平。所謂「大智若愚」，就是這個意思。但是，他也感歎，「許多有點小聰明，精明外露的人多半不願意這麼做。他們往往斤斤計較，不願吃一點小虧，結果反而因小失大。」

在苗豐強心目中，小時候讀到的一段話：「江海之流浩浩，故能成其深廣也」，正是企業合作時應該具備的恢弘胸襟。有大公司寬宏大量的氣派，江海自流的味道，才能合作愉快。

（取材自《棋局雙贏：苗豐強的全球化策略》）



(黃大川攝)

▲苗豐強（左五）深信，合作就是力量。

當地說，「我不願意給你這些擔保，因為我已經拿我的名譽做了最好的擔保。」不料，這句話卻令同樣出身於家族企業、愛惜羽毛的欽恩印象深刻，也打開了他心中的結。

苗豐強指出，當工作小組談判了幾個月，還是弄不清對方意圖的時候，雙方的決策者就必須出面，一起坐下來談。

談什麼呢？其實談的都是一些很平常的事情，例如大家對於責任感的看法、聲譽有多麼重要、為什麼處理別人的錢比處理自己的錢還重要，或者寧可自己損失一塊錢，也不能讓合作伙伴損失一塊錢等。這些看起來稀鬆平常的觀念，都要一一搬出來，誠懇討論，因為價值觀對於合作成敗的影響很大。

在談判的最後階段，萊克士曾耗費巨資，聘請專業的會計師和法務人員進駐聯通電子，根據聯通提供的報表全面稽核。稽核結果與聯通提供的數據完全吻合，更奠定了彼此互信的基礎。

與英國氧氣公司談判合資成立聯華氣體的過程中，有一次，英國氧氣的談判代表到台灣訪問，聯華招待他們到花蓮旅遊。這對夫婦行事謹慎，住旅館時，特地把皮夾藏在兩層床墊中間，不料離開時，卻把皮夾忘得一乾二淨。到了台北才猛然想起，一大早就打電話到苗豐強家裡求援。苗豐強二話不說，立刻

親自打電話到花蓮旅館，請他們把皮夾交給聯華的員工，公司再派專人直飛台北，在很短的時間內，把皮夾奉送到這對夫婦手上。

沒想到，小小的動作卻發揮了意想不到的效果。

苗豐強指出，「這段小插曲對方印象深刻，覺得我們很有人情味，而且做事既有效率，考慮又周詳，非常值得信賴。」

### 把底牌全攤開

一九八七年，聯成石化為了發展新產品馬林酐，曾經與世界知名的石化巨人孟山都談判合作。

這個合資案的目標是雙方分享工廠產能，孟山都提供技術，由聯成投資設廠，但新產品產產後，孟山都必須以議定的優惠價格購買一半的產量。由於價格計算公式一旦決定，就會影響未來五年的產品賣價，因此成本如何計算，就成為談判過程中最大的爭執點。

有一段時間，談判膠著，雙方從早上談到晚上，每個人都累得不成人樣，甚至解開領帶，癱坐在會議室地板上，氣氛也愈來愈火熱。

# 合作，先屈後伸

素有「合資先生」之稱的苗豐強，如何把孔子所說的：「益者三友，友直，友諒，友多聞」，拿來當選擇合作伙伴的原則？又為何將簡單的「摺紙哲學」，應用在談判上而能創造雙贏？

## 神

通集團董事長苗豐強認為，企業選擇合資伙伴時，應該考慮：

第一，對方是不是擁有我們所需要的能力？

第二，雙方的企業文化及企業倫理合不合得來，價值觀是否一致？

第三，對方有沒有遠大的願景？

而拿孔子所說的，「益者三友，友直、友諒、友多聞，」來看選擇合作伙伴的原則，也很貼切。

所謂「友多聞」，是指合資伙伴沒有特殊的專長和廣泛的資源，恰好能彌補自己的不足，成為「益友」。而「友直，友諒」則是說，交

朋友要看對方為是否正直、誠實，也就是評估對方的企業文化和價值觀。

因此企業和合作對象交往時，不僅要評估對方的條件與實力，更要觀察企業負責人的行事作風和企業的特殊文化。而企業文化往往會從公司上下各階層員工的言談舉止、做事方式中，不經意流露出來。

## 從情感聯繫中拉近距離

企業決定可能的合作對象之後，雙方的互信往往在談判過程中面臨重重考驗。這時候，藉由面對面的

坦誠溝通和私下相處，在感情上建立聯繫，是促進互信的良方。

神通旗下的聯通電子和萊克士集團談判合資成立聯強國際時，苗豐強曾經親自飛去英國與萊克士最高主管欽恩爵士碰面。離開英國以前，他應邀到欽恩家作客，欽恩夫人親自下廚做早餐，大家坐在屋子外面邊吃邊聊。苗豐強指出，「他們要遠赴陌生的台灣投下一筆龐大的資金，其中有很多未知數，因此需要藉著坦誠的溝通，建立共識。」當時萊克士堅持神通必須提出具體擔保，才願意投資，但神通沒有答應。苗豐強就在早餐桌上直接了



朋友，新產品部門覺得渥諾克是朋友，但我們倆卻心知肚明：我們兩邊都不可少，因此我們一個扮黑臉、一個人扮白臉。」

領導人彼此信任，帶領不同團隊的結果是四年後，今天圖片編輯必備的軟體工具 Photoshop 出現，新產品部門達成業績目標（業績佔公司總業績五三%），營收超過傳統產品部門。奧多比從平面編輯軟體供應商，躋身網路內容編輯軟體供應商主流。

除了帶領團隊趨異求同之外，兩位合夥人更不分彼此，隨時因公司需求互相補位。

新產品沒有出現之前，公司業績愈來愈差，資本市場對奧多比也開始採取觀望態度。但奧多比正值要進一步發展的關鍵時刻，因此需要不同的人去做對外說服的工作。

「我告訴渥諾克我得上路去鞏固我們的對外關係，他要暫時扮演一下公司的內務總管，」蓋斯契帶著投

資人關係部負責人一起，到全球去拜訪投資人，「我們花了幾個月拜訪全球每個主要投資人，大概去了三十個國家，飛了二十五萬公里。」

「他們倆隨時視公司需求補位，而且對彼此經營公司的能力，都有完全的信任，」奧多比資深員工塔虎說。

### 雙人領導的傳統

二〇〇〇年，較年長的蓋斯契決定退休，渥諾克也跟著在同一年從執行長位置退下，成為技術長（CTO），一年後也從公司退休。

但是，這個雙人領導的傳統並沒有劃下終點，新一代的接班人總裁兼執行長祈善（Bruce Chizen）、與總裁納拉言（Shantanu Narayen）也有類似的關係。

今年一月，祈善將長期經營伙伴的營運長納拉言提升為總裁，負責更多公司內部的營運管理工作，讓

執行長祈善有時間專注公司長期策略與成長。更重要的是，讓祈善有時間跟客戶見面，因為奧多比未來將爭取更多企業客戶。

祈善對《聖荷西水星報》指出，他跟納拉言共治的關係，跟蓋斯契、渥諾克的合夥關係類似，「奧多比已經證實雙人領導是可以成功的。」

今年第一季，奧多比創下令軟體同業豔羨的破紀錄業績成長，營業額高達四億七千兩百八十萬，比去年同期成長一二%，超過許多分析師的預期。並在四月中進行去年以來軟體業最大的購併，讓這個傳奇的全球第四大軟體公司往前邁進一大步。

信任的企業文化，帶領奧多比度過數次危機，也發展出今天被認為最值得信任的產品 P D F。奧多比的傳奇顯示，儘管身處激烈、爾虞我詐、亦敵亦友的高科技產業，信任仍然非常管用。

《他們倆隨時視公司需求補位，

而且對彼此經營公司的能力，

都有完全的信任。



「所有重大決策，他們倆都要事先討論過。你問兩人其中任何一個問題，他們都會說，『我得先跟我兄弟談過再說。』」奧多比前任營運長、業務行銷副總裁麥唐納形容。

互相尊重來自雙方對彼此理念的認同。「許多事情都變了，但有一樣沒變，那就是奧多比的企業文化。這個組織的企業文化是奠基於信任、誠實並與人為善，」先進科技科學長愛德隆塔夫說。

信任、誠實、與人為善的企業文化，並不表示奧多比就不競爭，或沒有敵人。

## 信任是困境中的資產

事實上，奧多比成長為全球第四大軟體公司的兩、三年間，經歷了許多嚴酷的攻擊，其中一次來自發展之初最親密的戰友——蘋果電腦。

奧多比字型軟體 PostScript 的發跡，來自當時剛創辦的硬體商蘋果電腦總裁賈伯斯的支持。一九八五年奧多比的字型，Aldus 知名的套裝軟體 PageMaker，與蘋果電腦正式結盟，推動桌上電子印刷的革命，由蘋果電腦付權利金給奧多

比，購買使用它字型的權利，奧多比業務起飛。

但同一年，蘋果創辦人賈伯斯與外聘的專業經理人史卡利已經水火不容，賈伯斯被趕出蘋果電腦。史卡利早就不滿要付鉅額權利金給奧多比，開始跟新興的軟體「小公司」微軟合作，共同發展蘋果電腦自己的字型軟體。

突如其來的背叛，讓奧多比的渥諾克非常憤怒。「渥諾克一直覺得忠誠（loyalty）比權利金（royalty）更重要，現在卻被蘋果『背叛』了，」《印刷革命的背後：奧多比的故事》一書描述，渥諾克在一場公開座談會中，背對著同台正宣稱自己將打敗奧多比的後輩比爾蓋茲，稍後不耐地回應，「這是我這輩子聽過最大的垃圾跟胡扯蛋。」

座談會的主持人，軟體業界名人西寶卻冷靜地觀察到，「事實上印刷業者都是站在奧多比這邊的，因為奧多比從一開始就在他們身邊，你信任奧多比，不會信任蘋果或微軟的。」

儘管憤怒，渥諾克與蓋斯契拒絕跟隨對手的降價促銷策略，埋頭進行自己最在行的事：發展更上一層

樓的產品。

「我們只跟自己說，我們要用發明贏過這群混蛋，」渥諾克回憶道，「他們儘可以宣傳那套行銷的廢話，我們用研發就贏他們。」

日以繼夜地拚命，一年後，奧多比研發團隊發展出來的新字型軟體，比微軟、蘋果合作發展的軟體早上市一年，奧多比贏回逐漸退縮的市佔率。

但是，到一九八九年奧多比又面臨新的困境，原先擅長的平面排版軟體，在 dot com 盛行的網路新時代顯得競爭力不足。平面印刷的傳統主力產品業績下滑，渥諾克決定帶領研發部門往新產品前進，蓋斯契則負責當時仍是主要收入來源的傳統產品部門。

新產品還沒有業績，卻每天都燒掉大筆資金，傳統產品部門的人覺得自己辛苦工作的結果被浪費掉了，新產品部門的人卻每天都覺得自己被人嫌棄，是集團裡的二等公民，雙方歧見很深。

兩個創辦合夥人一人站一邊，兩邊部屬都要求自己的長官提供資源，很容易就因為雙方對峙的氣氛而起衝突。一向以穩重帶人的蓋斯契卻說，「傳統產品部門認為我是

## 奧多比小檔案

成立：一九八二年

總公司所在：聖荷西

員工人數：三千七百多人

產品：Adobe Acrobat、  
Adobe Photoshop、  
Adobe Illustrator、  
Adobe PageMaker……

二〇〇四營收：十六億七千萬美元

二〇〇四淨收入：四億五千萬美元



(Adobe System 提供)

▲ Adobe創辦人約翰渥諾克（右上）與恰克蓋斯契（左下），以及新一代接班人祁善（左上）、納拉言（右下）。

創辦人約翰渥諾克（John Warnock）與恰克蓋斯契（Chuck Geschke）合夥創業，彼此信任，一路互補合作的雙人領導模式，在充滿個人英雄、強人、經營之神的美國高科技業，是難得一見的佳話。

渥諾克與蓋斯契是在影印機祖師全錄（Xerox）工作時的同事，兩人共同創業後，蓋斯契擔任總裁，負責內部管理，渥諾克則擔任執行長，負責研發與對外發言。創業二十多年間，這兩個性格互補、卻理念相同的合夥人，儘管在公司業務

起伏的危機中，也放棄本位，互相補位救急。

對外界來說，奧多比的明星是領導研發團隊的渥諾克。蓋斯契則以管理公司、經營公司團隊的幕後工作為主。

「大家都說渥諾克是科技天才，蓋斯契是管人專家。蓋斯契的確跟人非常好，公司也需要有人負責管理的事，因此雖然他對科技也很有興趣，他卻選擇犧牲自己的熱情，扮演管理者的角色，」跟著蓋斯契很久的助理珍妮司柯麗，說明蓋斯契的父親就是印刷廠老闆，對技術也很在行，但願意在合夥關係中扮演更需要的角色。

「蓋斯契讓奧多比成為人們喜歡來工作的地方，」一位資深員工說。

奧多比在《Fortune》雜誌每年一選的「美國最受員工歡迎的企業」排名中，總是排前二十名內。

他是穩重、世故的慈父，渥諾克則是不耐煩、卻隨時都有創意的青少年。

但是，這對性格相左的合夥人，卻幾乎從不在員工面前爭執，而且也在公司的決策上，儘量尊重彼此。



軟體業巨擘奧多比（Adobe）創立二十二年來，

## 先跟我兄弟

# 談過再說

不但重建人們對電子文件的信任，兩位創辦人彼此絕對互信、互補的「雙人領導」模式，更創下高科技產業的佳話。

## 對

出版稍微熟悉的人，就會對 Illustrator、Acrobat、以

及 Photoshop 充滿了感情，這些陪著出版印刷業從手工，轉型為數位運作的組版工具，說明了奧多比（Adobe）雖然只是全球第四大軟體公司，卻在人們心中佔據了跟「視窗（Window）」一樣無所不在的印象。

四月中，奧多比更進一步，花三十四億美元購併 Macromedia，結合了網路編輯們都耳熟能詳的工具：Dreamweaver、Flash。讓奧多比從紙本印刷，向網路、手機內

容製作市場，大步邁進。

從印刷媒體到電子媒體，一九八二年成立的奧多比在二十三年內，不僅改變了人類鉛字印刷的千年傳統，更改變了人們對「白紙黑字」書面文件的信任。

以往大家對電子文件的不信任，來自它隨時都可以被篡改，或被重新編輯改寫。但是奧多比文件通用的 PDF 文件形式卻確保原始文件內容不能隨意被修改、拼貼的安全性。因此已經有不少銀行或稅務單位的申報表格，採用 PDF 模式在網路上傳輸給客戶下載簽署。德國

郵局甚至已經推出企業客戶直接從網路下載 PDF 格式的郵票，逕自貼在包裹上寄送的服務。英國健康醫藥產品管制局也接受藥商用 PDF 表格在網上直接填寫寄送的申請。

這項讓人信任的產品特色，已經成為奧多比的競爭利器之一。太平洋奎斯特證券公司分析師李德柏格指出，「在大家都極端重視文件安全的時代，奧多比產品不准更改、寄出時不會錯誤的安全性，是非常重要的資產。」

事實上，這種產品的特色來自奧多比的企業文化。



(林麗芳攝)

◆ 投信拚績效，全靠人才，面對金控公司動輒幾千人的大陣仗，宋文琪選擇從文化面切入，打造一支堅強的宋家軍團隊。

什麼狗屁倒灶的事，我能力或許不是最好，但我非常誠實，盡心盡力在做，所以你們會給我一個評價。」

弊端陸續浮上檯面，她反而認為正面，不怕有問題，怕的是根本不想揭露真正的問題，使大家對整個市場透明度、公正度產生懷疑，市場就會受很大影響。「證券業要生存發展，最重要的條件是什麼？就是信任，就是要看我們這些提供金

融服務的單位，能不能讓投資人有足夠的信任，信任我們做為可以託付的對象？」

在這個充滿了金錢誘惑的行業，宋文琪努力培養公正無私的文化，「無私，是做為一個值得信賴的人，最重要的修養。」

影響她至深的，是政大教授司徒達賢的一篇文章〈領導者的終極修養——去私〉（見《為管理定位》一

書）文中強調。

如果權力與名利，既不是來自個人對組織的貢獻，也不來自組織對社會的貢獻，那麼，得到的終究不能長久。建立這種信念，可以幫助領導者摒除私心。當領導人私心漸去，對內心深處的自我形象必然發生正面的影響，內心坦蕩，自信心自然也提高。

## 因為無私，產生自信

「這（去除私心）確實是我現在天天奉行，銘記在心，提醒自己的原則，」她不僅倒背如流，面試所有主管時，也會給他們看這篇文章，希望對方考慮一下，這樣的企業文化是不是他們喜歡的，「否則，就沒法再談下去了。」

加入滙豐中華滿一年，宋文琪評價自己的表現，只做到了六、七成，「大家對我初步的信任是有，」但信任絕不是一年就可以達成的，在團隊互信、使命認同和達成決心上，她還在下工夫。

「在這個行業，誰得到最多的信任，誰就會是最成功的參與者，」這位投信鐵娘子篤定說。

# 關公來上任

文／吳怡靜

各種內線交易的醜聞頻傳，

讓基金業和基金經理人的職業操守遭到嚴重質疑。

滙豐中華台灣區負責人、有「台灣基金教母」之稱的宋文琪，  
如何證明自己的品牌信譽？

## 走

進滙豐中華在敦化南路上的辦公室，門廳左側邊櫃上，擺著一尊兩尺高的關公木雕，淡黃檜木雕成的武關公，長髯持刀，剛毅而莊嚴。

那是宋文琪的先生、裕隆集團副執行長徐善可從三義買來送她的。民間習俗常把關公當財神，但她更相信，重然諾的關公代表了誠信。

「我是抱著關公來上任的，」去年四月，從怡富退休的宋文琪結束了半年多的休養生息，重新出發，就任滙豐中華資產管理集團台灣區負責人。她來的第一天就知道，信

任，將是她所面對的最大挑戰。

第一，她必須建立員工對她的信任，第二，她必須恢復投資人對滙豐中華這家老字號的信任。

滙豐中華曾經是國內基金業龍頭，資產規模最高曾達一二〇〇億元，但隨著聲勢下滑，規模大幅縮水，同業排名一度掉到十幾名。宋文琪頂著「台灣基金教母」的光環，一上任就喊出雄心勃勃的目標：「給我兩年時間，我要滙豐中華重返榮耀。」

只是這幾年投信業大環境不變，不但有各家金控冒出來爭食基金大

餅，隨著美國共同基金業爆發內線交易醜聞，積弊已深的國內基金業，也成為外界嚴厲檢視的目標。

尤其是基金經理人的職業道德與操守，屢遭詬病。「太多人拿人好處，誰還敢信？」台大國際企業系教授湯明哲便大刺刺直批。

在這樣的行業生態下，宋文琪要如何證明自己的品牌信譽？

「我覺得時間可以證明，」一年來奉行有機養生，清瘦不少的宋文琪，一身紅毛衣、灰條紋套裝，精神奕奕地說，「我做了十九年，你們看了我十九年之後，覺得我沒做



《一個彼此信任的社會，

必須免於某個群體是完全被排拒在經濟繁榮之外的。



恐懼。像耶魯大學所在的康乃迪克州，最近州長就因受賄被抓起來了，我們的州檢察長還是州長指派的，但他非常獨立、公正，這件事讓我很驕傲。

問：你對台灣、中國大陸這類新興市場的風險管理有什麼建議呢？政府應該加強哪些建制來當個好的「管理者」？

答：發展是條很長的路，不是一蹴即成的。

中國大陸的政府很努力，想要建立更好、更安全的風險管理制度，當然還有改善空間，因為目前國際對中國大陸的商人信任比其他任何地方都低。

但我想這些都會隨著時間改進的，所有的發展都要看資源有多少：有多少錢、要做多少事？隨著時間推移，加上大陸經濟成長那麼快，他們有更多資源進行安全管理的時候，就會很快跟上。

台灣的資本市場則是發展很長一段時間了，而且也一直做得很好，比中國大陸值得信任。

問：從個人角度來說，你說今天的人有能力、也有理由比百年前的人更信任政府、彼此。你是怎樣保持自己的「信心」？

答：我覺得世界發展的趨勢真的對我們有利，因為世界的各種體制發展都比百年前更好。即使在美國，過去二十年的犯罪率都在下降中。

所得不均是最大危機

但眼前我比較擔心的，就是所得分配不平均愈來愈嚴重，所以我的書中也提出，管理者應如何處理這種快速產生不平衡的結構。我認為一個彼此信任的社會，必須免於某個群體是完全被排拒在經濟繁榮之外的。

所以才需要教育，讓大眾明瞭、懂得掌握世界運作的方式，信任自己可以達成生命中重要的目標。

我認為信任是需要學習的，需要大家心理上都有新的啟發，就是對社會正向發展的樂觀。

我對灌水的資本市場前景是非常悲觀的，因為它只能向下走（笑），但我對社會向上發展的力量卻非常樂觀。因為只要大眾都受教育，而且生活水準都能提高，社會往前邁進的前景是很樂觀的。

一般人總以為，所有人都希望自己是超級有錢、奢華的大亨。事實上，大部份中產階級的心理都只希望自己家庭和樂、身體健康、工作有意義，我們才不要讓自己的小孩子因為太有錢而每天活在可能被綁架的驚恐中。

對我們這些人來說，我們可能不會超級有錢，但是我們的生活與價值是鼓勵彼此信任的。

《我們可能不會超級有錢，但是我們的生活與價值是鼓勵彼此信任的。》



天的人應該比一百年前的人更有能力、有理由信任別人。對政府的信任也是一樣。在民主制度的監管下，各國政府都已經運作得很不錯了，大家都愈來愈懂得躲避劇烈的金融風暴。

**問：你是說，要發展一個健全的資本市場，我們應該更信任政府？**

**答：**我覺得必須儘速改善讓金融市場運作得更順暢的科技工具，我們當然不能盲目地信任。我在書中就建議一種新的「通貨膨脹指數」

(inflation index)，這種技術在拉丁美洲已經推行，因為政府支出不斷膨脹，因此價格每年要上漲十倍以上，結果就是民間不敢借貸，因為沒人知道自己放出去的錢會貶成什麼程度。

**努力增加公信力**

因此就有人開始發展出用通貨膨脹的指數來給債務計價，結果沒想到政府竟然在消費者指數上都作假，因為政府不想按指數還債。現在，許多拉丁美洲國家，像巴西就開始設立民間指數公司，而且同時有好幾家通膨指數公司，彼此競爭誰的指數最權威、正確。民主就有這種好處，讓人民參與政府政策的監督，這就是進步。

我不覺得我們應該全然信任政府，當然不是這樣。但是，我們也不可能完全不信任，因此必須找到

能增加公信力的方式。

**問：還有什麼其他方式，可以增加政府的公信力呢？**

**答：**我想最關鍵的還是需要有好政府的管理者 (regulators)，而且需要有很充足的預算，這不是件簡單的事，因為管理也需要花很多錢的。

政府需要有很了解企業、又充滿自信的人，因為企業的運作真的愈來愈複雜了，也愈來愈難了解。因此，這些政府管理者的薪水也不能低，因為有能力的人、有自信的管理者，通常也能自己出去賺錢。但是這些管理者也要能了解企业的需求，並且希望企業能好好賺錢。

要讓大家感覺公信力的存在，往往也需要忍受金融醜聞，暴露體系中的問題才可能改善體質。

因此，也需要在企業界建立某種「威」，讓大家對自己被揭發還有點



(Michael Marsland 贈送)

《席勒認為信任是需要學習的，需要心理上有了新的啟發。》



在金融不完美的市場中，對政府的信任更是關鍵，否則整場遊戲都玩不下去。

完美的市場中，對政府的信任更是關鍵，否則這場遊戲都無法繼續下去。

事實上，在目前資本市場科技工具允許的範圍內，我相信已經提供足夠的信任基礎了，金融機構就我所知也非常注意自己的「信用度」。甚至目前大家對政府公信力的懷疑，也在有限範圍之內。

因為大家都知道喪失公信力對國家總體經濟的破壞力，所以許多國家即使經歷了非常巨大的政權、結構改變，新政府對民間的財務合約還是非常尊重的。

例如南非從白人少數政府，轉換為黑人政府時，新政府對白人主控的經濟

那塊仍然保持不動。伊朗柯梅尼從美國支持的沙爾手上奪過政權時，回教基本教義派新政府對民間的商業合約也完全尊重。

我不是要小看公信力目前面臨的挑戰，而是審視過去一百多年來，各國政府對人民的商務合約，都還努力保有公信力。

再加上目前全球民主政治體制普及、民眾教育程度愈來愈高，政府的公信力應該比以往更高才是。

### 政府要建立「威」信

回到一百多年前，人民對政府的懷疑程度更高。當時許多國家都是掌握在一、兩個家族手中，甚至海上流竄著海盜、綁架、人質事件層出不窮，今天世界已經改善很多了。

也許我聽來太樂觀，但我相信今

世界的各種體制發展都比百年前更好，

我相信今天的人應該比一百年前的人更有能力、有理由信任別人。





席勒：

# 新金融秩序

# 誰來把關？

採訪整理／宋東

預

測了二〇〇一年股市崩盤而大大走紅之後，耶魯大

學經濟系教授羅伯·席勒

(Robert Shiller) 三月底剛出版的

新書《非理性的繁榮》第二集再

從眼下喧騰大熱的房市切入，探

討市場過度的非理性炒作，不僅

破壞一個社會進一步的經濟發展，更影響人民的生活。

預言房市泡沫將破之外，席勒

照例提出建立健全、有效率的公

共管理機制，是管理資本市場層

出不窮「非理性繁榮」的根本解

方，而政府的公權力更是這個管

理機制裡最關鍵的仲裁者。但是，到底人民為什麼要更信任政府？

或者政府要做哪些改革才能重

新贏回已經被蠶食鯨吞的公信

力？席勒在《天下》專訪中，信

心滿滿地娓娓道來……。

問：從《新金融秩序》

到《非理性繁榮》第二

集，你幾乎每本書都指出

政府是維持資本市場秩序

最關鍵的公權力來源。但

今天大家對政府的能力、

信任都降到谷底，你怎麼

看待這件事？

答：我的書是討論如何管理風

險，而信任在風險管理中非常、非

常的重要，因為當我們跟別人簽署

風險管理合約時，真的必須信任對

方在不利結果出現的時候，會履行

合約中對自己不利的内容。在金融

財務界我們稱這叫「對方的風險」

(counter party risk)。在這個不



(AFP/TDI提供)

《向來高度專業的行業，現在屢傳醜聞、弊端，  
不僅專業形象遭受質疑，更嚴重流失了社會的信任。》

信

信

能侵犯別人的權益，「理律的劉偉杰捲款潛逃，就是倫理問題嘛！」他痛批。

黃光國相信，華人社會也可以做到專業倫理，但前提是要提倡「消極不作為」的倫理規範，一旦違反，就要嚴懲。關鍵，就看能不能貫徹西方執行專業倫理的做法，「如果每個行業都有專業倫理的話，信任就建立起來了。」

### 從教育做起

四月中旬的週五，微醺的陽光，為中壢帶來初夏味道。正在慶祝五十週年校慶的中原大學，上課鐘響，商學院大樓五間教室裡，同時上起企業倫理課。

學生們分別是企管、國貿、會計、資管、財法五系的大四生，老師們也多是各系主任。這天，會計系主任劉立倫正帶著四、五十個企

管系學生，探討「專業價值與專業倫理」。

安隆、博達、訊碟，都是研討的個案。「大家很喜歡拿安隆做例子，就是因為它集所有罪惡於一身，」指著投影片，劉立倫一邊解釋為什麼銀行、會計師、華爾街分析師都和安隆「綁在一起」，形成共犯結構，一邊還要留意這群年輕學生聽懂了沒。

中原是國內少數專門開授企業倫理課程，且列為商學院系所必修的大學之一。課程目的，就是想讓學生了解企業倫理的重要性，並透過對倫理本質的了解，培養處理倫理問題的決策能力。

重建專業誠信，愈來愈多人呼籲，也要從教育做起。學校應該導入倫理教育，否則「個人不誠不正，那公司治理談再多也沒有用，」致遠會計師事務所執行長王金來警告。

抽象的倫理、複雜的專業，年輕人究竟能吸收多少？

「學生會不會因為每星期聽兩小時的課而有所轉變，馬上大澈大悟？未必吧，」劉立倫期待，「但至少他們以前沒想過，也許現在點醒會碰到了，會有所自省，有所轉變。」

### 朱鎔基的校訓

前年退休的中國前總理朱鎔基，以「不題詞、不受禮、不吃請、不剪綵」聞名，但卻破例為上海、北京和廈門三地的國家會計學院，親筆題寫了「不做假帳」的校訓。

不做假帳，本就應該是會計專業最起碼的操守底線。一旦連底線都失守，玩弄專業的後果，將是斷送信任，不但毀了自己，更賠上整個產業與資本市場，屆時，這張破網，還有誰補得起來？



(黃明堂攝)

嚴簽公司財報，已是大勢所趨。資誠執行長薛明玲去年拒簽榮睿生技，「我對它沒有信任。」

營困難的公司共患難，但我們不能接受不誠信的公司。」

看在學者眼中，其實有更高的期許。

「知識經濟社會，信任必須建立在專業能力與專業自律兩大關鍵上，」政大商學院院長吳思華分析。會計師、律師等擁有高度專業能力的人，更應該展現高度自律心與自律行為，來建立信任。

遺憾的是，台灣距離這樣的現代專業社會，還有相當距離。

德勤管理顧問台灣區總裁顏漏有觀察，資本市場的健全發展，建立在對會計師、上市公司負責人的信任上。眼前，因為社會對會計師的自律缺乏信心，所以用法來監督，就像沙賓氏法案，用法令的力量來重建市場對於會計師與公司管理高層的信任。

然而，「法令是用外面力量來推，短期內有效，但長遠來看是不夠的，還是要回到共同價值和專業倫理，」他提醒。

回歸專業倫理，並非易事，因為許多人往往把專業倫理與儒家倫理，混為一談。

「什麼叫倫理，大家都搞不清

楚，」早從八〇年代就開始提倡專業倫理的台大心理系教授黃光國，一說起來就有氣。

他指出，專業倫理必須以知識做基礎，就是所謂的「知識誠篤」(intellectual integrity)，在執行專業時，完全以專業知識來看，該怎麼做就怎麼做，絕不妥協。「要是我的知識告訴我，絕對不能這樣做，做了會對人有害，那我就絕不能做。」

## 專業倫理 不得作為

比較中西兩種倫理，基本精神截然不同。他說，華人儒家倫理是以積極義務做基礎，講的是孝順父母、行善愛人、積極做好事。

西方的專業倫理卻是以消極義務做基礎，重點在於「不得作為」，例如不能殺人、不能欺騙、不能偷竊……，從防弊出發，來建立普遍的、一視同仁的信任。所以廠商做產品，標籤不能作假，不能對別人有害，不能損害別人的權利。

在這樣的原則下，會計師、律師、醫師或任何一個專業，都必須從消極義務出發，不能欺騙，更不

嚴查、嚴簽上市櫃等公開發行公

司財報，已是大勢所趨。去年七月，資誠以對營收交易有意見為由，拒簽上櫃客戶榮睿生技。

「我對它沒有信任，」薛明玲平靜地說，當時他看到這家客戶股價變動異常，營收暴增，報表一看，發現這公司有一億多存款竟用活存存在某家銀行，活存利息很低，它又還有借款，為什麼會存在那裡？連串質疑下來，讓資誠決定主動解除委任關係。榮睿後來傳出跳票，今年五月被打入全額交割股。

## 自律 vs. 法律

「在收入與風險之間，我選擇控制風險，」他強調，「我們願意與經



## 道德決策流程架構

### ☆值得你思考的問題：

- 這件事合法嗎？
- 你感覺對嗎？
- 這件事被公布於報紙上會如何？
- 對你或組織是否會產生負面影響？
- 還有誰會被你的決定影響到？（同事、客戶、自己……）
- 如果別人知道你採取這樣的行動方針，是否會令你感到尷尬？
- 這件事是否違背組織或專業的標準？
- 你晚上能安枕無憂嗎？

### ☆決定行動時的參考步驟：

#### 1 辨認事件、決策或議題

- 你被要求做某件你認為可能是錯的是
- 你察覺同仁或客戶有潛在非法或不道德的行為

#### 2 思而後行

- 反問自己，為何進退兩難？
- 考慮各種選擇及評估結果
- 請教他人意見

#### 3 決定行動方針

- 決定你的責任
- 評估風險及如何降低風險
- 請教他人意見

#### 4 驗證你的決策

- 再次回想「值得你思考的問題」
- 把組織的價值引用在決策中
- 確認你已思考過組織的政策、政府法令及專業標準

#### 5 自信地行動

- 將你的決定與理論根據告訴相關人士
- 把所學對照
- 與別人分享成功經驗

業第一份正式的行為準則（code of conduct），要求 PwC 全球員工恪守職業行為規範、重樹誠信，「我們希望它成為會計業的範本。」這份準則中，除了詳細界定會計師與同事、客戶與社會的關係，最特別的一點，是提供了一套「符合道德行為標準」的決策模式，幫助員工在遇到困難的決策（例如，被要求去做某件可能是錯的事）時，透過對自己「問問題」的方式（例如，這件事合法嗎？你感覺對嗎？

被登在報紙上會怎樣？你晚上能安枕無憂嗎？），將問題徹底想通，走出困境，一步一步「懷著信心往前邁進」。（見左表）

### 你晚上能安枕無憂嗎？

其他四大的自律也沒停歇。「組織自己要推動更高的倫理標準，才能贏得大眾的信任，」德勤在二〇〇四年全球會員事務所的年度回顧報告中，特別標舉。

「只有遵守法令是不夠的，你甚至要比法律規範還要嚴格，」去年從勤業眾信派往中國，出任德勤華永會計師事務所北京分所主管合夥人的顏漏有非常堅持。

正因為要訴諸更高、更嚴格的標準，所以客戶必須慎選。資誠執行長薛明玲常比喻，「會計師不僅不能與狼共舞，還要盡量避免與貓睡在一起。」貓就是那些比較不誠信、會惹麻煩上身的客戶，「你跟貓睡在一起，難免會引跳蚤上身。」

龍頭阿霍德，全球知名企業連爆財務報表作假醜聞，專家同聲警告：「會計誠信，已經成為全球性的難題。」

假帳大海嘯很快傳到台灣，引爆了成串地雷股，博達、訊碟、陸技、皇統一爆發，投資人被震得東倒西歪，台灣社會同樣陷入了企業治理與會計誠信的信心危機。

會計師還能相信嗎？

不只是會計業，從證券投資、律師到醫療，向來高度專業的行業，現在屢傳醜聞、弊端，不僅專業形象遭受質疑，更嚴重流失了社會的信任。當專業失守，該如何重新取信社會，補起信任的破網？

信任度受損最嚴重的會計業，會計師這幾年風聲鶴唳，人人自危。安隆案毀掉了安達信，在台灣，金管會去年也大刀開鋸，一口氣懲處了十二位會計師，最重的被停業兩年，處分之嚴創下紀錄。

## 精心設計的地雷股

一名執業超過二十年的資深會計師不禁感歎，這個行業風險愈來愈高，只要接錯一個客戶，一出問題，「可能整個 firm 就不見了，你

現在去問問這些會計師 partner 的太太，她們都很緊張哦，」他半開玩笑說。

平心而論，改革資本市場，會計師的確孤掌難鳴。一位四大會計師事務所負責人無奈地說，四大的訓練，都是查正常公司，而「今天地雷股的公司都是精心設計，」有些案子不只會計師，連主管機關也被騙，「那種高明的騙局，如何要會計師在兩個月內揭穿？」

企業高層作假，叫會計師去背所有十字架，也許太沈重，但會計師畢竟是投資人稽核企業財報的最後一道防線，角色與功能都責無旁貸。

## 堅持獨立性

從國外到台灣，「獨立性，已經成為會計師自清，甚至重建投資人對會計業信心，最重要的指標，」致遠會計師事務所執行長王金來，一語道出了各大會計師事務所現在謹遵的最高決策原則，「如果有模糊，寧可捨客戶，也要堅持獨立性。」

簡單來說，他解釋，獨立性就是要做到「技術上的獨立」，不幫客戶

掩蓋，不符合規範的部份務必揭露或保留意見，萬一客戶如果不改，當然就要拒絕。

還要避免瓜田李下之嫌，也就是「形式上的獨立」，例如美國規定，會計師事務所主管在離職後，一年內不能擔任其他公司的高階或財務主管。

財務利益的獨立（不能買簽證客戶的股票），早已是這一行的基本規範，現在對於簽證客戶，美國沙賓氏法案開始強制規範，簽證會計師不能幫客戶做記帳、薪資、鑑價、精算、IT 資訊系統顧問等九大項服務，這也是為了確保「業務上的獨立性」。

歐美改革雷厲風行，台灣起腳蹣蹣，再慢也要趕上。「是不容易，但是很努力，」王金來一邊點頭一邊說，「很努力在做。」

獨立性之外，加強自律的呼聲，這幾年更不斷湧現。

二〇〇二年底，香港舉行的第十六屆世界會計師大會上，資誠全球聯盟所 PwC 總裁迪皮亞扎（Sam DiPiazza）大聲疾呼，全球的會計師們要重新爭取被公司醜聞侵蝕掉了的職業尊重。

就在同一天，他發布了全球會計



開始忙，「每次都要搞到十一點。」  
一到現場就繃緊神經，開始全程  
監控，負責北富銀專案的資誠會計

師杜佩玲，手上有張十二個項目的  
檢查清單，從測機器開始，細到抽  
查彩球的重量，「不能有人來碰我

檢查過的球。」每個月要輪班好幾  
次，杜佩玲苦笑，「每次去，壓力  
都很大。」

監督機制做得這麼嚴  
謹，她語氣一改認真說，  
就是為了確保獨立公正，  
「絕對不能把招牌砸了。」

### 金字招牌搖搖欲墜

諷刺的是，從國際到台  
灣，會計師這塊金字招  
牌，這幾年搖搖欲墜，幾  
乎快要砸掉。

二〇〇一年十二月，會  
計業巨擘安達信全球總裁  
柏拉迪諾，公開承認對安  
隆的帳務查核有誤，從這  
一刻開始，全球會計界就  
捲入了一場揮之不去的惡  
夢中。

「會計師在安隆案中的  
角色，毀掉了多年來的社  
會信任，」《今日美國報》  
的標題不客氣痛批。

從美國安隆與世界通  
訊、義大利最大食品集團  
帕馬拉特，到荷蘭零售業

（劉國泰攝）

△從國際到台灣，企業連爆財務報表作假醜聞，會計誠信，已經成為全球性的難題。



專業失守，

# 誰來補破網？

美國的安隆、世界通訊，台灣的博達、訊碟、陸技，一支支地雷股引爆，不但炸毀了投資人的荷包，更重傷企業誠信和會計師的專業形象。該如何重新取信於社會，補起信任的破網？

今

晚的氣氛特別興奮。舞台上，燈光璀璨，爵士樂輕快飛揚，四月底的公益彩券電視開獎現場，開獎機一字排開，透明外殼閃閃發亮。

連續六槓的大樂透，頭獎彩金突破史上最高的十億，大街小巷，買氣再度飆起，全台彩迷的發財夢，盡看此刻分曉。

螢幕上，兩個穿著清涼的 lucky girl，戴著白手套，把四十九顆彩球逐一放入一號開獎機。這時，原本坐在旁邊，拎著黑手提箱的深色

西裝男子，略顯拘謹地起身上前，走到開獎機，看了看，點點頭，隨即轉身回座。

「電視機前的觀眾朋友，緊張的時刻到了，」主持人聶雲扯著嗓子大喊，音樂的節奏開始加快，咚咚的鼓聲疾若雨點，「啟動開獎機！」這晚，台灣新添了四位億萬富翁。

## 取信全台灣的樂彩迷

發行三年，每週四天，台北富邦銀行的公益彩券期期以這樣的熱鬧

排場，開出各種樂透獎；每期都有上億的財富重新分配，能夠取信每個盯緊電視的彩迷，靠的正是那位每回都要上前查驗的公正人士——會計師。

「我們要做的，不是你在電視上看到的那幾分鐘，坐在那邊，看看球點個頭就好了欸，」資誠會計師事務所所長薛明玲不吐不快。

每次開獎，他的事務所就得派出兩組會計師到現場，一組在前端查驗、測試開獎機和號碼球，另一組在後台監控電腦系統，從晚上七點

《虛擬世界就像學校，不是進了校園學生就不會偷別人的錢，但至少這個學校可以提供一些風氣與規則，讓它成為愈來愈可以一個被信任的環境。》

信 任

而在拍賣的平台上，雅虎會進行電子信箱與手機認證，賣家還要多進行一道信用卡認證，老實講台灣仍有信用卡偽造的問題，但是這些流程真的就刷掉了一些人。

而且也讓被認證過的人在心理上存有警惕，當出問題的時候我也可以退回到這個人。

消費者在虛擬世界裡不只要有知識，也要知道可能的風險。網路中到底有沒有壞人？永遠都有。

不過在拍賣裡面，我們發覺真正會去騙人、拿了錢沒有付貨這一類，只有萬分之一，這個標準其實很接近eBay在全球的平均值。

### 為了取信客戶

不過，我們在前陣子也強迫所有的使用者不准用生日、身分證字號等「懶人密碼」，以免遭人盜用，也

會提醒網友如何分辨可疑人物。

在美國我們甚至有個團隊叫「paranoid team」（緊張大師），它是由工程師、法務部的人共同組成的團隊，台灣也有會員加入。

「緊張大師」會在所有服務運作前負責安全檢查，像目前我們很困擾的「網路釣魚」（internet phishing，虛設網站偷取他人帳號），就要不斷地想方法在伺服器端做防堵。

網路上的信任也包括，你怎麼保護會員的資料？在雅虎只有客戶服務組少數人可以取得這些資料，這些人都要通過身家調查，確定沒有不良紀錄，而且只在客戶有實際問題時，才能進去資料中心。

更有趣的是，有一次美國那邊派了一個老外來，他進資料庫第一件事就是人去衝撞擺滿伺服器的「機籠子」（放機器的架子），他只說要

夠牢啊，萬一有一天一個瘋子直接撞籠子，撞倒了怎麼辦？

前年雅虎的目標就是「全站無色情」，尤其是聊天室，不管任何網站，九成都有不雅的成份，後來我們實際上去看，天啊，我們怎麼騙自己說這個東西有價值？

去年第四季雅虎終於決定關掉聊天室，也要求客戶刊登的廣告不要用疑似色情的方式做為訴求，雖然我們可能無法遏止台灣不再有色情，但這些規則讓大家發現這個網站的價值，並學者尊重。

虛擬世界就像學校，不是進了校園學生就不會偷別人的錢，但至少可以提供一些風氣與規則，成為一個愈來愈可以被信任的環境。而客戶在這個虛擬世界，交友、購物、聊天，你都要自己判斷、自己決定，這是種有限度的信任。（採訪／

狄英·楊文俐·吳怡靜 整理／林芳儀）

# 鄒開蓮 網路

## 有限度的信任

跟陌生人交易、交往，  
網路提供了一個非常吸引人的平台，

同時也帶來了一種新現實、新關係。  
究竟網路國度中的信任是長成什麼樣子？  
併購奇摩、年營業額高達一百五十億，  
台灣雅虎（Yahoo）總經理鄒開蓮談到，在網路上，那一秒中每個人完全平等……

### 傳

統上，我們通常先信任提供消息的來源，例如《天下雜誌》、《中國時報》，再來是信任中介者，像是老師或是權威人士。同樣的邏輯在網路中，我們也會先相信提供資訊的人。

網路應該是最不被信任的地方，它完全是可以被遮掩，連自己在使用時也會選擇不同的身分與角色做不同的事，或者你不見得需要偽裝，但至少不用公開表明身分，這對很多人是一種保護，也是網路迷人的特質。

網路環境確實變成一個國度，這

個國度某種程度是大家制訂的規則，裡面是蠻守次序的，很多人對於不守次序的人會嚴厲批評，他會希望他喜歡的環境是某個樣子。

但網路中如果只是聊天，那只是互相吸引，如果是交友、拍賣有實際交換關係，就和信任息息相關。

雖然在網路裡，人基本相信別人，人性本善仍佔絕大多數，但你又沒跟他見面，要不要信任這個人真的是這樣的人？如果你問我，我會說，「我不確定。」

網路平台做為一種中介媒體，營造信任，就扮演非常關鍵的角色。

比如說今天同樣是網路交友服務，很多網站完全沒有篩選網友照片，或是為了方便網友先丟照片上網事後再檢查，但雅虎仍堅持先過濾網友的照片。

我們規定十八歲以上才可以登錄交友網站，登錄的照片一定要是清楚的獨照，儘管很難確保網友是否滿十八歲，也很難確定照片是不是本人。

但雅虎過濾照片具有提醒與警告的效果。它好像在說，「這邊有警察，我知道酒醉不能駕車，因為警察可能會檢查。」



（王竹君攝）



《過去幾年的網路安全問題主要集中在病毒，今年開始，網路安全的新威脅是用網路盜取身分。

信

徑

雖然小型的特殊軟體公司與隱私權保護顧問公司，已經耕耘不少時間，但今年初，微軟這條軟體業大鯨魚加入網路安全軟體市場，卻說明這個市場的成熟度。

以往，不論是釣魚網站或間諜軟體，最喜歡襲擊的就是使用微軟視窗作業系統，並用探索家(Explorer)上網的個人電腦。因此，微軟在安全專家的眼中，是充滿安全漏洞，又最危險的作業軟體，用Linux與火狐的搜尋器才有機會竄出。

今年二月中，比爾蓋茲公開宣布，「安全是今年微軟的最高品質標準，」不僅三番兩次提供個人電腦用戶免費掃間諜軟體、掃毒的線上工具軟體。更宣誓已經推出玩賞版的作業系統「長角」(Longhorn)將有更優秀的安全能力。

個人之外，企業的網路安全軟體

也是成長市場。根據電腦安全學院(Computer Security Institute)與美國聯邦調查局的調查顯示，去年企業資訊採購預算中，有一成以上是花在網路安全產品或服務上的。

大學院校更是對協助開發網路安全軟體充滿興趣。除了生意，也為自己的安全。

三月底，加州柏克萊大學公布，學校行政部一台載有十萬名研究生個人資料的筆記型電腦被偷了。三天前，西北大學凱樂格管理學院(Kellogg School of Management)的主機被駭客侵入，竊取了兩萬一千名畢業生的個人資料。更早一個星期，加州奇哥(Chico)大學的五萬九千名現任師生個人資料被竊取。

《紐約時報》指出，學校是網路安全度最低的地方。根據加州個人隱

私保護局的統計，大專院校個人資料被竊事件，佔身分被竊事件總數的二八%，比金融銀行機構還高。因此，加州柏克萊大學就組織了幾個大專院校，一起研發防止身分被竊、電腦被襲的網路安全軟體。

新的研發中心名稱是「TRUST」(Team for Research in Ubiquitous Secure Technology，「全面安全科技研究小組」的簡稱)，五年內將獲得美國政府一千九百萬投資。參加的團隊除柏克萊之外，還有史丹福、康乃爾、卡內基美崙等名校，微軟、惠普、IBM及賽門鐵克等企業也「配大口參與」。

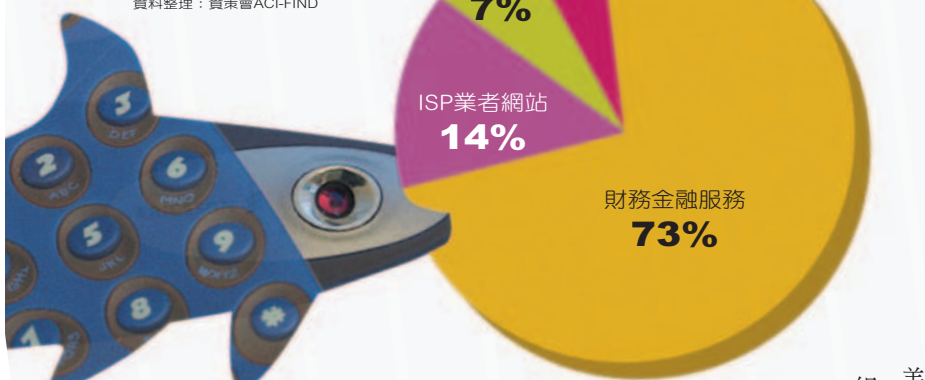
TRUST研究中心將研究即使被駭客侵襲，也能正常運作的安全資訊系統。

看來，學校、企業、政府都在這波新的網路安全危機中，重新找到另一次合作的契機。

## 網路釣魚，小心上鉤

釣魚網站類別

資料來源：Anti-Phishing Working Group  
資料整理：資策會ACI-FIND



美國「反釣魚工作小組」的調查則顯示，去年全球網路釣魚的詐騙網站，美國佔了三成，但大中國地區（中國、香港、台灣）卻也佔了一六%。

這種新型的科技詐騙，受害最嚴重的是金融銀行業。根據資策會的資料，釣魚網站以財務金融服務為主題的佔絕

的，卻已經有客戶帳戶出現錢不翼而飛的狀況。但是，銀行卻沒有辦法對這類的騙局負任何責任。

根據美國貿易局（Federal Trade Commission）的統計，去年，全美身分被竊的案件有二十四萬六千五百多萬件，今年第一季就已經超過這個數字。一九九九年，只有一千三百多件。而據估計，前年因身分被竊受損的金額高達四百七十六億美元。

大多數（七三%），其次為ISP業者網站（一四%）。（見表）難怪去年台灣行庫的網路銀行，紛紛停止非預約轉帳的線上金融服務。

以往，銀行業務都是當面進行，即使是信用卡盜刷都只需付盜刷金額的部份就可以了。

### 誰能為你的信用負責？

在虛擬空間的交易，只要一按鍵盤，錢就開始以光速在全球寫下你的信用歷史，以往一天上一次銀行，第二天才入帳的舒適規則已經不適用，銀行也不再能為你的損失負責，特別在ATM與網路銀行線上轉帳的部份。

新的網路安全危機中，另個不同的規則則是，以往大家印象中的蒼白、怪異、孤僻的駭客，現在已經變成有組織的犯罪集團。

四月初，美國聯邦調查局就逮捕一個網站（Shadowcrew）公司，這個網站專門出售被盜信用卡和金融卡資訊，目前已經賣過一百五十萬個被盜信用卡帳號，造成近四百萬美元的損失。

面對大規模網路安全危機的新時

代，各國政府紛紛提出管理策略。

部份美國地方政府（加州、德州）已經允許個人「冷凍」自己的信用歷史資料，也就是金融機構不能隨便取得你的信用資料，除非你允許「解凍」。

雖然對申請貸款、信用卡有些許不便，但你的身分也很難被竊。儘管金融業者警告，解凍的手續麻煩，不利消費者快速取得貸款或其他信用。但是，至少消費者有權選擇自己信用被保護的方式。

台灣內政部四月初針對金融卡ATM轉帳，每人每戶限制一萬元的新規定，也為類似的目的，卻因與消費者的溝通不足，而被隔日取消。

另外，國會也試著立法，禁止網路公司出售客戶資料；並且在偵測到資料被竊後，主動告知客戶，並提供新的身分認證方式等保護措施。

### 網路安全新商機

除了政府，事實上還有一批人主動願意提供你信用的安全，就是軟體公司的新網路安全服務。

售客戶的個人資訊。

動輒數十萬、數百萬人的身分被偷，可見網路安全已經不是少數人的小問題。網路安全專家最近在接受《Fortune》雜誌訪問時就說，過去幾年的網路安全問題主要集中在病毒，今年開始，網路安全的新

威脅是用網路盜取身分。

一旦身份被竊，歹徒可以用你的名義，到銀行辦理貸款、信用卡，甚至駕照，造成你的信用破產。

而且，在這場虛擬空間的鬥智遊戲中，已經沒有人能保證你的安全，或為你的損失負責。坐在自己

家裡豪華或簡樸的個人或筆記型電腦前上網的每個人，都得為自己在鍵盤上敲出的每筆資訊，負無限的責任。

以最近大量增加的網路釣魚騙術(Phishing——跟釣魚的英文同音)為例，就是看起來是一家合法銀行或零售商，發電子

郵件給你，引誘你提供信用卡或銀行資訊。或者乾脆在你上銀行等網站進行交易的時候，把你引入他設的假網站，讓你無疑有他地提供了你的輸入密碼與代號。

《華爾街日報》報導，滙豐銀行的客戶之前就收到過一封看來是滙豐銀行發的電子郵件，警告說你登錄帳戶失敗，要求你重新輸入登入帳戶的訊息。且威脅，若是拒絕提供資訊的人，未來在滙豐的帳戶就會被暫停使用。

事後，滙豐銀行證實這封電子郵件是假



(林麗芳攝)

在場虛擬空間的鬥智遊戲中，已經沒有人能保證你的安全，或為你的損失負責。每個人，都得為自己在鍵盤上敲出的每筆資訊，付無限的責任。



小心，你的錢、你的信用、你的身分，都可能在瞬間被偷走！

# 小心，別讓你的身分被偷了

全球成千上萬人，因為網路安全漏洞而受害，這是危機，卻也是商機……。

## 你

是誰？你是你的身分證號碼？銀行代號？信用卡號？

你的信用紀錄？

最近愈來愈多人的身分被偷了。

不久後，銀行出現許多不是你的債務，信用卡公司也開始跟你要你沒花的錢。

不僅是錢，信用，一個我們小心累積了一輩子的資產，瞬間也被破壞得難以修補。

邁阿密的電腦零件商羅培茲，去年在美國銀行（BoA）的帳戶突然少了九萬多美元，聯邦調查局檢查他的電腦發現，他的電腦被駭客侵入，偷了他的密碼跟錢。

羅培茲決定跟銀行討回被盜領的

錢，但美國銀行認為是他自己沒把電腦防毒做好，不僅拒絕還款，甚至還將他的信用降級，這個信用紀錄讓可憐的羅培茲未來向任何銀行貸款將更困難。

若是你以為這只是一個倒楣的個案，那又輕忽了身邊這個愈長愈大的毒瘤——網路安全（偵測使用者身分、偏好的間諜軟體Spyware，以及用假網站詐取使用者身分的釣魚電子郵件Phishing等）對你的影響。

四月中，全球第一大銀行滙豐銀行給全球十八萬個曾在Polo Ralph Lauren購物的萬事達卡（MasterCard）會員發信，通告犯罪

集團已經竊取了他們的信用卡資訊。另外，全球六百萬持有通用汽車／滙豐聯名萬事達卡的會員，也收到同樣的警告。

這個新聞引起全球不少恐慌，因為，就在前一天，你我都常使用的資訊搜尋網站LexisNexis才剛發布消息，全球訂閱這個搜尋網站查詢服務的客戶，有三十一萬人的個人資料（身分證號碼、出生年月日及地址、信用卡號等）被偷。

「連LexisNexis這樣的網路公司都沒法保護好客戶的資訊，可見問題已經大條到什麼程度，」美國參議員舒瑪（Charles Schumer）馬上在國會提案，未來禁止企業出

競爭為何如此白熱化？欣銓科技董事長盧志遠表示，雖然台灣高科技發達，但是差異化極少，不外晶圓廠、記憶體廠、面板廠，因此各家都爭相挖角，希望拿到那些為數不多的獨有技術。也許就是那一點點獨特技術，就是公司成敗關鍵。

他舉例，DRAM似乎已成為技術差異小的大宗物品，但其中還是有很多獨家祕方，例如在退火（溫度低下來）期，要摻多少氣體，氫與氮比例，放多少，都要經過長時間實驗，每家都有祕方，影響良率很大。「就如每家牛肉麵，味道都不一樣，為什麼那家總比較好吃？」盧志遠說。

專為國內企業做安全設備的美商泰科（Tyco）消防保安公司台灣區總經理武亞銘說，企業防護要能做到4D，才能合乎規格，就是如有不法盜取機密，能夠先Deter（嚇阻），再Detect（偵測），然後Delay（延遲行動），最後Deny（拒絕），也就是禁止行動，一般企業能做到前兩項（嚇阻及偵測）已經不容易了，大部份只能做到嚇阻。

和國內企業相比，外商企業的做法有系統得多，IBM和微軟都有

一套保密規定，什麼員工可以拿到什麼資料，清楚明白，對客戶和對公司的保密義務規定得清楚，在外面要上公司網路，只要插一張智慧卡，打入密碼即可。

種種安全措施也不會朝令夕改，見洞補漏，每年檢討一次，該加強安全修改規章。檢討過後，新的規章要員工簽名認可，表示看過，觸犯規章則是你的責任。

盧志遠到美國拜訪客戶時，看到美國公司相信員工的程度，很有感慨，例如思科的員工不但可以在家連上公司網路，還能連上思科客戶的網路，幫他們看進度或修復網路，這種對員工的信任，不單源於企業，而是社會風氣及法治基礎完整。

## 重法制裁

美國有一套完整的商業間諜法（一九九六年制定Economic Espionage Act），不但可以嚴懲偷竊公司機密的員工，甚至可以起訴外國公司和外國政府。例如法國情報單位有計劃竊取很多美國公司機密，例如波音、IBM、德州儀器

和康寧等七十幾家都是他們目標。

美國商業間諜法最高可判刑九十九年，條文細密，而且一旦被起訴或判罪，很少有公司願意再雇用你，「這是法律和社會的雙重制裁，」盧志遠說，「而我國挖角，動輒一個工程師多少價碼，利之所趨，很難抗拒。」

而我國法律又缺乏懲罰利器，企業告到法庭，經年累月後，員工攜出的機密早就過時，縱使企業得到賠償，也是杯水車薪。頂多，只能對員工產生「嚇阻」作用。

泰科總經理武亞銘認為，現階段我國企業應致力於企業文化的培養，讓員工覺得何者屬公司，何者屬個人，培養員工的榮譽心。否則落入互不信任的循環，「每天在如此環境工作十幾個小時，怎麼可能有創造力？」一位工程師長嘆。

位在上海的奇碼數位副總經理陳妙香，更認為應該把防範員工的做法轉為「知識管理」一環，例如研究成果系統化整理歸檔，制度之外，則應該充分信任員工。

「信任不是固定不變，應視情況而定，」一位管理學家說，「它不是絕對值，而是比較值。」

《員工對公司沒有向心力，賺到足夠錢就要退休，猶如殺雞取卵，「你到底要把員工當資產，還是當生產工具？」



縱使在同一工廠，工作人員穿不同顏色制服，誰越雷池一步，馬上會被發現。

代工廠比速度、管理，因此管理也是祕密，甚至連機台怎麼擺、生產線怎麼排，作業流程，都是祕密，客戶可以來看，但是看完後，不能留影，任何文件也不能複印。

至於購料成本，更是最高機密。為什麼？台灣電腦代工廠商代工利潤低，購料成本就成為競爭關鍵，別家七元買到，自己家五元買到，就等於多了兩元優勢，不但是成本優勢，就不能讓另一家知道，以免另一家也去找原料廠商殺價。

進出科技公司大樓，也是戒備森嚴。員工上班以後，就不能隨便進出大樓。進出都要經過管制門，有時隨身物品都要拿出來檢查，還要隨機搜身。

有次一位作業員被搜到來帶一台

正在生產的手機，遭到開除，「蠻冤枉的，也許她只是覺得那手機可愛，而不是要拿去洩密，」一位員工說。

很多公司已不讓員工上網，一方面怕病毒破壞網路，另一方面也不讓員工在上班時間瀏覽網站、或傳送機密。上海一家積體電路設計公司，就為員工準備兩套電腦，一個是可以上網，一個不能上網，既能保住公司機密不會外洩，也可以讓員工上網找資料。

### 員工只是生產工具

聽起來很不人道，一位電腦公司中階主管覺得公司常常換規定，實在很煩，而且上班時間就被鎖在辦公室裡，出去園區透透氣都得向主管請假，生產力常不升反降。不能在家裡連上公司網路更降低生產

力。

再加上工作壓力大，很多人都是工作到十二點才走，員工對公司沒有向心力，賺到足夠錢就要退休，猶如殺雞取卵，「你到底要把員工當資產，」他聲調有些高昂，「還是當生產工具？」

企業如此做，也基於員工如有心竊取機密，很難防範。一家積體電路公司高階主管，利用台灣美國時差，在美國向台灣總公司，以電子郵件遞出辭呈，但是台灣是半夜，公司來不及消除他的識別證，這位高級主管仍可堂而皇之，進入美國分公司電腦裡下載很多機密文件。

一家高科技公司，有感於對手總是侵犯他們專利，但是苦無實證，有次故意把製程做錯幾個步驟，做為陷阱，另一家高科技公司拿到這項資料，也依樣畫葫蘆，結果中計。這家公司立刻提起訴訟。





(劉國泰攝)

員工是資產，不能處處防。

生產毛額三千億美元，從挖角、採購、試用產品，到電腦入侵、攔截資料傳輸，各種手段應有盡有。

「科技愈進步，愈多漏洞可以鑽，犯罪誘惑也愈大，」考試院長姚嘉文說。

一位獵人頭者在紀錄片「解構企業」中，大言不慚，一些企業雇用他假裝客戶、或挖角、探聽競爭者最新動態，如研究發展、市場策

略，「我說謊、我誇大，但是我不覺得羞恥，因為大家都這麼做，」他說。

台灣近年來也發生多起商業間諜案，如同做晶片的友訊控告威盛，派出員工刺探其公司機密。還有跨國企業糾紛，例如同做晶圓代工的台積電，在美國控告在中國的中芯侵害專利，因為離職員工帶走商業機密，現在仍有官司在纏訟。

台灣高科技業，更流行整個團隊跳槽，例如明基電通的設計團隊常被挖角，董事長李焜耀後來不喜歡設計人員上媒體，減少別家企業覬覦。

因此高科技公司竭盡心力，防堵機密外流，員工首當其衝。

台積電有整套的機密資訊保護政策（PIP, Proprietary Information Protection），由台積電資訊長（CIO）與法務主管擔任PIP的最高指導單位。

## 萬事皆機密

科技公司既要攘外，也要安內。訪客和員工同樣受到「監控」。

很多科技公司，在外面都不能使用公司網路。訪客和員工都不能帶有照相功能的手機，隨身碟、個人數位助理（PDA）等具有儲存影像、資料、錄音等功能的電子產品都禁足，來賓如果攜帶這些電子工具，都必須置放在大廳櫃檯，離去時再攜回。

很多公司內電腦都不能接USB埠，因此不能下載大量資料。

代工廠商也戒備森嚴，同一公司為不同品牌代工，都有不同工廠，

# 高科技公司的難題， 防還是不防？

外表老實的外籍工程師，竟是外國競爭者派來的商業間諜？  
產業「諜對諜」的案子層出不窮，公司防不勝防。  
然而，防員工，該防到什麼程度？怎樣才能建立完善的保密制度？

## 四

月二十二日，台中港氣氛緊張凝重，檢察官、保警及一位董事長屏息等待，他們在尋找失竊的重要機密，不但有關那個企業，更關係台灣產業發展。

半個月前，準備製造重型機車的鼎力金屬，請來芬蘭籍工程師 Juhani 忽然失蹤，連同鼎力的重型機車一部份引擎，電腦檔案機密也失蹤，鼎力立即報警，希望及時截住這批機密出關。

時間緊急，分秒滴答，保三總隊在幾千個貨櫃中，循線追查，有如大海撈針，終於在台中港即將起運

美國的貨櫃中，查獲這批商業機密，居然多達一百多箱。

鼎力金屬公司董事長陸泰陽總算鬆口氣。相信這位外表老實的 Juhani 很可能是別國重型機車派來的商業間諜。如果沒有及時攔截，鼎力不僅損失價值兩億的商業機密，不但影響該公司營運發展，進而影響台灣的機車產業發展。

各企業防守之道也愈見精緻。例如美國一家高科技廠商幾年前控告另一家同行在世界各地惡性挖角，因為這家廠商在自家屋頂上，裝了超大型攝影機，照到自己員工到另

一家公司面試的情形。

## 每年損失一個台灣

競爭激烈，水火無情。不單是高科技，傳統行業更不遑多讓。可口可樂喝起來只是糖水加氣泡，但是自有它祕方，百年來從沒有外漏，連執行長都不知道。全台灣茶類飲料第一名——「茶裏王」的濃縮液，都是每天從某個地方運到統一工廠，知道配方的沒有幾個人。

根據統計，美國企業因為商業間諜，每年就損失幾乎一個台灣國民

## 與其買一堆安全設備，居安思危的觀念更重要。



調。

身兼南部科學園區安全聯防召集人的范誠更認為，「與其買一堆安全設備，居安思危的觀念更重要。」公司十二個部門都要推出幾名代表組成的緊急應變小組（E R T，Emergency Response Team）與推動營運持續計劃（B C P，Business Continuity Plan）。

像在九二一大地震那年，范誠記得那天沒電，僅靠語音信箱將第一時間的狀況回報母公司，但是由於同年九月中才完成的B C P訓練，「每個人知道緊急中自己應該做什麼，」應材才能在全台復電後四小時內恢復全台客戶供應，還得到經濟部工業局第十一屆「品質優良案例獎」。

《哈佛商業評論》一份對《Fortune》五百大企業長達二十年的研究顯示了，五百大企業中只有五%到二五%的企業是屬於「危機預備」的狀態。

這些公司不僅有專責的安全部門，還會沙盤推演各種災難的應變措施。同時，這些企業也比其他公司享有更高的聲譽、更穩健的財務表現，及更長的企業壽命。

「你很少看到應用材料遇事慌張，因為他們都會事先預防，在工安、環安、保安也都作得很好，」武亞銘觀察。

### 最貴，不一定最好

但採購安全設備最貴就是最好嗎？武亞銘認為很多企業普遍存在這種迷思，他以某個高科技廠為例，明明廠房二十四小時燈火通明，也有發電機隨時待命，卻還要日夜兩用的攝影機。

「我推薦廠商適用而不是最先進的設備時，對方還會覺得我們不專業，」武亞銘苦笑。

范誠也到今年的安全博覽會打量最新的安全設備，但真的提到採購，他卻幽默又不失理性地說，「就算免費送我能從太空照射到地球的攝影機，我也不用，因為不適用。」

但做保全十餘年的武亞銘認為，防得再嚴，還不如是公司的文化與氣氛讓員工清楚「這是公司資產，不是我應得的。」

德國企管大師萊納德·史布萊格爾在最新著作《信任——簡化管理的藝術》中也曾提及，根據社會研究發現，監控系統的成本本身就超過欺騙行為的成本。

但不論如何，安全加護的趨勢已是勢不可擋，連已故的英業達副董事長溫世仁也在遺作《未來商機》中，將安全產業列為閃亮的明日之星。

一位保全業者打趣地形容他的工作，「其實我們每天都在消滅自己生意，因為Security就是要消除你的不安，如果世界太平，大家也就不太需要我們了。」





（林麗芳攝）

金融影像監控系統百億台幣商機，是國內保全業者新戰場。

十二萬件，上升到去年的五十二萬件，十年內就增長了十萬件。中興與新光的營業額卻以每年近一〇％速度成長，但國民所得近年仍維持一萬二千元美元上下。

「可見大家對社會愈來愈沒安全感，」他語重心長地下了結論。

世界的確不安。西班牙馬德里事件延續了九一一的陰霾，駭客入侵造成企業與個人的損傷，商業間諜的滲透在千禧年造成高達兩千五百億美元的業務損失，連美、日等國平均每年竊盜案件佔所有刑案的比例也高達七成。

明基電通資訊技術服務處資深協理趙素娟，她形容上班十年彷彿攻防戰，因為常有上萬筆惡意攻擊衝撞防火牆，病毒也像變形蟲似的五變、六變，防毒軟體一天非得更新好幾次。「如果以一間公司營業額月入一百二十億來說，網路當掉一天就可能損失四億，」趙素娟語氣徐緩卻嚴肅。

企業競購安全設備，也祭出了五花八門「防人」規定。廣達一名工程師就說，公司怕員工帶走公司資產，下班時總有警衛拿著金屬探測棒等著搜身，偶爾正式抽檢時，每個人就像過海關一樣走金屬探測門，並將包包打開交給警衛仔細檢查，有人帶了隨身碟也被警衛唸了一頓。

IBM一位工程師也說，公司的安全部門會檢查辦公座位的櫃子與筆記型電腦有沒有上鎖，犯規三次，隔天總經理許朱勝的電子信箱，就會多一封某某員工犯規多次的電子郵件，情節重大者，安全部門甚至可以直接開除員工。

## 應用材料先安全後開放

「企業做愈多防範，只是凸顯了對員工的不信任，」這位IBM工程師說。

而矗立在竹科一隅的台灣應用材

料，這棟掌管全台灣半導體上游設備供應命脈的墨綠色建築，工程師上下班不需警衛搜身，也可以攜帶隨身碟，比其他高科技公司顯然自由。

然而，從小地方就可以看出應材對一切安全的嚴謹要求。以訪客參訪應材為例，可以看到每頁介紹公司的文件下方都會有「external use（外部使用）」的字樣，當訪客詢問可否將外部使用的資料帶走，公關經理會微笑卻語氣堅定地說，「prefer not（最好不要）」

「我們是先secure，然後再open給員工自由使用，至於他們怎麼用，我們選擇信任員工會保護公司資產，」應材資訊部技術支援經理蘇佑民說。

應材對於公司機密文件更不馬虎，全都交給了一次可以吃七十二張紙的碎紙機，「絕不會讓這些paper離開這棟大樓，」應用材料資深保全及風險管理經理范誠強

四百五十個點（包括單台ATM與銀行自動化服務區）的金融影像監控系統交給中興保全服務。

新光保全簽下的銀行家數雖不如中興多，但也囊括了新光、台新、萬泰銀行與台南企銀共計一千個點的金融影像監控系統服務。

舊戰場也有新變化。家庭用戶保全市場除了熟悉的中興與新光，今年將多了一名國際殺手級對手——泰科（Tyco Security），二者將在全台七百五十萬家庭戶數，卻只有不到三萬戶的家庭保全用戶市場內一較長短。

《夢想社會——後物質主義時代的消費國度》的作者羅夫·錢森曾在書中提到，在變化多端的世界裡，人們會更渴望安心與持久，因此「安心的市場」規模在未來將成長得較為迅速。

泰科消防保全台灣區總經理武亞銘說，一般保全公司的中央監控中心是狀況發生時，聯絡保全人員趕

赴現場處理，但泰科的中央監控中心會直接聯絡警方，爭取時效，如果家中有獨居老人發生意外，也可以幫忙緊急聯絡醫院，「保全業應該更是服務導向的行業，」他說。

武亞銘認為，不雇用保全人員，不僅幫民眾省錢，還可以避免保全人員由於熟悉居家環境，發生監守自盜的風險。

「泰科預定家保費用只收一千元（一千五百元，希望未來戶數增多後降到一千元以下，就像無線電視那樣普及，」武亞銘自信地笑談產業榮景。

保全把關居家安全不稀奇，它還成了古蹟文物的現代門神。

泰科的武亞銘就曾遠赴河南大漠替龍門石窟做門禁保全，這筆由聯合國教科文組織撥款八百萬人民幣，「是為了防止農民從後山偷砍佛像去賣，」武亞銘不僅周圍石頭內嵌攝影機，每個出入口都有三道安全防護，務必達到美國對保全系

統要求的4D水準。

美國規定任何保全系統都要達到4D標準，4D分別是deter（嚇阻）、detect（偵測）、delay（延遲行動）與deny（拒絕），也是保全系統防止入侵與破壞的四個步驟。

以一般家庭保全為例，住家門口貼有保全公司標誌的貼紙，就達到了嚇阻效用，若竊賊不死心硬闖觸動警鈴，中央監控中心就能立即偵測到，大門鎖如果夠複雜就可以延遲竊賊破門的時間，讓警方或保全人員及時趕到，拒絕歹徒得逞。

家中裝中興保全三年多的李姓住戶就說，以前沒裝保全，小偷可以偷個兩小時，「裝保全他可能只有五分鐘可偷。」

## 世界不安，刺激保全需求

鄭善印分析保全業近年蓬勃的現象時說，根據《警察統計月報》，台灣犯罪發生件數從一九九五年的四

在變化多端的世界裡，人們會更渴望安心與持久，因此「安心的市場」規模在未來將成長得較為迅速。





(邱劍英攝)

▲掌管全台灣半導體上游設備供應命脈的台灣應用材料，從管理階層到工程師都植入了環安、保安、工安的「三安」觀念。

成長幅度達六・九%，預估到二〇一〇年，世界安全產業總產值將躍升至一四三九億美元。（見表二）

商機可期，不僅讓年產值只有五百億台幣的台灣業者躍躍欲試，工業局去年更將安全產業列為重點發展產業。

「希望二〇〇八年台灣可以達到一千億台幣的產值，」台灣工業局一名官員殷切地期待。

不少科技大廠也趕搭這股錢潮。

根據研究機構國際數據資訊（IDC）的統計調查，二〇〇八年光是全球資訊安全的市場規模將達兩百六十二億美元。

今年二月微軟創辦人比爾蓋茲宣布未來購併 Sybari 反病毒軟體公司後，無疑對年產值高達十億美元的美國資安市場投下一顆深水炸彈。

也是在二月的一場安全會議上，蓋茲果然宣布今年將有計劃地銷售企業用戶與消費者更強的防間諜軟體。

儘管《BusinessWeek》以「Bill Gates, Security Gates」形容這位野心勃勃的電腦巨人，賽門鐵克總裁約翰・徐瓦茲也不甘示弱地回應，「我們的產品具有競爭

優勢，微軟還不如克服作業系統上的安全瑕疵，」網路安全的巨大商機，點燃了雙方濃濃的煙硝味。

連英特爾也大推數位安全監控設備，「預計數位監控設備三年後會有七百五十億美元的市場，」英特爾亞洲區基礎建設處理器部門總監陳偉鵬說。

## 國內保全新戰場

國內保全業也是一片春意盎然。

長期研究國內保全業發展、與業者互動頻繁的警察大學副教授鄭善印說，從一九九七年到去年八月，保全業家數就從兩百六十家倍增為五百二十家，保全人員逼近全國近七萬名警力的半。

而在去年財政部為了保護民眾交易安全、建議各金融行庫在今年七月一號前以ATM為首要目標加裝金融影像監控系統後，全國超過兩萬台的ATM，預估百億元的商機，頓時成了國內保全業的新戰場。

中興保全早在前年率先卡位影像監控市場，目前包括台灣銀行與其他不便公開的五間銀行，已決定將





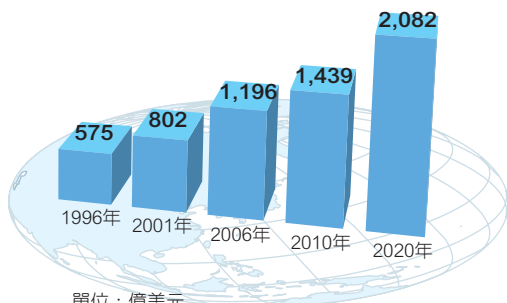
△後九一一時代，企業、個人、住家人人自危，安全產業將是未來閃亮的明日之星。

仔細想想，從公共場所的滅火器、警鈴大作，防偷兒的家庭保全、到上下班必經的公司門禁讀卡機，連放鬆購物時，都有一堆「錄影中，請微笑」的標語跟著你。保全業其實就像八爪章魚般無所不在地滲透了生活。

根據台灣經濟研究院的研究發現，國內安全產業的年產值從二〇〇一年的四百億台幣上升到二〇〇二年的四四五億，到了二〇〇三年，年產值更突破了五百億台幣大關，年成長率都超過一〇%。（見表一）

但台灣相對於世界安全產業的

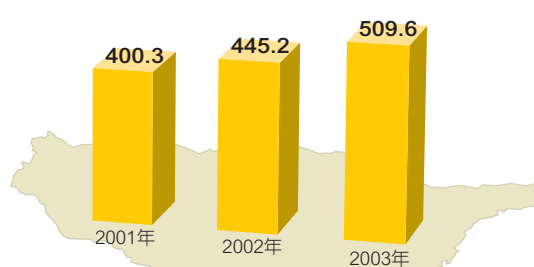
表2 世界安全產業需求日益提高



單位：億美元

資料來源：The Freedonia Group, Inc.

表1 台灣安全產業大幅增長



單位：億台幣

資料來源：台經院統計

總產值不過是鳳毛麟角。根據市場研究公司The Freedonia Group的研究調查顯示，一九九六年世界安全產業總產值即達五七五億美金，二〇〇一年為八〇二億美金，

# 安心，賣不完的新需求

台灣和世界愈益動盪不安，十年來，台灣犯罪案件數增加十萬件，卻也刺激了新興產業的成長，當國民所得停滯不前，保全公司營業額卻以每年近一〇％速度成長。從工作到居家，保全，已經滲透了我們生活的每一個角落……。



（林麗芳攝）

## 三 月底，在世貿舉辦

的第八屆「台北國際安全科技博覽會」湧進了開展八年以來最多的人潮。

一萬四千多名國內外買家穿梭於最熱門的防盜與門禁系統、數位監控器材，還有標榜「一張臉就是通關密碼」的生物辨識科的

技。

「明年展覽可能要包下一整層世貿會館，」主辦單位紐奧良文化的場邊員工興奮地說。

滲透日深，商機可期

什麼是安全產業？跟你我又有什麼關連？

台灣經濟研究院對國內安全產業的領域分為五類，分別是工安消防的滅火器、安全器材類的門禁與防盜設備、資訊通訊安全類的防毒防駭軟體、系統整合與服務類的系統保全，最後是國防安全。

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！



信

任

王品集團裡，店長、主廚都可以入股，總共開放六〇%股權，幾乎是員工自治的公司，把餐廳當作自己家來經營。

不能給顧客造成二度傷害，」一位服務業專家說。

但是總共四十六家店，一天大約只有五、六通埋怨電話。客戶對哪一家餐廳抗議，店經理必須帶著禮物到客人家陪罪，還要請客人回餐廳再吃一頓。

抗議客人日後往往會成為忠實顧客，「當你罵了我，」聯強行銷企劃室協理林俊堅以待客經驗形容，「我了解了你，你就會愛上我。」

但在規定之外，戴勝益充分信任幹部。喜歡吃西瓜的戴勝益，二十年來都到同樣水果攤買西瓜，每次都請老闆幫他挑，「每次都甜甜，你就知道信任的力量，」他說，「他不會做出違背自己利益的事。」

也許是買西瓜的啟示，王品集團裡，店長、主廚都可以入股，總共開放六〇%股權，幾乎是員工自治的公司，把餐廳當作自己家來經營。員工進去，從服務員開始，公

司已幫他們做職涯規劃及必須的訓練，可以一路升到店長、區經理。銘傳大學觀光系畢業的西堤店店長李叔翰說，「我知道我努力就可以升上去。這是對公司未來的信任。」

## 海豚管理學

每逢月初，王品集團把上個月營收帳目做好後，交給中國信託銀行，製成光碟，兩千多位員工都可以上網查詢，而且按照每個店業績，立刻拿出二一%比例分配給員工，例如店長本薪五萬多元，但是加上獎金，可能達十萬元，區經理（負責督促各店）可以拿到十幾萬元，「透明、快速、直接了當，」他說，「就是海豚管理學，做得好，當場就給他吃。」

戴勝益不僅給員工物質報酬，更要提升員工精神境界，每月固定請人演講，討論如何運用在經營上，

更為員工立下目標，店長每年要吃上百店（觀摩別家餐廳），遊百國（開拓視野），登百岳（鍛鍊身體，為打拚事業）。

為了客戶信賴，就和台積電相同，王品對很多投資機會，都要說「No」，例如拒絕很多要求加盟的人，王品要到二〇二〇年後才開放加盟，因為他們沒有準備好，加盟店是否能趕上同樣水準。

二〇二〇年王品目標：一千家直營店，年營收四百億元，開放加盟後，二〇三〇年，目標為九千家加盟店，年營收四千億元，幾乎等於現在的鴻海，中國大陸將是主要市場。

不論是否達到目標，戴勝通仍然堅持目前管理方式，在遊山玩水之餘，設計各種制度，讓員工自動自發為公司、也為自己衝刺，「我追求仿冒的人生，」他篤定地說，「許文龍。」



(劉國泰攝)

▲王品集團董事長戴勝益說，「顧客是我們恩人，員工是我們家人。」不管是顧客或員工，都可以在王品集團獲得充分的信任和互信。

給的掌聲，顧客和服務人員相互依存。因此贏取這兩者的信任同樣重要，還要加上社會的信任。

去年，新聞界揭露很多餐廳用組合牛肉做牛排，很多牛排餐廳當日就門前車馬稀，但王品集團馬上召開記者會，邀請一百多位記者，親自去看他們的牛肉篩選，處理細節，沒有組合牛肉（但是把牛排中

間的筋剔去，方便顧客，現在已不剔筋，是戴勝通最快時間危機處理。）

成立十五年，王品集團營業額已達二十一億元，居《天下雜誌》五百大服務業第三五六名，獲利率達一〇%。去年得到國家品質獎第十名，《天下雜誌》卓越服務獎入圍，都是唯一餐飲業獲選。正往二

〇一〇年，營業額新台幣一百億元的目標則進。

但是他每星期只工作四天，其他時間都在爬山、出國、吃餐廳，所以他有服務業的「許文龍」之稱。

在遊山玩水之際，戴勝益構思贏取顧客和員工信心祕訣。他訂出「龜毛」家族家規。

家規的確龜毛，例如開會遲到，每分鐘罰一百元。沒有交際費。

為了提倡簡樸生活，購車總價不超出一百萬。董事長的任何公事開銷，一律自己墊付。

「很多規矩其實是在限制我自己，」他說。

有界線的信任，才能造成長遠的信任。

但是到王品連鎖餐廳（西堤牛排、聚、原燒）吃飯的客人，卻沒有限制，每桌都有意見表，可以回答滿意和不滿意的地方，如果埋怨還意猶未盡，還可以打0800071198專用電話，王品雇用的接線生只負責記錄，立即打入電腦，不會回嘴辯解。「你

掌聲，

# 來自龜毛家規

文／楊艾俐

到王品吃牛排，不滿意，服務員二話不說，立刻幫你再換一份。

吃牛排，不再是單純的交易，而是人與人之間的互信。為什麼董事長戴勝益獲得服務業的「許文龍」稱號？他又訂出什麼「龜毛」家規？

## 信

任是不會消耗殆盡，而是愈用愈多的資源，但是管理階層必須先付出一個「關鍵數量」，才有利於推動信任文化……

〈德國管理學家萊納德

母親節前夕，陶板屋餐廳客人滿座，服務小姐仍然輕聲細語，端茶送餐，一個二十歲女孩，隨手指著對面媽媽盤裡的肋排說，「為什麼我的肋排比她小，」服務生馬上問她，是否願意換一個，不到十分鐘，服務生已經端來一盤新肋排。

「不是蓋的，這麼容易就換，」一

位聽過王品集團董事長戴勝益演講的人說。

開餐廳，看起來很容易，但是王品集團董事長戴勝益，經營的認真度不下於台積電董事長張忠謀。

「顧客是我們恩人，員工是我們家人，」他說。

台北街頭，你可以看到戴勝益經常背著黑背包，輕裝便履，巡訪店家，一方面去自己餐廳，給員工打氣，另一方面，他規定自己每天要走到一萬步，配在身上，隨時閃著紅光數字的計步器，忠實記錄他是否遵守自己規定。

聽起來簡單的企業文化簡單，執行起來，卻縝密嚴謹。

## 顧客和服務人員相互依存

戴勝益十餘年前，脫離哥哥戴勝通的三勝製帽，自立門戶開餐廳，「在強人手下，你永遠不知道自己潛能有多少，」他一字一字地說。元智大學管理學院教授許士軍說，去餐廳，在台灣，已經不是交易（例如不是只去吃一塊牛排），而是人與人之間感情的互動，也就是顧客享受侍者的服務，侍者享受顧客



服務，也拜訪協力廠，希望他們寬限票期，連研發部門都照樣畫圖、打樣、發展新機器，「他不在，我們更要加班，」總工程師陳燦輝說。

二〇〇〇年，台中地方法院終於判決通過台中精機重整方案，黃明和終於鬆口氣，員工可以留下來，資產也不必拍賣，經過與銀行團協商，債務打折二三%，債權銀行可以入股，他們還是要償還近二十億債務。

台中精機高層更以身作則，減薪三〇%，資遣、優退部份員工，也有人對公司沒有信心離職，工作人員從一千兩百人減到到七百人。每年就節省兩億元人事開銷。

### 黑手出身，有情有義

解決台中精機危機，還包括台灣古早草根感情，很多台中精機代理

商、協力廠，都是當年台中精機協助創業的員工，「他們想出去創業，我們就給他們幾台機器，再貸款給他們，」黃明和說，「大家都是黑手出身，有情有義。」

連客戶都忠實守著這家企業，告訴經濟部紓困單位，有家南部企業告訴政府，他們一家三代都用台中精機的機器。機器維修，教導使用（連機器上英文都是台中精機派人教）都靠台中精機，千萬不能讓他們倒。

雖然公司財務危機嚴重，但是台中精機五年來卻持續成長，去年營業額四十四億，稅後純益達二十億，今年營業額更可望超越五十億元，員工年產值卻從三百萬元提高一倍，到六百四十五萬元。公司現在已還十四億債務，明年還完五億元，幾乎無債一身輕。

現在的黃明和不再玩財務槓桿。他帶領員工猛力讀書，參觀國外機

械廠，擬定策略目標——「一地（台灣）開發，兩地生產（大陸、台灣），全球行銷，」帶領員工，邁向未來十年達成營業額一百億元的目標。

### 追求優質成長

「但我們追求『優質成長』，」歷經風霜，日形穩重的黃明和說，「只接獲利的訂單，只做獲利的成長。」

「很辛苦，也許這是命，」一向樂觀的他聲音低下來，接著轉高，「但一開始，我篤定會過這關。」

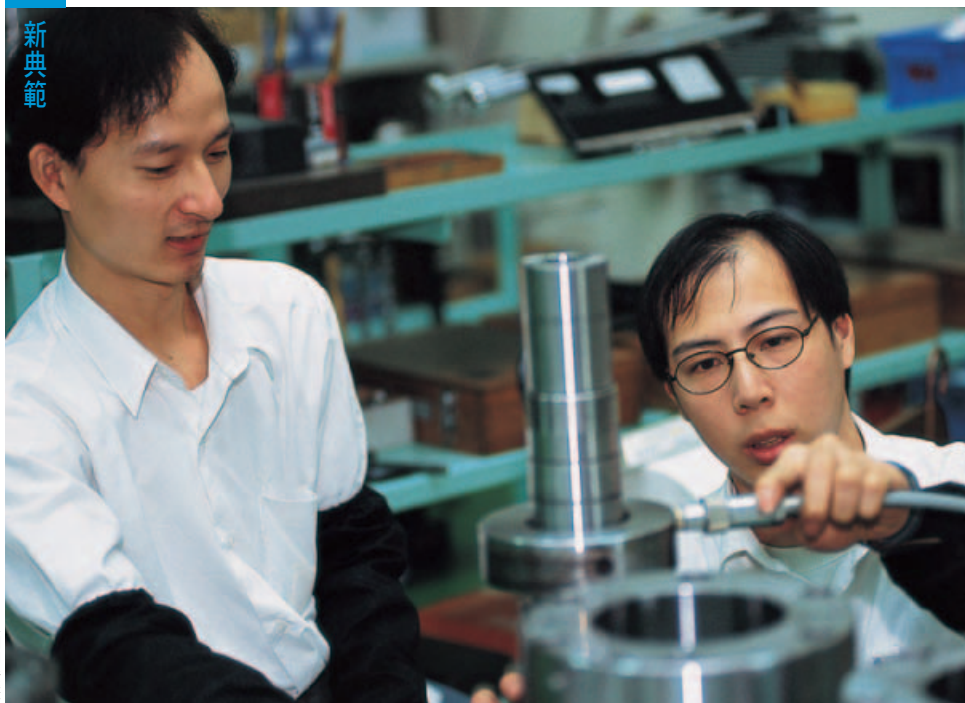
黃明和每星期都會到公司對面的東海大學慢跑兩次，握緊拳頭，五千公尺跑三十分鐘，淬煉自己的意志力。

信任不會從天而降，必須靠人們營造。但營造信任的第一步是「自信」。漫漫七年，黃明和跑的每個腳步，都在檢驗他的意志力。

《信任不會從天而降，必須靠人們營造。但營造信任的第一步是「自信」。







(劉國泰攝)

台中精機上下一心，員工有情有義，為公司的瀕死復活付出一切。

工業之母。

提高台灣的競爭力，台灣第一大民營製造業鴻海，全世界每個廠的

塑膠射出成型機，都是台中精機為其特別訂做。

連正在興建的高鐵都受惠。台中

精機研究多年的支撐墊，用來減震，現在舖在高鐵全線鐵軌上，使高鐵至少節省七十億台幣（比起從國外購買）。

台中精機是「信任」典型案例。

信任奠基在五十年來打下的基礎，更奠基在危機發生時，他們做到維繫信任所需要的細節，包括坦誠、透明化、保持承諾。

「自助，才有人助，最後才會天助，」鴻海董事長郭台銘說。

回憶起當初衝營業額，業外收入質押，使股價虛漲，黃明和毫不隱瞞，也在事發當初向員工坦誠致歉，「領導人承認錯誤，是危機處理的第一原則，」看過多家國際企業處理危機的高誠公關澳洲籍總經理戴瑞強說。

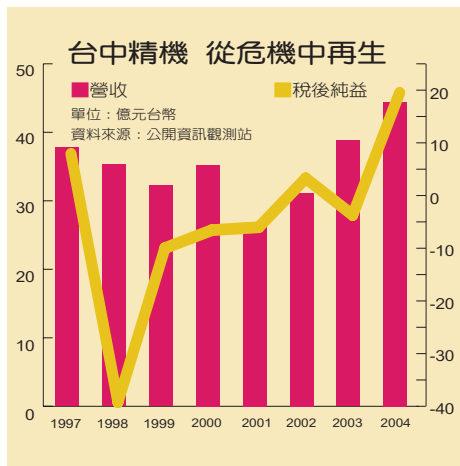
一九九八年最危急時，

黃明和寧願股票違約交割，也要把手頭剩下的二、三億元付給材料商，工廠繼續運作，沒有斷料之虞，「工廠可以慢下來，但不能停下來。」從娃娃臉的少東，八年來，黃明和已經蛻變為白髮夾雜，風霜許許的中年人，看得出他走過的艱辛路。

每刻都十萬火急，銀行催債，供應商催款，員工擔心拿不到薪水。黃明和留在台北，向銀行團周旋，向政府聲請紓困救援。

他不在，我們更要加班

台中的員工不但沒有懈怠，反而燈火通明加班，各盡其力。高級幹部跑遍全省，拜訪客戶，照常維修





## 有情有義

七年前，有五十年基業的台中精機瀕臨破產邊緣，

# 從破產邊緣站起

從市值三十八億，淪為欠債七十億的公司。

七年後，它依然健在，世界各地的客戶更爭著要代理它的機器。  
這七年之間，台中精機如何度過難關？

一 九九八年到二〇〇〇年，是半百歷史的台中精機最緊張

時刻，已在台中精機工作二十幾年的總工程師陳燦輝，回家告訴妻子，聲音沙啞地說，「我們要做最壞的打算，公司破產了，很可能要重新找事，退休金也沒有了。」

逢甲大學畢業，當完兵，從黑手做起的他，也告訴妻子，「我不會走，我在這裡成長、學習、升遷，」陳燦輝說，「吃果子，拜樹頭。（指飲水思源）」

當時，這家機械業龍頭正風雨飄

搖，財務槓桿操作不當，又逢亞洲金融危機，股價一落千丈，台中精機股票從一百二十元，有如長河直瀉，後來停止交割，股價只剩五、六角。

台中精機總經理黃明和從市值三十八億公司的老闆，到欠下七十億債務，瀕臨破產，父親黃奇煌打下的五十年基業，眼看將在這個幼子身上毀於一旦。

今天，踏入台中精機大門，仍然是兩層辦公大樓，舊式隔間，雖然老式，但卻帶來現代社會少有的穩

定篤實，會議室裡坐滿從俄羅斯、印度、德國來的客人，爭著要代理他們機器。

### 無債一身輕

七年來，台中精機上下一心，加緊創新，創造附加價值，明年已經可以還清九五%債務，是第一家在亞洲金融危機後，原有經營團隊重整成功的案例。

台中精機瀕死復活，不只嘉惠一家企業員工及家屬，精密機械更是

《當我家庭發生困難的時候，  
員工反而創造很好的業績，這就是彼此信任。》

信

任

拿不到貨，我拿得到，我們跟燁輝有這種長期策略伙伴的關係。如果因為價錢高低，就換來換去，就不是策略伙伴。

好的策略伙伴，互信的基本建立在最困難的時候，能夠彼此幫助，而且要長期的建立，我們跟燁輝也建立十年了。一定要以行動，而不是言語。當它愈需要你、愈困難的時候，你能夠伸出援手，信任的基礎才愈堅實。

### 社會對公司的信任

最後談到社會對公司的信任，我認為社會的信任表現在守法、納稅、幫助弱勢團體三個方面。我們守法、誠實納稅，這兩點都做到了。至於幫助弱勢團體，我認為我們還有待加強。

我們的社會一直在很多的地方講究不勞而獲或是投機取巧。我希望

鴻海給社會的印象是苦幹實幹、按部就班、誠實實實、正派經營。一分耕耘，一分收穫，雖然辛苦一點，但是很踏實。現在媒體報導很多年輕人，很smart、用很多方法賺很多錢，我覺得都不是很可靠、不是很實在。我們花很多力氣希望給社會一個有信任感的公司。

大家現在過於強調法律。我個人經營的理念是「理、情、法」。我的順序是先講理、再講情、再講法。我認為只有彼此不信任的人才會去定一個很嚴謹的法。天底下沒有完美的法律，雙方以誠信做為基礎，愈親密的人，法應該是擺在最後一位，法擺在第一位是因為大家信任度不夠。

信任雖然抽象，但信任的表現要非常具體。

鴻海最近買了墨西哥跟芬蘭的廠，我先後去了五次。我給經營團隊承諾，我們不但不裁員，還會增

加工作機會。過去摩托羅拉墨西哥廠是美國人來管，我說我現在在台灣那麼遠，你們只有自己管，可是我信任你們，我給你們機會。結果他們比過去一堆制度、一堆法條管的時候，做得還要好。現在連帳都是自己記，墨西哥人自己去經營墨西哥人，三千個人的公司我只派三個台灣的幹部過去。

信任要真誠，強者要先伸出手去。

關公是山西人，也是個武財神。非常講義氣，我覺得信任從某些角度來講，也是義氣。當年曹瞞兵敗走華容，與關公狹路相逢，只為當初恩義重。「捉放曹」故事說明信任跟義氣是一體的兩面，有時候會矛盾。

信任是人家最困難的時候，你有能力幫他，而且不要求回報。

（採訪／狄英·楊文俐·蕭錦綿 整理／蕭錦綿·黃亦筠）

《做決策，因為要爭取速度所以獨裁，可是獨裁所得到的利益是回到公司，股東可以分享，員工也可以分享。》

任

信

戶一個有競爭力的成本。跟我買，他一定有競爭力，訂單就源源不斷地給我。所以我們後面這十年的成長，每年都增加一千億，等於每年都增加一個一千大前十名的企業。今年還是會這樣。

對我自己，成長最終想要追求的就是一個理想，給自己定一個比較挑戰的目標，然後達到，對自己就是成就感。所有的股東、員工的信任，就是成就感的最大來源。

我不是來自很好的家世背景，社會上對我們有很好的信任，對個人來講就是信譽，這是我成長動力的來源。

我舉一個互利雙贏的例子。九一一發生以後，某個大客戶，日公司，急著要追加訂單，因為很多公司電腦毀損，要重新買一批。時間很短，又要優惠價，照道理說，他非買不可，非找我做不可，我應該可以charge更多價錢。我們不但沒

有，反而給他最優惠，以服務的觀點來支持他們，因為我覺得他們已經受難了，有困難。

所以九一一以後，我們緊急出了一批貨，讓客戶對我們的競爭力和信任度增加，後面的訂單就跟著來。

信任往往是在當他最需要你的時候建立的。只有在彼此需要的時候，才建立信任，信任不是一個口頭禪，信任是真正要付出代價的。

如果連我家裡人都算進去，我付出的代價蠻大的。

本來我今年是要請一個月的假，組織都安排好了，要好好回家一個月陪我太太，但沒有想到來得那麼快。我後來比較緊張的時候，問醫生，「她有沒有可能看到抱孫子？」（郭台銘兒子去年結婚）「醫生跟我說機會不大。最後她免疫系統破壞、感染，造成系統衰竭。癌症大部份都是這樣。沒有想到這麼快，

我們沒有這方面經驗，代價很大。

別人有困難，你伸出援手，雪中送炭，比錦上添花得來的信任更可贵。

我認為強者應該先給予信任，因為你擁有的資源比較多。強者要先付出、用實際行動、用長時間來證明，不管是同學、朋友、親戚、夫妻，還有員工，信任是長時間的累積。

## 策略伙伴對公司的信任

再來是策略伙伴的信任。

講策略伙伴的信任，我有一個例子。我一年用掉三十五萬噸的鋼鐵，所有的鋼鐵都只跟燁輝買，就是只有一個供應商。有一段時間鋼鐵過剩，雖然外面有客戶賣得比較便宜，但我還是堅持只用一家。這幾年，鋼鐵吃緊，連我的競爭對手也買不到，燁輝照樣供給給我，別人



我常在股東大會講，你買我的股票，你就可以去睡覺。我們定了目標就去做，二十多年成長了一千四百多倍，累積股東對我們經營能力的信任，他們就不會常來要求召開法說會。

第三個就是公司正派經營。正派經營的定義是不違法，不去做非你內行的事。我正正當當地在我懂的範圍去經營，不去做投機的生意。我們不去炒房地產，不去做貨幣操作，就是做正規的本業。

## 客戶對公司的信任

再來是客戶對公司的信任。

我覺得有三段，一個是品質、一個是服務、一個是成本競爭力。客戶首先要能信任你的品質，消費者去買名牌，最重要是針對品質，假冒貨一下就壞掉了。

品質是企業的生命，品質不好，企業就不會好，我們公司一直以這

個為理念。我們沒有自己的品牌，可是世界上很多的名牌都是我們做的，像新力、任天堂、蘋果、惠普、IBM……都是。

公司很小的時候，品質沒有符合客戶要求，我們會重新做一批給客人，因為品質是公司的生命，做不好，後面就沒了。等公司大到一定的程度，這種機會就不容易發生了，因為我們已經把品質系統建立，變成一個制度。這是我們的企業文化。

建立企業文化，我們前後大概花了十年。一個人不要只看他一年、兩年，要看他二十年、三十年。

品質是人做出來的。只要員工認知企業文化，認知品質是企業的生命，就會用心去做。

我認為品質要做好，最大的困難是員工對公司的信任。任何制度和系統都有缺失，都要靠人去彌補。所以企業文化最困難在於彼此的認同，彼此認同也就是彼此信任。我

們花了十年來建立。

十五年前，台灣要成立國家品質獎，是生產力中心石滋宜博士辦的，我們當時就捐了五百萬，因為我們認為品質很重要，是客戶對公司信任最重要的基礎。

第二個是對服務的信任。要達成客戶的要求，不是光只有生產，還包括交期、售後服務。我們就有過技術問題不能如期突破，後來用空運出貨，我們自己承擔空運費，不計成本。

有時候，客戶賣給美國的貨又退了回來，我們還要負責幫助維修，這不是品質問題，消費性的東西很多都是這樣，需要做售後服務。客戶說缺什麼零件，就補零件。這都是服務的信任。

另外有成本競爭力的信任。我們盡量跟客戶達成互惠雙贏。我常講薄利多銷，客戶價格不能競爭會來跟我們商量，我們如果可以就會降一些。在互利的情況下，我們給客

強者應該先給予信任，因為你擁有的資源比較多。

強者要先付出、用實際行動、用長時間來證明。

信

信



的信任都是從這方面開始的。

## 股東對公司的信任

股東對公司的信任，牽涉到公司治理的問題。

講到公司治理，我一直有不同的看法，獨立董事跟透明化，我都有意見。透明化是某一個程度的透明，我們應該要保護公司的商業機密，如果透明到商業機密都外洩，那我們要透明化做什麼？

現在公司治理要有獨立董事，目的是要來監督公司。

我認為一個獨立董事要能夠發揮監督的作用，要有三個信任，第一個是人格上的信任，第二個是專業的信任度。如果獨立董事對專業不

懂，no experience, no

judgment (沒經驗，就沒判斷能力)，他本身的scapability (能力) 都有問題，沒有辦法監督。第三個是對公司運作的了解程度。他一個月來開一次會，看的都是公司整理給他的資料，他怎麼獨立？他憑什麼可以當一個稱職的獨立董事？

所以我認為獨立董事，根本是一個理想。等於說老鼠在開會，貓常

要來抓老鼠，老鼠就想出一個辦法，我們為什麼不在貓的脖子上掛個鈴，這樣貓來就有聲音。二千年來，貓脖子上的鈴都還沒有掛上去，因為還沒有老鼠敢去掛那個鈴。獨立董事也一样，但太能實現。

股東對公司的信任，應該也是看三點。第一看公司有沒有做假帳、會計是不是正確。

我們公司的財務報表，都是從每個員工bottom up (由下而上)，你想做假帳都沒有辦法。我們把所有的單位分成利潤中心、成本中心跟費用中心。費用中心有一定的預算，在預算內要達到成果，成本中心本身不增加利潤，只是成本要轉嫁給別人，別人會來監督你。

我們有很多利潤中心，他們會take care (處理) 自己的帳，所以我們沒有辦法去控制帳目，沒有辦法做假帳，必須像王永慶講的，只能做一本帳。

第二個是經營能力的信任。我們有五六%是外資，但我們從不開法說會，我一年只開一次股東大會。對投資人，我每年一年只花半天的時間回答問題。

議室吹冷氣指揮我們。

所以站在第一線的作用是，最困難的時候，員工看到領導人在一起工作，那是一種對員工的鼓舞、也就是員工對你的信任。

我後來講那兩個月是「流血、流汗、流淚」。我們同仁在客戶要求的量做不到的時候，幾乎要放棄，又因為SARS不能回家，大家擔心家裡的安危，客戶給的壓力又那麼大，偶爾會有氣餒的眼淚。可是當我們突破困難，更有歡欣的眼淚。

做一個主帥，用行動表現，勝過講一百篇演講。美麗的詞藻，倒不如以身作則。我認為員工對經營層

員工要對公司信任，  
經營者要先做到：  
以身作則、  
言行合一、公私分明。

可以分享，員工也可以分享。所以獨裁為公，有時候就算做錯決定，員工也會原諒，不會產生信心、信任的動搖。

以身作則就是，當遇到困難或是重大決策的時候，你都要身先士卒，帶領團隊在第一線作戰。Leadership是這樣成就的。

以身作則跟管得太多、事必躬親不一樣。我如果是個事必躬親的人，我的企業不可能做大，因為我只有二十四小時。舉個最簡單的例子，三月份我們公司營業創歷史新高，五〇八億。我其實三月份沒有上班。就是因為跟員工建立了很好的信任關係，當我家庭發生困難的時候，員工反而創造很好的業績，這就是彼此信任。我有困難，你來

承擔，將來誰有困難，我來承擔。我們跟員工間的信任，我覺得很自豪。

遇到重大危機、重大事件，我一定在第一線跟大家一起拚。

幾年前做蘋果電腦G5，原來在日本做研發，我們接過來製造生產。日本很多真正的技術、know-how都不願意提供出來。我們接到大量生產的時間很短，客戶打電話給我，希望我能夠關注這個事情。

G5很漂亮，手提的地方是一個弧度，像玻璃的一面，是直角，一定要用手去測試，才知道會不會割傷。我自己走第一線，拿手去測試那個銳角，手割到就一痕、流血。員工看到你第一個去做測試，他們

就發現這樣會割手，非改不行，就這樣把這個問題改好了。

G5是蘋果牌最快的電腦，生產過程中，需要高溫。夏天，在深圳的生產線上，廠房的溫度到達三十七、八度，沒有辦法裝冷氣。那時又發生SARS，來跟我們一起工作的客戶工程師都離開，日本的技術又不願意移轉。我們一面要開發技術，一面又要大量生產，環境又像烤爐。跳到第一線跟員工一起做，他們就不會覺得經營者都在會



(邱如仁攝)



# 郭台銘： 經營者信任的五角大廈

大

漢溪前，鴻海帝國，櫛比連起。

四月中旬，梅雨乍歇。郭台銘在台北土城總部辦公室，接受《天下雜誌》專訪，是喪偶後，第一次接受媒體採訪。

歷經他描述中的生命變動，「家庭發生困難」，剛剛重返掌握近六千億帝國的郭台銘，言談間，猶帶著幾分落寞。

他依然很忙，一個行程接一個行程。晚上，因為國外是白天，常常要打電話。澄清媒體的錯誤報導，他說，「我忙到十一、二點，並不代表我的員工也要。」

號稱軍令如山，他自己更在意的卻是獨裁為公。他說，「做決策，為了爭取速度，所以獨裁。」但獨裁所得到的利益是回到公司。認為自己的理念是理情法。跟員

工間的信任，他覺得很自豪。他說經營，不是管理的問題，是領導的問題。

他覺得成就感，成長的動力來源，是贏得員工、股東、社會的信賴。

完整地勾勒出一個經營者，信任的「五角大廈」。他承認，信任是要付出代價的。他說，如果連我的家人也算在內，代價還蠻大的……

站在一個經營者的立場來看，我把信任分為五個角度，分別是員工

對公司的信任、股東對公司的信任、客戶對公司的信任、上下游策略伙伴對公司的信任、還有社會對公司的信任。

員工要對公司信任，經營者要先做到：以身作則、言行合一、公私分明。

## 員工對公司的信任

現在大家流行講leadership，其實不是管理的問題，是領導的問題。員工對公司的信任，首先來自於經營層能不能以身作則。第二個你有沒有言行合一，對員工的承諾、對公司經營方向策略規劃的承諾能否做到。常常有很多人畫一個

大餅，可是沒有實際去做。第三個是公私分明。現在有很多公司經營人，在外面又開一家公司，牽涉到很多利益輸送的問題。我在外面，都是用鴻海名義去投資，沒有個人名義的。

我常講「獨裁為公」。做決策，因為要爭取速度，所以獨裁，可是獨裁所得到的利益是回到公司，股東

# 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：台北  
總經銷：裕隆汽車  
台北分公司：台北  
台北分公司：台北  
台北分公司：台北

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

誠隆 (02) 27622330  
台北市松山區八德路四段88-70號  
七和 (02) 87711770  
台北市市民大道二段180號  
裕隆 (02) 89115500  
台北縣新店市中興路三段128號  
光隆 (03) 3601111  
桃園縣桃園市中山路1310號

永慶 (035) 327155  
新竹縣新竹市經國路一段2號  
裕新 (037) 337037  
苗栗縣苗栗市鎮基路656號  
裕民 (04) 22591710  
台中市西區西區西路1號  
裕康 (04) 22470688  
台中市北區松竹路二段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

《台積電主要的價值，  
是誠信正直、承諾、創新及伙伴關係。  
這四個價值我們堅持不變。》

信

任

己的策略。所以我們專注在晶圓代工，不做別的。專注，使我們建立信任，而且是長期信任。

### 專注，使我們建立信任

老實說，以我們股價與公司淨值比，我們還是三倍以上。這個是全世界第一流的，英特爾也不過如此，IBM也不過如此，普通公司的股價都是淨值的一倍多一點，有些比淨值更低，這是因為股東認為我們值得長期投資，這也是信任。

執行，需要紀律化：discipline execution，這也是我這行業所需要的。

紀律是要長期、堅持、嚴謹。例如我希望每天運動，但是有時不可能，我第二天就會補運動，如果我今天沒時間讀書，我第二天、第三天就一定要讀，這樣我日積月累就

會健康，知識累積使我有洞見。

社會是長期的，我覺得假使每個人都急功近利，每個經濟單位，公司也好、政府，都只看現在、只看目前的話，成長不了的。台積電這個領導階層不是急功近利，我就是一個急功近利的人。

### 自我革新要多於自我批評

我經營台積電，在每個環節上至少是要看好幾年的，你要看再長，事實上也是很困難的。你說大家都急功近利，的確，但只要有少數領導份子——菁英份子，最近常常用這個名詞，不是急功近利的，這個社會就會有明天，就會有明年，明年就會比較好。至少台積電我是要把它做到的。

企業至少應該是五十年、一百年，五十年、一百年的企業也是隨

時要自我革新，像奇異是有指標性的好企業。現在的奇異和發展電燈泡開始的奇異是不同的，它自我革新嘛。假如你五十年前買奇異的股票，發相當大的財，這種是我要做到的事。

我覺得台積電還是在台灣，台灣是我的基地，對台灣整體的競爭力我們完全還要靠台灣的人才，也要靠台灣的機構（institution），像政府。的確，台灣整體的競爭力對我們會有影響。我幾年前講「成長的極限」，這是取決於一個環境的限制。美國也有他的限制，但美國自我革新的能力強，而我們嘴巴講講，批評批評，就是沒有自我革新，自我革新一定要多於自我批評，要有行動。

（採訪／狄英·楊文俐·陳良裕 整理／楊文俐·黃亦筠）



承諾是對客戶、對員工、對股東、對社會的承諾，就是答應什麼，盡力做到，即使是虧本還要做到。

公司都失去信心。這是所有社會的損失。

承諾是對好幾個對象的。承諾是對客戶、對員工、對股東的承諾，再加一個對社會的承諾，至少有四面的承諾。就是講到什麼，答應什麼，盡力做到，也就是即使是虧本還要做到。

### 兼顧股東和員工長期利益

對客戶的承諾，也因為誠信，使得客戶成為我們的伙伴，使得我們這些客戶幾乎都是從小客戶一起長大，我們很少流失客戶，即使暫時流失，後來也回來。因此我們的成長，這是很重要的一點。

我們總是講兼顧股東和員工兩個長期利益。老實說，股東和員工應該是一致的，短期有時要做點妥

協，但長期我們也在取得員工的信任。我們員工的流動率很低很低，大概一〇%以下。

我們把考績分成三段，一段是傑出 (outstanding)，佔公司一〇%，流動率只是一到二%；當中最大一段，佔八五%，那段流動率大概六、七%；最後五%是有待改進的 (need improvement) 一段，每年流動率是好幾一〇%，我們並不把他踢掉，如果他願意改進，我們也給機會。當然我們也會辭退一

些人，但少之又少。

對股東的承諾，比方說，我們大股東去年他們也想賣股票，可是股價是在風雨飄搖的時候，就讓他們不要大舉賣，這也是我們互信。後來我們增加現金股利，今年發兩塊錢一股，股價不過五十塊左右，兩塊錢就是四%，這比你去銀行存錢還要好。

對社會的承諾，老實說，我們一直是很守法的公司，對環境保護我們都很主動，絕不會為了省錢而破壞環境，這我們不做。公益其實還是其次，我們每年也做不少，但很多人也許只看到公益，對社會價值觀，對環境的保護更重要。

堅持這些價值，才能讓我們有自



(楊煥世攝)

# 張忠謀： 短期吃虧，長期獲利

張

忠謀，台灣半導體教父，頻頻締造台灣奇蹟。去年，台積電獲利九二三億，寫下台灣企業史新紀錄。

一頭白髮、抽著煙斗，張忠謀不願談公司在什麼關鍵做了什麼決定，使得台積電一飛沖天，他覺得這太戲劇化，有違好公司經營常理。

不戲劇化的是他不變的價值觀，

有了價值觀，才有策略，也才有執行，尤其專注、嚴謹的執行才是台積電取信社會的地方。

問這位人人稱羨的企業家，台積電的營業額和獲利額，他只能答個大概，但是講起對員工、對社會、對客戶的承諾，他卻一個字一個字清清楚楚，不容馬虎，不容省略。

對社會亂象，已經決定在台灣緊扎深根的現象，張忠謀不願多談，

但他認為社會菁英首先要負責任，放眼長期，不急功近利，社會才能有明天、明年。

生命至此，張忠謀的人生成績單似乎都是滿分，但是他遺憾沒有能把台積電的價值觀廣施於社會及企業，「但是我不覺得這是失敗，我還沒完，」張忠謀永遠懷著希望。

台積電主要的價值，是誠信正直、承諾、創新及伙伴關係。這四個價值我們堅持不變。我在外界

講，公司講。但講是很容易，但我們可以做到。

我也堅持「good ethics is good business」。在很多大型企業都做到，如奇異、英特爾和台積電，常常公司出問題，很多人都不

願意徹查，認為影響股價，這樣做法更不好，遵守誠信的公司短期內似乎吃虧，長期還是獲利。

最近我看了一篇在《華爾街日報》的文章，深有同感，這是偵辦企業醜聞的紐約州檢察官史匹澤（Eliot Spitzer）所寫。他說，「當企業醜聞發生時，《華爾街日報》常批評執法人，而不是批評發生醜聞的企

業。」

不守法的企業應該受到應有的調查，執法公平使誠實的企業在公平的基準上，以價值和表現，而不是走在法律邊緣來競爭。

執法公平不會浪費投資。現在很多表現優良的企業無法得到資金、發展、擴充以及增加就業，因為壞企業連累好企業，使投資者對所有

所以信不信賴的問題，  
不必做很多花招，做正派的，  
讓客戶選擇比較正派的，  
就有信任。

工？用他，他要忠實去做，對公司、對老闆才有目的。一個人工作，公司要條件給他，待遇、福利、工作環境等不會比人家差，一切合理的話，他就會用功，不合理的話，其他的公司待遇、工作環境、各種條件比較好的話，他就會選擇到好的地方去。

### 信任 雙方面都要付出

一個企業要安定，員工很重要，企業要加強，就是要靠員工的力量。

要勝同行，各種各樣就要做到合理化。這很自然，不是理念。是市場經濟的原理。

做人，「誠」最要緊，一個人不能獨自生存，自己要好，也要想對

方好。要為對方著想。對自己好，對對方不好，人家怎麼會對你好呢？你對人家好，人家才會對你好，這是道理。

社會現在彼此很多不信任，很多騙局啊。政府要安定的話，各方面要考慮，如：治安、環境、衛生、福利，最重要就是政策問題。如何讓人民可以信賴，創造進步的文化，跟得上，這是政府要盡心。

安定的社會，最重要是政府做模範，各種規章、法律要執行，制度要順應這社會的變化，要改，不斷追求合理化。做好，才有辦法生存，做不好就沒辦法生存，可以用就生存，政策、制度、規章，一

切做好就有機會，做不好，就沒機會。

一個人要品格，國家也要品格。

社會有需要，就要做一些事。強的人不要欺負弱的人，要讓他服氣。就是讓弱。強讓弱，富助貧。強的人讓弱的人，富的人幫助貧的人，這樣社會就會好。

（採訪／楊文俐 整理／蕭錦綿、林芳儀）



（楊煥世攝）



# 王永慶： 強讓弱，富助貧

## 二

○○四年六月，郭台銘帶著兒子郭守正，拜訪台塑集團董事長王永慶。王永慶送給即將結婚的郭台銘兒子兩個字：「信用」。

一九三二年，十六歲的王永慶在嘉義開了生平第一家米店。有次深夜兩點，大雨滂沱，米店的門砰砰作響，有家客棧的廚師說有旅客上門等著吃飯，要他立即送一包米去。

王永慶開了門，二話不說就戴上斗笠、披著粗麻布袋送米過去。

早在七十年前，王永慶就以「服

務周到、信用第一」開始做生意。

一九七三年，王永慶一手創建的台塑為了擴建，需要辦理現金增資，提出增資股權的兩成，即以每股二四四元的價位辦理承銷。

但隔年卻遇上石油危機，股價因此大跌。一九七四年初進行股票承銷抽籤時，台塑股價已滑落到每股二三八元，股市上一片議論紛紛。

被套牢的股東在年度的股東大會上，希望王永慶能「補足差額」，王永慶爽快地答應，「願以六月三十日的收盤價，做為補足承銷價與市價之間差額的基準。」

結果當天台塑增資股的收盤價只

有二〇二元，王永慶依約每股退回四十二元，一共退了四千多萬，創下股市空前的紀錄。

他說到做到，「一諾千金」。

從米店到台塑，王永慶建立了他獨特的信諾長城。

他說，「一個人要修養成被尊敬的人格，需要長時間被信任，但要人格破產只需要做錯一件事。」

今年四月，王永慶接受《天下雜誌》專訪，說明為什麼「信用」這麼重要：

市場經濟，有自己的選擇，競爭就是信任。

如何跟客戶保持很好的關係？競爭就是保持。

我有好的條件，客戶比較信賴

我，就選擇我，就是我的客戶。

現在我和你同行，就要競爭。

所以信不信賴的問題，不必做很多花招，做正派的，讓客戶選擇比較正派的，就有信任。

市場經濟好處就是這樣，很自然的。

老闆和員工之間要怎樣互相信任？很簡單，雙方方面都需要付出。

老闆照顧員工，為什麼要用員

《企業信賴是贏得的，不像血緣關係，子女天生信賴父母，因此必須長期培養，更要深植在企業文化中。》



聯強協理林俊堅記得，聯強直營維修服務中心開張首日，幾位客服小姐下班後，都含淚委屈，想不到客人會有這麼多抱怨，而且講話那麼不耐煩，聯強才了解客服人员所承受的壓力。聯強因此開始認為主管應該注重客服人員的心理層面，輔導部屬如何紓解壓力，如何回答顧客埋怨。

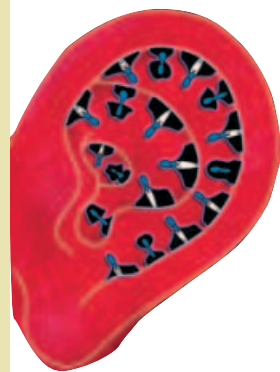
今天聯強直營維修服務中心每天服務六千人次，「如果我們以專業、速度、態度號召顧客，態度最重要，」林俊堅說，「愈多顧客依賴你，我們的負擔愈大。」

面對很多公司用派遣員工，甚至有一家上市企業八〇%都是用派遣員工，勞雇關係變成「露水姻緣」，一位派遣人力中心經理說，「除了『總裁』沒有派出去過之外，其他人都可用派遣。」

福特六和汽車總裁沈英銓不贊同這種做法，甚至基層員工都應該用正式的，才會有向心力，因為這些人是顧客接觸的第一前線。「你等於把公司前途交給傭兵，太危險，」他說。

## 信任如水，柔弱但強韌

洋基通運不但很少用派遣員工，甚至香港來的新任總經理鄧鳳鳴，還特別在意基層員工。來台灣兩個月，她勤學國語，每天上班後，一定要到樓下服務中心，去問



表三-1：企業建立公眾信任的五項步驟

87% 民眾認為，營運公開誠實最重要

|                  |     |
|------------------|-----|
| 營運公開、誠實          | 87% |
| 在產品與服務上，提供最好的價值  | 87% |
| 與顧客、投資者、員工溝通順暢直接 | 86% |
| 獲利與財務狀況穩定        | 83% |
| 展現對員工的關懷與關心      | 81% |

表三-2：企業高階主管如何建立信任？

91% 民眾認為，發生錯誤時，承擔責任最重要

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 發生錯誤時，承擔個人職責及應負的責任 | 91% |
| 在可見之處表現對顧客的關心      | 91% |
| 妥當地處理危機            | 91% |
| 溝通公司未來的願景          | 90% |
| 以顧客與消費者的利益為優先      | 84% |

資料來源：「高誠公關亞洲產業信任指數」調查

註：調查對象為台北、東京、香港、新加坡等四個亞洲主要城市的消費者。

問今天業績好不好。上個月在黎子興舉行的員工表揚大會中，她還用台語高歌一首「愛拼才會贏」。

甚至，有員工向她反映，穿黑色套裝太嚴肅，她改穿乳白套裝。「我用行動證明，我要融入這個環境，」她說，「他們有信心，我不是個過客。」

近日發生的「毒蠻牛」事件，製造商保力達公司在第一時間召開記者會對外說明，並且迅速將產品下架，允諾將全數回收銷毀，這樣積極面對問題的態度，較以往發生的類似案件，處理上來得明確果斷，不但降低消費者的疑慮恐慌，也減輕對公司形象的負面傷害。

「信任像水，外表柔弱，卻具有持續性的韌度。」德國管理學家萊納德寫道，「最柔弱的東西，必要時，往往是最強韌的。」

信

怪

《企業已亮起信任紅燈，企業失信、背信、動輒裁員，已經成為無法馴服的怪獸。》

待，尤其員工不願求新求變，反而成為公司再造、創新的阻力，「不是你儂我儂，」一位自由業者表示，「而是不要黏我太緊。」

人才不忠，高科技公司幹部帶著自己的團隊及研究成果，跳槽到競爭對手，等到公司訴諸法庭，判決下來，技術已經過時，原公司損失已無可彌補。

「這是個環境巨變，關係短暫的時代，」一位管理學者一語道破，「信任實在難建立。」

但未來面臨企業的是：知識經濟、機動組織、委外、飛速行動，都需要員工、雇主建立信任，部屬、上司養成默契。

例如現在企業最重視的「知識管理」，就是要資深員工把專業知識貢獻出來，其實就是「沒收專家腦袋的知識」。「當人們覺得『分享』不會對自己造成損害時，才會願意公開自己的想法，」德國管理學家萊納德·史布萊格爾在《信任》一書中說。

知識經濟，工作難量化，更需彼此信任，「他在思考時，很難衡量思考品質，」哈佛大學商學院教授肯特說，「你不知道他在做白日夢，還是在創新，你只有信任他。」

誰應該先伸出「信任」之手？不管企業主或管理學者都認為，企業是強者，因為他們有更多資源，而且經得起「背叛」的風險。「領導人必須付出，用行動表現，長時間累積，」全國第一大民營製造業董事長郭台銘語

表二：台灣產業信任度排名

| 最被信任的五個產業 |          | 最不被信任的五個產業 |                  |
|-----------|----------|------------|------------------|
| 排名        | 產業類別     | 排名         | 產業類別             |
| 1         | 電腦硬體與軟體業 | 1          | 土地開發業            |
| 2         | 電訊業      | 2          | 建築業              |
| 3         | 超市、雜貨業   | 3          | 媒體<br>(電視、報紙、雜誌) |
| 4         | 電力供應     | 4          | 保健、美容業           |
| 5         | 醫藥業      | 5          | 證券、投顧業           |

資料來源：「高誠公關亞洲產業信任指數」調查

氣激烈、高昂、篤定，「信任就是以身作則，言行合一，公私分明。」

例如領導人在公司有難時，跳下現場，身先士卒，親自解決，員工就會對領導人產生信心。「因為我懂得基層，下的命令不會太離譜，」郭台銘說。

郭台銘以獨裁聞名，但是他說，「我公私分明，所有在外投資都是以公司名義投資。獨裁，但是獨裁為公，」他說，「信任必須贏來。」

公司前途交給傭兵，太危險

信任，尤其要延伸至基層員工。現代企業賣產品，其實就是賣服務，第一線員工更形重要，如客戶服務、接待人員。



良率低，精明的台積電甚至虧本賣給客戶。當需求大於產能時，張忠謀裁決，不是以哪個客戶出價最高優先供貨，而是以當初承諾給客戶的產量為先。「你對客戶做的，他都會記得，」他一個字一個字堅定地說。

「信任就是『再次相見的定律』，」德國社會學家盧曼提出。雙方有可能再次相見，就不可能破壞信任。

小企業更要實踐對客戶的承諾，以便再次相見。客戶都喜歡找兩三家供應商，可以比價及比服務。「他們喜歡多妻制，」奧美廣告副董事長葉明桂表示，「你就得做又體貼，又最美的太太。」

奧美不僅卯足全力，客戶覺得付費不夠價廉物美時，往往會主動給客戶更多創意，鼓勵創意人員多想十個點子給客戶，讓客戶有更多選擇。

奧美廣告副董事長葉明桂說，「企業決策往往不是『對與錯』的選擇，而是『對與對』的選擇。」

為了客戶利益，有時更要犧牲自己利益，以取得客戶信任。葉明桂回憶，幾年前統一企業推出左岸咖啡時，第一次試喝，葉明桂就告訴統一，這和調味咖啡沒有兩樣，是個爛產品，很快就會死亡。統一再花半年研發，終於突破產品瓶頸，上市後，品質改寫台灣冰咖啡歷史，「我犧牲半年利潤，但是左岸咖啡現在仍然很紅，」常常晚上趕寫提案的葉明桂，「也許我死後，左岸咖啡仍然還在。」

「你要選擇做流星，還是恆星？」他常常問自己，「永恆的美感無以衡量。」

台灣雅虎總經理鄒開蓮，去年關閉網站裡的聊天室，因為很多援交、詐騙都在這裡發生，損害雅虎聲譽，尤其雅虎拍賣額每年已達一百五十億元，交易信任度第

一，「為了誠信，等於宣布有些網友，我們是不歡迎的，」鄒開蓮說。

## 有滿意的員工，才有滿意的顧客

但是有滿意的員工，才有滿意的顧客。

近年來，全球化捲起空前巨變，超時空競爭。企業為求生存，往往組織無情。曾經赴湯蹈火，功勳彪炳的經理人，可能一夕之間被迫離職。中外各行各業購併，公司總經理馬上被請走。三年前勤業會計師事務所被購併時，當時總裁魏永篤看著Arthur Anderson招牌換下，「那段時間，我從來沒有掉過那麼多眼淚，」魏永篤後來向《天下雜誌》道出鐵漢淚水不輕流的心情。

員工對公司信任也降到低點。能不能拿到退休金，會不會是下一波裁併者。一位證券公司主管，被金控公司購併後，因為老闆失勢，也跟著遭受冷凍。

基層員工更是受害者，遭受空前衝擊，一些中小企業用各種名目，或者結束公司、或資遣員工、或將原來部份薪資變為獎金，以減少支出。

1111人力銀行做的調查指出，八一%企業認為人事成本提高面臨衝擊，一四%企業甚至認為負擔不起，乾脆倒閉。「中小企業本來利潤就低，大家都不想玩了，」逢甲大學副董事長高承宏說。

## 環境巨變，關係短暫

著名的華頓商學院教授卡培里曾在《New Deal》書中指出，員工忠誠反而是麻煩，過高忠誠會帶來過高期

今天去福特經銷商保養維

修的客人，車開進去後，機師檢驗

後，電腦馬上打出所需價錢，問你

願不願意修，不會有以前車主拿到車

後，大呼被大敲竹槓，有受騙的感覺。

等候時，客人可以上樓，濃濃西雅圖咖

啡在等著你，輕柔的音樂中，你可以看金

石堂提供的一百本最暢銷書（每個月更新一

次），媽媽可以帶著小孩到玩具區。「要讓等待

成為享受，把服務變成標準配備，」福特六和汽

車顧客服務處副總經理張偉昌說明進一步贏得客戶

之心。

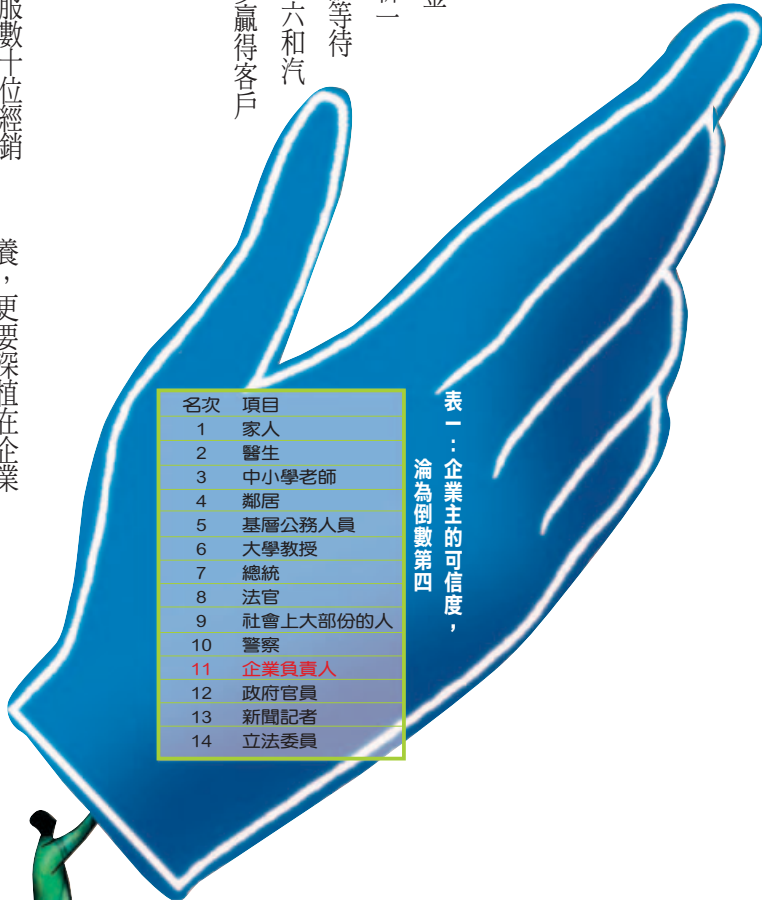
## 賓士車主都羨慕

兩年來，張偉昌開著車，全省巡迴，說服數十位經銷商，在服務中心隔出空間，讓來保養維修的車主，有個休憩之所，很多經銷商反對額外支出。「你到隔壁去吃個兩百元特餐，他們是不是都附份紅茶，」張偉昌說，「車主花的錢不只這兩百元吧！」

現在，連賓士車主都羨慕地說，他們都沒有享受到這麼好的服務。福特汽車回廠保養率也從六五%升到八五%，經銷商也增加諸多收入。

「沒有一級產業，二級，三級產業，沒有服務，就沒有企業價值。服務成為差異優勢，」元智大學管理學院教授許士軍指出。

所有採訪者都指出，企業信賴是贏得的，不像有血緣關係的親子之間，子女天生信賴父母，因此必須長期培



表一：企業主的可信度，  
淪為倒數第四

資料來源：群我倫理促進會

養，更要深植在企業文化中。

遠在一九九七年，台積電前總經理布魯克辭職，張忠謀親自兼總經理兩年，執意貫徹台積電理念。至今台積電已是營收超過兩千五百億的企業，大部份企業都採行利潤中心，鼓勵競爭利潤，但是台積電不設利潤中心，全員對客戶，定價一致，「廠長只要負責降低成本就可，」他說。

## 信任 就是再次相見的定律

一旦對客戶承諾，企業就必須兌現。例如台積電承諾客戶，可以克服某些技術問題，但是到期沒有完成，或

信度僅超過政府官員、新聞記者、立法委員。(見表一)  
不良企業更威脅著你我生存環境。最近，假酒、工業鹽冒充食用鹽、市售蜂蜜多數摻假、病死豬肉……，種種「黑心」產品頻傳，不但有害健康，嚴重者更會致命。

根據美商高誠公關顧問公司所做的調查，七二%的台灣民眾不相信企業，居亞洲第二，有七二%的亞洲人認為「近來經濟情勢的變化，已導致在從事商業往來上右信心與信任危機。」

### 勞工淪為「用過就丟」的衛生筷

而最近勞工退休制度改革，也在傷害社會對企業的信心，沸沸揚揚。由於雇主必須提撥員工薪水的六%，很多企業主利用各種名目規避，例如關廠、遣散員工。

從台南趕來，在五一勞動節示威的一位化工公司員工指出，公司在淡季時，資遣資深員工，以逃避應給的退休金。旺季時，再用派遣公司來的暫時人力，薪水只有一半，而且不必付勞保、健保，「連趕貨運了，都要員工付空運費，」他的憤怒不平，寫在黝黑的臉上。

「這群游牧勞工，」一位工會團體負責人說，「是公司用過即丟的衛生筷。」

但是在信任危機充斥時代，注重誠信的企業會得到回饋。全球第二天會計師事務所執行長Ernst & Young全球主席暨執行長戴利，接受《天下雜誌》訪問時，堅持做對的事，希望十萬名員工中的每一位，早晨一睜開眼睛，想到的第一件事，沒什麼比誠信更重要。他花七〇%時間教員工誠信。在全球旅行，建立誠信至上的原

則。

位於上海的一家半導體設計公司負責人，比較海峽兩岸晶圓代工公司後，還是選擇台積電，雖然台積電的人員不夠親切，對小設計公司還很高姿態。「但是你信任他們不會把你的設計圖露出去，」他說，「也相信他們在製程中，一個步驟都不會省。」

「人們習慣在被欺騙之後，會衍生新的『選擇性信任機制』。」在《我們為什麼不再信任》一書中，作者英國劍橋大學紐罕學院院長歐尼爾寫著，何時相信何人，何時又該對何人高度懷疑。

例如廣告，能打動人心的愈來愈少，台灣對政治人物根本全盤否定。政府官員、立法委員信任度居社會信任之末。

「龐大沉重的疑問，有時會有簡潔而輕快的答案，」文化人沈雲驄寫道。

因此企業建立信任對客戶，對員工，對社會更形重要。

### 分享、承諾、誠實……，甚至犧牲

信任有如頑皮小精靈，有很多分身。分享、承諾、誠實……，甚至犧牲。

但是根據所採訪的企業，串起這些分身的卻是嚴謹紀律、徹底執行、著眼長期。

兩年前，中壢的福特汽車總裁沈英銓（第一位華人總裁）發起「Quality Care」加強他們售後服務，「這是以『品牌』做服務，表示我們對客戶的長期承諾，」他說。





▲香港來的DHL總經理鄧鳳鳴，高唱「愛拚才會贏」，努力融入台灣社會。

## 談起「信

任」，從氣宇軒昂的企業家、辦公室隔間裡的職員、到生產線技術員都精神一振，滔滔不絕。在土城的鴻海董事長郭台銘花了兩小時，對記者講經營者如何建立信任，台積電董事長張忠謀一再搬出台積電的十大信條，誠信是第一。

## 分散社會焦慮

在充斥焦慮、政壇謊言的台灣，企業可以成為提升台灣信任的起點。工作佔了你大部份時間，在信任的環境裡工作，縱使忙碌，成就感也十足，「員工應該有被信任的權利」，現任洋基通運香港、韓國、台灣區總經理楊斐說。

踏入萊爾富或全家便利商店，你知道價格公道。手機壞了，到聯強直營維修服務中心，穿著白袍的技術師，半小時內可以解決你的問題。「至少，企業可以分散社

## 會焦慮感，「聯強國際協理林俊堅說。

信任是社會的潤滑劑，海峽兩岸來往的企業家，外商或本地，認為誠信是台灣面對大陸競爭的最大優勢。「資本主義的根源就是彼此相信，對方會遵守約定，才能有往後的合作，」美國律師周天瑋說。

信任更可以降低交易成本。例如展研貿易公司是台積電的長期供應商，如需貨孔急時，展研會連夜運去，連進貨證明都忘記索取。一年後，展研需要用這個文件報稅，台積電人員也在半個鐘頭內幫他把這項文件找到，「這就是互信的力量，」當時展研董事長余宗澤飛車趕往中正機場搭機赴日本談生意想著。

但近年來，企業已亮起信任紅燈，企業失信、背信、動輒裁員，已經成為眾人眼中無法馴服的怪獸，更背離社會信任。

## 失信，背信，詐欺

全美第七大企業安隆一夕破產，通訊巨人世界通訊重整，今年美國十大審判要犯，七位就是企業界人士。

我國更不遑多讓，去年十幾宗經濟犯罪大案都遭起訴，博達科技董事長葉素菲涉嫌掏空公司資產，使小股東損失五十幾億元，最近還被交保。

今年四月，在檢調人員調查下，才發現是一艘來往於香港、台灣間的漂流船，為漢昌科技（聲稱可以以石英製造晶圓材料）偽造大量營業額。受騙對象竟包括聯華電子等知名公司。

企業負責人，根據去年群我倫理促進會的社會信任度調查，可信程度低，在十四個社會角色裡倒數第四，可



△信任是為了再次相見（圖為統一企業經營團隊）。

一起為催生蘋果電腦G5而打拚。

電腦機殼終於出爐。蘋果電腦要求測試，機殼不能割手，中年男子身先士卒，第一個上去試用，機殼角太銳利，割傷手指，鮮血汨汨而出。

「流血、流淚、流汗，但我們做成了，」喪偶後，首次接受媒體訪問，鴻海董事長郭台銘回憶，「關鍵時刻主帥上陣，比一百篇演講還有用。」

## 主帥要上陣

一座建築物裡，門一道道開啟，每道門都有特殊識別證，門沒關好，十秒鐘警鈴就高聲響起，三十台攝影機，無論白天黑夜都燈火通明，可以照到各個角落。工作人員有如全能警探，要識別進來的貨品是否有爆炸危險，遇到搶匪時，還要知道如何與其周旋，保護自己也保護貨品。

這不是高科技電影場景，只是洋基通運（DHL）位在士林的服務中心。很多人以為快遞公司只是送送文件、護照，但是洋基通運動輒要運送價值千萬美元的機密資料、貨品。

「信任是深層的感覺，你永遠都可以做得更多，」從香港來，剛上任兩個月的台灣洋基通運女性總經理鄧鳳鳴，帶著廣東腔國語，認真地解釋。

文／楊艾俐

# 再次相見的鑽石定律

從美國的安隆、世界通訊，到台灣的博達、訊碟，企業一再失信於社會；勞退新制引發的關廠、裁員、減薪、雇用派遣人力的風潮，更進一步傷害社會對企業的信任。

在去年的社會信任度調查中，企業主的可信度淪為倒數第四，七一的台灣民眾不相信企業，高居全亞洲第二。

對企業經營，信任為什麼特別重要？

為什麼保力達公司在毒蠻牛事件後，第一時間回收所有蠻牛？

為何信任是台積電十大信條之首？

為什麼郭台銘說，「信任必須贏來」？

在充斥焦慮、政壇謊言的台灣，企業可以成為重建信任的起點嗎？

(劉國泰攝)

原

則很單純的事，其實最難做到。

——愛爾蘭劇作家王爾德

二〇〇三年，SARS風聲鶴唳，一位中年男子卻登上飛機，飛往SARS起源地——中國大陸，在深圳的工廠裡，冒著廠內三十八度高溫，與研發、製造員工，







企業

# 託付, 並承擔風險

我是一名管理者  
承接社會託付的一項重要資源  
為人民創造龐大價值的私人企業  
我發誓我將不負所託  
也了解我的責任是  
帶領管理健全的私人企業  
促進公眾利益

——哈佛教授諾瑞亞(Nitin Nohria)《記得你是誰》

繪圖／江小A







列，放置炸彈到公車、購物中心，以色列也回以顏色，砲擊巴勒斯坦激進組織總部，死傷無數。

做為第一位美國派駐加薩走廊的新聞官，司徒秀連辦公室都沒有，防彈車是她的辦公室，她在上面用手機聯絡公事、找巴勒斯坦人，還要定期打電話向在美國的父母報平安。

這位二十五歲的美國女孩，很多巴勒斯坦人都不了解，為什麼可以開著防彈車，到處跑，為什麼不怕危險，怎麼會喝「威士忌」，為什麼還這麼了解阿拉伯文化。

司徒秀負責在巴勒斯坦挑選有潛力的年輕人，到美國參觀，不單參觀民主機構；如白宮、國會，更參觀各級法院，因為司法是民主的基石。希望巴勒斯坦下一代能夠創立現代化國家機制，她也邀請美國新聞記者、作家、會計師到巴勒斯坦，交換觀點，促進他們的專業水準。「對，我是在為美國宣傳，但我不是空口講，而是邀請他們實地去看美國，」司徒秀說。

遇到激進份子，根本對美國不想接觸，她怎麼說呢？「對，你的看法也對，但是縱使是敵人，你也得

了解敵人，才能克敵制勝。」「美國、猶太人、巴勒斯坦人都有對的一面，也都有錯的一面。」

她尊重回教文化、歷史，而且用行動證明。例如她穿裙子，一定超過膝蓋，衣服袖子要蓋過手肘。「每個人，不管哪種文化，都渴望連結，被了解，」這是在接觸巴勒斯坦人兩年多後，司徒秀得出的結論。「他們的需求，想法，慾望都有理由，也有正當性。」

他們感激這位看起來典型的美國女孩，能用阿拉伯人觀點看事情。例如巴勒斯坦人抱怨世界不把他們當人看，到哪裡都要身分證明，而且受盡刁難，她傾聽，但也會解釋以色列人不願看到激進分子，破壞他們的安全。

### 善種子愈擴愈大

她的誠懇和智慧，使得她能多次化險為夷。有一次，她駛進群眾示威隊伍，美國國旗在焚燒著，美國人被詛咒，坐在防彈車上，她決定要冒險飛車衝出人群，就在剎那間，一位當地大學學生會會長認出了她，馬上叫著，「她是好人，讓

她走。」示威群眾讓出一條路，她可以毫髮無傷回到邊境。

司徒秀不會天真地相信，每個她交往的巴勒斯坦人都喜歡她、信任她。但是很多人仍然可以開誠布公，存異求同，變成工作伙伴，在專業關係中，彼此信守諾言，也可達成任務。例如她承諾安排巴勒斯坦電視台新聞部的主任，在美國總統柯林頓訪問巴勒斯坦時做獨家專訪，而那位新聞主任也幫助司徒秀，取得美國新聞記者衛星傳送柯林頓訪問時的畫面。

「信任，不會從天而降，是要贏來的，」她說。

雖然司徒秀只是美國龐大外交官中的一員，但是她回美國時，把中東人的友善、忠誠，說給自己家人和親近的朋友，影響了他們。而今她來到台北，也把這個訊息傳給台北人。雖然她不能在世界和平上呼風喚雨，卻在一個小圈子裡，播下善的種子，有一天，可能愈擴愈大。

如果一個二十五歲的美國女孩可以化解千年宿敵，那同文同種的台灣藍、綠民眾更可以傾聽對方的心聲和渴望，建立互信的第一步。■



(林麗芳攝)

## 紅

色洋裝，黑外套，俏麗的短髮，喜歡喝紅酒，享美饌，現任美國在台協會發言人司徒秀（美籍猶太裔），有如典型的雅痞。

但很少人知道，這位猶太女郎曾在對美國，對猶太人最具敵意的中東地區，擔任過十一年外交官。但

是她用智慧、了解，化解巴勒斯坦人對她的敵意，最後還能變成工作伙伴。

至今還讓她津津樂道的是，司徒秀曾經在三年半間，幾乎每天早上隻身開著防彈車兩個半小時，到以色列死敵巴勒斯坦人居住的加薩走廊，替美國政府做文化交流，傍晚時分，又開兩個半小時裝甲車回以色列首都特拉維夫。

當時她才二十五歲。大部份女孩此時，或為愛情徬徨，或忙著消費，做「月光族」。

聖經裡，亞伯拉罕生了兩個兒子，一個是以實瑪利，是現今回教人民始祖，一個是以撒，是現今猶太人祖先。兩兄弟一出生就是死敵，於是結下四千多年世代恩怨，世界每每為他們紛爭而引起重要戰役。

生長在加州聖塔摩尼卡海灘，上

司徒秀以猶太人的身分大膽前進中東，用智慧和了解開闢她的道路。

加州大學時，司徒秀就到以色列做交換學生，在那裡，她跨越傳統疆界，發現另一個新天地——阿拉伯世界，和猶太人有著同樣悠久歷史。科學、數學、藝術成就不下於任何民族。

考上外交官後，她自願選擇大部份外交官不願去的地方，派駐中東，並且投資兩年學阿拉伯文，研究他們的歷史文化，做為她日後有利的武器。

「大概也相背叛父母吧！自己做判斷，」司徒秀說。

## 傾聽激進份子的聲音

加薩走廊是以色列在一九四八年建國後，原來居住在以色列領土內的居民被迫遷徙的地方，因為世代恩怨，極端份子和以色列人經常暴力相向，回教極端份子經常到以色列



著了」，於是回營。

威爾遜垂下頭，勉強回答，「我不知道。」冷眼旁觀的史考特在日記上寫道，「他一點希望也沒有！」

四個人裡，只有歐慈上過戰場。他知道死亡是怎麼回事。他不怕吞下那顆鴉片丸，但他不願照史考特的意思做——再也不願！

此刻他對史考特只有鄙夷。他深深感到自己被這無能的領袖出賣了。哦天！他為何盲目相信史考特的探險經驗、規劃能力、臨場判斷？當他可以拒絕、可以爭辯的時候，他為何靜默不語？

他想到他在英國鄉村的莊園，他的寡母翹首盼望他歸去。母親與他相依為命，現在他最大的遺憾是，他已經沒有力氣寫信向母親道別了。

他拿出最後一段日子零星寫的一些日記，託付威爾遜，請他回英國

後務必去看望他母親。

這樣的託付實令威爾遜難堪。威爾遜醫生是全隊上下最受信賴的保母型人物，但是他提出的一些重要建議，也未獲史考特接受。這時候他更已經看穿，史考特存心想做烈士。

敗軍之將不可言勇，南極點既已被挪威搶佔，史考特相信英國和全世界等待他的只有恥辱。他寧可死在冰礁上，製造「與大自然搏鬥至死方休」的英雄神話。

但是別人並沒有打算陪他做烈士。別人對創造神話沒有興趣，他們只是誤信了他。

### 信任遭輕率背叛

第二天早晨，歐慈醒來。如果這天是三月十七日，那麼正是他的三十二歲生日。他艱難地穿好衣服，

使盡力氣解開帳棚門索，向外面的漫天風雪走去。

他的遺體始終沒有找到。

四天以後，史考特自己支撐不住了。不過，他並沒有吞下他的鴉片丸，相反的，他要求想要繼續前行尋找補給品的兩位伙伴，威爾遜和鮑爾斯，和他一起躺下來，在帳棚裡等死，以免探險紀錄分散遺失。

他們把帳棚門由內綁緊，雪橇留在門外。三人各自在睡袋裡寫遺書。

史考特在多封遺書中為他的失敗申辯。他歸疚天氣、歸疚運氣、歸疚屬下辦事不牢，甚至歸疚歐慈的拖累。他說這些都不是他所能計算得到。

——屬下盲目的信任，遭到了領袖輕率的背叛。（本文取材自Roland Huntford, "The Last Place on Earth", London, 2000）

衝突VS.善意

司徒秀

文／楊艾俐

# 開著防彈車勇闖中東



歐慈坐在帳棚裡考慮自殺的時候，一定會回想起上年運補之旅中，知馬愛馬的他，曾力勸史考特槍殺已經力竭的一匹馬，屍體放置路邊作為存糧，並驅趕剩餘的三匹馬繼續向前，運糧到更南更遠處，以備回程之需。看到馬和狗都會皺眉頭的史考特板著臉回答，「不行！我受不了如此虐待動物！」

歐慈早已發現史考特不容忍批評，也不接受建議。要不是運補之事關係重大，他原不肯輕易開口。他不喜歡爭辯，雖然對史考特的很多做法很不以為然，他卻習慣服從，總是說，「隊長有他的一套。」

史考特以高高在上的姿態領導探險隊。他從不事先透露計劃——也許是頭腦不清，沒有計劃。他也不與人商酌：他不信任任何人。他用亂發脾氣的方式掩飾他的慌亂；他永遠怪罪別人，而不檢討自己。

就拿寒冷和飢餓的另一個原因：

海軍上校史考特以高高在上的領導姿態率領探險隊，不信任任何人。



(National Maritime Museum提供)

油料短少這件事來說吧。每當他們好不容易找到補給品時，他們發現裝燃油的鐵罐只有四分之一滿——由於封口不夠密，大部份的油揮發掉了。

這問題，以前的探險隊就發生過，挪威隊注意到前人經驗，改善了油罐密封方式，他們留在冰礁上的油罐，五十年後有人發現，打開來油還是滿滿的。

我們被出賣了！

史考特卻完全疏忽了。就像很多要命的事，他都疏忽了。衣服、鞋襪、手套、帳棚、雪橇……，整個冬天，挪威隊一遍又一遍試用修改他們的裝備，務求又輕又舒服又好用。史考特卻什麼也沒做。他的部下，沒得到指示，以為一切都沒問題。

坐在帳棚裡，歐慈輕聲問威爾遜。

遜，他到底還有沒有希望。他並不是指望自己的腿能走回去，而是期待或許狗隊就在前面不遠處等著迎接。

不錯，他們也有一支狗隊。史考特不相信狗，但他還是帶了一支西伯利亞狗隊備用。後來發現狗隊表現最好，挺進南極點時，他就臨時改變主意，要狗隊多送一程，比馬隊跑得還遠。他又推翻前令，要求返回總部的支援小組帶口信給總部軍官，秋天時率狗隊到冰礁上來迎接，「迎得愈遠愈好，但不要累著了狗。」

這含混不清的口頭命令在混亂急迫之中隨口交代，總部軍官不明白其重要性。他們沒想到狗隊是史考特這組人的最後希望所繫。不，史考特是極其驕傲的人，他說過他不會要人救援。

狗隊秋天時確實去冰礁上等候，等了幾天沒見人影，又怕「把狗累

史考特（最左）率領的  
南極探險隊正走向一場  
不可預知的大災難。



（National Maritime Museum提供）

的凍瘡。

他們的一個夥伴，壯碩如巨人的海軍士兵伊凡斯，一個月以前在高原冰河上便已不支倒地。

剩下的四人裡面，情況最糟的是陸軍騎兵上尉歐慈。

壞血病的症狀之一是傷口不能癒合。歐慈十年前在戰場上受的腿傷，竟也崩裂復發，加上嚴重的凍瘡，他的腳紫脹潰爛，痛楚不堪，十天來都不能拖拉雪橇，只能勉強跳著跟上。

他現在是英國探險隊，南極挺進小組的負擔。

探險隊長，海軍上校史考特，坐在帳棚對面，嚴厲地看著他，似乎在說，「你應該像個男子漢，自行了斷。」

### 傷者請自我了斷

史考特幾天以前便已強迫隊友威爾遜醫生，自藥箱內取出鴉片丸，分發給每個人，就為了這個用途。

但是歐慈不甘心。啊，他怎麼會把自己陷入這樣一場大災難裡面呢？

英國探險隊是以海軍官兵為主

力，但是史考特決定用馬匹為運輸工具之一，需要一個懂馬的人，向陸軍徵調正在印度服役的騎兵隊長歐慈。歐慈欣然應召，千里馳赴倫敦報到，卻不知南極這地方根本不適合用馬。

冰原草木不生，所有馬料都需運去；軟雪往往過膝，馬的腿長體重，行走特別困難；馬站著睡覺，風雪吹襲使牠們無法休息，需要隊員每天扎營後為牠們砌築一道道的雪牆擋風擋雪；馬不耐寒，零下二十度的氣溫便使牠們食不下嚥。而且馬攀不上冰河高原，拉車只能拉到半途，到冰礁與陸地接壤處，拉車的就由馬換成人，前拉後推，一步一步踏上三千多公尺的南極橫貫山脈。

這是最根本的決策錯誤，史考特卻帶著自虐心態，表示人拉車最可靠，寧可不要動物幫忙。

英國隊的競爭對手，挪威隊，則相信在酷寒的高地以人力拉車，是極不人道而且沒必要的事。他們用的是愛斯基摩狗。

狗可以吃冰礁上盛產的企鵝和海豹肉；四腳貼地輕快奔馳，不受軟雪所陷；休息時，狗也自己用爪子

在軟雪中刨出一個洞，窩進去，新雪降下，像給牠們蓋上一床軟被，保暖防風，一覺好眠。

### 不容批評的領袖

愛斯基摩狗耐寒，總部設在大冰礁西端的挪威隊，因此得以比英國隊早十二天出發，搶得先機；狗能拉車爬坡上冰河，挪威隊完全不需要把自己當牲口。

挪威隊南極挺進小組也是五個組員，但他們都是長程越野滑雪名將，滑著雪為狗拉雪橇前導、押陣、斷後，南極點一個去來，人與狗爭先恐後像滑雪比賽，兩千兩百多公里路程，只花了兩個月零六天，盛夏未盡便已回營，簡直是一場歡樂的運動盛會。

英國隊員從南極點回頭以來，就處於半飢餓狀態，因為糧食不足。上一年先運送補給品沿路囤積，史考特計算太精，未留餘地，補給品間隔太遠，數量太少。加上標示不清，此刻在風雪中搜尋困難。

挪威隊沿途囤積的補給品是預估所需的三倍之量，用黑色旗幟一路標示，在冰天雪地中最醒目。





(美聯社提供)

忠誠VS.辜負

## 南極探險隊

文／尹萍

# 冰冷的背叛

探險隊長史考特寧可死在冰礁上，製造「與大自然搏鬥至死方休」的英雄神話。

但是別人並沒有打算陪他做烈士。別人對創造神話沒有興趣，他們只是誤信了他……。

時 間是一九一二年三月中旬。究竟是十五號或是十六號，他們已不能分辨。

南極大陸，從上空看，形狀像一件無肩帶連身大蓬裙，在腰身處左右凹入。但是太冷了，兩個大凹槽裡，海水凝固，萬年寒冰堆積擠壓，形成厚實堅穩仿如陸地或礁石的大冰原，高出海平面五十到七十公尺，稱為冰礁。夏天水暖冰融，冰礁縮小，船隻有時可開到南緯七八度，算是最靠近南極點的水域。

英國這支南極探險隊，就是從紐西蘭往南直航，一九一一年一月，

在東經一六八度，大蓬裙左腰的南極大冰礁東端，建立探險總部。

四個人坐在帳棚裡，飢餓、脫力、寒冷、病苦、沮喪。沒有人說話。

緯度是南緯八二度左右。時序在南半球是秋天，氣溫常在零下三、四十度。從上年十一月一日出發，南極點來回，到這時，已經在外拉絛奔馳了四個多月。

吃了四個多月乾糧，身體儲藏的維他命C早已耗盡，他們都得了程度不一的壞血病。衣物裝備不夠保暖，他們的臉、手、腳也都有嚴重

▲在南極冰天雪地的惡劣環境中，英國探險隊員與大自然搏鬥。



成績不驚人的小孩，花三個月設計「龍之堡」，更有成群義工辦成書中的巫師甘道夫或王子亞拉岡。

有年輕人前一天從中南部上來，在同學家打地鋪，有人期末考放下筆，就從台中衝往「紐約紐約」，「到底我欠他們的，或是他欠我們的都算不清楚了，」朱學恆說。

## 做工友，網魅力

兩年後，魔戒教主又搖身一變，實現他的另一承諾。他覺得版稅取之於社會，應該還之於社會，「能夠讓我換取幾年的自由時間，已經不錯。」滔滔不絕一小時後，他才能啜一口冰紅茶。

他開始做翻譯麻省理工學院線上課程的「工友」。這次他的網友不再只有七、八年級生，他用網路魅力網羅了大學教授、醫生、總經理，他們各自認養自己的專科，有的做翻譯，有的做審稿。很多人都利用假日翻譯審稿，累了，就有人接棒。一面翻、一面學，他們覺得彼此有連結，「和一群沒關聯的人一起做共同想做的事，」清華大學生命科學系學生莊雅善說。

在那麼多網路詐騙，彼此猜忌的

世界上，很多人不相信有麻省理工學院那樣大方的學校，很多人也不相信有這群人真願意如此奉獻，大概又是要打著麻省的名號騙錢吧？但是他們不營利，不收費，「有人硬要在 [www.twocw.net](http://www.twocw.net)（麻省理工學院開放課程網站）上，到處點，找找不找到捐款帳號，」朱學恆扮鬼臉，露出稚氣。

每天早上，朱學恆一起來，坐在他那有名的五萬元椅子上，（這是他最大的奢侈品，「因為我『生活』在椅子上，必須買個透風、舒服，坐起來不會腰酸背痛的椅子，」他說）忙著看各方人士吵架的電子郵件，都是對翻譯內容有意見的，錯了，就改，讓相關人士負責審定。僵持不下的，到最後總有個答案，「在網路上，大概大家都沒有『廉恥心』，錯了，比較容易承認。」因此一門課開始也許翻得不好，不夠嚴謹，但是經過五、六十遍校正，「就會比教科書嚴謹多了，」他說，「統合知識的爆發力，遠超過單一的天才。」

當初的二千七百萬版稅還剩多少？辦了三屆奇幻文學聚會，捐一千萬給基金會，自己只剩下五、六百萬。

「還是可以買輛百萬名車，你的老爺車老是爆胎，」有人問。朱學恆到現在還開那輛十八年的車子。

「但一百萬還是可以做很多事，」他說。

那買五、六十萬的車呢，他的答案還是同樣。五、六十萬也可做很多事。

而因為他整日得埋首電腦前，沒時間運動，腦中極度渴望食物，長胖了二十幾公斤，當年教主飄逸的魅力已減，眼睛瞳孔焦距也改變，兩、三個月前配的眼鏡又得重配，這都是信任的代價。

半夜十一點，大直已夜深人靜，朱學恆在他五坪大的書房裡，手指在鍵盤上飛速滑動，旁邊的書、巫師、邪靈道具、網上信任他的朋友等，他活在熱鬧的世界裡。

「信任看起來是種『等價交換』（別人給你五元，你要還五元），」他說，「但是沒有任何事可以等價，你只有付出更多，才能算等價。」

「這是個沉重的枷鎖，」一個未經世事滄桑的六年級生，似乎道出了這個社會的渴望和畏懼。渴望贏得信任，又畏懼付出太多而受傷。 ■

》穿著天下為公字樣的衣服，朱學恆在精神與行動上都實踐了共享與合作的理念。

「《魔戒》不是我一個人翻的，」他到哪

做事，「這是很棒的感覺。」

七年級生通常冷漠、比酷。那個冬夜，朱學恆卻看到真有人能夠為了一個理想或目標一起

來買的。  
但是三年前的一个超級寒流冬夜，改變了一位二十七歲的年輕人。《魔戒》上市，也想如法炮製《哈利波特》的行銷方式，晚上十二點在誠品書局開始限量特賣一千套，朱學恆想，能賣出五套就不錯了，但二十八分鐘內一千套全數賣出。那是奇幻文學迷，一個拉一個

世救人的胸懷，也未必。五、六年

裡都這樣說。

中央大學電機系畢業的他，文學底子不強，在翻譯《魔戒》時，除了努力行詩走韻，咀嚼格律，《魔戒》講的又是中古時期的奇幻故事，諸多器物、用語，都是朱學恆不熟悉的，遇有疑難雜症，他就上網尋求協助，也總有很多人願意拔刀相助。

結果《魔戒》趁著電影熱跟著行銷，在台灣賣了八十五萬冊，也為二十七歲的朱學恆賺進兩千七百萬版稅，平均一歲賺一百萬元。

拿到版稅，

朱學恆也開

始了他的承諾之旅。當他神往五、六百萬名牌跑車，他想到可以讓三、四千志同道合者（奇幻文學迷）共聚一堂，這樣的錢花得更值得。

於是他租下一層「紐約紐約」的場地，讓全台灣只在網路上相見的奇幻文學迷，能夠真實相見。他每年辦「奇幻文學獎」、「奇幻插圖賽」、「奇幻嘉年華」。使原來躲在角落裡，在社會眼光中奇奇怪怪的小孩，得到文學創作獎，也讓學校



（林麗芳攝）



獨占VS.共享

文／楊艾俐

朱學恆信任有價

兩千萬與二十公斤

對

一個不到三十歲的年輕人朱學恆，信任的代價的確大——

——兩千萬元和二十公斤。

出現在薄暮中的華納威秀，留到肩下的長髮，黑大衣，圓眼鏡，真有點像魔戒教主。

拿出印著一張職銜為「工友」的名片，看起來特立獨行，桀驁不馴，但是朱學恆卻嚮往同伴，不管網路或實體同伴，「沒有人跟你做同樣的夢，跟你喜歡同樣的東西，」在信義區流轉著爵士樂的咖啡廳裡，他說，「孤獨很痛苦。」

三年前的朱學恆，翻譯《魔戒》，創下台灣翻譯界紀錄，一套三冊共賣出八十五萬冊，賺到兩千七百萬版稅，三年來，很多人好奇，他是

買雙B車，或是置產，還是美眉同行，自助旅行走天涯。

但是一年多來，朱學恆早上七點多起來，就坐在電腦前，處理三千封電子郵件，一坐就是十幾個小時。他召集十六個國家的華人專家，翻譯麻省理工學院網上課程。

一千多門網上課程，目前已經完成三分之一，可以供每個人上網查看，還發展出各種軟體，可以供其他語系更方便翻譯這套課程，例如西班牙語，甚至非洲的史瓦語。

彼岸中國大陸也在做同樣的事，北京政府已申請一百萬美元，動員知名學者，開過無數協調會議，但現在一門課還沒上。

這項工作是從去年四月全台灣為

總統選舉撕裂，示威聲中開始。

「雙方都是豬頭，」他說，「你可以抱怨，但也可以自己做希望。」

信任代價大

做什麼希望，他看到那麼多人孜孜念念，花那麼多時間學英文，結果學的都是「三腳貓」英文，（有幾個人真能看懂原文書，用英文演講？）耽誤探討真學問的歲月。

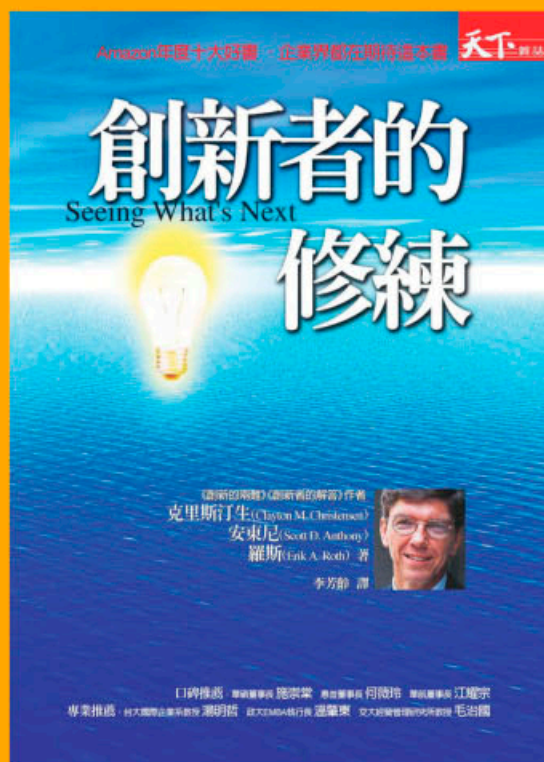
麻省理工學院剛好將一千多門課程上網，免費供應選修，也可給任何人翻譯，朱學恆想到，如果翻譯得好，讓全球十億華人都能上網學到自己所愛，不是更好。

要說朱學恆有多高超的理想，濟



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)



西方有識之士都在努力將科學和藝術重新放入techne的範疇，  
從人和自然共生的觀點重新出發，  
免得人類社會因科技而興盛，也因科技而滅亡。

油將盡、臭氣層將破、冰山將融。

因此西方有識之士都在努力將科學和藝術重新放入techne的範疇，從人和自然共生的觀點重新出發，免得人類社會因科技而興盛，也因科技而滅亡。為什麼必須把藝術放進去？

因為藝術代表人性有藝術才有廣義的惻隱之心，才能夠和自然共生。藝術和科技並不是互斥的。藝術和技術本來就有相通的地方：好的藝術家必定在他（她）的領域裡技術高超，好的技術工匠也往往會在作品裡表現創意達到藝術的境界。所以古希臘把科學和藝術都放入techne的範疇，有它的深刻道理。科技必須有藝術的中介，才值得人類無保留的信任。

### 迷信軍購會帶來災難

落實到台灣，也就是問如下的問題：科技是否仍然值得國人無保留的信任？無保留的信任科技，並不等於了解科技真正的內涵，而往往是在糊裡糊塗迷信科技，並且把高科技簡化成為某種神奇的魔術，以為只要有了高科技就可以解決一切問題。

例如迷信以軍購來「師夷之長技以制華」，就和過去清朝官吏迷信「師夷之長技以制夷」或「船堅砲利」一樣，都會給國人帶來災難。

無保留的信任科技所產生的另一個問題，就是相信科技永遠在進步，經濟永遠要發展。如果一方面把科技當做魔術，另一方面把科學家當做魔術師，魔術師存在的唯一目的就是生產魔術，像兔子一樣的一個個變出來就好。於是科學的趣味的一面，以及技術和藝術相關聯的一面，變得完全不受重視。但是科技必須永遠進步嗎？經濟必須永遠發展嗎？還是可以有不同的方向？

英國經濟學家舒麥和曾經提出合適科技的觀念。他認為每個區域都可發展最適合該區域的經濟體系，同樣也可發展最適合該區域的科技。在舒麥和看來，科技不在高，適合當地人的需要最要緊。一個進步的農業國，人民安居樂業，沒有高科技一樣可以過得快樂。

小國家選擇性的發展高科技，一樣可以和和大國競爭。這樣的美麗小世界並不是痴人說夢，北歐諸國、瑞士和近年的愛爾蘭都可作為借鏡。

鏡。

在台灣過去還有人提倡所謂合適科技和美麗小世界的觀念，這幾年反而沒有人提了。原因之一，恐怕是主政者把科技和經濟看成和對方競爭的手段，因此在意識形態上必須無保留的信任科技。前面說過，無保留的信任科技並不等於了解科技真正的內涵，反而適得其反。其實台灣的自然資源實在太有限，不足以揮霍。培養出台灣獨特的合適科技和美麗小世界，不僅符合台灣主體化的邏輯，也容易幫助執行某種程度的「戒急用忍」的經濟政策。（為了不被對方綁架，某種程度的戒急用忍恐怕一直會有其必要，至少可以用來反抗綁架），弔詭的是，當主政者愈心急的時候，在科技政策和其他政策上反而愈不信任自己，愈無法走自己的路，表現出台獨獨特的一面。這才是真正的信任危機，也是信心危機。

無保留的信任科技，將所謂的高科技變成戰爭的工具，迷信高科技變成迷信以軍購來「師夷之長技以制華」。難道任何人真正希望戰爭嗎？科技科技，多少罪惡假汝之名而行！





(AFP/DJ提供)

在二十一世紀，科技掛帥的發展方向將  
給人類帶來無窮災禍。

## 科技必須有藝術的中介， 才值得人類無保留的信任。

當然值得人們尊崇。「賽」就是勝過別人，也具有正面意義：比賽、賽跑、競賽都是正面的詞；科學先生同樣值得人們尊崇。

相較之下，「技」並不是太了不起的字，古已有之。凡是古已有之的東西，中國人一向就不大看得起，這是民族性。因此技術先生的地位就差多了。所以技不能單獨提，必須寄生在科的背後，變成「科技」的新詞。到現在大家科技、科技喊得順口，連文一義，兩者不大能夠分開。仔細分析，科技裡面的科字給予它一種正當性：科學多麼了不起，誰敢反對科學？但是科

技一詞往往指的是技。

如果不信，讀者不妨隨便找篇文章，推敲裡面科技一詞究竟指的是什麼，便知此言不虛。（現代中文兩個字合成的詞往往一個字是面子另一個字是裏子，這是我研究現代中文特性的小心得，相信一定有語言學家早已指出了。）

「師夷之長技以制夷」裡面的重點也是「長技」，不說「長技」而說「船堅砲利」那就更加直截了當。後來知道只講「師夷之長技以制夷」還不夠，不能只學西方人的「船堅砲利」，不學他們的民主科學，才有了德先生和賽先生的說法。技變成

科技一詞裡面的夾帶，說起來是一種諷刺。一般中國人對科技的認識即使不說有偏差，至少是片面的認識。

其實一般西方人對科技的認識也同樣是片面的認識，往往忘記了科技的本義。現在英文裡指技術或者工業技術的字是 technology，它的希臘字根是 techne。一股人卻忘記了，或者根本不知道，在古希臘，科學和藝術都屬於 techne 的範疇。換句話說，techne 原本就包括了科學和藝術，它絕不只是技術或者工業技術而已。

現在西方人把科技侷限於科學和技術，是一種不幸。而中國人對科技的認識，表面上談的是科學，其實往往指的是狹義的技術或工業技術，更加是一種不幸！它不僅造成觀念上的混淆，而且很多人談問題往往有意無意魚目混珠，科學綁技術（或者技術綁科學），事情就變得不清不楚。

在二十一世紀，科技是否仍然值得人類無保留的信任？這個問題的答案是很清楚的。一般西方人忽略了科學和藝術都該屬於 techne 的範疇，科技掛帥的發展方向將給人類帶來無窮災禍。在二十一世紀，石



# 師夷之長技以制華？



(劉國泰攝)

迷信以軍購來「師夷之長技以制華」，就和過去清朝官吏迷信「師夷之長技以制夷」或「船堅砲利」一樣，都會給國人帶來災難。  
科技是否值得國人無保留的信任？以為有了高科技就能解決一切？

## 談

到信任和信任危機，一般總是從政治人物的角度來看這問題：某某政治人物是否永遠搖擺不定，他的作為是否引起人民或對手的信任危機等等。本文換個角度，討論在二十一世紀科技是否仍然值得人類無保留的信任？

落實到台灣，也就是問如下的問題：科技是否仍然值得國人無保留的信任？

這個問題並不抽象，其實和所謂的信任危機有關聯。

例如軍購案，就和這個問題有直接而密切的關係。國人為什麼需要大規模軍購？當然是因為國人相信高科技的軍備可以擊敗敵人，從而

確保台灣的安全。從前清朝的政治家相信「師夷之長技以制夷」。

## 為何無保留的信任它？

現在台灣的政治家也相信這個，不過換了一個字：「師夷之長技以制華」。所謂「師夷之長技」，換了現代名詞就是「採用外國發明或發展的高科技武器」。所以軍購案的心理背景正是對科技無保留的信任。如果高科技武器不能夠確保台灣的安全，師夷之長技不足以制華，那麼軍購案的辯論方向就完全不同，必須全部從政治效益的層次來討論，或許真如某些人所主張，直接

繳給美國保護費更實際。但即使是繳保護費，也是因為相信美國的高科技武器能夠保護台灣，仍然表現了國人對科技無保留的信任。

從思想史的角度看，西方人對科技無保留的信任是在工業革命以後的事。中國人對科技無保留的信任則是二十世紀初才有的事，到二十世紀中葉大行其道，終於牢不可破。

有趣的是，從五四時代大家開始講德先生和賽先生，卻沒有人提到技先生。創造德先生和賽先生的先輩們聰明絕頂。「德」在中文裡是一個具有正面意義的字：道德、德行、品德都是美好的詞；民主先生

東協、歐盟等國開放農產品及金融服務業，若台灣不早此登陸卡位，屆時無法取得優惠待遇，勢必失去競爭利基。

中研院社科所研究員朱雲鵬認為，未來可能存在兩岸間的經濟關係，不是零和壹的選擇，從去除貿易障礙、關稅減讓談判，到整合程度高的自由貿易區甚至是共同市場，「用什麼名詞並不重要，關鍵在於雙方究竟有無合作的誠意。」只要雙方有意願，先決定實質內容，其後一定可以找到一個雙方都可以接受的名稱。

### 誠信起步，兩岸互利共贏

經濟合作之外，兩岸的文化互動也非常重要。「回到文化，兩岸的無謂對待、拉扯才有弭平、融合的一天；回到文化，中國的民族主義才會真正成為世界正面的力量。」來去大陸九十餘次的歷史文化評論家林谷芳有很深的感觸，「台灣以其特有的歷史進程，有機會在中國的發展上發揮它的燈塔效應，也只有如此，台灣的將來與尊嚴才能確保。」

台灣應該對自己更有自信，歡迎全世界的人，包括大陸人民來台灣觀光，同時體驗台灣的民主和文化以及台灣人的友善與熱情。亞都麗緻飯店集團總裁嚴長壽就表示，如果台灣在美食、藝術、文化以及生活上，有自己

精緻的特色，台灣為什麼不能成為國際、甚至中國遊客心目中一個擁有更精緻中華文化特色的旅遊目的地。

台灣要面向世界，最重要的還是內部人心要先凝聚。行政院長謝長廷接受訪問時指出，兩岸要信任，要共利。他們要併吞或我們要脫離，都是零和，其實台灣的危險不在兩岸。社會沒有競爭力，社會都失去信賴，喪失信心，人變得沒有感情，都只有手段，真正的危機是在這裡，不用等到兩岸危機，「如果台灣變成一個不溫暖、令人寒心的地方，即使我們有公投的機會，人民也未必會選擇這裡。」

蕭萬長也語重心長地指出，「台灣主體意識並不是要讓自己愈來愈封閉，而是生活在這裡的人要相互信任，要有打拚的信念。」

在五月的《Fortune》全球論壇中，聯想總裁楊元慶在被問到與IBM個人電腦部門進行磨合時碰到的挑戰，他回答，「我們和美方CEO決定要遵守三點：第一誠信、第二相互尊重、第三是相互妥協。只要遵守這個核心價值觀，我想其他方面都很好解決。」

面對理念再不相同、再難纏的對手，只要秉持「誠信、相互尊重、相互妥協」的原則，終究可以攜手合作，創造互利共贏的未來。對台灣，也是如此。



台灣必須在思惟、態度、策略上重新開始，以真誠的善意、不卑不亢的態度對待中國。



出總額為三百一十億到三百八十億美元，「中共軍費過去六年增加一倍以上，幾乎趕上英國和日本。」

中國的勢力在亞洲逐漸擴張，不願被取代的日本也開始採取行動。

中日關係日趨緊張，加上美國與朝鮮半島的緊繃關係，以及中美間的潛在競爭。在台灣四周，各股國際勢力暗潮湧湧，台灣該如何自處？

台灣大學政治系教授楊永明指出，由於東亞地區的歷史糾結，讓政治人物有操縱民族情緒的空間。面對這種情勢，「台灣應避免捲入對立集團的任何形式對抗中，成為任何一方之急先鋒。」

事實上，中國非常需要和平穩定的國內外環境來進行發展。在北京的人民大會堂裡，面對中外企業家與國內外媒體，中國國家主席胡錦濤再次強調，「中國已經明確了本世紀頭二十年的奮鬥目標，這就是緊緊抓住重要戰略機遇期，全面建設惠及十幾億人口的更高水平的小康社會，到二〇二〇年實現國內生產總值比二〇〇〇年翻兩番，達到四萬億美元左右，人均國內生產總值達到三千美元左右。……我們將堅持以經濟建設為中心，把發展做為第一要務。」

中國也意識到自己的興起會帶給鄰國不安。對於像與菲律賓以及越南的南海群島主權的衝突，中國處理的原則已從以前的堅持主權到目前的擱置爭議，共同開發。

如何塑造外在的和平環境，消除周邊國家的疑慮？新加坡資政李光耀建議中國，要以文化復興代替軍事擴張，來顯現大國的真正實力。「我覺得現在中國要顯示自己的軍事實力並不是好的方法，應該通過自己文化的重新復興來顯示中國的實力，那就是中國能夠回到自己的金色年代，就是漢、唐和明代，那時的藝術和文化是

繁榮昌盛，百花齊放。」

## 台灣角色，扮演整合中心

在促進區域和平上，台灣也有機會扮演重要角色。知名評論家南方朔表示，台灣必須在思惟、態度、策略上重新開始，以真誠的善意、不卑不亢的態度對待中國，讓中國在一個友善的環境中成長，也是讓亞洲不要出現一個新的流氓。我們幫自己的同時又是在幫亞洲，幫世界。「台灣跟韓國要有很大的志氣，我們要在俄國、中國、美國、日本的進步力量的中間扮演拉手，而不是在鷹派的背後伸舌頭，裝鬼臉，是要在強權中間扮演很關鍵性的拉攏的角色。」

連宋訪陸，開啟了兩岸理解與交流的一大步。而因應中國崛起，創造兩岸共榮的未來，台灣可以有什麼更積極的做法？宏基創辦人施振榮指出，「台灣可以扮演這個整合的角色，我們了解中國大陸的資源，我們知道全球的需求，台灣可以扮演兩方整合的中心。」

兩岸共同市場基金會董事長蕭萬長也指出，「如果能超越統獨這些爭議，台灣就會找到新的制高點……，在國際大潮流下，台灣這條小船雖然沒有辦法操控潮流，卻可以順著潮流，借力使力，這才是台灣該做的。若能與大陸和平、發展、合作，應是符合台灣利益的。」

但時間並不是站在台灣這一邊。對兩岸都有深入研究的日本策略大師太前研一就表示，現在台灣還有很大的談判力量，但不是政治性的，而是經濟性的，「等北京奧運後，恐怕中國已成長到不需台灣也能發展的規模了。」

此外，基於WTO的規範，中國在二〇〇八年便須對





△全球八百四十多位企業家出席以「中國與新的亞洲世紀」為主題的《Fortune》全球論壇，他們都想親身體驗與理解，中國將如何影響世界？自己企業的機會與挑戰在哪裡？

(AFP/TDI 提供)

個，美國只有九個，整個歐洲也只有三十六個。

今年五月十六到十八日三天，全球八百四十多位企業家，包括《Fortune》五百大中的七十七家企業領導人，以及台灣知名企業家如施振榮、郭台銘、辜濂松、蔡宏圖、嚴凱泰、林蒼生、王雪紅、施崇棠、黃崇仁等，群聚北京，出席以「中國與新的亞洲世紀」為主題的《Fortune》全球論壇。這些對趨勢最敏感的企業家都想親身體驗與理解，中國將如何影響世界？自己企業的機會與挑戰在哪裡。

中國成長的吸力，台灣企業體會最深，受益也匪淺。美國《BusinessWeek》近期以「台灣為什麼重要」為題，指出台灣的高科技業，主導了全球重要的電子資訊產品，無線網路、筆記型電腦、PDA及晶圓代工等，都居全球之冠。而台灣的成功也是大陸的成功，如無中國大陸的生產優勢，台灣也不會有此佳績。據非正式估計，大陸出口的資訊與通訊硬體，約四到八成是在台灣人擁有的工廠中製造。目前在中國大陸居住與工作的台灣人，少說也有一百萬。「所有的中國製造業都布滿台灣人的管理與行銷技術，他們的觸角伸及全球。」一位企業科技顧問指出。

此外，中國已是台灣最大的貿易伙伴，也是最大的出口市場。去年台灣對中國貿易總額估計為六一六·四億美元，較上年同期成長三三·一%，佔台灣對外貿易總額一八%；其中對中國輸出金額四四九·六億美元，佔出口總額二五·八%。而且這些比例都逐年增高，顯示台灣對大陸市場的依賴度愈來愈高。

中國不但在經濟上影響世界，在國際政治的實力上也日益不可輕忽。

根據美國智庫蘭得公司推估，中共二〇〇三年軍事支

文／周慧菁

# 兩岸微笑新關係

巨龍崛起已不是預測，是進行式中的現實。

日本策略大師大前研一甚至表示，

到二〇〇八北京奧運後，中國恐已成長到不需台灣也能發展的規模。

站在歷史的關鍵時刻，台灣必須思索與巨龍共舞的步伐，  
如何在和平樂聲中，舞出兩岸共同的春天？

一九九〇年，一位法國記者陪著十五位法國企業家到中國訪問。當時的上海市長朱鎔基帶領他們到

「像是一個髒亂大工地」的浦東地區，指給他們看三個模型，分別是上海一九九五、上海二〇〇〇和上海二〇〇五。他說，「你們現在看到的浦東還是一大片空地，但是到一九九五年這裡就會變成曼哈頓，到二〇〇〇年上海將成為最大的港口，以及經濟金融中心……。」

事後幾個法國企業家私下議論，「放心吧，這一切都不會實現，我們參觀過很多發展中國家，他們都有宏偉的想法和計劃，但從來實現不了。」

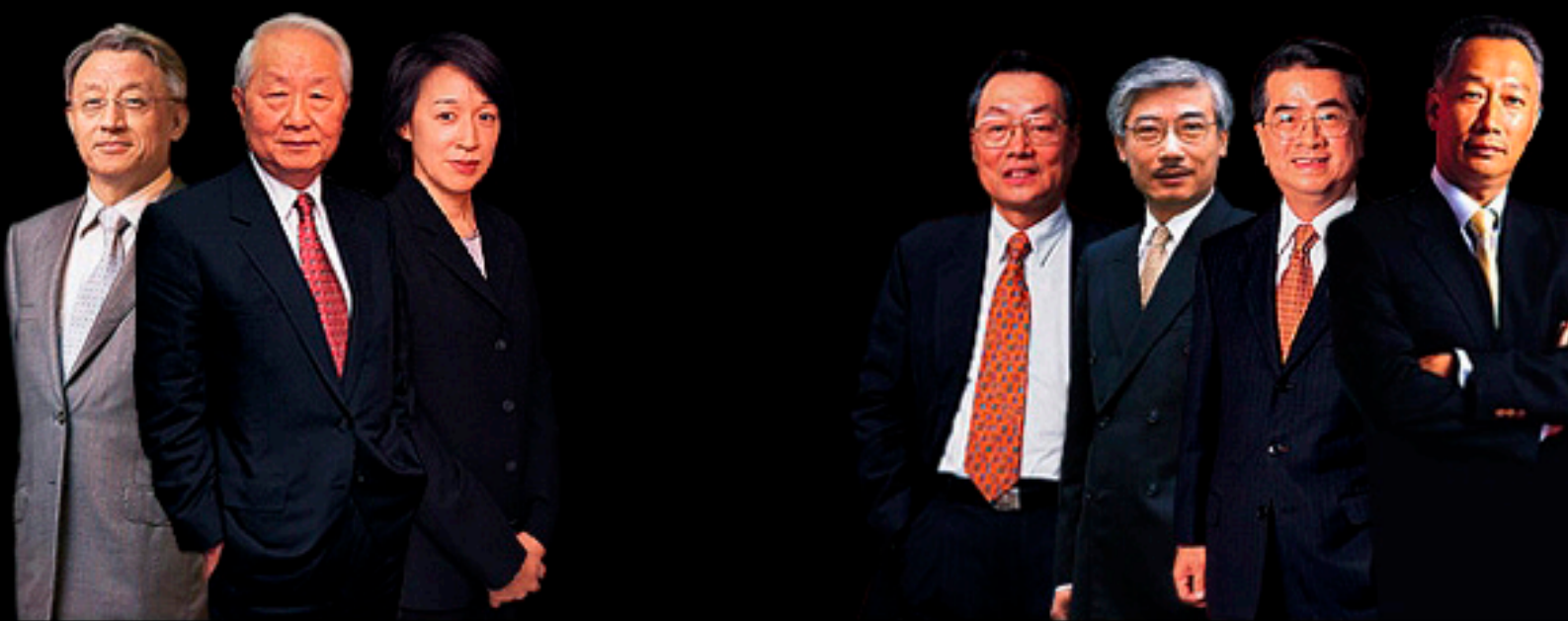
去年這位記者又到了浦東，那裡有了世界最快的磁浮

列車，七分鐘就可從國際機場當達市中心。透過車窗看出去，到處是高樓大廈。

今年二月，目前是法國《回聲報》副總編輯的這位記者，寫了一本《當中國改變世界的時候》，提醒尚無警覺的法國人：中國的崛起已非預測，而是事實。書一出版迅速登上法國暢銷書排行榜。「中國經濟給世界造成的巨大影響。就好像飯桌邊多了一個巨人，巨人也有權吃飽飯啊，可是目前蛋糕只有這麼大，怎麼辦？」

中國正以它的「大」改變世界。它有十三億人口，是世界最大的煤、鋼鐵和水泥生產國，是世界第二大能源消費國和第三大石油進口國。

它也是世上成長最快、最具吸引力的巨大市場。中國是世界最大的電視機、電冰箱和手機的消費國，第三大汽車消費國。在中國，人口超過百萬的城市有一百多





說的話，能自己完成就是誠；自己說的話，自己認為辦得到，而且也辦到了，這就是「誠」。否則，就是「不誠」了。



第一步是「閑邪存其誠」。

人都有喜好，像你喜歡喝啤酒、咖啡，這不是壞事，但要「適量」，適量就是「正」，過量就成了

「慾」，離開了「正」，就是「邪」了。「邪」會蒙蔽本性，所以得要「閑」，防牛羊跑了似的做個籬笆把「邪」給圈圍起來；防住所有不正的慾念，以保住「誠」的本性不受侵害。這「閑」，就是「修養」的功夫了。說得淺白一點，要存誠，就必須能控制慾望，一個人不能控制慾望，還能談其他嗎？

能「閑邪」了，很重要的第二步是「修辭立其誠」。

### 誠信者，天助人助

「辭」有兩層意思，一是「訟也」，一是「說也」。「說」指的是一般的說話、表達；「訟」則是指批評、辨別是非。「修辭立其誠」，不論是說話表達也好，分辨是非也好，都得本著良知、人性加以「修

剪」，不贅言，不言不當之言，言出則必行，說話算話，說到做到，才能立己之誠。

所以，一個人要能不讓一己之私逾越正道、能出口之言但憑良知，擇善固執，持之以恆；這「誠」不僅是做人的基礎，更是實踐、修為的境界。只是，人要「去私」，談何容易！

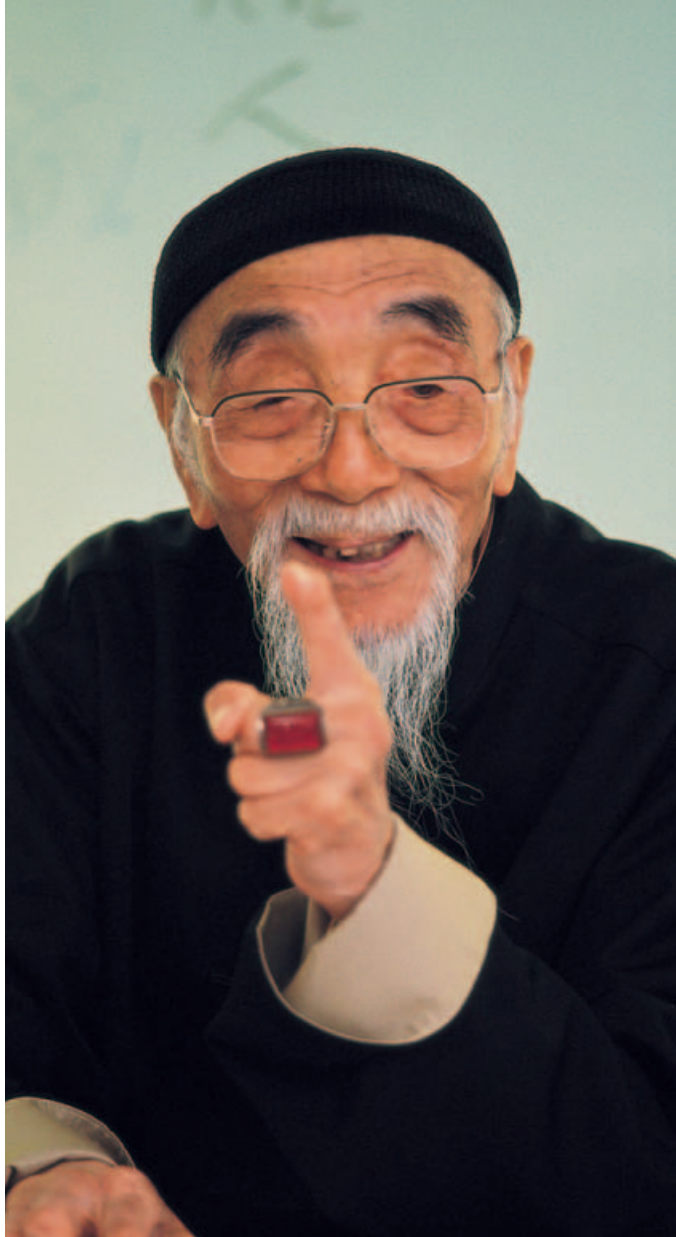
前面我們說了「不誠，無物」，不誠信的人，是絕不能做事，也做不出事來的。反之，真懂誠信，而且有此修為的，就能「治國平天下」了。「誠信」講究的是實踐，是要來「用世」的。我們看今天這塊土上老在「動搖」，其實不難理解。因為不能「閑邪」。不能「閑邪」，就不能「存正」；不能「存正」，就「無正知正見」；無正知正見，要不時時搖擺也難！

那麼，能誠信的人怎樣呢？我們看《易經》大有卦說的「自天祐之，吉无不利」，孔老夫子在《繫辭上傳》對這句話的註解是：「祐

者，助也。天之所助者，順也；人之所助者，信也。履信思乎順，又以尚賢也。是以自天祐之，吉无不利。」

「順」指的是能「順承天之道」。前面我們說「誠者，天之道也」，所以「順承天之道」，正是「順承誠也」，天所助者，是能不違背誠、能依善性良知行事的人。而「人之所助者，信也」，你說話兌現了，別人自然樂意幫你；說話不算話，人家怎麼幫忙呢？「履信思乎順」，順乎性，順乎誠，從存心到實踐，以誠與信崇尚賢者，身為領導的人，如果修為到了這地步，就「譬如北辰，居其所而眾星拱之」了。談到這裡，大家不難看出修了誠、修了信，作用有多大了！

講了這許多，其實都是古人的智慧。「智慧」並無古今之分，如何把古人的智慧，變成我們的智慧，這就要大家「用心深細」來琢磨琢磨、玩味玩味了！



(林麗芳攝)

### 愛新覺羅毓望

一九〇六年生，與宣統同年。從滿清宮廷走入台灣民間，他的學問和康有為、王國維一脈相承。六十年如一日，在羅斯福路的巷子裡，傳授著經典中國，「以夏學奧質，尋拯世真文」是他的座右銘，「揚善天下」是他最近的心願。

談到這裡，「誠者，信也；信者，誠也。」《說文解字》這樣的說法就不難體會了。「誠」與「信」，可以說一內一外，互為表裡，密不可分。而要怎麼做才能長保「誠」的本性呢？老祖宗留下來《易經》提供了我們兩個方法：

「誠」，則啥事也做不成！道理就這麼簡單！

我們了解了「誠」是不待外求的「天性」，那麼，「信」和「誠」的關係又如何呢？

大家常說，「人言為信」；其實，「信」是「人之從吾言者也」，別人能聽我的話，跟著我說的話去做。

別人為什麼能跟著我說的話去

做？必須是我說的話，發乎良知本性，自己認為辦得到，而且也辦到了。換句話說，「信」是以「誠」為基礎，能從自己的本性出發，即生「自信」；如果自己「不誠」，別人自然「不信」，不信則不從。

一個人要是沒有「誠」，則啥事也做不成！

道理就這麼簡單！



# 毓老講誠信

「不誠，無物」，不誠信的人，絕不能做事，也做不出事來的。  
面對波動之島，搖擺不定的台灣社會，  
一百歲的毓老師，以老祖宗的智慧，講述誠信的必要與力量。

## 誠

「信」這兩個字，在今天的台灣，格外值得深思；這個時候來談「誠信」，也特別有意思。

一般人習慣把「誠信」當一個詞兒看待，其實「誠」和「信」這兩個字是各有深意的。那麼，「誠」是什麼？「信」又是什麼呢？

先來看看老祖宗怎麼講的。

《說文解字》說，「誠，信也。」

「信，誠也。」這部中國最早解釋文字的書，這樣定義「誠」和「信」，可能有點把大家攪糊塗了。

我們再往前看，四書之一的《中庸》是怎麼說「誠」的。「誠者，自成也。」又說，「誠者，天之道也；誠之者，人之道也。」還說，

「不誠，無物。」

《中庸》是老祖宗教我們如何「用中之道」的經典，這部小書充滿智慧，而整部書最重一個「誠」字，其中有許多章節闡述「誠」，我們只舉根本來談談。

### 誠，不待外求

「誠者，自成也。」這話的意思是說，「誠」是「言之成于己者」，是「不待外求」的。用白話來講，「說的話，能自己完成就是誠」；自己說的話，自己認為辦得到，而且也辦到了，這就是「誠」。否則，就是「不誠」了。

為什麼說「誠」是不待外求？

「誠者，天之道也；誠之者，人之道也。」這裡說的「天」指的是「天命」，《中庸》開宗明義就說，「天命之謂性，率性之謂道。」所謂「天之道」，也就是「人之性」，人性就是天道，「道也者，不可須臾離也；可離非道也。」這點出了「誠」是人與生俱來、不假外求的天性，同時也是人應終生依循不離的行事態度。依「誠」行事，也就是依「道」行事，所以說，「誠之者，人之道也。」

如果行事不依「誠」，後果將如何？《中庸》說得很清楚，「不誠，無物。」一個人要是沒有



的思考與認知，更深入的認識問題本源。

第二，則是追求更偉大的意義，指的是最每件事都追求最終會帶給你尊嚴、意義感的勝利。

第三，則是面對陰暗的能力，指的是我們必須學會面對生命中許多黑暗、邪惡的力量（嫉妒、盲目競爭等等），也因為這些欲望，我們需要培養信任。

第四，是管理對立價值的能力，指的是我們必須學會在對立、衝突

的價值中生存，並學會兼顧道德（信任）與現實（生存）兩種對立、衝突的價值。

### 別把生存「信託」別人

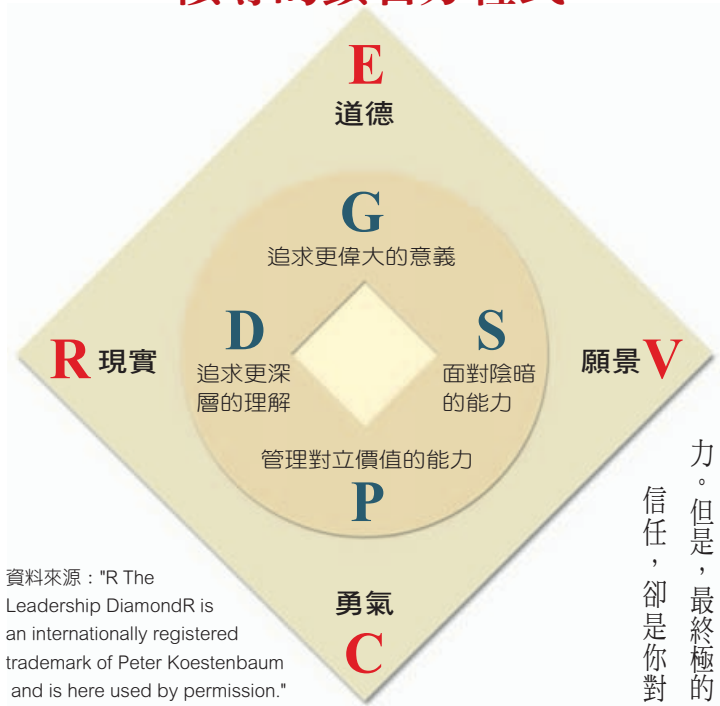
我們不能把自己的生存「信託」在別人手中，因為就像海邊凶猛搶奪食物的海鷗一樣，其他海鷗就是你的敵人，你的成功就表示另個人要失敗，這是不可逃避的現實。

「領導鑽石方程式」可以幫你分析

這些經驗，了解你生命中不同的力量之間，是如何運作？你該採取哪些策略因應？最終，你會發覺，這跟易經的陰陽原則一樣。你必須學會管理對立的利益，我們不能天真的以為輸了沒關係，更不能天真的想像被你背叛的人不會難過。

這是一場無止境的學習，也沒有簡單的答案。但千萬別忘記，我們一路上都需堅守自己堅如鑽石的信念：我們存在的首要任務，是要當個正直的人。

## 領導的鑽石方程式



每個企業都需要學會用誠信的方式保守自己，並讓所有人知道：我很誠信，但可不是笨蛋。



我是美國房地產協會（National Association of Realtors）的顧問，全美有一百多萬個會員，一旦被認可成為會員，大家就自然可以信任你，這就像證書一樣有效。政府更應該往這個方向努力。但是，最終極的信任，卻是你對

自己生存能力、對自己勝出能力的信心。

**對生存能力的終極信任**

這才是你最終極的信任能力，你也必須把這種信任能力傳授、感染給你身邊值得信任的好朋友。

儘管保持你的現實、懷疑吧，但別忘了，人類最終還是應選擇做個有道德、值得信任的人。你怎樣在不值得信任的世界中，選擇做個值得信任的人呢？

**第一重要，就是保護（protect）自己不要被利用、被佔便宜、被擊垮；但同時，讓身邊所有人都知道，你對誠信的徹底支持。**

事實上，一個誠信的公司若不設防，在不誠信的環境中，不用兩天就垮了。所以每個企業都需要學會用誠信的方式保守自己，並讓所有

人知道：我很誠信，但可不是笨蛋。

接著，我會建議大家用「領導鑽石方程式」（Leadership Diamond），來思考自己怎樣在這個充滿對立價值、利益的世界中，建立自己的誠信價值。

「領導鑽石方程式」是由八個概念形成的。領導鑽石的外圈有四個重要精神，分別是勇氣、道德、現實，與願景。（見圖）

領導的勇氣，指的是你敢於決定你自己生命的方向與重點（take charge of your life）；領導的道德，指的是你的首要任務是當個正直的人；領導的現實，指的是你身邊許多現實的困難；領導的願景，指的就是你可以用來解決這些困境的策略與理念。

「領導鑽石方程式」的內圈，也有四個重要的行為準則：一是更深層

可見，每個希望自己存在有意義的人，都需要尊嚴感。也就是我們都需要別人信任我們的感覺，以及對自己說的話負責、遵守對人的承諾，以維持自己責任感的尊嚴。

就像有些太平洋島嶼上，二次大戰結束許多年後，還有日本軍人因為不知道戰爭已經結束，仍然維持著軍人的責任與榮譽，苦守在自己的崗位上，這都是很值得信賴的人格故事。

至於要怎樣培養有信任的組織？怎樣發展出可以維持誠信，卻仍保有競爭力的策略，有下面幾個關鍵的作法。

### 達到信任與成功的策略

其一，我們需學會使用正確的語言。領導人要懂得問關鍵、有力的問題，才能引領出團隊進行緊湊又

創新的對話，並提出策略性的解決方案。

這場對話的開始，我們必須認同大家對「信任」的不信任是正當的，這個世界的確愈來愈不值得信任，而且許多國家都有類似問題。

但我們也都不同程度地感覺到，現在這種人類的共同處境是很討厭、讓人不舒服的。

找到解決的答案雖然不容易，我們都需要在不失尊嚴的狀況下，找出保護自己最好的方式。但更重要的，是在組織裡不斷宣講誠信的值。

因為，唯有在信任中，才能鼓勵大家對倫理的信任、對現實的信任、對遠景的信任、對追尋更偉大生命意義的信任；甚至在面對黑暗勢力時，對自己管理陰暗力量、管理對立價值的信心。

唯有不斷強調信任的價值，才能

激發出有趣的問題，及有趣的答案。

事實上，競爭拚搏的路上，的確需經歷許多衝突。你得照顧好自己的利益，但也不必整天帶著罪惡感，更不必覺得自己是個壞人。一點也不必。

爭取生存本身也是一種尊嚴，也代表一種信任與負責，因為你的自裁或失敗對別人不見得有好處。勝出的確很重要，但你得用正常、健康的方式贏取勝利。

其二，要跟值得信任的人合作，我們身邊還是有很多值得信任的人。

其三、希望促使世界信任的國家、政府，更進一步通過推動維護信任切實有效的法令，還要創造大量彼此信任、自我節制的民間團體、社群，讓它們扮演執法者的自治角色。

### 在面對黑暗勢力時，

要有對自己管理陰暗力量、管理對立價值的信心。





彼得·柯斯騰邦：



採訪整理／宋東

在這個不值得信任的世界，

誠信還有一席之地嗎？

彼

得·柯斯騰邦 (Peter Koestenbaum) 是美國企業

界的哲學大師，他在《高速企業》發表的《你有領導的決心嗎？》

(Do You Have the Will to Lead)，敲動美國企業界的心，帶進數千封讀者來信回應。七十

七歲的他對企業領導者面對困難抉擇時內在掙扎的剖析，也讓他成為美國企業類書市裡，一個有忠實跟隨者的異數。

雖然在大學教了五十一年哲學，柯斯騰邦卻是美、亞大企業（花旗銀行、Aicon、LG電子等）

的企管顧問。在企業、社會紛紛因生存、競爭，而對彼此失去信任的時代，柯斯騰邦對《天下》提出的「信任」兩元對立問題，用體貼企業的口吻說，「競爭的確激烈，我們不要以為只要誠信就會沒有問題……。」

我想我們得面對現實，今天我們

面對的是個不值得信任的世界，別光是跟我講要「信任」，現實世界比這複雜多了。

在這個不值得信任的世界裡，的確不可以隨便信任，我們得先認清現實，不可有虛幻的妄想。

但是，每個人也都需要被信任的「情緒需求」。

因為除了贏得競爭之外，人們心底還有種東西叫做「尊嚴」，若是不當手段贏得了競爭，我們還是會感覺苦毒的。別人信任我們，我們卻背叛了這種信任，感覺一定很不

好。

我在韓國擔任企管顧問的經驗告訴我，儘管韓國企業的競爭也一樣激烈，大家競相割喉廝殺，但一般還是言而有信的。而且對儒家文化的傳統來說，榮譽、信任應該都還是重要的價值。

信

信

在愈來愈需要培養信任度的關鍵時刻，真正能培養組織、社會「信任文化」的，是領導人的身體力行。

好把關工作。這個新例說明，台灣證券業未來必須為自己的「信任度」做更多負責任的動作。

在愈來愈需要培養信任度的關鍵時刻，除了立更多法、設更多柵欄之外，真正能培養組織、社會「信任文化」的，卻是領導人的身體力行。

## 台灣競爭力的原點在微笑

一百歲的國學大師愛新覺羅毓鋆，就用《說文解字》的詮釋指出，「信」是「人之從言者也」，也就是別人願意跟著我們說的話去做。

但是「別人為什麼能跟著我說的話去做？必須是我說的話，發乎良知本性，自己認為辦得到，而且也辦到了。換句話說，『信』是以『誠』為基礎，能從自己的本性出發，即生『自信』；如果自己『不誠』，別人自然『不信』，不信則不從。」

而「誠」則要求人「不讓一己之私逾越正道、能出口之言但憑良知，擇善固執，持之以恆；『誠』不僅是做人的基礎，更是實踐、修為的境界。」

然而，面對割喉式廝殺、成敗論英雄、贏者最大（winners take all）的全球超限競爭，自我尊嚴與眾人生計的壓力下，領導人每天都面對目標與手段之間的試探與抉擇。

在聖荷西大學哲學系教了三十五年書，科斯騰邦（Peter Koestenbaum）是矽谷許多高科技領導人的心靈導師。眼見高科技領導人快速起落、割喉競爭生態，他指出要領導組織建立「信任文化」，領導人需要先對自己有信心。「最終極的信任，是你對自己生存能力、對自己勝出能力的信心。這才是你最終極的信任能力，你也必須把這種信任能力傳授、感染給你身邊值得信任的好朋友，」現在也經營企管顧問公司的他說。

顯然，在組織內要推動信任的文化，需要領導人對自己有更大的信心，而建立信心的前提，是對自己堅持的理念有信仰。回頭檢視台灣的社會資本，對信任文化的滋長，其實有足夠的沃土。

首先，台灣人民純樸、善良、好客的個性，已經默默在全球贏得民間的信任與支持。

一位到台灣鄉鎮旅遊的外商，對台灣人民的印象，就是當地統一超商店員充滿歡迎、服務善意的微笑。

簡單的微笑、單純的善意，普遍存在台灣三一九個充滿生命力的鄉鎮。二〇〇一年，《天下雜誌》推出發現三一九鄉鎮之旅，五十萬人帶著護照穿梭鄉里的熱情，顯示台灣民間彼此關懷、支持社會資本的深厚。

也許，台灣競爭力的原點，就在彼此真誠、善意的微笑。然後，伸出友善的手，向周遭踏出善意的第一步。

## 《在與中國大陸的競賽中，台灣最有優勢的競爭力仍然是「信任」》

信

伍

《金融時報》四月初的報導以一家鄉鎮分行為例指出，銀行職員竟然盜領了全鎮的存款。「官方宣稱已將不良貸款率降低至一四%，但這個說法靠的大部份應該還是會計手法。」

相對而言，同樣是華裔，國際對台灣的信任，目前是台灣在大中國圈的賽局中，還可參上一腳的主要原因。

日本、美國品牌採購商，目前為止還是寧願委託台灣製造廠，為他們在乎的品質、信譽做管理。

嫻熟國際規則的台灣金融、服務專業人才，往往也是最先被派往大陸開疆闢土、值得信任的好手。

儘管台灣各行業都已超限競爭，割喉式殺價、促銷手法層出不窮，但是仍然靠著對基本規則的信守、對產品的負責、對客戶的善意，在國際間贏得愈來愈多信任。

但從國際分工趨勢看來，台灣競爭力的下一步必定是往對信任度要求更高的知識經濟邁進。

最近，政府建議台灣的金控公司、銀行到香港設立資產管理公司，爭取全球及大陸的資金，再把台灣當成「中央廚房」、交易中心，屆時台灣就可發展為亞太集資、資產管理中心。而無論是用知識賺錢、用錢賺錢，信任都是這種「買賣賣空」交易的基礎。

在華爾街打過二十多年滾的半導體分析師凱斯勒，就很清楚指出，「在華爾街工作，你靠的是你的聲譽，：：可是聲譽的破壞真的非常容易，正直誠實和聲譽緊密

相連，就像一副手鐐。你的聲譽一旦被玷污，馬上就有人取代你的地位。」凱斯勒以在華爾街頂尖的摩根史坦利投資銀行擔任分析師的經驗，最近出版《華爾街牛肉場：一個投資分析師的告白》，摩根史坦利最近因內部鬥爭、給客戶不實財報等因素，業績已出現下滑。

### 努力增加自己的「信任度」

要進一步扮演國際金流、物流管理者的角色，台灣必須更努力經營自己的「信任度」。

五月中，立法院一讀通過的「金融重建基金修正案」(RCT)是個開始，金管會必須在七月十日之前，將所有無法自救、淨值為負、虧損過大的金融機構，全數進行監管、接管。這不僅是清理台灣行庫高不良放款率惡名的起步，未來金融市場不再有「全額保障」機制的規定，也顯示金融機構對自己的信任度要負更大的責任。

除此之外，三月中，投資保護人中心也成功要求承銷博達科技證券的四家券商(元大、富邦、華南永昌、金鼎)，賠償受損投資人七千八百一十三萬元，創下台灣證券史上專業人員必須為自己失職負責的新典範。博達從一九九四年就開始做假帳、虛灌營收，到九九年上市，之後數度增資、發行公司債，經手的券商都沒有做



政府、企業間防賊、偷跑的不信任互動，不僅增加雙方的直接成本，更增加台灣在跟其他國家競爭上的機會成本。台塑董事長王永慶被問到政府要如何給人民「信任感」時，就指出台灣應儘早主動跟中國大陸合作，因為各國都在搶進這個市場。他在接受《天下》專訪時說，「現在台灣可以維持經濟的穩定就是靠大陸，不要經過香港，要三通。」

事實上，在與中國大陸的競賽中，台灣最有優勢的競爭力仍然是「信任」。

四月下旬，《金融時報》的調查報導不客氣地指出，以往全球最擔心的是中國大陸無限制仿造世界名牌產品的能力，今天，「他們正進行另一種欺騙：偽造工廠紀錄。」這篇報導引述許多西方獨立審計單位的調查結果顯示，中國工廠正大量偽造工人的工時卡、薪資紀錄。不僅讓員工超時工作、更少付工資，也在健康、安全設施上偷工減料。據估計，中國工廠「一半以上都在偽造某些紀錄。」

在中國大陸採購跑鞋的耐吉（Nike），就在四月發布的二〇〇四年「企業責任報告」中指出：「中國工廠往往偽造與工資、工時相關的信息，這個現象非常普遍。而且工廠經理甚至訓練員工，以配合欺騙審計人員的檢查。」

有同樣抱怨的跨國採購商，還有沃爾瑪（Wal-Mart）與時裝集團麗詩加邦（Liz Claiborne）等。沃爾瑪

最近甚至解雇了好幾名雇員，因為他們在進行審計工作的時候，要索或接受代工廠的賄賂。此外，兩本帳薄的假帳行為也非常普遍。

最近歐美正用這篇報導，做為制裁大陸紡織品入侵及為貿易不平衡設限做為說辭。「人們普遍認為，中國通過欺騙手段獲得不公平的競爭優勢，從種種證據看來，以上證據確鑿，」《金融時報》指出。

中國大陸的股市、銀行在國際間，也有類似的名聲。

《金融時報》在四月底的另一篇報導指出，儘管大陸經濟成長每年都達一〇%，但中國股市卻連年熊市，去年上海證券綜合交易指數更跌了一五%，是六年來最低點，今年股市也持續下跌，「到底中國股市怎麼了？」股市價值跟實體經濟間的差距愈來愈大。

## 中國大陸輸在「信任」

瑞銀證券（UBS）中國研究聯席主管張化橋指出，主要原因就是中國股市充滿了劣質公司的垃圾股。

美國耶魯大學管理學院金融教授陳志武也指出，中國有不少經營效益不好的國營企業，當初在政府包裝之下勉強上市，股價炒不起來時，政府又重新用「救市」手法企圖扶植這些股票，「因而更大地扭曲了股價與其應有價值的對應關係，」中國銀行的危機就更大。「詐騙和挪用公款的規模大得驚人，」陳志武指出。

《在懷疑的年代，每件事都只要有個「說法」就好。

而且愈荒謬、好笑的說法，愈有娛樂價值。





台灣社會若持續缺乏真誠與信任，在兩岸關係上將愈來愈喪失主動權。

(AFP/TDI提供)

道的新聞。」

這位長得像神一樣的媒體大亨旗下的福斯新聞 (Fox News)，就正以大量報導明星動態、把政治、社會新聞人物當成明星炒作的娛樂化新聞，成功搶下收視率。

台灣新聞媒體早在媒體經營之神莫道克宣道之前，就因數量過多的割喉競爭而集體娛樂化了。

今年二月《洛杉磯時報》就以「他們無法處理真相」為題，批評台灣媒體是亞洲「最激進」、最放任的一群，並指出許多台灣記者認為搶到新聞，比寫正確新聞重要得多。

## 隨時變臉的兩岸關係

從影響經濟發展的企業，到影響社會「語言和善惡肯定非觀」的專業團體與媒體，公信力紛紛大幅下降的新信任危機，對台灣的未來有關鍵的影響。而信任機制出了問題，對台灣尤其不利。

首先，社會缺乏彼此的信任，對迫切需要解決的兩岸關係不利。

三月開始，反對黨開始到對岸爭取善意回應的「搭橋」之旅，輕易地就被指為是賣台。陳水扁總統為降低兩岸緊張、開啟對話平台，低調認可連、宋大陸行的心意，也被台

獨基本教義派稱為「騙選票」。

台灣領導人間的嫌隙，正好成為對岸可利用的弱點。

據《中國時報》報導，中共總書記胡錦濤在跟親民黨主席宋楚瑜私下會談時，曾以川劇「變臉」形容陳水扁總統，並指自己對陳水扁的多變性格充滿疑慮，認為這個人「不太能相信」。

多方互罵、嘲諷後，人民除了看熱鬧，對事實真相是什麼？這個關鍵時刻真正應該關心的議題有哪些？注意力已被打散，領導人也很難凝聚出有意義的對話。

不同社群間高度不信任、動輒得咎的狀態，更讓台灣對自己的未來愈來愈缺乏主動權。《中時晚報》總主筆楊渡在陳水扁被綠營批評「賣台」後，大聲疾呼，「不要怕賣台，要怕台灣人沒有自信，什麼都不敢做、不敢要、不敢動。如果台灣愈活愈萎縮，愈活愈沒有能量，有一天真的會很輕易就給人賣了，而且，價錢還不好。」另外，缺乏信任的社會資本，對台灣下一波競爭力的提升也不利。

身處對全球資源都有巨大磁吸能力的中國大陸旁邊，台灣的國際競爭力與鄰國比，相對後退。

儘管政府努力設計各種機制，嚴防資源流向「交戰國」，但是珍貴的高科技人才與管理人才、資金、設備卻仍然往對岸大量流動。

五月中，第一個在中國大陸成功購併本土深圳發展銀行的外資，新橋資本 (Newbridge Capital LLC) 香港董事總經理單偉健，在《金融時報》撰文「台灣資金人才流失大陸」指出，正是因為台灣政府對資金的限制，出去的資金才不願意回台；也因為兩岸不能直航的不便，台灣人才必須搬去大陸居住，「在現代經濟史上，遭遇這種資金和人才的單向流失是很罕見的。」

表二 你信任你喝的水嗎？

美國土木工程師協會今年三月請會員評估對自己專業領域公共設施服務品質的信任度，結果顯示，不僅平均只有D的水準，而且品質連年下降。

| 設施名稱    | 2001年信任度 | 2005年信任度 | 原因                                 |
|---------|----------|----------|------------------------------------|
| 飲用水     | D        | D-       | 維持飲用水品質的經費比所需預算短少10%               |
| 排水設施    | D+       | D-       | 內地一半以上的排水渠道都已老舊                    |
| 航空設施    | D        | D+       | 預算縮減，以致跑道老舊                        |
| 橋樑      | C        | C        | 老舊橋樑比例從28.5%下降到27.2%               |
| 鐵路      | —        | C-       | 運輸承載量增加，因此常造成堵塞與誤點                 |
| 公路      | D+       | D        | 每年駕車者花在交通堵塞的時間高達35億小時，帶來630億美元經濟損失 |
| 大眾運輸設施  | C-       | D+       | 使用率增加21%，但維持經費減少                   |
| 有害廢棄物處理 | D+       | D        | 儘管土地污染事件頻仍，但有毒廢氣物清理經費卻大幅下降         |
| 垃圾處理設施  | C+       | C+       | 市內垃圾掩埋減少，但區域型大掩埋場的數量增加             |
| 廢水處理設施  | D        | D-       | 城市的老舊廢水設施因缺乏經費無法汰舊換新               |
| 能源      | D+       | D        | 輸電效率太低，除增加消費者成本外，更增加停電風險           |
| 水庫      | D        | D        | 不安全水庫數量增加了33%                      |
| 公園、遊樂設施 | —        | C-       | 許多設施使用年齡都已超過五十年以上，但維持工作卻愈來愈少       |
| 學校      | D-       | D        | 入學人數增加，但班級數目減少                     |
| 國家安全    | —        | I*       | 工程學會目前無法掌握確切資料做判斷                  |

資料來源：美國土木工程師協會（American Society of Civil Engineers）

的安隆、世界通訊、台灣的博達科技都是類似的問題。

## 二、大眾對專業的信任下降

表一另一個重要趨勢，是二十五年來大眾對醫藥產業的信任度也大幅下降，以往中立、公正的專業團體，公信力也愈來愈低。

經歷SARS瘟疫，台灣護理人員拒絕看護隔離病人；以及今年台北各大醫院拒絕急救生命垂危的邱小妹等事件，以往在台灣人心目中崇高、負責、專業的醫界，也讓人愈來愈難信任。

醫藥產業之外，最近各國公共設施災難頻傳，也說明土木、工程等專業的品質也愈來愈受挑戰。

今年三月，美國土木工程師協會請會員評估對自己專業領域公共設施服務品質的信任度，結果顯示，不僅平均只有D的水準，而且品質連年下降。（見表二）維持社會基礎運作與生命安全的工程人員，對自己與同業的信任度也明顯下降中。

## 三、大眾對媒體的信任下降

無論是電視新聞、印刷媒體，二十五年來的信任度都大幅下降。（見表一）

最近，這個趨勢更加惡化。網路傳播的快速與普及，讓傳統媒體新聞告知、預警的功能大幅被取代。為了競爭閱聽大眾的注意力，傳統媒體開始往娛樂化、煽腥化發展。

四月中，全球最大媒體集團新聞公司（News Corp.）總裁莫道克（Murdoch）對美國報業總編輯公會演講，就不客氣指出今天的年輕人，「不想聽一個神一樣的人，來告訴他們什麼事情重要，更不想接受聽來像傳



表一 美國人最信任誰？

大家對它的信任度

| (年度)    | '81 | '00 | '01 | '02 | '03 | '04 | '05 |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 軍事單位    | 28  | 48  | 44  | 71  | 62  | 62  | 47  |
| 高等教育單位： |     |     |     |     |     |     |     |
| 大專院校    | 34  | 36  | 35  | 33  | 31  | 37  | 39  |
| 白宮      | 28  | 21  | 21  | 50  | 40  | 31  | 31  |
| 最高法院    | 29  | 34  | 35  | 41  | 34  | 29  | 29  |
| 醫藥產業    | 37  | 44  | 32  | 29  | 31  | 32  | 29  |
| 宗教團體    | 22  | 26  | 25  | 23  | 19  | 27  | 27  |
| 行政院     | 24  | 18  | 20  | 33  | 26  | 23  | x   |
| 大企業     | 16  | 28  | 20  | 16  | 13  | 12  | 17  |
| 工會      | 12  | 15  | 15  | 11  | 14  | 15  | 17  |
| 國會      | 16  | 15  | 18  | 22  | 20  | 13  | 16  |
| 電視新聞    | 24  | 20  | 24  | 24  | 21  | 17  | 16  |
| 華爾街     | x   | 30  | 23  | 19  | 12  | 17  | 15  |
| 印刷媒體    | 16  | 13  | 13  | 16  | 15  | 15  | 12  |
| 律師事務所   | x   | 12  | 10  | 13  | 12  | 10  | 11  |

資料來源：Harris Interactive, 「哈里斯領導力信心指標 (Harris Interactive Confidence in Leadership Index)」

註：今年調查是二月八日至十三日進行全美電話問卷訪談，樣本1012人。滿分為100分。

## 真相不重要，有個說法就好

「以往像騎士一樣神聖不可侵犯的巴菲特被拉下馬來，」三月底的《經濟學人》形容被紐約州檢察長史匹澤約談了五個小時的巴菲特所面臨的信任危機。

這實在不是令人高興的新聞，隨時準備把別人拉下馬來、鬥臭、鬥垮的氛圍，說明全球企業、政治、社會正進入一個「誰也不相信誰」的新時代——每件好事背後都必有陰暗動機、每句美言事後都成了值得嘲諷的話

題。在每個人、每個美好事物都值得懷疑的年代，好事很容易就被找到瑕疵，壞事也很方便就被合理化為正當。因此，大家對「事實真相」也不想認真，每件事都只要有個「說法」就好。而且愈荒謬、好笑的說法，愈有娛樂價值。

大家都說這是新一波的信任危機。

參照進行了三十八年的美國哈里斯「領導力信心指標 (Harris Confidence in Leadership Index)」民調所顯現的趨勢，新的信任危機有幾個特點。(見表一)

### 一、大眾對企業的信心下降

表一可以看出，華爾街的金融投資業與大企業是最近幾年信任度下降最多的領導型組織。

從花旗銀行、美國銀行、各投資銀行等連續被美國政府罰款，保險公司連續出現超收手續費、虛報盈餘等醜聞，《經濟學人》指出，華爾街經歷了跟一九三〇年代類似的大危機。

除了少數個人誠信的操守出了問題，更嚴重的結構性問題是規模愈來愈大、服務愈來愈多樣的綜合性金融集團，弊端層出不窮。「這些金融機構的共同點，是他們的信譽都受到打擊。大家對他們到底賺不賺錢、產品是不是真的、賣產品的方式合不合理，統統都懷疑，」《經濟學人》指出，「因為他們都是包辦各種金融服務的綜合金融集團，然而，各種業務之間又有益衝突。因此，以往看來有服務綜效的操作，今天在不同客戶眼中卻是利益受損。」

台灣瞬間愈來愈大的綜合型金融集團，也將面臨類似的信任危機。除此之外，企業在不景氣壓力下，追求漂亮財務報表的會計醜聞，也讓大眾的信任度下降。美國



巴菲特



王永慶

(天下資料)



張忠謀



比爾·蓋茲

(AFP/TDI提供)

(楊煥世攝)

爲什麼

文／宋東

大家都說這是新一波的信任危機。

# 信任現在這麼紅？

在每個人、每個美好事物都值得懷疑的年代，好事很容易就被找到瑕疵，壞事也很方便就被合理化為正當。

因此，大家對「真相」也不想認真，每件事都只要有個「說法」就好。

在這個高度不信任、動輒得咎的時代，

台灣與對岸的關係還有什麼希望？

在這個政府忙著防賊、企業急著偷跑的零和遊戲中，

台灣下一波的競爭力在哪裡？

每

年，美國排名第二的首富巴菲特，都會在波克夏公司股東大會上唱歌。今年他唱的是「綠野仙蹤」的主題曲「跨越彩虹」，比爾蓋茲也在台上跟著扮演沒有頭腦的稻草人。

除了娛樂投資人，今年大家等著看的重頭戲，是這位被美國資本市場譽為「賢者」(sage)的投資大師，如何辯解自己到底有沒有在旗下保險公司，替全球最大保險公司美國國際集團(AIG)做假帳的醜聞。

對全球崇拜他的投資人來說，七十四歲的巴菲特不僅是當代最偉大的投資者，更是商業道德的高標準。他們除了信賴他公司每年二六%的獲利，更對他的人格充滿信心。

但三月美、澳政府對他的調查，讓波克夏公司的股價馬上下跌了八%。知名信用評等公司Fitch最近也將波克夏的信用從原先的「穩定」(stable)降為「不佳」(negative)。





信任

# 全球的文明對話

私利與公善之間的衝突似乎不可解決  
眼前實惠與長遠利益之間作選擇  
也往往不是一件輕而易舉的事  
但我們相信  
一種全新含義的相互依存觀念  
對於我們通過合作  
在世界燃起希望之光  
至關重要……

——杜維明《全球化與文明對話》

繪圖／江小A





也是布施。先付出，別人才會信任。」

「要有世界觀，就會有判斷力，不會每天守在電視機前面，以為什麼事情都不值得信任。」

「本身有專業才能給別人信任。」

## 從教育著手

五一%的網路組民眾與三三%的三一九組受訪民眾，認為教育是建立一個信任社會的基礎。「教育最重要，從孩子著手，從小品格教育，培養正確的價值觀。」

「教育應由教育專業人才來運作，而非政治力的干預，現在的干預太深了。」

「從教育著手，老師要先學習信任學生。」

「老師或家長對孩子的言詞要注意，不要打擊或傷害孩子的自尊與信心。」

## 媒體要自律

「媒體影響人心很大，應從正面看待問題。除新聞外，像目前黃金時段的連續劇都是打殺叫罵，心智比較容易受影響的人就會學壞。」

「媒體應盡量從正面報導，不要把少數的負面事情報得讓多數人都覺得不安，以為社會就是亂的。」

「報章雜誌要多報導在這個社會，有許多人為了一個諾言、一個信任，不畏困難地加以達成。」

「媒體要幫忙報導正面、誠信的優點，給大眾好的例子，讓人認同。」

## 要改善治安重視法治

「一定要處理詐騙，否則電話拿起來就被騙了，人心惶惶。」

「要建立良好制度與完善法律，且人人能依制度依法運作。」

## 從家庭做起

「台灣現在離婚率很高，而家庭是最基本可以信任的最小單位。所以信任要重新建立，家庭要先做好。」

「社會亂象多，大家應以家庭為重，齊家後治國再平天下。自己家庭先好後再處理其他事項。」

## 改善經濟讓人民生活無憂

「經濟搞不好的話，搶奪掠淫全部都出來。」

「大家收入高、生活好，對信任會有幫助。」

## 族群融合建立共同願景

「不要強調彼此的  
不同。」

「拋開彼此成見，

不要先入為主，不要貼標籤。」

「關鍵是平常的互動，不分族群，多推動社區文化，共同體的理念如果有，才能產生信任感。」

「國家應要有新願景，在此願景下才有可能互信。」

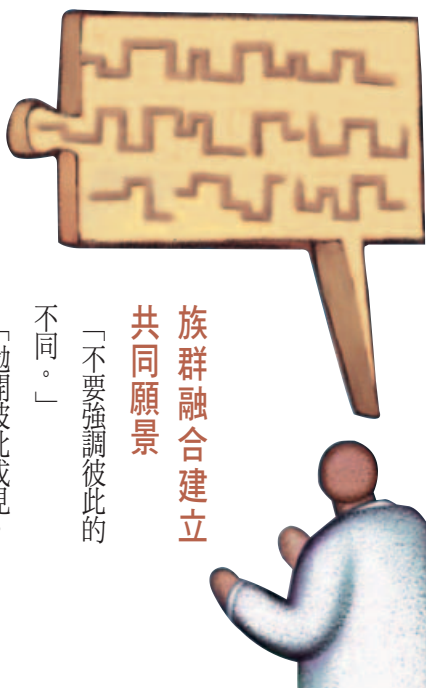
## 其他

「現在的人太冷漠了，大家要彼此關心，從家庭、鄰居到社區，都要有同胞愛。」

「要培養互相合作精神，例如鄰居間計較垃圾放哪裡，怕風吹就吹到自己家，應一起將環境打掃乾淨。」

「最好來鄉下住一住，就會對台灣未來的前途感到比較光明。」

（電話採訪小組：張惠宣、廖雅麗、陳姿羽、汪文豪、黃亦筠、林芳儀、秦嘉彌；網路採訪小組：許秀娟、陳宏印）





# 重建互信社會 從政治、個人、教育開始

對於要讓台灣成為互信的社會，最該做的三件事，三一九組與網路組的共識很高，都是要從政治、個人及教育著手。

## 政治人物要以身作則

六七%的網路組民眾與四〇%的三一九組民眾認為，台灣要重建信任，要從政治人物先做起。因為在上者的不良示範，會對社會不信任氛圍推波助瀾。

「公眾人物講話一定要守信用。」

「政府領導要以身作則，做什麼樣的決策都要向人民坦誠。」

「為政者做事應守信，對人民承諾的事要實行。」

## 個人要培養自信與誠信

六三%的網路組受訪民眾與四七%的三一九組受訪民眾表示，要重建信任，從自己個人做起很重要。

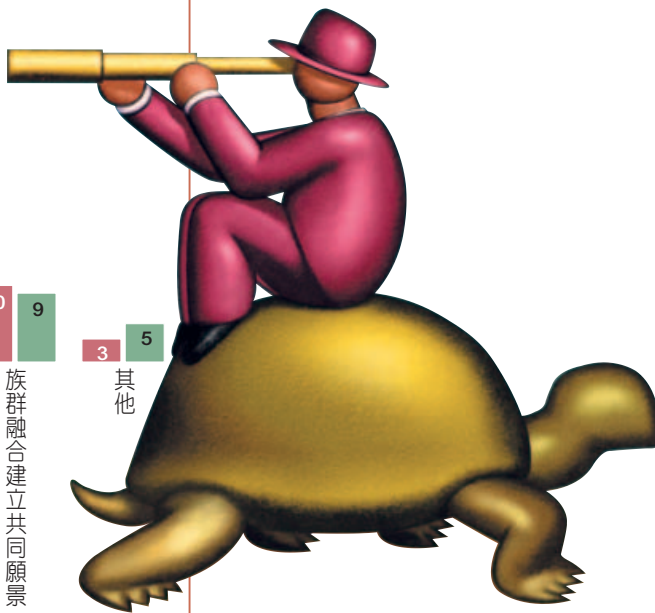
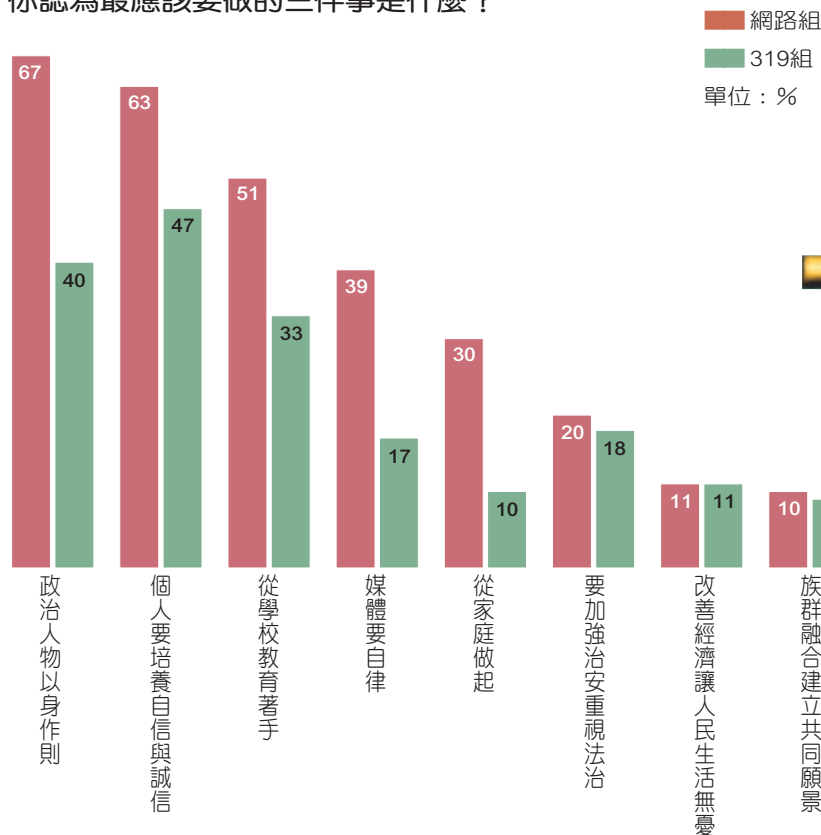
「個人要誠實、有自信心，如果沒有自信心，事情做不到的話，別人也就不信任。」

「先認識自己，與自己和好，如此才有清明的自信與自知能力。先信任自己，才能信任別人。」

「有捨才有得，佛家的布施不一定要捐錢，一個微笑

表5

台灣要成為一個個人對自己有信心，人與人可以互信的社會，你認為最應該要做的三件事是什麼？



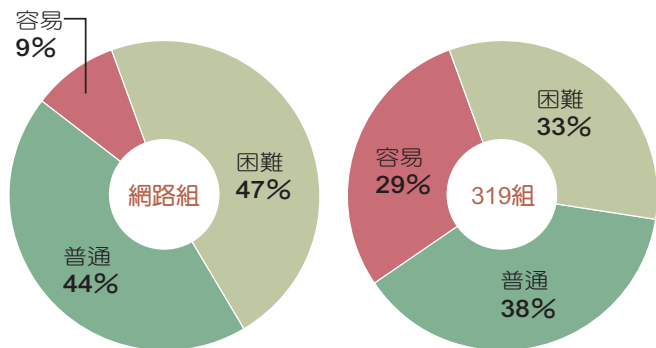
# 贏得信任，容易嗎？

要贏得別人的信任，在年輕的網路組看來，顯然比年長的三一九組來得不容易得多。只有九%的網路組民眾認為要贏得信任是容易的事，而三一九組民眾比例達二九%。

誠實、說到做到、讓時間證明，幾乎是所有受訪民眾一致的看法。中壢的楊婉表示，「信任要慢慢累積吧！從平日的說話

表4

你認為一個人要贏得信任，是困難還是容易？



算話、準時、自己應允的承諾一定要兌現，才能日漸累積別人對自己的信任。」

開店做生意的王小姐認為，「絕對不要做非分之想，不是你的，一毛錢也不能拿。」

當農會代表的李有喜以自身經歷為例，「少貪，少年農業時代時候，像路上有個大窟窿，我就會把它補一補，如有電線垂下來，摩托車會去絆倒，我就趕快給它掛起來。」淡水卓怡滿的看法是，「真誠、不敷衍、不找藉口、勇於認錯，並讓別人看到你的改變，正確完成所託。」台北周正郎的心得是，「多一點責任心，少一點計較心。」

表達對別人的信任，你會怎麼做？

綜合所有受訪朋友的意見，可歸納為幾點。

**第一，要說出來。**「直接告訴他：他是個好人，值得信任」、「他的優點要讚



美，缺點處用愛心告訴他」、「如果有疑問就應提出，釐清問題。不可在人背後道人長短」、「相信對方說的話，也直接表達自己的感受」。

**第二，要分享。**「告訴他自己切身的事或祕密，還有對人事物的想法」、「分享真心的感受和意見，花時間投入相處」。

**第三，要放心與放手。**「放心讓他處理一切事情，尊重他的選擇與處理，對於錯誤不指責而是鼓勵安慰，也不輕易改變立場與支持」、「合作做事，若討論完後，就相信他，不在中途過問。對於事後若有缺失，也一起承擔」。

# 信任讓人快樂 讓事情有效率

台灣企業老闆與員工間的互信程度在受訪民眾眼裡，多在中等以上，比台灣社會的互信程度要高很多。但有些受訪民眾還是會拿現在與過去比較，而感嘆大不如前。

彰化二水許先生表示，「以前老闆與員工的互信度很高，老闆叫我做什麼就做什么，沒錢也沒關係；但現在的人都只看薪水，薪水多少就只做多少的事，老闆與員工互信度很低。」在高雄大寮做茶葉生意的吳明欽也指出，「現階段大企業到大陸設廠，中小企業生意也不是很大，薪資待遇也不是很高，勞保修制也會讓老闆力不從心。員工對老闆剛好就好，老闆對員工也比較無期待。」

你覺得信任對個人及社會有什麼好處？

從受訪朋友的回答來看，信任（信任別



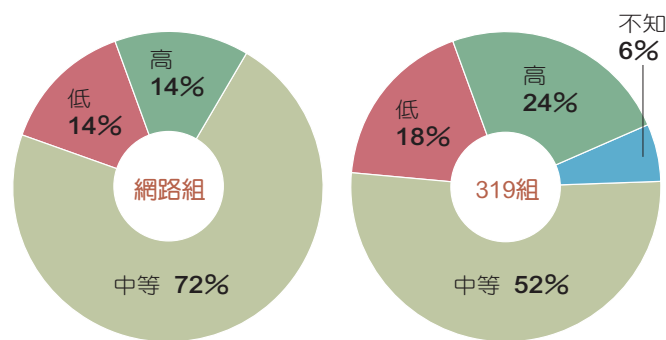
人或被人信任）的好處真的不少。一位網友簡單的英文答案：happy & efficient，一語道中很多人的共同感覺：信任讓人快樂，讓事情有效率。

在鄉鎮公所服務的翁榮二提到被不同黨派鄉長信任的經驗，「被人信任事就做得比較好，用最好的方式完成工作，他信任我，我怎麼可以讓他不漏氣？」

台北做業務的李慧如表示，「被人信任、被視為團體中的一分子，會有歸屬感及得到認同。而信任別人，常有事半功倍的效果。」

信任提升效能，更減低成本。當過老師的徐進榮認為，「彼此不信任，社會成本就大，因為要花人力、物力來防備。彼此信任，心裡坦然，可以省人力、物力。」汐止的林瓊瑜表示，「充分授權，管理簡單，人心單純良善，減少社會成本。」高雄鄭美娥進一步指出，信任是社會進步的

表3 在你的工作經驗中，依你的觀察，老闆跟員工間，相互的信任程度高不高？



動力之一，「如果把時間浪費在不斷地圓謊、不斷地解釋與說明上，那社會、經濟更重要的事就停滯不前，不就好像停留在一個野蠻社會嗎？」

也有人從身心健康的角度看信任。彰化李靜惠表示，「信任別人，適度地讓別人協助自己，可以減輕自己的壓力，減少文明病發生。」

南山保險的林慧楨認為，「不夠信任，隨時備戰，精神壓力很大。如果彼此信任，就不會那麼緊張、那麼有壓力，可能社會上的躁鬱、憂鬱都會減輕一點。」

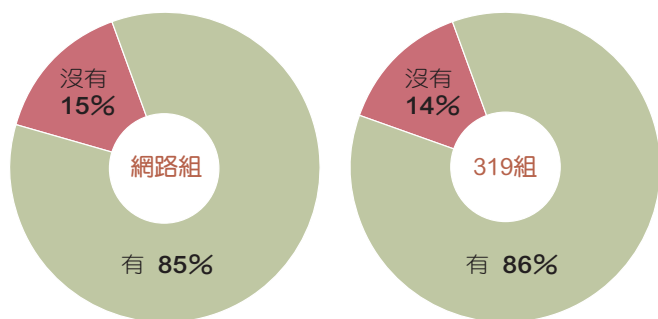


# 受騙的經驗，對你的影響是什麼？

不知台灣民眾是太好心還是太好騙，八成五的民眾都有受騙的經驗。其中大部份的人都接過詐騙電話，「不認識的電話都不敢接，像電話裡會說銀行刷卡刷爆，或是刑事警察局的電話，要怎麼信任？」高雄一位戴牧師表示，常有人到教會借錢，但從沒還過。由於這類事情太頻繁了，讓他感嘆人心口下。

表2-1

你有受騙或不被信任的經驗嗎？

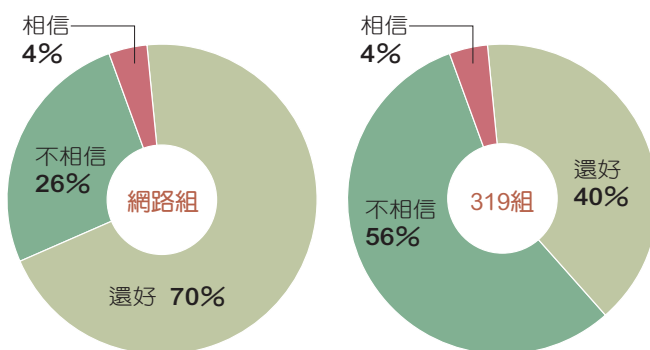


「對陌生人我現在會比過去多打兩個問號，」這幾乎是大部分受訪民眾目前的心態。台灣民眾相信陌生人的比例相當低，兩組比例都只有四%，而年齡較高的三一九組，可能因人生經驗較豐富，受騙的經驗也較多，不信任陌生人的比例超過半數，達五六%。

服務於蘇澳漁會，姚秀如談到她的經驗，「因為我們這裡比較偏遠，前幾年會很熱心順便載站牌下等公車的陌生人，這兩年除非真的認識我才敢載。人家陌生人也不信任你，拒絕給你載。這是一種社會的疏離感。」台中后里黃文雄的心得是，「以前有人跌倒，扶他一把是很正常的事，但現在有人跌倒，就算想幫忙也會有點怕，尤其是人煙稀少的地方。」

在土城開藝品店的邱顯元表示，「以前熟一點的客人可以先取貨品，沒付錢也沒關係，現在這樣的動作比較少。」同樣是做生意的台鹽加盟店店長王翠桂也有類似心情，「現在很多人到店裡來要求捐款，我是不捐的，因為我覺得這些都是騙子。大概近五年來這種感覺比較強烈。」

表2-2 受騙的經驗，對你的影響是什麼？  
你相不相信陌生人？



事實上，在一個現代社會裡，對陌生人的信任比對熟人的信任還要來的重要。經濟學家奈克 (Stephen Knack) 就指出，「那種能讓整個國家經濟都蒙利的信任，是存在於陌生人之間的。尤其是在大型、多變的社會裡，個人的交情與名聲影響有限，因此有很大比例的互利交易行為，都是由彼此毫無關係的人來完成的。」

不信任陌生人，不但影響台灣人際的互動，更影響社會經濟的發展。

# 誰讓台灣不能信任？

八成的受訪民眾認為台灣不是一個彼此信任的社會，這實在是一大警訊。台灣為什麼會到這樣的地步？在民眾眼裡，政治人物不良示範，謊言漫天飛舞是最主要原因。

在新竹從事研發工作的楊順帆表示，「政治人物毫無誠信，立場反覆，影響所及，人與人間的信任度也下降。」從事貿易的蔡清壹指出，「幾個政黨間都不信任，相互猜忌，政黨惡鬥，造成人民價值觀偏差。」

許多民眾都提到治安不良，尤其詐騙集團太囂張，影響到社會人與人間的信任。桃園周學怡表示，「詐騙集團橫行，為了自保，大家寧可先採取不信任態度。」高雄的吳雪瑛對於這麼多的詐騙事件感到非常黑暗，「出自人類最基本的善心，卻被人輕易的利用。」已經退休的徐仁和感慨，「治安不好，整天都怕得要死，小偷又多，水溝蓋、電線都偷，沒有信心。治安不好都沒人講話，大家都習慣了。」「古時的『夜不閉戶，路不拾遺』，現在是夜要閉戶，鐵窗、監視器加保全；車子要加

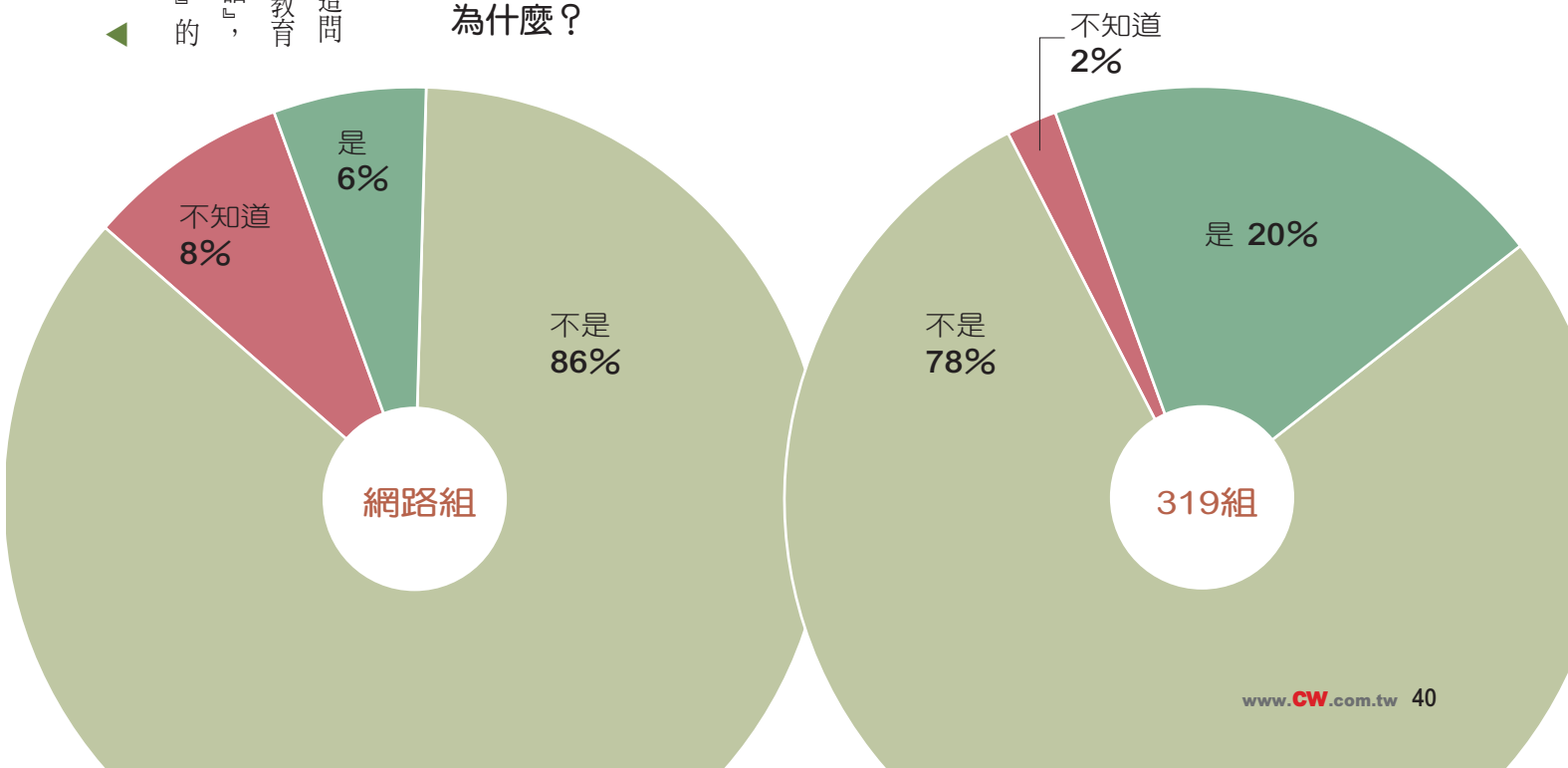
大鎖、中控鎖、暗鎖、警報器、測速器；民眾出事，警察永遠要等著被媒體熱炒才注意，」彰化李靜惠抱怨警察單位不積極改善治安。也有民眾歸咎媒體。台中謝明原指出，「媒體興事，唯恐天下不亂。」

做業務的曾宛婷質疑，「由媒體每天的報導來看，沒有一則新聞報導是可以相信的。」從事國際貿易的蘇郁如也表示，「政客愚民、媒體過份報導社會負面消息，造成大眾普遍對社會／彼此失去信任。」

台中豐原羅隆錚則從教育角度看這問題，「因為教育措施不適當，老師在教育小朋友時都是教『不要跟陌生人講話』，因噎廢食，忘記了『助人為快樂之本』的古教條。」

表 1

你認為目前台灣是不是一個彼此信任的社會？為什麼？



# 百人談信任

文／周慧菁

《天下》這次在做人民的信任調查時，也經歷了信任大考驗。由於希望這次的調查能更深入地表達受訪民眾的感受與心聲，所以不同於以往只採用單純的選擇性問卷，而加入部份開放式問題。要回答這些問題，需要花時間，更需要受訪者的信任。

《天下》四年前為了製作《三一九特刊》，曾遍訪全台三百一十九個鄉鎮四千位人士，這次的百人信任調查就是以這四千位人士為調查基礎，從中隨機選出一百位人士進行電話採訪，時間是從四月二十六日至五月十日兩個星期。

在採訪過程中，有不少受訪朋友反映：要不是以前跟你們《天下》的人講過話，現在接到這種電話我們都馬上掛斷。

由於三一九鄉百人組的年齡分布以四

十到六十五歲為主。

我們另外透過網路，以一百位二十五到三十五歲的朋友為對象，進行相同的問卷調查。很感謝這兩組朋友願意花時間與心力回答《天下》的問題，並分享

自己的想法。從這兩組不同年齡層朋友的回答裡，台灣社會的信任現況，以及未來走向，都有了更清楚的面貌。





只要教授願意把管理拉到人類更**寬廣的歷史**、也許未來可以少一些經濟罪犯；

他們在做不道德行為時，心中也可以少一些「理所當然」。

近幾年，有幾個大學的管理學院做了課程的調整。很多管理學院開始開「企業倫理」的課，還有人把倫理整合到每個專業課程裡去討論。但卻沒人把倫理當成自己管理學院的重心或特色。

即使企管學生選修了倫理的課，他必修的核心專業課程中完全缺乏倫理的內涵，也會讓選修的學生覺得自己很笨。

我卻喜歡鼓勵我的學生要勇於「向華爾街宣戰」(Take on the Street)。這是九〇年代美國證管會主委李維特(Arthur Levitt)給自己的使命，就是要清理(clean up)華爾街狡猾的一面。

我希望更多企管學院的教授一起

加入，但大部份我的同事都說他們沒時間教這個，因為教各種方程式、模式太費時間了。

### 跨越以往的偏見

最終，大學裡的企管教育只好愈來愈過度專攻很細的領域，每個教授都只專注在很小的研究領域，因為這是研究主題分類的方式。因此，財務理論的專攻就是指會操弄幾種非常專門的數學模式，而且完全只為自私的理由在操弄這些數字。

因此，企業倫理又成了另一種專攻研究領域，對財務理論的學生來說，跟另一種遙遠的微生物學一樣

不重要。

不管葛拉索(或其他幾個知名的大老闆級罪犯)下場如何，我們都得認清要這些「企業人士」心中有「倫理」，就必須要求他們跨越以往學習到的偏見。

因此，只要我們這些教授願意把管理拉到人類更寬廣的歷史、心理背景下來講授，也許未來我們可以减少一些經濟罪犯；他們在做不道德行為時，心中也可以少一些「理所當然」。

難道，我們真的把數學模式的課，當成人文教育中的一環來傳授，學生就比較難學會這些數字組成的方程式嗎？

(宋東整理) ■

## 財務理論暗示人類是完全自私的，

每天最在乎的就是不斷計較自己**最大的利益**，完全不關心「別人」。

動很重要，但只要進入個人操作的層面，問題就出現了。財務理論的

基本假設是人們只在乎怎樣「最大化」他們自己「預期的利益」(expected utility)。這暗示人類是完全

全自私的，每天最在乎的就是不斷計較自己最大的利益，完全不關心「別人」。

如果這樣的假設成立，我們每天在大學裡傳授的就是：人只要知道自己偷錢不會被抓，他一定會偷錢！我真不知道要怎樣開始談「倫理」這類的話題。（編按：席勒在耶魯經濟系教大二「經濟學」）

也因此，當前年紐約證交所董事會同意給葛拉索一年一億三千九百五十萬美金薪水的時候，儘管大家都有一點點錯愕，但因為大家都覺得近幾年美國管理者薪水大漲，這只是

「反映市場」的趨勢而已，所以也沒人真正做糾正的動作。

現代管理教育最推崇的，就是只要看來是「自由市場」決定的事，就該給予至高的尊敬。

例如，美國大學企管學院裡最暢銷的企業財務管理教科書("Principles of Corporate Finance" by Richard Brealey & Steward Myers)認為，「效率市場理論」(efficient market theory)中的「證券價格是市場資訊最即時也最正確的反映」一說，是財務學上最偉大的發明。

### 要敢於「清理」華爾街

若是用數學模式來看這些理論，你會真以為有個「完美的市場」存

在，但是跟真實的人類世界卻是脫節的。也因此，受過這種教育薰陶的人，會相信企業高層主管薪水高得離譜，只是反映市場短期的泡沫而已。

而這些教科書裡，對管理證券市場的人（美國證管會）可是一點好感也沒有。但是這些管理者才是真正努力讓我們信任自己買得股票有它應有價值的人。證管會在所有企管教育中都沒人願意提，只偶爾把它當成制訂干擾市場運作、又不得不遵循的因素提到。但到底為什麼需要制訂這些規則，卻一點也不講授。

大家應該還記得吧，要求紐約證交所公布葛拉索薪資的，正是美國證管會，否則美國大眾可能還根本不知道這裡出了問題。



耶魯大學經濟系教授 羅伯·席勒談

企管課程鼓勵的，卻是人性最卑劣的部份？

# 企管教授忘了教的事



(Michael Marsland攝)

財務理論教學生追逐最大的利益，卻忘了提醒企業道德，耶魯大學經濟系教授羅伯·席勒大聲呼籲，在利益至上的喧嘩聲中——別忘了倫理。

## 紐

約證券交易所前任主席葛拉索（Grasso）下台後，人們才發現他的薪資配套簡直高得離譜。

更讓人匪夷所思的是：為什麼紐約證交所的董事們當初完全沒覺得不對？而且根本不覺得自己該對這個疏忽負一點責任？

我不是他們肚子裡的蛔蟲，但我想在這場共同導演的鬧劇中（以及

其他已經進了法庭的企業醜聞——泰可、世界通訊等），透露的是企業界普遍存在的心態。

要了解為什麼大家都有這種心態？就必須回頭看他們是怎麼被教育的。教育不僅塑造個人，更形塑了一群人彼此互動時的假設，以及「常識」。

而對企業界來說，大學裡的企管教育（特別是企管科系教育出來的

經理人）對什麼樣的行為是正常的、對的，有很大的影響力。

今天，許多人都覺得企管科系的教育，跟社會的價值標準有一個很大的鴻溝：企管課程裡鼓勵的，通常是人性最卑劣的部份，而現實社會卻對「人」有較高的要求。

用財務理論來說好了，這是現代管理教育的基礎。儘管過去數十年發展出來的數學模式對解釋市場波



為什麼成功的企業會失敗？為什麼問題重重的企業，能逆境求生？答案都和組織內的信任與信心有關。

### 三「信」二「意」

哈佛管理學者肯特，在貼身研究了許多企業和球隊的勝負之道後，發現贏者都有一個共同點——都有來自對周遭團隊的信任而有的信心，使他們能抓住機會，有突出卓越的表現。

牛頓在談到自己的科學成就時曾說，「如果我看到比較遠，那是因為我站在巨人的肩膀上。」

巨人，指的是先行者與前輩的經驗累積，也是周邊人的協力貢獻。

「當機會來臨時，你會躍起抓住機會，甚至冒險涉水而過，那是因為你知道底下有石頭相撐，」肯特說。

信任是一種相互的承諾與激勵。在信任之前，先要對自己、對他人有信心。而信心又來自信仰，一種價值的選擇（譬如人性本善），一種「雖千萬人吾往矣」的堅忍。「信任」、「信心」、「信仰」這三個信念，卻需要「意志」與「意願」才能實踐與執行。

### 無力感使人腐敗

一個人，一個公司，甚至一個社會，向上提升和向下沉淪的分界點，就在於有意願和意志力，去採取行動，謀求改變及改善。

「無力感使人腐敗，膽怯使人平庸，」肯特教授一再

提醒。

而最容易使人無力的，就是置身事外的抱怨，講風涼話似的嘲諷。不幸地，台灣朝野似乎正陷於這種犬儒、消極、無力、冷漠的情景。

台灣社會，真的是如此的無力、冷漠？還是這只是媒體哈哈鏡扭曲誇大的效果？但無論如何，一種負面的氛圍正在瀰漫。

如何才能打破這負循環？

政府仍然應扮演無旁貸的治理角色。例如全世界皆無的猖狂的電話詐騙，以社會亂象為主體的荒謬電視新聞，在在都增加了社會的焦慮與不安。

雖然有些企業，不再浪費時間抱怨政府，選擇在自己可影響的範圍內匍匐前進，但政府的無能與無效，卻增加了他們的無奈與離心力。

### 面對無力，選擇積極

如何打破負循環？行政院長謝長廷在初上台時，曾說要尋求朝野最大公約數，以和解共生的精神，恢復社會的信任。這似乎是值得遵循的方向，但問題還在有無意志與意願去徹底執行。

所幸，除了政府外，每一個人其實都握有選擇的權力與能力。每一個人都可以勇敢地先跨出信任的第一步，無論是多麼微小的帶著希望的第一步。

面對無力，我們選擇積極。在不信任的年代，我們選擇信任。

# 信任 站在巨人的肩膀上

這

是一個充滿了欺騙與隱瞞，欠缺信任的年代；但這也是一個無論如何，非信任不可的年代。

隨著網際網路與全球化經濟，全世界都聯成一個無形的快速流通網絡，每一個人，每一個企業和國家，都是互聯網上的結點。而結點間，使得交易運作可以快速進行的，正是人對人的基本信任。其中絕大多數還都是素昧平生的陌生人。

## 信任如鑽石

比「物質資本」更重要，信任，這不可或缺或的「社會資本」，才是二十一世紀決定國家盛衰的關鍵。信任度，對企業而言，更是在供過於求、激烈競爭的市場上，能否與眾不同、脫穎勝出的競爭力根源。對個人，信任，則是能否安身立命、幸福生活的基本。

隨著全球化競爭的急速開展，各類弊端在世界頻傳，

信任，這古老而根本的價值，有如蒙塵的鑽石，又突被拿起擦亮，成為各界熱門的話題。

以信任為名、或為中心的書，一本接一本暢銷，由美國、英國、德國到日本，引起社會和企業熱烈共鳴。不似能源，愈用愈少，信任卻似生生不息的社會新金礦，愈用愈多。

韓劇「大長今」為什麼能在韓國以六〇%、香港以五〇%的超高歷史收視率，風靡亞洲各地，跨越年齡和階層？

除了一般認為的演員、編劇、導演、攝影、音樂的各項配合外，使得各地觀眾，不分男女老幼一致感動的，正是劇中各個角色間的情誼與信任。

「大長今」中，不僅是愛情，更多的是親子、師生、同學、朋友、上司與下屬、醫生與病人的信任關係。劇中相互信任而投射出的溫暖而舒適的感覺，正是疏離而冷漠的現今社會中，人們內心最迫切的嚮往。

# 給陌生人的禮物

## 擦

身而過，相視而笑。

信任看不見，屬於信任的故事說不完。

初夏，驕陽裡，中山北路，在通往天母的公車站，三個年輕的盲友，對著緩緩開動的公車，使力地揮著手，車上車下，兩組盲人快樂地互道再見。

看不見對方，他們何以再見？眼盲與心盲，差別是什麼？

為什麼人情留一線，日後好相見？

長久以來，台灣一直深陷「地位焦慮症」(Status Anxiety)。社會普遍存在失望、斷裂、無力、疏離，人與人之間有一種「不容易信任」的精神危機。

《天下》十人信任小組，包括多位二十年以上的資深記者在內，楊文俐、吳迎春、周慧菁、林照真、吳怡靜、尹萍、齊若蘭、林玉珮、黃亦筠、林芳儀等，在持續一百二十個工作天裡，不斷反覆追問：

在一片全球化的聲勢中，面對劇烈變動的社會，什麼是人與人之間的心動時刻？

在公平美好社會的嚮往與追求中，為什麼信任是最大的社會資產？

新科技，改寫產業版圖，引爆人際關係典範轉移。工作倫理出現斷層，親疏遠近虛實關係變化，帶來新的現實。新的關係靠什麼力量來支撐？對個人、對群體、對公司，什麼是新的規範、新的責任？

代表《天下》的核心價值，年度專輯「信任」以報導故事的方式呈現人與人之間「關係」和「對待」的正向力量，找出一直都在，卻常常被忽視的信念。這些信念包括誠信、包容、尊重、互助，一種人與人之間最珍貴的信任，是生命中無限力量的源頭。

編輯過程，一百歲的毓老，為了推敲兩個字句，反覆斟酌，把「騙」更正為「不誠」，把「壞」了本性更正為「蒙蔽」了本性。他以「絕不一語誑蒼生」的本事，還給世道一個公平，其用心深細，令人動容。

《國富論》之外，亞當史密斯更有名的著作是《道德情操論》。在這個時代，毓老的誠正信實，是難得一見的道德情操新典範。

一九九八年，馬友友開始絲路計劃，一種超越時空結合東西的音樂探索，因創作產生共鳴，絲路成為二十四位陌生人的交集，即時的關係更需要彼此的信任。

以詩作「孩子在生活中學習」馳名，家庭生活教育博士桃樂絲·諾特寫道：

在批評中長大的孩子 學會責難  
在敵意中長大的孩子 學會爭鬥  
在恐懼中長大的孩子 學會憂慮  
在同情中長大的孩子 學會自憐  
在嘲弄中長大的孩子 學會膽怯  
在猜忌中長大的孩子 學會妒忌  
在寬容中長大的孩子 學會忍耐  
在鼓舞中長大的孩子 學會自信  
在讚美中長大的孩子 學會感激  
在護持中長大的孩子 學會自愛  
在接納中長大的孩子 學會追尋  
在認同中長大的孩子 學會進取  
在分享中長大的孩子 學會慷慨  
在正直中長大的孩子 學會判斷  
在安全中長大的孩子 學會信任  
在友善中長大的孩子 學會關懷  
在沉靜中長大的孩子 學會放心  
我們都是這樣長大的。

《天下》信任特刊，希望在經濟力、知識力之外，找出台灣的社會力，找回台灣消失的成功因子。



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6月1日出版

董事長 發行人兼總編輯長／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、黃靖靈、孫瑞瑜、林芳儀  
黃亦筠、陳安羽

後製主編／陳世斌  
文稿編輯／葉嘉彌、洪家寧、戴相文  
攝影召集人／楊煥世  
攝影記者／劉國泰、黃明堂  
編輯助理／張惠宣

美術指導／李男  
美術編輯／符思佳  
美術設計主任／黃慧文

網際網路部副理／熊健美  
廣告企劃副主任／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／周瑞汶  
編輯／李明芳、廖凱弘、王照霞

調查中心經理／許奕盛

天下雜誌出版  
總編輯兼總監／蕭富元  
主編／王應茹  
美編召集人／符思佳  
董書總編輯／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  
企劃／曾曉薇

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／王櫻樓  
主任／程培智、鄧惠升  
專員／張英琪、黃瓊玉、徐雅娟、林平康  
吳郁、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、曾嘉翎、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

行政／徐昭鈴、陳蕙敏、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、盧錦輝

財務部經理／郭琇文  
主任／張和珊、孫婉嫻  
會計／張毓茹、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）、華樹仁  
陳宏印  
編輯委員／周慧青、蕭錦綿

執行編輯／柯汶諭  
資深攝影記者／邱劍英  
資料研究／呂世芬

特約資深主編／廖秀彬  
美術編輯／陳俐君、李金玲、江惠如  
美術設計／楊鎮慶、黃育麟

資深專員／許秀娟  
軟體工程師／陳安蓉  
美術編輯／周淑政  
行銷企劃／梁齡之、黃璋君  
產品企劃／趙志泰  
軟體工程師／游雅其

副主任兼版權專員／葉庭宜  
編輯／黃安妮、傅叔真  
主編／吳毓珍  
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  
專員／劉雅芝  
企劃／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、蕭雙明

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443號執照登記為雜誌交寄 ISSN 10152784 Printed in Taiwan

印刷廠／科樂印刷股份有限公司 裝訂廠／興隆印刷股份有限公司

用紙／永豐盛銅版紙、UPM雜誌紙 製版廠／彩鋒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180元 全年／3,200元 國內掛號／每年另加郵費480元

國外訂閱／中國大陸 航空：一年5,200元（US\$173） 航空：一年4,890元（US\$163）

亞洲地區（含港澳）水陸：一年3,520元（US\$117） 航空：一年5,320元（US\$177）

歐美地區 水陸：一年3,520元（US\$117） 航空：一年5,320元（US\$177）

國外訂閱，可用外幣支票、匯票或信用卡，逕寄本社辦理 國外掛號／每年另加36美元

國外經銷處／北美總經理：世界日報、世界書局 紐約：718-746-8889

洛杉磯：323-261-6972 舊金山：650-259-2063

香港經銷：Global Mag&Press；852-2785-8638 秋海棠：852-2541-5435

大陸經銷：上海精育商務諮詢有限公司：800-820-0950

中國圖書進出口上海公司：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／漢麟文化企業有限公司：(04)23271366

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、羅明通律師  
版權所有，本刊圖文非經同意不得轉載或公開播送  
天下雜誌©2004 CommonWealth Magazine All Rights reserved.

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

天下網站 · 無限延伸你的閱讀

## 台灣信任新關係

德國管理學家萊納德說：

「信任像水，外表柔弱，卻具有持續性的韌度。」

天下網站帶您從五個角度，

檢視社會的信任指標，重建台灣信任新關係。

<http://www.cw.com.tw/2005/trust.htm>

## 無盡顫慄的家園

<http://www.cw.com.tw/2005/rain.htm>

二千三百多萬台灣人的家園，

為何變的如此脆弱可畏？

土石流的惡夢何時終止？

天下網站帶您一同檢視台灣變色的山河。

## 全球品牌大戰略—品牌先生施振榮觀點

<http://www.cw.com.tw/2005/acer.htm>

打品牌就像跳懸崖—

跳過了，就開創新局；跳不過，就翻身落谷...

《天下雜誌》特別邀請施振榮先生，

以宏碁、明基自創品牌經驗，

為台灣品牌經營提供獨門絕技！

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，針對企業人量身訂做，讓您隨時補充知識活水，強化競爭指數。

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



232 謝長廷



310 校長夢工廠

## 322

個人

### 韌性，向上的原動力

信任與自信

#### 324 一束光的兩種顏色

文／尹萍

沒有信任，個人甚至出不了門？

信任除了是一種社會資本，更是一種個人的無形財。

生活中我們依賴信任有多深而不自知？

失去信任的人生為何就像斷線風箏，孤獨又危險？

從《羯磨摩經》到佛陀的小故事

#### 334 信心與微笑

文／奚淞

#### 338 大腦叫你要信任？

文／宋東

不假思索的信賴

#### 342 可魯！久違了！

文／蕭蔓

《第八個習慣》書介

#### 346 發現心靈之聲

文／洪懿妍

### 發行人語

#### 30 信任 站在巨人的肩膀上

文／殷允芃

### 編者的話

#### 26 給陌生人的禮物

文／蕭錦綿

### 說一段誠信的故事

使命 vs. 傳承

#### 310 校長夢工廠 一萬人的小鎮 八十位好校長

文／李明軒

寬容 vs. 創傷

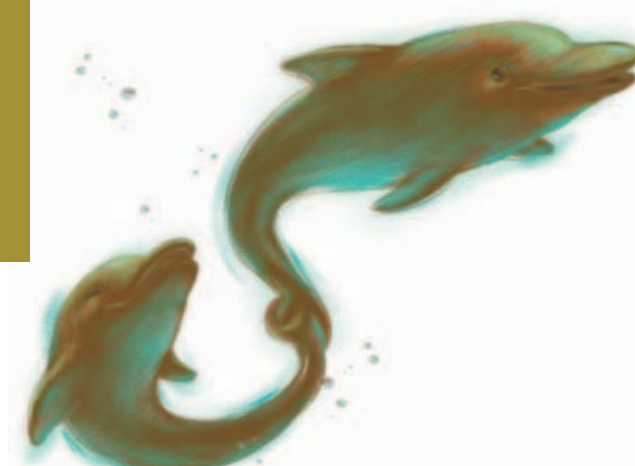
#### 314 藍天家園 生命中有人拉你一把

文／楊文俐

鼓舞 vs. 創造

#### 318 宮崎駿與鈴木敏夫 三十年，每天都說話

文／孫曉萍







268 梁朝偉



266 謝婷



262 林文忠

教育新挑戰 2

302

狼來了，真的嗎？

文／林玉珊

教育新挑戰 1

290

年輕不迷「網」

文／林玉珊

資訊科技基本素養

如何教孩子與陌生人相處

記者上網瀏覽，「複製」、「貼上」，幾個動作就成一篇新聞稿，有人跳樓、模特兒走秀、夏禕回台灣，都可派SNG立刻大幅連線報導。「真相」不再是重點，新聞可以是「娛樂」或「廣告」，台灣媒體該如何挽救自身的公信力？

276

人們為何不再相信媒體？

文／林照真

274

媒體・教育

揚善，不可迴避的承諾

孤傲VS.默契

268

梁朝偉與王家衛 沒有劇本，也能拍好電影

文／周慧青

微笑VS.成見

266

大陸新娘謝婷 我好像有把握會幸福

文／林芳儀

謙卑VS.奉獻

262

林文忠 媽祖啊，妳一定要保佑我

文／黃亦筠

說一段誠信的故事



257 證嚴法師



190 Adobe 永不翻臉的合夥人

## 218 社會 找回共同的渴望

最佳拍檔

190 Adobe 永不翻臉的合夥人  
文／宋東

策略伙伴

194 苗豐強的摺紙哲學  
文／齊若蘭

說一段誠信的故事

迷惘 VS. 傾聽

202 網路警察與年輕駭客「你要跟我說什麼？」  
文／黃亦筠

逆境 VS. 堅持

206 松下幸之助 再困難，一個也不可以解雇  
文／周慧菁

託付 VS. 承諾

210 陳國慈 這輩子唯一滿足的工作  
文／楊文俐



210 陳國慈

不斷流失的社會力

220 台灣人，好騙歹教？  
文／吳怡靜

不分你是貧富貴賤，也不分學歷高低，詐騙集團，有騙無類，曾幾何時，防騙，成了台灣社會最無可奈何的全民運動。虛實、真假、親疏、遠近，不斷變動中的社會新關係，到底該相信什麼？懷疑什麼？如何保護自己不受傷害？

專訪行政院長  
232 謝長廷：選擇相信，比較快樂  
文／編輯部

無可奈何的全民運動

聰明防騙  
238 防騙，見一招拆一招  
文／林芳儀 圖表／黃亦筠

現代夫妻  
242 候鳥家庭，新關係進行曲  
文／李雪莉

城南水岸

現代鄰居  
248 記憶是我們的共同力量  
文／黃亦筠

專欄  
257 證嚴法師：心室效應 他你我





獨家專訪耶魯經濟系教授  
席勒：新金融秩序  
誰來把關？



120 郭台銘、張忠謀、王永慶 講信用

## 106 企業 託付，並承擔風險

### 108 再次相見的鑽石定律

文／楊艾俐

從美國的安隆到台灣的博達，企業一再失信於社會；勞退新制引發裁員、減薪、雇用派遣人力的風潮，進一步引爆信任危機。高達七一的台灣民眾不相信企業，居全亞洲第二。對企業經營，信任為什麼特別重要？在充斥焦慮、政壇謊言的台灣，企業可以成為重建信任的起點嗎？

王永慶講信用

120 王永慶：強讓弱，富助貧

張忠謀講信用

122 張忠謀：短期吃虧，長期獲利

郭台銘講信用

126 郭台銘：經營者信任的五角大廈

企業新典範

136 有情有義 從破產邊緣站起  
台中精機  
文／楊艾俐

王品

140 掌聲，來自龜毛家規  
文／楊艾俐

安全產業正紅火

企業新挑戰

146 安心，賣不完的新需求  
文／林芳儀

154 高科技公司的難題，防還是不防？  
文／楊艾俐

防堵網路安全漏洞

160 小心，別讓你的身分被偷了  
文／宋東

166 鄒開蓮：虛擬世界 有限度的信任

安隆與博達之後

專業倫理

172 專業失守，誰來補破網？  
文／吳怡靜

獨家專訪耶魯經濟系教授

180 席勒：新金融秩序 誰來把關？  
採訪整理／宋東

186 宋文琪：抱著關公來上任  
文／吳怡靜







封面設計：李男  
封面題字：奚淞

56

## 全球・兩岸 信任，全球的文明對話

國際大師  
天下調查

32 耶魯大學經濟系教授羅伯·席勒談  
企管教授忘了教的事

38 百人談信任 文／周慧菁

58 為什麼信任現在這麼紅？

文／宋東

大家都說這是新一波的信任危機。每個人、每個美好事物都好像值得懷疑。在這個高度不信任、動輒得咎的時代，兩岸關係還有什麼希望？在這個政府忙著防賊、企業急著偷跑的零和遊戲中，台灣下一波的競爭力在哪裡？



76 毓老

大師開講

彼得·科斯騰邦：

72 在這個不值得信任的世界，誠信還有一席之地嗎？

採訪整理／宋東

76 毓老講誠信

兩岸關係

80 兩岸微笑新關係 文／周慧菁

安全烏托邦

86 師夷之長技以制華 文／張系國

專欄

說一段誠信的故事

獨占VS.共享

92 朱學恆 信任有價 兩千萬與二十公斤 文／楊文俐

忠誠VS.辜負

95 南極探險隊 冰冷的背叛 文／尹萍

衝突VS.善意

99 司徒秀 開著防彈車勇闖中東 文／楊文俐



99 司徒秀



95 南極探險隊



92 朱學恆