

內湖
美麗的意外

4年成績
超越24年竹科



天下

半月刊

雜誌

觀念領先

CommonWealth

2005年8月15日

設計力 讓台灣企業翻身

從MIT到DIT
用創意換生意
小小企業也可藉設計力
打造品牌暢銷國際
讓義大利人也哈台



勝華黃顯雄
營收五百億的博士生董事長
疾病、動物、國家安全
傳產第二代彎腰學藝

329

上網看天下 (位址<http://www.CW.com.tw>)

亞洲將是世界經濟中心

國民生產總值在2010年將佔全球三分之一

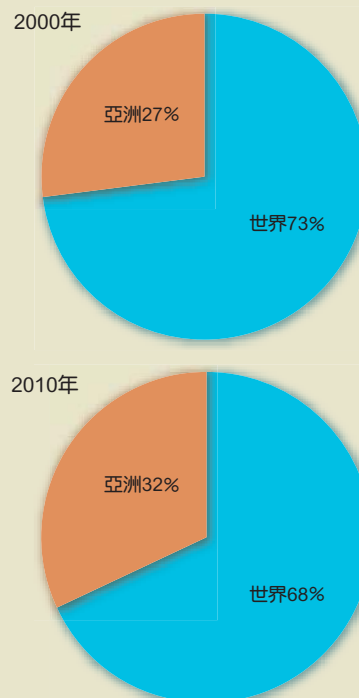
亞洲現在是全球最大的製造重鎮，也是國際熱錢競流的目的地。

今年六月份剛在中國大陸結束的「Fortune」論壇上，亞洲的經濟地位一再被提及。南韓的企業家認為，亞洲將取代美國，成為世界經濟中心。

依資料顯示，在2000年時，亞洲國家的GDP佔全球的27%，而到2010年，也就是五年以後，亞洲的GDP將佔全球的32%，超過三分之一。

這並不令人意外。有龐大的中國大陸、印度與新興國家俄羅斯，亞洲國家的製造實力已不容小覷。而在高科技行業中，南韓、日本與中國大陸所生產的電子產品更已在全球佔大多數。目前在全球的電子產品中，亞洲製造的電視機佔67%，手機佔70%，DVD佔90%，個人電腦更已達92%。

亞洲國家GDP佔全球比率



資料來源：中國國家統計局、《Fortune》

主要出口市場重要經濟指標

	經濟成長率(%)			工業生產 成長率(%)	零售業 成長率(%)	三個月 短期利率(%)		股市	
	第一季	2005年*	2006年*			7月27日	一年前	7月27日	月變動(%)
澳洲	1.9	2.4	3.1	1.2 (Q1)	1.8 (Q1)	5.7	5.5	4347.6	3.1
英國	1.7 (Q2)	2.2	2.2	-1.9 (5月)	1.7 (6月)	4.6	4.9	5263.6	3
法國	1.8	1.5	1.9	-0.2 (5月)	1.5 (5月)	—	—	3079.5	4.8
德國	1.1	1.1	1.3	0.8 (5月)	2.7 (5月)	—	—	4855.4	5.9
日本	1.3	1.6	1.8	0.3 (5月)	3.1 (6月)	0.02	0.03	11835.1	2.2
荷蘭	-0.5	0.5	1.5	-1 (5月)	-2.8 (4月)	—	—	395.1	3.1
美國	3.7	3.5	3.2	3.9 (6月)	4.3 (5月)	3.5	1.5	10637.1	2.5
歐元地區	1.4	1.3	1.7	0.1 (5月)	2 (5月)	2.1	2.1	1007.7	4.1

註：股價指數部份，歐元地區採FTSE Ebloc100指數，日本採日經指數，美國採道瓊工業指數，*為預估值。

資料來源：DRI-WEFA世界經濟預測，《經濟學人》

國際評比

文／施君蘭

MBA最哈的十大企業 投資銀行佔大宗

名校MBA在全球炙手可熱，但他們心目中最理想的企業是哪些？

全球MBA虎視眈眈

名次	企業
1	J P 摩根大通
2	麥肯錫
3	輝瑞
4	諾基亞
5	I B M
6	花旗銀行
7	美林證券
8	瑞士信貸第一波士頓
9	葛蘭素史克美占
10	微軟

資料來源：《世界商業評論》
(2005.6)

根據《世界商業評論》的調查，JP摩根大通、麥肯錫顧問公司與輝瑞藥廠，是這些高材生最想進的企業。

排名前十大的企業中，以顧問與金融服務業最多。花旗、美林、瑞士信貸第一波士頓都榜上有名。金融服務業對MBA的需求也在上升，2004年雇用的MBA人數上升20%。

調查指出，亞洲如中國大陸、日本與韓國的學生認為，讀MBA的目的是為了長遠的發展與升遷，他們「放長線釣大魚」，對短期能提高薪水的興趣低於全球平均。

最值得投資的 中國十大城

上海、北京、廣州

春江水暖，房地產先知。企業競相征逐的中國市場，哪些地方的最具投資開發的吸引力？

結果不令人意外。上海、北京與廣州奪得綜合投資吸引力的前三名，身價愈發水漲船高。

登陸置產嗎？

名次	城市
1	上海
2	北京
3	廣州
4	重慶
5	深圳
6	南京
7	天津
8	杭州
9	寧波
10	武漢

資料來源：中國房地產研究
(2005.6)

若細分來看，住宅開發投資吸引力最強的是上海，辦公大樓投資吸引力最強的是北京。一般商業用地的投資前三強是上海、重慶與北京，這幾個城市囊括了各式各樣的投資優勢。

500大企業 亞洲六國誰最多？

日本居首，台灣2家

亞洲六強拚五百大

名次	國家	家數
1	日本	81
2	中國大陸	15
3	南韓	11
4	台灣	2
5	新加坡	1
	香港	

資料來源：《Fortune》(2005.7)

亞洲今年已成為全球經濟的火車頭。與全球相較，亞洲六國（四小龍、中、日）企業的表現如何呢？

在今年最新公布的《Fortune》五百大企業中，亞洲主要六個經濟體中，日本企業佔了五百大的81家居首，最亮眼的是豐田汽車，亞洲排名第一，世界排名第七。

再來是中國大陸，共15家登入五百大。排名最前的是聯想，世界排名第31。南韓有11家，成績最好的三星電子，世界排名39。

台灣則由鴻海及中國石油兩家入榜，全球排名分別為371與402。

創意路線 親近319鄉

今年夏天，一股熱情正持續醞釀瀾漫，隨時準備向台灣319個鄉鎮大步前進。他們來自四面八方，足跡踏遍全島。他們在鄉鎮裡找到自己的故事……。

天

《下雜誌》發起「帶著微笑再訪319鄉」活動，自七月九日啟動後，許多同好已經遊遍台灣各個角落，並且上網分享自己的旅行心得。319個鄉鎮各具特色，懷著旅遊夢的你是否有不知從何下手的苦惱，不妨參考一下網路上生活玩家們推薦的私房路線。

北台灣田園之旅

如果你住台北，厭倦了塵世喧囂，來一趟北縣山野之旅是不錯的選擇。走木柵往深坑連絡道，從文山路一段轉入深坑鄉可到「葡萄樹莊園」，你會訝異於南歐的風情映入眼簾，尤其是屋頂上的幸運鐘。



▲葡萄樹莊園

如果想一群朋友聚會談天說地，那麼往平溪的方向走，在右邊的一個小山坡上，可以看到「笠林茶棧」，品一壺道地的石碇茗茶，大聲談笑。

如果是情侶想靜靜地享用下午茶，看著周遭的田野美景，可以

到雙溪鄉上林村的「雅園農場」，如果遇上老闆，有時還會親手贈送他們自家栽種的甜美味梨，你會感受到雙溪人的溫情。

（網友AlexKo）

浪漫之旅

台中龍井鄉有一家「葡萄樹烘焙坊」，獨家研發「愛情糕點」，彷彿下了戀愛魔咒，一吃就會愛上，戀愛中的男女，愈吃愈甜蜜。

屏東市則有一家「遇見幸福咖啡館」，來到這裡的情侶，一定要拍一張兩人緊握雙手放在菜單上的照片，讓菜單的店名，見證兩人「遇見幸福、遇見彼此」的幸福圓滿。

希望來這裡的人，

都能找到幸福，這正是女

主人的心願，不僅如

此，只要客人來店消費，

她會退回消費金額的5%，

請客人將錢投入櫃檯上的愛心

箱，將錢捐給勝利之家和伯大尼

之家。

在台中縣和平鄉公關一帶，有生男湯，還有姻緣豬！據說只要摸摸豬鼻子，就可以求得好姻緣，因此神豬鼻被摸得發光發亮！

（網友Chou35）

還有更多的319鄉創意路線，等你自己來挖掘！

分享行旅319鄉的故事與感動，請到<http://www.319.com.tw/>。



▲姻緣豬

希望閱讀大學志工頒獎

文／施君蘭

七百位大學生的驚喜與感動

過去一年，有超過七百人次的七年級大學生，願意每週花兩小時以上，到交通不便的偏遠小學講故事，過程中，這群閱讀志工從狐疑、意外，到充滿驚喜與感動……。

有

多少大學生，願意每週花兩小時以上，到交通不便的偏遠地區小學講兩小時故事，持續三百六十五天，而且不保證一定安全、不耽誤上課時間、不確定能帶來改變？

過去一年，有超過七百人次的七年級大學生願意，而且做到。

二〇〇四年七月起，由花旗銀行贊助，《天下雜誌》發起的「希望閱讀大學志工服務競賽」，在今年七月中宣告結束，進行團體與個人的頒獎典禮。

一年以來，希望閱讀活動號召了七百位大學志工，進入十五個縣市、二十九個鄉鎮、一百所偏遠地區小學說故事。有一萬三千名小朋友在一年中讀完一百本故事書，大學志工服務的總時數則達到六三六八小時。

對年輕世代的大學生來說，擔任閱讀志工是從狐疑、意外，到充滿驚喜與感動的過程。

他們發現了落差。屏東師院幼教系學生郭鏐玲到文樂國小服務時，是她第一次接觸排灣族小孩，「他們連十分鐘都坐不住，」郭鏐玲說，原住民小朋友喜歡運動，一大早到學校先跑步，練跆拳道，「就是對書沒興趣。」她依標準方法坐著翻書講故事，小朋友卻湊上前撕書。

她很傷腦筋。但慢慢體會原住民重視孩子體育的教養觀，也發現國小內的故事書太過老舊，孩子根本沒見過其他繪本，久而久之就對閱讀失去興趣。

因此，她依不同年紀選讀適合孩子的故事，小朋友終於眼睛一亮，「原來故事有那麼多種。」

得到團體獎的銘傳大學學生何聿甯、徐笙航與郭勝泰，每次到拉拉山的小學服務時，對知識落差就感受更深。

他們總看到兩種人。一批是開心上學的小朋友，一批是為了生計，每天坐卡車跟父母上山種水蜜桃、挖竹筍的孩子。

「許多原住民父母不在乎教育，」何聿甯很著急，「如果不讓他們多閱讀，他們只能賣水果，沒有別的路。」

大學志工們帶給孩子閱讀經驗，也得到最多的回饋。

世新大學志工王芳萍與陳昭銘，在石碇鄉的永定國小服務時，都收到意外的驚喜。

王芳萍的書桌上，有一只紅色絨布的空戒指盒，那是一個特別纏她、愛聽她講故事的小女生，



▲為期一年的希望閱讀大學志工服務競賽結束，大學生完成了他們每週一次為偏遠地區小朋友講故事的承諾。

把自己最心愛、收藏最久的盒子送給王芳萍，王芳萍捨不得丟。

陳昭銘則曾在說完故事回家後，發現自己的褲袋、口袋都塞滿寫了感謝字的小紙條，二十歲的大男生差點掉淚。

頒獎當天，花旗銀行消金部台灣區總經理管國霖很有感觸。

「人出了社會，有多少時間能做好事？」他說，「在大學就要把握機會，影響身邊的人。」

當天得到個人獎的銘傳大學學生郭勝泰很坦然。「三百六十五天不可能帶來改變，」他說，「但我知道，當我跨出這一步的時候，自己已經先改變了。」

字體時身體會向前傾，可以把字體或頁面放大。

螢幕頂端應與眼睛高度同高或稍低，工作時才能保持稍微向下看的姿勢。此外，也必須保持螢幕的清潔，因為灰塵會讓螢幕更容易反光。

◎調整鍵盤

將鍵盤置於螢幕正前方。假



如
鍵盤與螢幕呈某個角度或在螢幕旁邊，眼睛會因持續移動和重新對焦而疲累。

◎將參考文件置於適當位置

將書籍或文件置於螢幕旁的文件架上。文件架與你的距離和角度應和螢幕大致相同。

◎必要時配戴適合的眼鏡

如

需配戴眼鏡，請確定度數適合電腦工作。看清螢幕可能需要三焦或漸進多焦鏡片。大多的眼鏡度數只適合閱讀印刷字體，而一般閱讀的距離較電腦螢幕近。

美國梅約醫學中心的專科醫師也建議，如果你的眼睛已經開始出現老化的朕兆，可藉著以下幾個方法來保護自己的視力：

* 當視網膜開始對光不再敏感，可以在工作地點或經常閱讀的地方多加照明設備

* 當水晶體開始變濁，造成視力減退、色彩也不再鮮明，當光線直射時，會形成不可正視的眩光，這時最好避免夜間開車

* 眼睛開始老化時，水晶體會變得較沒彈性，並失去調節焦距能力。可能要一直更換老花眼鏡，或在隨手可及之處放支放大鏡

* 有時玻璃體會縮小，在視野中造成惱人的飛蚊。可以試著忽略這些黑點，不過當飛蚊數量突然增加時，就必須就醫

* 結膜和淚腺可能會失去潤滑眼球的功能，可用人工淚液改善

此外，許多研究顯示健康、均衡的飲食就是保護眼睛最好的方法之

一，每天應該食用五、十份蔬果。可多吃深綠、深黃或柑橘類蔬果，如白菜、菠菜、哈密瓜、芒果、南瓜、甘藷。另一個不錯的選擇是綠花椰菜、包心菜等。只要飲食均衡，即可獲得所需的營養，或者你也可以每天補充一顆綜合維他命，但切勿補充過量，否則反而會有副作用。

保護眼睛，請戒菸

如果你抽菸，為了眼睛的健康也建議你趕快戒菸，根據美國消費者產品安全委員會的資料發現，抽菸者得到白內障與黃斑部病變的機率是一般人的三倍。而二手菸則和污染的空氣一樣，會刺激眼睛，造成眼睛的不適。

所以，如果想要享受視覺感官帶給你的愉悅，請好好善待它，健康飲食、不抽菸，記得讓眼睛適度的休息。

(以上取材自《梅約醫學中心——眼睛與視力保健》，《天下雜誌》出版。可上網閱讀更多相關內容，網址：
www.cwbook.com.tw)

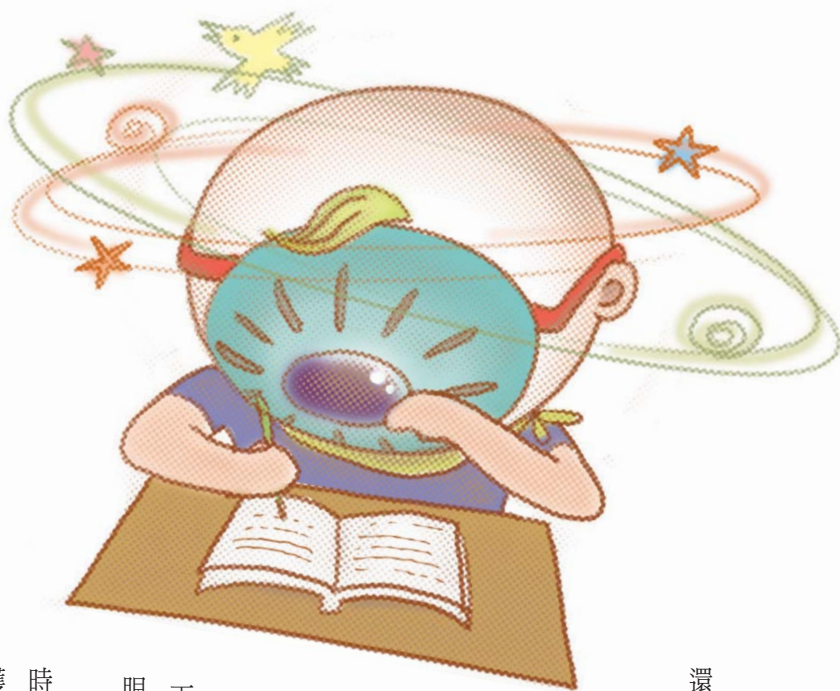


护眼妙方

讓你不再霧裡看花

常覺得老眼昏花，是累了？還是老了？
該如何保養自己的眼睛，
避免你的靈魂之窗提前老化？

文／許芳菊
插畫／江小A



現

代人整天上網、看資料、打報告，身體五種感官，視力往往被用得最多，也受損得最快。眼睛老化是自然現象，但只要要懂得照顧，做適度調適，可讓眼睛老

化速度變慢，也能讓經常處於疲勞的眼睛獲得一些放鬆紓解的機會。

對抗電腦造成的眼睛疲勞

假如整天坐在電腦螢幕前，就會眼睛疲勞。除了一般眼睛疲勞的症狀外，還可能會發現不容易在電腦螢幕和桌上文件之間轉換焦距，在目光離開螢幕之後，會看見殘像或是在物體周圍看到彩色邊緣，眼睛

還可能會有畏光現象。雖然這些症狀讓人不舒服，但不會造成長期影響。藉由改變工作習慣、

重新安排工作場所配置和照明設備，可以減輕或避免電腦帶來的眼睛疲勞。以下是使用電腦的注意事項：

◎讓眼睛休息 每十分鐘便

把目光從螢幕上移開，花十秒鐘注視遠物，或是向上看，移開正在從事的工作，讓眼睛失焦一下。也可以偶爾將身體後傾，閉上眼睛休息一下。

◎改變工作步調 至少每兩小時站起來走動一下，讓身體和眼睛獲得休息。如果工作不需用到電腦時，可以考慮站著做事。

◎記得眨眼 許多人在使用電腦時，眼睛眨動的頻率會比平常少。

眨眼次數減少會使淚水對眼球的潤滑作用降低，造成眼睛乾燥、不適。如果必須長時間使用電腦，可考慮人工淚液。

◎保持良好坐姿 良好的姿勢可預防脖子和背部肌肉酸痛。

◎調整螢幕 螢幕與眼睛的適當距離在五十七至七十六公分之間，約等於手臂伸直的長度。如果看較小



(黃明堂攝)

▲帝寶工業董事長許敘銘（圖中綠衣）透過企業力量，讓社區動起來。

熟悉許敘銘的人都叫他「鹿港仔」。這不只是形容他鹿港人的背景和濃重的「鹿港腔」。

從公司名稱開始，帝寶的英文「DEPO」，便是鹿港「Dear Port」的縮寫。之前公司股東會，許敘銘送股東「鹿港一日遊」，送外賓禮品一定送鹿港出名的「阿振包子」。就連興建中的公司總部大樓，許敘銘都要求設計師到鹿港鎮上逛一天，觀

察在地文化

景觀後再回來設計，窗戶還是模仿鎮上中山路上的窗子。

只要談到鹿港，木訥的許敘銘就熱情起來。

他特別喜歡把自己喜歡的東西分享給別人。像自己最愛鹿港街上一家肉羹，就列到送給股

東「鹿港一日遊」中的行程。之前磐石會會長喬山健康科技董事長羅崑泉，帶隊到帝寶參觀，他也是送上八十多杯自己最愛的珍珠奶茶。

會做社區工作，其實是他對故鄉情感的進一步轉化。

帝寶所在的鹿港南勢社區，共一百二十五戶，村民不過五百來個，世代務農，卻有超過五分之一是六十歲以上的老年人，青壯年人口外流嚴重。

用企業經營手法經營社區

三年前，許敘銘從父親許嘉種手中接下協會理事長的棒子開始，他便「出人、出錢、又出力」，希望以帝寶的企業力量，實質改善在地社區，讓人口回流。

他不急，一步一步慢慢來，像他打經營戰一樣不打高空、沒有口號。

他先和協會的幹部向空地的主人爭取土地使用權。再來便改善土地上的環境，讓社區到處有綠地和公園。搬走的村民，知道許敘銘和協會的努力，還自己花錢整修空宅，提供社區作「老人中心」。「我們一年做一點，這樣每年都有再進步的

感覺，」許敘銘說。

在社區裡還有不同的輔導班，像價格實惠的社區英語班，便吸引外村的小朋友也來上課。

開常態英語班是許敘銘的堅持。

「英語不好出國很難過，」許敘銘皺著眉。過去，有「Mr. Cost Down」之稱的許敘銘，出國談生意都是單槍匹馬。但他只有「I don't speak English」（我不會說英文）一句講的最標準，他開玩笑，「所以點餐常只會點白飯配湯。」

許敘銘深知企業能帶給地方重大影響。他成立獎學金，只要南勢社區居民子女、在地子弟肯學習，他願意優先錄用。在社區開小吃店的許進興發現，這一兩年來，陸續有壯年人口詢問搬進南勢社區的可能，也有住外地的帝寶員工，希望搬進社區。

「就像經營企業的手法，發現問題，就做分析，定位出來，就找對策，」說這話時，許敘銘又露出企業人本色。

儘管一年有四分之一的時間不在國內，許敘銘始終在他滿滿的行程表中保留位置給「南勢社區」。透過他的努力，南勢正一步步改變中。

車燈大王許敘銘 草根熱情 改造社區

鹿港仔許敘銘，不只是台灣車燈大王——帝寶工業的「董事長」，也是南勢社區發展協會的「理事長」，故鄉情加上熱情，使他努力出人、出錢、出力，他的家鄉——南勢社區，也正在一點一點地改變……。

早

上九點半，帝寶工業董事長許敘銘，駕著心愛的銀色積架跑車，在鹿港鎮頭南里「南勢社區」穿梭。

社區不大，積架跑車不過十多分鐘就繞完，但老房舍整理的清潔，當中還有老人中心，小街道兩旁的樹木上還接著燈，夜晚一點上，就像田間的金色隧道，一旁社區公園「榕園」還有槌球場。

「理事長好，」皮膚和許敘銘一樣黝黑、口音同樣「鹿港」的村民從車邊經過，改了他「董事長」的稱謂。

「我們第一次參加全國優良社區評

鑑，等一下我要簡報十分鐘，」身穿「南勢社區發展協會」制服的許「理事長」嘴裡直說不緊張，但又忍不住頻頻對協會幹部交代事情。

事實上，他前一晚就默默在社區「用功」準備，到凌晨四點才回工廠的住家休息，大清早六點又把太太挖起來到社區掃地，堅持「以身作則」，其他人才會跟著投入。

這就像帝寶給外界的典型印象，無聲無息在田間低調苦幹，浮出檯面，卻已經是令人不敢忽視的驚人成長。

許敘銘十萬元起家，投資模具，跑

過二十年三點半，卻以車燈自有品牌「DEPO」行銷世界。帝寶年營收超過六十億，主攻售後維修市場，今年上半年業績，更躍升為台灣第一大車燈零件廠。

「這沒什麼，媽祖多拜一點就好，」對公司營運，草根味十足的許敘銘惜話如金。

但談到社區，許敘銘卻一反先前的低調，一下子話多了起來。「社區公園那棵榕樹，之前想用吊車移走，三次都不成功，不是吊車鍊子斷掉，要不就工人受傷，最後擲棄，它說不想走，」他戲劇化地說著。



(黃明堂攝)





(楊煥世攝)

▲席哲認為，降低貧富差距其實與稅法無關，重要的是教育提供的流動性。

不盡相同，但是我相信醜聞的發生會讓制度愈來愈成熟。

窮孩子變富人才是好社會

問：稅法如何幫助降低貧富差距？

答：我認為關鍵是社會的流動性。一個好的社會應該是貧困家庭出身的孩子，也能成為高收入的人，因為社會有提供這樣的機會。這與稅法其實沒有關係，而是社會要有很好的教育制度，公平的努力市場。

此外是經濟成長，這就牽涉到稅法，如果稅徵得太高，就不太可能有好的經濟成長，這很明顯。

有人認為為了社會公平，應該提高富人稅率，我不認為那是個好方法，因為這樣將不會有太多的經濟成長，對大家都沒有好處。

台灣的最高稅率是四〇%，我聽說幾乎沒有人繳。我認為四〇%已經夠高了，美國聯邦政府的最高稅率是三五%，但是還要繳給各州政府，紐約州的稅率是一一%，所以其實是四六%，我認為三五%、四五%是差不多的，

問：但是很多富人不繳稅？

答：這是很具爭議的問題，我想說明兩件事：有些收入來自工作，像是投資銀行家，可能有好幾百萬美元的薪資收入，這部份相當有效率地課稅。但是經由投資而來的收入卻較難課稅，像是股票投資，政府很難知道到底賺多少錢。

有趣的是，大部份的美國富人他們都有工作，他們的收入很高，所以可以從中課不少稅。如果你開始你自己的公司，公司成長，有的時候很難分辨你是從哪裡得到收入，是你的努力還是投資？

所以比爾蓋茲很有錢，很大的一

部份是靠著他的努力，但是看起來又像是投資，因為他的股票升值，你可以從中課些稅，美國的投資稅率是一五%。

媒體改善逃稅問題

問：你怎麼看像是維京群島這些賦稅天堂造成的問題？

答：的確是，美國政府近年來逐漸正視這個問題，媒體也扮演了一個很重要的角色，不斷追蹤公司的交易，錢流到哪裡去了？媒體一報導，政府就會回應。

兩個星期前公布的數字，美國政府從企業課徵的稅收明顯成長，比預期的多，降低了美國的赤字。一部份原因當然是經濟成長，但我認為一部份是稅法的有效執行，所以媒體真能造成改變。

各國的稅法都很複雜，只有少數的人懂得，尤其是富人。他們會試圖降低被課徵的稅。美國有個重要的稅法律師協會，稅法律師們常聚在一起，討論目前稅制的漏洞，我是會員之一。我們會給政府建議，政府會做改變。民間專業人士的良好投入，對改善狀況是有幫助的。

(孫珮瑜整理)

醜聞，能讓制度更成熟

理

著清爽的平頭，三十六歲的席哲（David Schizer），是美國哥倫比亞大學法學院有史以來最年輕的院長。

父母都是律師，從前也在事務

問：這次亞洲之行到了哪些地方？目的是什麼？

答：我去了北京、香港、台北、東京。

亞洲是自從我去年擔任院長以來，第一次的出國行程。我認為亞洲對世界的未來很重要，也對哥大法學院的未來很重要。

我們有四分之一的學生來自海外。明年有兩百位LLM（一年制的法學碩士）的學生，六十位來自亞洲，其中三十位來自大中華區的，十一位來自台灣。我們希望能有更多學生來自台灣和中國。

問：近年來美國企業醜聞不斷，如何改變法學院的教育？

所任職的席哲，最後仍選擇進入校園，因為學術沒有立場問題，才能做「獨立、公開的質疑」。

專精複雜稅法的他，認為稅法對縮短貧富差距與促進產業發

展，有很大的助益。

接受《天下雜誌》專訪，席哲談到法學教育以及全球公司治理的趨勢。

答：這些醜聞提醒我們，不只要

勢？

了解理論，還要了解實務的運作。

答：有好幾個方法，公司治理的目的很簡單，希望經理人重視股東權益，對所作所為誠實，股東有自由更換不稱職的經理人。

哥大法學院在紐約，是非常重要的金融中心，可以接觸很多核心人物，請他們來和教師以及學生互動。

我舉一個例子，造成這些醜聞的其中一個原因，是企業經理人變相的職務加給，扭曲他們的收入。去年秋天，哥大找來經濟、法學專家，以及從世界各地找來懂得這些經理人薪資的顧問，討論薪資加給究竟該怎麼改革。明年我們計劃還要做類似的討論，主題放在中國的金融法規和資本市場，會請來不同領域的專家共同討論。

一個方法是，委託責任給某個團體，就是所謂守門員，可能是律師、會計師、或投資銀行家，把每件事情都公開。但事實上，守門員到最後都不一定有作用。不配合公司的話，公司就可能找另一家會計師簽證。另一個方法是董事會，他們所肩負的任務，像是監督經理人的薪資，愈來愈謹慎。

問：你怎麼看全球公司治理的趨

我個人認為所有的方法，沒有一個是絕對正確的解答。因為情況都

現在，最賺錢的媒體並不是**最被信任的媒體**，
最被信任的記者卻是**適應不良的記者**。

雜。

當台灣新聞界過度沉溺於市場邏輯時，曾經支撐工作者繼續搏鬥的新聞獨立、新聞專業、甚至看門狗的古典新聞理念，開始漸漸喪失。

新聞工作像是失根的行業，記者則有如失去光環的戰士。而曾經被嚴肅對待的新聞專業界線也一路後退，新聞與廣告、新聞與娛樂、公共與私密的界線愈來愈模糊，甚至被沖淡。

媒體愈來愈多，記者卻愈來愈溫順，大眾資訊也就愈來愈平凡。叫做「記者」的工作者漸漸忘了自己是為何而寫、為何從事這個行業，在發行量與收視率的壓力下，大家常感覺到媒體只是一心想引誘民眾閱讀或收看，電視台新聞從業者的責任不是傳播新聞，而是衝高收視率。報紙、雜誌也學習電視影像化，文字逐漸變成附屬，編輯行銷理念已大於新聞編輯概念，這種趨勢強烈到可以抹煞新聞本質。

當愈來愈多強調深度、廣度的質感新聞被犧牲時，記者的角色也面臨改變。以前記者主要的任務就是

報導真相，也是民眾了解天下事很重要的鑰匙，但是當今沉溺於營利的媒體卻已經改變了記者角色。新聞媒體愈來愈多，新聞記者卻已經沒有熱情，只急著討好讀者與觀眾。

從「無冕王」變「推銷員」

過去記者還自許是「無冕王」，現在成了「推銷員」，要擔負行銷版面與時段的責任。既然記者的專業性是放在追求利潤之後，一群缺乏專業信守的人在一起工作，自然無法產生驕傲與認同。長此以往，在廣告商、政府官員乃至閱聽大眾的眼中，新聞記者的重要性與被尊重程度，正在逐漸降低中。

台灣的媒體數量與密度高居世界第一，但到現在還無法產生世界一流的記者，更應驗了「媒體愈多，記者愈少」的詛咒。最賺錢的媒體並不是最被信任的媒體，最被信任的記者卻是適應不良的記者。

記者力量式微後，大眾聲音正在崛起。我注意到一個現象：在以批判為主流的論述中，舉凡「政治批判」、「社會批判」、「文化批判」，

都不若「媒體批判」來得如此風行。走到街上隨便問路人甲，多半可以說得出一套改造媒體的肺腑之言來。

這個現象前所未見，人類史上從來沒有一個時候，這麼多人可以同時使用好幾種不同媒體，媒體在人的生活中如此舉足輕重。

再加上，科技的進步更讓大眾得以參與媒體，從九一一、倫敦地鐵等恐怖攻擊事件，到今年的海棠颱風過境台灣，太多突如其來的災難意外發生時，就算媒體記者無法立即趕到現場，一般民眾已經可以利用簡易攝影機、甚至手機傳輸聲音與畫面給電視台。

如果再把網路上此刻正發展得如火如荼的各式新聞網站、個人新聞台、部落格算進來，媒體已多到不行。

媒體愈來愈多，記者愈來愈少，假如報導只是追求速度與快感，確實不需要那麼多記者。因此，記者若不能有勇氣追究敏感真相，若不能創造自信超越黃色八卦，若不能警覺正在快速流失的新聞專業……

那麼，有媒體就好，要記者做什麼？



太多的媒體，太少的記者……

如果記者不能有勇氣追究敏感真相，
不能創造自信超越黃色八卦，不能警覺正在快速流失的新聞專業……，
那麼，有媒體就好，要記者做什麼？



(劉國泰攝)

▲台灣媒體數量世界第一，但卻無法有世界一流的記者，應驗了「媒體愈多，記者愈少」的詛咒。

目 睹東森S台那麼多新聞同業
停播前的感傷，我坐在電視
機前，心情平淡，靜靜等待新聞台
消失的片刻。

午夜十二點鐘聲一過，這個世界
又恢復魔法施展前那個媒體惡性競
爭的世界。即使少了一個新聞台，
其他新聞台照樣重複著老套的遊戲
規則，處處可見政府與商業收買的
痕跡；個人隱私與影視花絮，一再
被包裝成新聞販賣。

市場競爭模式如此，面貌可憎的
又豈只是電視而已？我想起日前溫
哥華《太陽報》執行主編 Kirk
LaPointe 來台訪問時，曾經提
到現在世界共同的慨歎是：「太多
的媒體，太少的記者」(Too much

media, too few journalists.)。

「媒體」與「記者」居然構成一種
消長關係，實在是非常諷刺與弔詭
的思考。媒體的成長帶來了追求生
意與利潤的媒體王國，卻也暗喻著
新聞的消失及記者地位的淪落。原
本以專業為信守的記者，如今紛紛
屈服於組織的宰制，封閉了內心自
我的呼喚。

以前，曾被稱為「報人」的媒體
經營者，現在陸續變成「商人」。這
些新一代的媒體新貴把更多時間花
在「生意」、而非「新聞」上，於是
經營者的人脈與金脈關係，壓垮了
新聞專業的考量，記者不再是無所
畏懼，也拋不開如影隨形的利益糾
葛，新聞室的考量變得愈來愈複雜

～ 顧客永遠是宏碁最重視的！～

acer

不斷創新・因為用心



(AFP/路透社)

▲能否仿效新加坡淡馬錫控股公司，推動公司治理、到世界各地找尋專業董事等管理政策，將是中華電信民營化接踵而至的課題。

八%的獲利吸引，台北時間八月十日上午，中華電信紐約釋股一四%的ADR，下單高達一百五十億美元，是中華電信釋股二十六億美元的五倍以上。

如果仔細分析中華電信釋股的結構：前後兩次近三成的海外釋股（八月十日一四%、兩年前的三一·八%），目前仍剩下一〇%由兩家特定財團持有（國泰集團七·二八%，富邦集團二·八八%），中華電信全民釋股適用的比例連三%都不足。不但與謝長廷院長「為避免外界質疑民營化可能走向財團化，因此開放全民釋股，讓全民有利可圖」的構想，發生距離，更別提還富於民的全民釋股的基

本意義。

在政府股權降到五〇%以下與民營化劃等號的政策主導下，主管單位及中華電信已經忘記民營化的真正目的。一位中華電信董事私下指出，「中華電信由一個原來

超過三萬人的政府單位，在太短的時間內走完公司化、國營企業、民營化，衝擊太大。反而是民營化真正需要的員工心態的調適、組織的調整、經營團隊的建立，都未能相對到位。」

目前工會強力的抵制，就是因為在現有的兩萬多名員工中，仍有一萬四千多名是當年以公務員資格晉用的員工，民營化後的退職問題仍然未能解決。

民營化後的挑戰

中華電信民營化後，如何在脫離立法院的監督下，有效利用經營的自由度，則是更大的挑戰。「台灣市場只有這麼大，中華電信如何爭取時間，走入國際市場，增加營收，刻不容緩，」前中華電信董事長、交大經營管理研究所教授毛治國指出。他舉新加坡電信為例，目前政府股權超過六成的新加坡電信，經由策略聯盟、交換持股等，積極涉足澳洲、印度、印尼、泰國等發展中國家市場，經過十年的投資，目前海外營收已佔總收入的比重超過三分之一。

尤其是目前電信市場語音收入已呈飽和，未來非語音、光纖業務的競爭與發展將會是重點。如何讓員工平均年齡超過四十七歲的中華電信，建立以績效為導向的內控制度，取代僵固的國營事業管理制度，對中華電信的管理階層，將是一件不得了的大工程。

以投資為主的外資不可怕，要注意的是擁有一〇%的國內特定財團。一位前國營事業高階主管提醒，以投資為主的外資，介入經營的機會不大，反倒是民營化後若政府持續釋股，擁有中華電信一〇%的兩家財團國泰與富邦，很有可能成為最大股東，一旦提出進入董事會的要求，任何時點都有介入經營的可能，這位前國營事業的高階主管表示，「要隨時警覺，避免中華開發效應的出現。」

除了財團的可能介入外，官股代表空降引入的政治介入，是國營事業民營化後經營團隊的最痛。今後負責管理官股的財政部公股管理機制，能否仿效新加坡淡馬錫控股公司，推動公司治理、到世界各地找尋專業董事等管理政策，將是中華電信民營化接踵而至的課題。



▲由於民營化後的員工權益與退職問題仍然未能解決，釋股案引發中華電信工會的強力抵制。

(楊煥世攝)

中富邦集團台哥大的競標，還與交通部招商規定有違（電信業者不符投標資格），標售交易卻仍然有效。

此時堅決反對交通部對少數特定對象大量釋股的董事長毛治國，掛冠求去，換上與陳水扁總統在台北市政府有共事之誼的現任董事長賀陳旦。肩負釋股、民營化使命的賀陳旦，二〇〇三年上任後，有效地在七月完成一三．八％的海外釋股，又計劃於同年七月提出向銀行借款五百億，買回庫藏股註銷，進行減資。工會以此舉會提高財團持股比例，有人主中華電信之虞，包

二〇％，今年六月十四日臨時董事會通過發行海外發行存託憑證一二．一四％，國內釋股三．五％，希望一舉就能跨過民營化關卡。

倉促的全民釋股

就在海棠颱風來襲前一天，八月四日下午，行政院長謝長廷在世界貿易中心二〇〇五年美食展的開幕式上，意外地宣布：中華電信開放全民釋股，八月九日前到群益證券開戶登記，每人可以認購三張（三千股），享受四．七元的股利。

八月八日颱風過後的上班日，國內各大報以顯著的版面登載著中華電信三％全民釋股的半版廣告。

「這哪裡是全民釋股？簡直掩人耳目、欺世盜名！」一位參與多家民營化釋股的前國營事業負責人指出。他以中鋼公司一九九五年完成民營化的全民釋股為例，二〇％的釋股股份，全民釋股的比例高達七成，每個自然人可以申購九三〇〇股、折價幅度二〇％，持有一年可以享有一〇％的股票股利優惠，以確保股價的穩定與投資者收益等多項配套措施。

「哪裡有全民釋股如此倉促，一天之內全台灣能夠趕到特定券商開戶的民眾有多少？還是按照市價賣給大眾，而且比例只有三％，」立法委員劉憶如也認為中華電信開放全民釋股的決策唐突匆促。

台北時間八月九日下午五點半，國內三％全民釋股拍賣底價五六．三元拍案定奪，折價一二．七三％。二十九萬張的股票，自然人認購的只有二十二萬張，不到八成，反而是以保險機構為主的法人，以五比一的金額下單，搶購剩下的部份。

由於近三年來股利都在年息六

中華電信民營化後，挑戰更大

歷經七次釋股的中華電信，終於邁過了民營化的門檻，但全民釋股適用的比例連二%都不足，悖離還富於民的基本意義。如何排除財團、政治力介入，推動公司治理，將是民營化後接踵而至的課題。

通

過台北三%的「全民釋股」，紐約一四%的ADR（存託憑證，可以轉換成股票）的發行，中華電信十二小時內賣掉一七%的股權。使前後歷經七次釋股的中華電信，終於在政府持股降到五〇%以下後，邁過了民營化的門檻。

外資與財團是最大贏家

「中華電信釋股最大的贏家是外資、是財團，台灣兩千三百萬中華電信的準股東，則是最大的輸家，」一位參與中華電信多次釋股的財金官員惋惜地指出。

根據中華電信財報，高達四千七百億的資產中，負債只有五百七十億，庫存現金高達兩千多億，顯示

「中華電信很少借錢，是靠股本、累積盈餘經營的機構，」這位官員表示。

中華電信雄厚的資源來自國家，其中包括多年累積的用戶保證金，以及政府政策編列的預算。其中包括從五、六〇年代以每戶一萬四千元收取的裝機費開始，到一九九五年中華電信公司化前，累積超過八百億的裝機費，都轉列在資本公積項目下。一位主計單位的高階主管表示，全國用戶當為中華電信的基本股東。

換言之，中華電信在民營化之初，就應該藉由全民釋股回饋給用戶，仿照新加坡的做法，以低於商業投資的價格對全民釋股，並且可以動用公積金（退休金帳戶）購

買。

然而事與願違，儘管立法院決議中華電信第一次釋股，自然人部份比例為一三%，但是二〇〇〇年八月第一次釋股時，卻因為擔心「賤賣國產」，將股價定在一〇九元的高價（員工為一〇四元），造成乏人問津，釋股失敗。再加上二〇〇〇年後，政黨更迭、股市低迷，中華電信三次釋股都沒有成功。

就在政府財政赤字以每年三千億成長的同時，二〇〇二年十二月間，交通部卻在短短十天的時間內，匆匆以二〇〇〇年第一次釋股時一半的價格，五〇・三元，以公開協議競價的方式，賣出一三・四七%、六百五十三億元股權，國泰人壽與富邦兩大財團各佔一半。其

CEFIRO

20萬車主的口碑見證
20萬公里耐久品質的堅持



V6引擎



Navi衛星導航



TOBE資訊影音
3C平台



電動後檔遮陽簾



後座首席中控台



HUD車速簡報
螢幕



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

歡迎您現在進入體驗TOBE的豐富生活世界。

SHIFT the future



裕隆汽車股份有限公司

總公司：桃園市龍井區裕隆路111號
桃園分公司：桃園市龍井區裕隆路111號
台北分公司：台北市中山區八德路四段88-70號
高雄分公司：高雄市三民區中華二路111號
台南分公司：台南市東區中華東路一段79號
嘉義分公司：嘉義市東區中華東路一段79號
屏東分公司：屏東市中華東路一段79號
花蓮分公司：花蓮市中華東路一段79號
台東分公司：台東市中華東路一段79號
澎湖分公司：澎湖市中華東路一段79號
金門分公司：金門市中華東路一段79號
馬祖分公司：馬祖市中華東路一段79號

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

誠隆 (02) 27622330
七和 (02) 87711770
台北分公司：台北市中山區八德路四段88-70號
桃園分公司：桃園市龍井區裕隆路111號
高雄分公司：高雄市三民區中華二路111號
台南分公司：台南市東區中華東路一段79號
嘉義分公司：嘉義市東區中華東路一段79號
屏東分公司：屏東市中華東路一段79號
花蓮分公司：花蓮市中華東路一段79號
台東分公司：台東市中華東路一段79號
澎湖分公司：澎湖市中華東路一段79號
金門分公司：金門市中華東路一段79號
馬祖分公司：馬祖市中華東路一段79號

永慶 (03) 327155
裕隆 (02) 89115505
光隆 (03) 3601111
桃園分公司：桃園市龍井區裕隆路111號
高雄分公司：高雄市三民區中華二路111號
台南分公司：台南市東區中華東路一段79號
嘉義分公司：嘉義市東區中華東路一段79號
屏東分公司：屏東市中華東路一段79號
花蓮分公司：花蓮市中華東路一段79號
台東分公司：台東市中華東路一段79號
澎湖分公司：澎湖市中華東路一段79號
金門分公司：金門市中華東路一段79號
馬祖分公司：馬祖市中華東路一段79號

「我跟人家搶案子，絕對是夠強悍，競爭到最後一秒鐘，」

陳嫦芬為自己連打多場漂亮戰役，下了關鍵性的注腳。



(黃明堂攝)

多元化背景

陳嫦芬能夠得到郭台銘、馬志玲等大老闆的信任，把生意交給她，不是只靠跟執政黨關係良好而已。

她曾任行政院政務顧問多年，並

根史坦利林水仙、花旗環球杜英宗、摩根大通錢國維（前監察院長錢復之子）。

這份名單上，有人來自國際上數一數二的金融機構，總公司各方面支援，源源不絕。有人政商關係良好，人脈超廣。

出任開發基金顧問。另外，根據與她熟識的人觀察，陳嫦芬與經濟部長何美玥，也以「姐妹相稱」。

一位資歷超過十年的前媒體高層指出，大部份投資銀行的主管，都是MBA或律師科班出身，打滾五到十年，才能有一席之地。

可是陳嫦芬真正從事投資銀行業務，只有一年多。幫她加分最多的，反而是任職開發基金、理法律事務所、外資券商（證券、私人銀行和衍生性商品），所累積下來的多元化背景。

去年，UBS亞洲區投資銀行的CEO請陳嫦芬去面試，看中的，便是陳嫦芬在企業界認識很多人，以及多元的背景。

「陳嫦芬可以從不同角度，分析國內外市場變化，對客戶財務有哪些影響，還有一些客戶想不到的策略面，她分析得很清楚，」一位與她交手過的民營金控高層觀察。

UBS戰果輝煌，陳嫦芬倒是非常謙虛，一再說是整個團隊的功勞。不過，她也點出自己勝出的關鍵在於「軟技巧」(soft skill)。「你怎樣讓一個人很輕鬆，『嫦芬，我跟你講，我最近怎樣怎樣，你要

不要幫我看看。』那你就贏了。我可以把我整個部隊帶進來，給他一個很棒的點子。一個真正的銀行家，是你可以跟客人做伙伴，他有問題的時候，就會想到問你，也許他只問一個餐廳，」陳嫦芬說話速度快，時而手肘靠臉，時而哈哈大笑。

搶客戶，不手軟

陳嫦芬專業能力強，善於建立人脈關係，但是這次中華電信釋股案，殺價搶客戶的強悍做法，卻引起部份同業反感。

然而，不能否認的是，她的企圖心強烈、意志力堅定、執行力確實，已經讓客戶留下深刻印象。

「當初有八、九家投資銀行，來跟我們接洽，陳嫦芬最積極，她跟Paul（建華金控執行長盧正昕）、何（北商銀董事長何壽川）都有聯絡，給了些有用的建議，」建華金一位不願具名的主管表示。

「我跟人家搶案子，絕對是夠強悍，我們同事知道，我很堅持，絕對競爭到最後一秒鐘，絕不鬆懈，」陳嫦芬為自己連打多場漂亮戰役，下了關鍵性的注腳。



(黃明堂攝)

▲陳嫦芬的企圖心強烈、意志力堅定、執行力確實，不到最後一秒鐘，絕不鬆懈。

陳嫦芬團隊的輝煌戰果

募資公司	募集金額	籌資方式	募資時間	備註
富士康	4.32億美元	股票到香港掛牌上市	2005.1	UBS主辦，高盛協辦
瀚宇彩晶	1.4億美元	海外公司債	2005.2	UBS主辦
萬海航運	3.25億美元	國外公司債	2005.6	UBS與花旗銀行共同主辦
中華電信	估計超過千億台幣	美國存託憑證(ADR)	2005.8	高盛主辦，摩根史坦利與UBS協辦
元大集團			2005.5	UBS擔任財務顧問
建華金控			2005.7	UBS擔任財務顧問

資料來源：UBS

陳嫦芬的戰功不止元大一件。她去年才出任台灣UBS的投資銀行負責人，今年就連連搶下大案子，包括她

在內的四人團隊，已經幫客戶募到超過三百五十億台幣資金，讓客戶在全球市場競爭時，子彈更充足。

一月份，陳嫦芬的團隊幫富士康成功到香港掛牌上市，募到四億多美元。二月份，協助焦家的瀚宇彩晶到國外募集公司債，籌募資金一・四億美元。七月份，出任金額

超過千億的中華電信ADR釋股案的協辦承銷商，八月將會決定釋股價格。

(見表)

陳嫦芬屢建佳績，在競爭激烈的投資銀行圈，投下震撼彈。最近，已有美林等幾家的在台負責人離職。

大型的投資銀行及其在台最高主管，個個大有來頭：高盛余佩佩（高盛亞洲區副董事長宋學仁的接班人）、摩

陳嫦芬

善用「軟技巧」的金融悍將

從富士康在香港掛牌上市，到中華電信ADR釋股案，都見到陳嫦芬的身影。她為什麼能贏得郭台銘這些大老闆的信任，與她共商關鍵策略？

前

陣子，元大集團與開發金，搶著要合併復華金控，雙方人馬互不相讓，戰火自去年底，一路延燒。各家投資銀行也趁機向雙方獻策，爭取出任財務顧問的商機。

就在戰火猛烈時，有一天，瑞銀（UBS）投資銀行亞洲區副董事長暨台灣區執行長陳嫦芬去拜訪元大總裁馬志玲，交換對合併案的看法。兩人剛坐下，陳嫦芬第一句話就說，如果元大要併購復華金的話，必須針對目前的情況，先做一些調整。

這句話，短而直接，可能讓在商

場稱霸一方的馬志玲，聽起來不舒服。

「很多銀行家不是第一次跟客人會議時，就敢這樣說。當然，這裡頭有個前提，我判斷馬總裁是有企圖心的人，我很強烈地知道，他可以聽不同意見，」陳嫦芬一邊說著，一邊撥著光亮、服順的短髮。剪裁合宜的米色套裝，配上黑色短衫、黑色絲襪，手上一顆超大鑽石戒指，閃閃發亮。

馬志玲長子、復華證金董事長馬維建認為，陳嫦芬的看法，一針見血，直接切到關鍵，「她會提醒我

們，開發金的三合一不成功，我們不要像他們一樣……，她想得很多，也會點出，我們下一步該做什麼。」UBS後來擊敗眾多對手，獲聘為元大的財務顧問。

名氣大、人脈廣

三十幾歲的馬維建言談之間，對陳嫦芬充滿尊重，不時稱四十二年的陳嫦芬為「陳阿姨」、「古媽媽」（陳嫦芬的先生是古台昭，現任證交所副總經理，曾任台積電投資人關係處處長）。



(邱劍英攝)

▲劉天和的海鱸是全國第一條有「身分證」的魚。靠著魚尾上的條碼，海鱸的成長紀錄與生產履歷，在網站上一覽無遺。

劉天和笑著比喻，「在海鱸成長的前半年，每天花費的飼料錢，相當將一輛國產車丟到海裡。半年過後，每天投入海中的，就得換成賓士車了。」

為擦亮「珍鱸」的品牌，劉天和從飼料來源、養殖過程、生產加工到營養成份，全程e化管理，將所有的數據資料，在網路上公開，忠實呈現在消費者面前。

在投資飼養海鱸前，劉天和經營的「宏瑞製程工業公司」，是竹科與南科多家高科技業者，特別倚重的協力廠商。他專門處理音圓圓或TFT-LC

D製程中所產生的有毒氣體，讓這些氣體符合環保標準再排放。服務對象遍及聯電、友達光電等大廠。

千萬學費養出頂級魚

不過，民國九十年左右，台灣的半導體產業逐漸走下坡，劉天和獲利大不如前。此時，劉天和在半導體業界的友人常訴說，「在園區上班的員工，股票分紅雖然多，但每天超時工作，體力負荷大，需要吃得健康營養。」這句話帶給他靈感，兩年前開始投資水產養殖。

對漁業一竅不通的劉天和，投資海鱸養殖，一出手就是大陣仗，不但斥資三億台幣，投入的設備規模，比所有的澎湖同業加起來還大。

劉天和前前後後養過一百多萬尾的海鱸。由於他堅持自行摸索，結果遭遇一連串寒害與病害後，只存活二十多萬尾，白白繳了幾千萬元的「學費」。同業挖苦他，笑他是「憨人」。不過，面對這些損

失，劉天和不以為意。他認為從做中學，才能真正養出一尾與眾不同的海鱸，如同半導體產業中，十二吋與八吋晶圓在技術與價格上的差異。

他的堅持沒有白費。有日本業者試吃用「珍鱸」做的生魚片，不但認為風味不輸黑鮪魚，更驚訝養殖魚的口感，竟可媲美野生海魚。

不過，這名業者認為珍鱸貴了點，希望殺價。劉天和回道，「天和珍鱸就如汽車中的賓士，用豐田汽車的價格來買，等於貶低頂級魚的身價。」對方聞言後，心服口服。

雖然天和珍鱸在日本、美國與澳洲，尚在試銷，不過韓國已有業者以每公斤十二美元的價格，爭取到獨家代理權，並計劃在首爾（漢城）等地，開設一百家生魚片連鎖店。這樣的代理價，整整比台灣一般海鱸的售價，多出近三分之一。

輔導水產養殖行業十多年的海洋大學水產養殖系助理教授冉繁華觀察，未來飲食的趨勢，消費者不只強調要安全、衛生與認證，更重視產品內在反映的經營者理念。劉天和的海鱸，就如同他本人實實在在，經營模式，值得其他農、漁民學習。

劉天和 讓海鱺變世界名魚

由高科技跨足養殖漁業，劉天和養出全國第一條擁有「身分證」的魚，更經營出全球第一家取得歐盟HACCP認證的水產養殖場。在全球水產市場中，劉天和的「珍鱺」已準備好與頂級魚種一較高下。

澎

湖縣西嶼鄉二坎村的小灣澳裡，一群漁民正頂著豔陽，

將一粒粒大小如五十元硬幣的褐色飼料，以舀水用的大勺子，大把大把地灑入箱網中。只見箱網內，上千尾粗壯如成年男人手臂的海鱺魚，蜂湧爭食，在海上濺起陣陣水花，發出啪拉啪拉的聲響，十分壯觀。

在旁監督員工餵魚的天和海洋開發董事長劉天和，拿起帶有濃郁中藥味的褐色飼料，放在鼻子前品聞，向前來參觀的量販店業者自信滿滿地介紹，「我用的飼料不一樣，特別添加靈芝、葡聚多醣體、乳酸菌、卵磷脂等珍貴中草藥與益生菌。海鱺吃得比人好，自然活蹦亂跳，肉質結實細密，營養價值高。」

劉天和，這位原本對農、漁業完全陌生的企業家，兩年前卻開始投資箱網養殖海鱺。他利用工業管理的概念，創下許多國內水產養殖界的「第一」。

他的海鱺，是全國第一條有「身分證」的魚。靠著魚尾上的一只條碼，每條海鱺的成長紀錄與生產履歷，在網站上一覽無遺。海鱺成長環境，不但率先通過漁業署的「優良養殖場」認證，更是全球第一家取得歐盟HACCP（危害分析重要管制點）認證的水產養殖場。連歐、美的水產養殖業者，都跑到澎湖向他取經。

海鱺經濟價值高，被視為可與挪威鮭魚，在全球水產市場上一較長

短的明星魚種。

不過，目前國內的海鱺產量有限，一年只有四千到六千公噸不等，比起挪威鮭魚五十萬公噸的年產量，顯得小巫見大巫，光銷售國內市場，即供不應求。

養殖海鱺遠景看好，劉天和定位自己的產品為「健康食品」，不但要好吃、衛生，沒有重金屬與抗生素殘留，還要有豐富的營養成份，滿足現代人的養生需求。為此，劉天和特別將自己的海鱺命名為「珍鱺」，區隔其他同業的產品。

「我每個月花在飼料上的檢驗費，就高達二十多萬元，一旦發現重金屬或抗生素殘留，整批飼料都要退貨，」劉天和強調。



（邱劍英攝）



(邱劍英攝)

▲黃顯雄以半輩子的半導體經驗，將原先是中小企業的勝華帶到直追面板五虎的規模。

的激烈競爭中脫穎而出，入選RCA取經的團隊，日後，一帆風順地歷經工研院電子所、聯電廠長。

但到了台灣半導體爆發成長的階段，矽谷華人紛紛歸國，各公司留美博士、碩士一羅筐，大學畢業，專長在製程管理的黃顯雄，這時就遇上了「天花板」。

工研院的羅達賢分析，在早期「聯電五虎將」中，曹興誠、劉英達、宣明智、蔡明介不是研發，就是業務專長。出身工廠的黃顯雄顯得較吃虧，「坦白講，以他負責製程的角色，很難凸顯出成果是他的，」羅達賢說，「再下去也是廠長。」

也因此，台灣半導體三十年的輝煌歷史，黃顯雄只參加了前半段。進入九〇年代，他就被外派整頓欣

興電子（虧損連連的國民黨營事業，由聯電接手），後來又輾轉到了老牌液晶面板廠碧悠電子，兩家都在他手中轉虧為盈。

沒有博士的遺憾

十二年前，黃顯雄已決定負笈到美國，攻讀麻省理工學院（MIT）的史隆管理博士，卻接到當時勝華董事長一通求助電話，從此改變了他的下半生。

一般經驗豐富的CEO多半不大認同企管理論，向來自負的黃顯雄會熱衷念管理博士，其實箇中有因。過去工研院常邀請專研科技創案的麻省理工學院教授奧力佛（Dr. Russell W. Oliver）來台，而黃顯雄也早在十多年前就邀奧力佛擔任勝華顧問。甚至，勝華的垂直整合等策略，有相當部份得力自這位美國管理專家。

「所以他（黃顯雄）會覺得念書有用，」羅達賢說。

黃顯雄甚至要求所有勝華的高階主管，都得去念EMBA，目的在於「希望塑造出一個有『理論基礎』的管理，」研發處長黃俊銘轉述董

事長的話。

黃顯雄預計以六年時間念完博士，算來到時他也六十一歲了。但現在這位「資深」學生在課堂上的表現，可讓教授、同學肅然起敬不已。例如，管理科學常用的數量方法「LISREL」程式極為複雜，但黃顯雄花了不少時間鑽研，「（上課）講得頭頭是道，同學們也很佩服，不曉得他哪裡來的時間，」年紀比黃顯雄小的教授黃仁宏說。

黃顯雄這段時間雖然常待在離家十分鐘車程的交大，卻謝絕記者採訪他的校園生活。主要是身價數十億台幣以上的黃顯雄，也顧慮個人安全。「外面治安這麼亂，唯一就是讓人家不知道你就很安全。」

勝華位居治安問題惡名昭彰的台中，令黃顯雄不得不防，事實上，勝華也接過一名著名中部黑道立委辦公室一通「類似勒索」的電話。

「哪個歹徒專門找我們做目標，你們根本不知道，」黃顯雄難得有所顧慮。但說到企業經營，他又是自信滿滿，「今年（營收）五百億，等下要到一千億、兩千億，我們下一個階段，就要打『全面戰』了，」黃顯雄說著。

黃顯雄的 無祕書管理學

黃顯雄沒有祕書、沒有司機，從新竹家中到潭子上班的一個多小時車程，都自己開車。

打到勝華，說要找董事長，大部份時候電話會轉到一個清脆的女聲，「我是李淑慧！」

她是勝華的副總經理兼財務長，工作的一部份，是要幫黃顯雄接電話。以致於不少訪客都以為她是黃顯雄的祕書。而財務處長陳政慧，因為應酬時常得負責開車，常被誤認為司機。

有一回，陳政慧在前座開車，要下車的時候，一位客戶訝異於「司機」談吐的高素質，還問黃顯雄，「你司機不錯啊！要不要請他一起來吃？」

為何不用祕書？「如果我用了祕書，那全公司就多了五十多個祕書，那要多花多少錢？」黃顯雄解釋。

「省錢」其實是表面，「無祕書管理」更深層的意涵，是「授權」。當董事長、所有副總都沒有祕書時，部屬便不會事事請示，決策效率便高得多。

黃仁宏便對黃顯雄的授權程度印象深刻，「去他們公司等幾個鐘頭，也不會有人來請示什麼。」

因為黃顯雄不常進公司。因此他規定，桌上不准看到紅色封皮的「急件」公文。但若有需董事長批准的重要業務，只要「集滿」五個副總中任意兩位的簽名，就可當作董事長批了。

陳政慧在勝華八年，在他印象中，早在勝華還是一家營收十幾億的中小企業，就已建立這樣的授權體制。「他要建立的是架構，他不需要去盯著我們，每個階層的主管，應該都要可以自己達成任務，」他說。

而且儘管黃顯雄身為最大股東，仍極為公私分明，公司不配發主管座車。主管一起聚餐，誰「吆喝」，誰出錢請客，不准報帳。當然往往是黃顯雄跑去刷卡請客。

「他應該是管理上的『異數』，」陳政慧說。

這樣的公司，才能在董事長苦讀博士時，照樣井井有條，照樣倍數成長。

美國小鎮住著由十幾個美、蘇科學家組成的**勝華研發團隊**，這是黃顯雄的「**祕密武器**」。

名科學家中共排五十多名。

美國團隊負責的是最尖端的電漿技術，與接近產線的潭子團隊相輔相成，構成手機面板的關鍵技術——「Chip on Glass」。「我們電

漿清洗的技術甚至可以去標美國核子彈（相關）工程，」黃顯雄說。

俄羅斯科學家？太空技術？成立十五年間，大部份時間勝華一直是一家中小企業，這些雄心壯志，到底從哪裡來？

其實，若追溯起黃顯雄的出身，可是一點也不「中小企業」。

他在台灣電子業的輩份極高，不到四十歲，就當上聯華電子的副

總。而且，他更在二十八歲時就加入傳奇性的台灣半導體「RCA取經」團隊的一員，與史欽泰、曹興誠、曾繁城等人一同到美國RCA公司引進半導體技術。

這樣不平凡的際遇，這也使得黃顯雄的視野與決策縱深迥異於其他同業。「他跑得比一般企業家快，一定要做台灣沒有的，」黃顯雄的好友，擁有交大管理科學博士的工研院院長辦公室主任羅達賢說。

九年前，全球曾捲起一陣「電子雞」熱潮，讓液晶螢幕陷入嚴重的供不應求。其他廠商趁機海撈一筆，但黃顯雄卻選擇優先供貨給其

他如計算機、電子表等老客戶，並針對電子雞漲價。果然隨著電子雞褪流行後，勝華也迅速擴大市佔率。

因為黃顯雄在以消費IC起家的聯電，早熟知消費產品暴起暴落的特性，「黃董他們早就碰過了，」勝華執行副總許振昌解釋。

從交大電子物理系畢業後，黃顯雄早期的工作，是在德州儀器中和封裝廠擔任現場領班。「德儀給了我製造現場最好的訓練，」黃顯雄很肯定這段光陰。

更重要，德儀珍貴的半導體實務經驗，讓他可以從八百多個取三個

一般專業經理人，不敢推行**高風險決策**，
怕一旦失敗，會**葬送自己前途**。

合，「同為小面板廠，與勝華相距不到五百公尺的光聯科技總經理王培章就感嘆。黃顯雄入主勝華那一年，光聯規模是勝華的三倍，但現在已不到勝華的十分之一。」

現在的勝華垂直整合程度之高，在台灣光電業無人能敵。幾乎整個中小面板模組，包含背光模組、激光片都自製，勝華甚至可自製自己的設備廠。這麼大規模的整合，「有點類似台塑集團，」黃仁宏觀察。

另一點，勝華可以在這麼短的時間反敗為勝，主要原因是黃顯雄不但身兼董事長和總經理，也是持股一二%（與夫人劉秀蓮合計）的最大股東，「股權集中，讓他在決策上可以比較靈活，」黃仁宏說。

其實，黃顯雄建立導電玻璃產線的決策冒了極大風險。因為相關設備極為昂貴，勝華能壓低成本的前提，在於出貨量必須因降價而增為六倍，這是相當大膽的假設。

在當時，另一家競爭對手的董事會也要求總經理評估一下，要不要追隨勝華，也自製導電玻璃。那位總經理告訴董事會，外購比自製便宜，「不需為了要喝牛奶，去養一

頭牛。」

這正中黃顯雄下懷，「我就知道他們一定不會做，」他說。

因為一般專業經理人，不敢推行高風險決策，怕一旦失敗，會葬送自己前途。正苦讀管理博士的黃顯雄便以管理學上的「代理人」（代理企業擁有者行使職權者）理論解釋，「代理人最大的問題，是放棄執行有利於公司的idea。」

走在尖端的研發

位在台中鄉間的潭子工業區，放眼望去都是貌似軍營的灰色廠房，唯有勝華碩大的「三廠」最高聳搶眼，藍白的「WINTEK」標誌，出口區大門外就可遠遠窺見。

位在「三廠」四樓是勝華的研發心臟。七十五個研究員，在這間國內罕見設備齊全的光電實驗室工作，這裡不但光學積分球、熱重分析儀等複雜儀器應有盡有，甚至擁有自己的無塵室，常讓來參觀的清、交教授讚嘆不已。

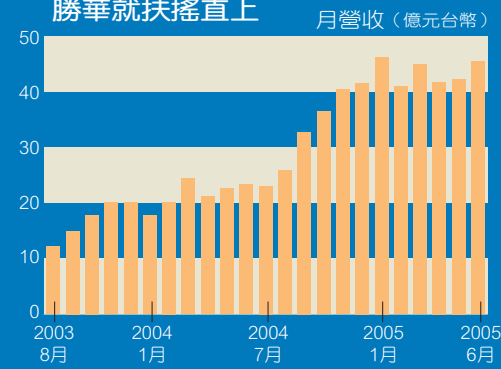
「垂直整合易說來很容易，但要

做到比外面買還便宜才有用，」黃顯雄解釋，「這樣的話，就要做多研發。」

而遠在太平洋彼端，距離美國底特律四十分鐘的小鎮，住著由十幾個美、蘇科學家組成的勝華研發團隊，這是黃顯雄的「祕密武器」。

研發團隊的核心，主要來自來自舊蘇聯時代，研發太空離子引擎的高科技研究所。其中六十多歲的俄羅斯科學家香格是頂尖的實作專家，據說當年在該研究所一萬五千

表 打從2003年黃顯雄重回交大，
勝華就扶搖直上



資料來源：勝華科技



▲勝華擁有業界罕見的完整光電實驗室，象徵尖端的研發實力。（右三為研發處長黃俊銘）

（邱劍英攝）

作業員甚至大幅流失。他回憶，最初幾年農曆年過完都要「數人頭」，看有多少人回來報到，最少的時候只剩七十多個。

現在情況完全逆轉。「我們是中
部最容易找人的地方，」他說。

對數字記憶很好的黃顯雄開始細算，端午節獎金總計花了一億元，接下來開始分紅，接連發了七千七百多萬元的現金，和一萬五千張股票（市價近九億元）。不久，中秋節獎金又要發了。黃顯雄說，勝華員工都戴上了「金手鐐」。「本來想走，這樣日復一日，年復一年（的拿），就老了，走不了了，」他說笑起來表情完全不變，十足「冷面笑匠」本色。

將倒閉邊緣的勝華，轉型為台灣最會賺錢的面板廠，說起這段反敗為勝的經驗，黃顯雄就自負起來。事實上，他構思中的博士論文題目，就是：「勝華的成功策略」。

黃顯雄待過聯電等多家電子廠，買下勝華當家作主後，「把我所有的經驗發揮到極致，什麼降龍十八掌、聖火令、九陰真經全部發揮出來，才有辦法在六個月內轉虧為盈，」他有點自豪地說。

首先，就是他津津樂道的「優勢產品」策略。「就是產品品質和功能客戶都可接受的前提下，平均成本一定要在同業七〇%以下，」說著黃顯雄邊走到前面的白板，畫了一個常見的價格鐘形曲線圖形。

道理很簡單，就是讓勝華的製造成本降到無論同業如何削價競爭還可以賺錢的地步，等到競爭者紛紛退出市場，再坐享豐厚毛利。

「這樣策略就出來了，」他蓋起筆蓋，像教授一樣望著「聽眾」一眼。

問題是怎麼做？黃顯雄能創出超低成本，靠的是：垂直整合。例如，過去勝華外購裁切好的小尺寸偏光片，黃顯雄乾脆自己進口大捲的偏光片，再花兩百多萬買台機器自己裁切，竟然就省了一半成本。

這算是簡單的。更關鍵的是，黃顯雄花了四億多元，建立完整的ITO導電玻璃生產線，從玻璃切割、拋光，甚至高技術難度的鍍膜都在自家工廠完成。這是勝華成本大降，真正達到「優勢產品」的最大關鍵。勝華也從此甩開其他台灣對手。

「勝華把賺的錢都投到垂直整



▲勝華科技董事長黃顯雄自從考上博士班，待在辦公室的時間就愈來愈少。

荷蘭的飛利浦。上半年一八%的毛利率，也遠勝友達等面板廠。

也因此，勝華七月二十九日在台北六福皇宮舉行的法說會，兩百個座位幾乎坐滿，絲毫不遜於同時間、同地點的另一個重量級法說：台灣光電大廠奇美電子。

不是很適應這種場面的財務長李淑蕙，在會中開著玩笑，「待會如果沒有問題，大家就可以到隔壁的奇美去了。」

黃顯雄照例不出席法說會。但四個月前，臉曬得黑黑的黃顯雄，穿著一身体閒到過六福皇宮，出席贊助他熱愛的高爾夫球運動，和施振榮、友訊科技董事長高次軒等交大校友一起，當場扭腰示範揮桿。

「很少有一家快速成長的公司，董事長可以這麼悠閒的，」勝華財務處長陳政慧笑著說。

「他在一、兩年前，都已經佈局好了，」交大管理科學系教授黃仁宏說，他是黃顯雄的指導教授。

十二年揚眉吐氣

黃顯雄在一九九三年接手的勝華，是一家搖搖欲墜的小面板廠，

營收500億的博士生董事長

黃顯雄 用「學習」 超越面板五虎

當絕大多數總經理賣命拜訪全球客戶，
製造手機面板的勝華科技董事長黃顯雄卻有點不同——他要上學去。

曾經與曹興誠、曾繁城等同為「RCA取經團」成員，
黃顯雄為何執意重返校園？

勝華為何變成比面板五虎更會賺錢的中小尺寸面板廠？

距

離台中潭子加工區大門不遠，綠樹如蔭的建國路上，就是勝華科技的總部。

董事長兼總經理黃顯雄的辦公室，位在二樓的最佳位置，大片透明的落地窗，正好整個被濃綠的行道樹冠填滿。

陽光灑向牆上一幅放大照片，滿臉笑容的黃顯雄與李登輝的合影，那年勝華得了象徵中小企業桂冠的磐石獎。

這間舒適的辦公室，大半時間主人都不在。黃顯雄沒有祕書，因此這裡通常大門敞開，方便同仁送入公文，或是查看擺在桌上的董事長行事曆。

第一名考進博士班

其他科技公司的總經理也常不在公司，但他們多半是在賣命趕飛機，殷勤拜會全世界的客戶。

勝華不一樣。「我們董事長要上課，」打電話找董事長，一個濃濃中部腔的女聲會告訴你，「他現在晚上常要去上博士班的課。」

兩年前的秋天，黃顯雄以第一名考進交通大學管理科學博士班，重返睽違三十多年的母校。他為了補齊碩士學分，總共得修上七十多個學分，從此開始少出國、少打高爾夫球，過起忙碌的校園生活。

說也奇怪，打從董事長開始上學，勝華的業績就像火箭般一飛沖天，年年倍數成長。勝華的股價更在一年內漲了一半，六十元上下已是近四年的新高。

那年（二〇〇三），勝華的營收是一〇七億元。去年成長一四三%，成為二五九億。而今年，光是前六個月的營收，已經超過去年全年成績。預計全年應可超過五百億元。

爆紅的業績，可從勝華主管人手一支的摩托羅拉超薄手機RAZR看出，這款手機至今已賣了超過五百萬支，是今年全球最暢銷手機。手機裡、外兩塊面板全是勝華做的。

勝華也以一二%的全球市佔率，成為世界手機面板第四大供應商，僅次於日本SDI、三洋愛普生和

（邱劍英攝）

用最佳EMBA 拚百大、留台商

政大商學院經營團隊大換血。

新團隊要如何在關鍵三年內，延續前院長吳思華訂下的目標，打進世界百大商學院之列？

今

年四十七歲的政大商學院，八月份一口氣換上三位新成員。



(黃明堂攝)

▲政大商學院新舊團隊交接。(由左至右：新任EMBA執行長張士傑、前院長吳思華、新任院長周行一、新任副院長郭炳伸、前EMBA執行長溫肇東)

連任兩屆共六年的前院長吳思華卸任，新院長由財務管理學系教授、原政大商學院副院長周行一出任。副院長由國際貿易學系教授郭炳伸接棒。此外，EMBA執行長由風險管理與保險學系教授張士傑任新職。

前院長吳思華任內的最大成就是「讓政大搶回第一」。在二〇〇五年《Charters》雜誌調查中，政大終於比下台大，拿回最佳EMBA第一名。

「改組」後的政大商學院，更延續吳思華院長早就訂下的目標，就是在商學院五十週年慶時，也就是二〇〇八年，打進《金融時報》的「世界百大商學院」。

「我們明明就不差，師資也比對岸好，但為什麼排不進百大？」周行一很不服氣。

目標國際化的政大商學院，近年來一直進行著基礎建設。前院長吳思華六年來打造學習平台，配合商學院的發展策略，不斷整合課程、增聘師資。

EMBA 培，企業也培

現在商學院的「產品線」齊備。除了大學部八系二所，一九九八年成立EMBA，兩千年時發展出以英語授課為主的IMBA，今年還首度開出以工作資歷兩年為主的AMBA。此外，EMBA進一步細緻化，增設台商班及財金班。

吳思華也在任期內向國內外大學遍尋人才，五年中挖角四十位優良師資。他也整合已行政，成立商學院學生聯合事務辦事處、國際事務辦公室，專職行政人員從

三人增加到十九人。

為什麼國際排名這麼重要？EMBA又為什麼特別加強，愈分愈細？

「台灣經濟未來好不好，就看企業會不會離開台灣；而台灣企業會不會離開，就看台灣EMBA教得好不好，能不能留住台商的心回來拿學位。」吳思華曾對經濟部長何美玥說，「政大EMBA若垮了，代表台灣企業也垮了。」

跟吳思華一樣，周行一最擔心的就是缺乏人才。國外知名大學教授的薪資是台灣十倍，愈年輕有創意的助理教授，薪水愈高。台灣卻反其道而行，成為台灣大專院校追求卓越的阻力。

二〇〇八年轉眼就到來。吳思華花六年架好了作戰平台，周行一能不能在這「關鍵三年」，兌現「世界百大」的承諾？



(邱劍英攝)

▲台中喬山健康科技行銷經理古立瑋二十六歲，已經有兩年大陸、三年台灣的工作經驗。下一站要到芝加哥念EMBA。

而從事業務和行銷，則最能凸顯小留學生具有的英語和了解海外文化的優勢。

「對上外國客戶、外國市場，小留學生正好派上用場，」許書揚說。

主動、溝通能力強，是大部份企業對小留學生工作表現的評價。

公司內有六、七位小留學生員

工的訊連科技，分屬業務、行銷、和研發部門。總經理張華禎認為，這些小留學生，除了對客戶溝通順暢之外，根據公司內三百六十度，從上、從旁、從下的績效評估下來，內部互動也比一般員工表現更好。

台中喬山健康科技的行銷副總經理侯慕靜，則欣賞小留學生員工主動表達想法。

侯慕靜說，當一個行銷或廣告點

子被提出來的時候，大部份的員工多半表情木然，只會淡淡地說，「還不錯」、「還可以」。反倒是那麼資深的小留學生員工，會主動提出獨立的意見。

然而，小留學生的薪資和台灣一般大學或是碩士畢業生，並沒有太大的差別。

花旗人資副總裁閻台生分析，目前回台灣的小留學生都還在職涯初期，英語和國際化的能力對企業來說，是「有，很好」，但不是「絕對必須」。

讓小留學生最難以適應的台灣職場文化，就是常態加班。在福州台資企業工作的林常軒，即使看到同事加班，「我覺得我做完了，就不管了，」林常軒說，「很多人只是在那裡做樣子。」

不過像是在台北訊連科技擔任產品經理的金中豪，返台工作半年多來，加班到半夜兩、三點，已經是常態，問他會不會壓力很大？「不會比念書的時候壓力更大，」頂著UCLA商學士，劍橋大學碩士的他說。

還有一些小留學生，對台灣企業要求穿制服、打卡等規定，頗不服

氣。在台中工作的古立瑋，因為拒絕將白色制服的上衣塞進褲子，被主管申誡多次不改，最後被公司開了一張紅單，「罰了兩千塊錢，好丟臉，」她有點氣憤地說。

台灣不會是最後一站

事實上，台灣經驗可能成為流動能力強的小留學生，另一個跳板。

目前在台灣工作的小留學生，對未來都保持開放的態度，到大陸、回美國、回加拿大，都不排除。

台大社會系教授曾熾芬觀察，全球正有愈來愈多的年輕人，將「流動性」(mobility)成為強化自己的優勢，「這是一個全新的理論。」

在台灣負責網路行銷視覺設計的吳道弘，回國前評估台灣的網路水準較紐西蘭高，而選擇在台灣就業。

二十五歲的他指出，國外工作氣氛比較悠閒，工作量小，相對訓練不那麼扎實，在台灣兩年半的經驗下來，他發現與大學同學相比，自己明顯「變強了」。

可以預見，目前回流的小留學生，台灣不會是最後一站，他們將繼續在國際間流動。



(邱劍英攝)

▲台北市安和路上的pub，一群加州長大的小留學生正為赴大陸工作的朋友送行。

不高，於是決定留在學校念研究所。

沒料到幾年後研究所畢業，碩谷仍呈現所謂「失業性復甦」，工作大量外包到亞洲，於是他收拾行李，回台灣找工作。

二十歲就從紐西蘭第一學府奧克蘭大學提前畢業的古立璋，畢業後選擇返台，進入台中的喬山健康科技負責行銷。如今六年的工作經驗讓她申請上芝加哥大學的EMBA課程，問她畢業後的計劃，「印度、東南亞、大陸，哪裡都好，我還是想回到亞洲，」她說。

「老外講制度，華人講彈性變通，哪裡有市場我們就往哪裡流，」戴著鴨舌帽，UCLA畢業，現在在集嘉通訊做IC設計的David說。

「有些小留學生甚至

跳過台灣，直接到大陸去，」人力資源公司保聖那亞洲區執行長許書揚觀察。

他最近才剛面談了三位返台的小留學生，其中一位不到三十歲、從加拿大到大陸工作的小留學生，在大陸月入近十萬台幣，最近因家庭因素返台。

「大陸雖然有這樣的需求，但是大陸的小留學生一來年紀還太小，二來大陸的生活環境還不足以引起回流，」許書揚說。

主動、溝通能力強

根據ICOM人力銀行的統計，返台小留學生求職的產業類別，以資訊科技業為最大宗，金融工商服務名列第二。業務類別則以業務、行銷為主。

身材纖瘦、戴眼鏡的古立璋說，華人數理明顯表現較好，到了大學「女生就念商，男生就念理工，」於是回到台灣，不是在資訊科技公司，就是到銀行上班。

徐榮崇指出，相較於法律和醫學等必須擁有國家認證，屬於比較「在地化」的職業，資訊科技和商業受國界的影響較低。

小留學生掀起回流潮

近兩年海外回流的台灣移民，每年都達數千人，其中以台灣出生、國外長大的小留學生，為主要回流族群。他們為何回來？在台灣的職場中又具備什麼優勢？

還

記得十年前的《一九九五閏八月》，中共侵台的預言嗎？

緊接著一九九六年中共進行對台軍事演習，四枚導彈分別落在基隆與高雄外海。整個台灣人心惶惶，不斷傳出民眾搶購美鈔，大賣股票，囤積食物、飲水的消息。

自一九八九年，台灣平均每年兩萬的移民人數，在一九九六年達到新高峰：根據內政部當時的統計，有六萬人計劃在一年內移民。

十年後的今天，他們回來了！

二十六歲，古銅膚色的林常軒，國中時全家移民加州，一票二、三十個一起長大的死黨，現在有三分之二的人回來台灣，他自己更直接進入位於福州的台資企業工作。

除了美國，加拿大和澳洲的回流情況也很明顯。

長年追蹤台灣移民人口移動的台北市立師院社教系副教授徐榮崇指出，一九九八年開始，澳洲移民回流台灣逐年明顯，到去年為止，每十位移入澳洲的台灣移民，就有高達七位回流，「加拿大的回流甚至比澳洲更嚴重。」

全球焦點轉向亞洲

根據估計，近兩年海外回流的台灣移民，每年都達數千人，「其中以一、五代，台灣出生，國外長大，目前二十多歲的小留學生，為主要回流族群，」徐榮崇說。

從前「混不下去才回來」的觀念已經改變，返台就業的不乏海外名校畢業生。這與歐美經濟不景氣，全球焦點轉向亞洲，有絕對的關係。

「小留學生現在回來，我一點也不驚訝，」花旗銀行人力資源副總裁閻台生說，她自己的侄子才剛從紐西蘭返台找工作，「大家都覺得亞洲是機會之所在。」花旗去年招考的儲備幹部，二十位中就有四位是小留學生。

加州大學聖地牙哥分校電機系畢業的林常軒，大三的時候遇上二〇〇〇年網路泡沫，美國經濟急轉直下，他盤算，以剛畢業、完全沒有工作經驗的資格，找到工作的機率



「傳產總會出現新東西，」
劉哲佑樂觀而謙卑，「但我還差得遠。
所以什麼都要學，不斷地學習。」



▲至陽塑膠工程師劉哲佑（左）才入行兩年，他開始能體會董事長父親劉陽（右）的深厚功力。

（劉國泰攝）

制服，六十五年次的劉哲佑，斯文有禮，四年前從東海電機系畢業，兩年前才入行。
他是新鮮人，是傳產第二代，也是企業研發部門工程師。
他很不安，「我還什麼都不是，不成氣候。」

跟老師傅學基本工

劉哲佑眼前的最大任務，就是學會關鍵經驗與技術，讓自己成為熟手。
以生產沙灘車的油箱為例，熟練的師傅看到廠商送來的設計圖，能夠立刻判斷這種設計能不能以現有

黑皮膚、不多言、不擅交際，但很受地方尊敬。他上個月才卸任國際獅子會中台灣之總監。穿著至陽的黃色

「這就是企業機密，」劉哲佑笑道，「沒有親眼看到，是做不出來的。」而且，「一關連一關，學會前一樣，才能進到下一個步驟。」一切都必須跟老師傅學習。

他努力直追。每天八點到班，跟著師傅在轟隆隆的工廠邊學邊看，也出去跑業務，現在已能做簡單的模具評估。

除了學習專業，他還要學習當老闆，學習管理。

劉哲佑自己找課上。他參加全省開課的國際經營管理學程，聽許多演講，也勤於閱讀，市面上最新的管理書幾乎都讀過。

這對他並不容易。出外接洽客戶，大學生般的臉孔讓客戶懷疑他的專業，有時仍須借用父親名號。

向老師傅學習也非一帆風順。老師傅知道怎麼做，但不知怎麼教，不像西方管理有學習系統，也不像高科技產業有教育訓練。

生手也容易吃虧。劉哲佑剛開始

學習時，老師傅常丟一句「你不懂啦」就帶過，懶得解釋，也不想教。「沒辦法，不懂就要問，慢慢就會好一點了，」劉哲佑很沉得住氣。

在工廠雖是新鮮人，但他也以擅長的電腦技術替公司帶進e化，導入ERP系統。他檢視公司流程和營運方式，編寫新程式，現在至陽使用的工作系統就是劉哲佑寫的。

老董事長劉陽對兒子並不特別照顧。在他觀念裡，經營企業就是少說多做，標準的傳統產業家性格。

劉哲佑和劉陽若即若離。他與父親談不上知心話，有心事請母親代轉。他替父親接待來訪客戶，舒緩外人面對劉陽的緊張，是父親的對外橋樑。他也是私人助理，劉陽北上開會，劉哲佑是當然的司機。

剛起步的劉哲佑也是標準新世代。他用msn與同學聊天，喜歡拆開電腦研究軟硬體，也愛看小說與日劇。

別人對傳統產業不看好，或對傳產的未來感到憂心，六年級的他卻愈做愈有興趣。

「傳產總會出現新東西，」他樂觀而謙卑，「但我還差得遠。所以什麼都要學，不斷地學習。」

李耀民有豐富的資源磨練專業，
但他認為學到最多的是「態度」。

土地仲介商轉介土地，到實地勘察、規劃容積、市場調查、設計草圖到簽約，每一關都是新挑戰。

他曾因為年輕吃過虧。剛開始拜訪客戶，客戶看他生嫩，對他冷言冷語，逼得李文造說出「這是我兒子」，對方態度才轉為尊重。

他也曾因經驗不足犯過錯。有一回，長虹和另一個建設公司已談妥合約，李文造先離席，簽字時對方突然要求將交屋時間延後，形成長虹必須付清款項，才能看到房屋品質的不平等條約。李耀民一時不察，回來才知道犯了大錯，李文造趕緊出馬，「幸虧後來和平解決，」推推老花眼鏡，老董事長沒有責備。

但李耀民也帶來新改變。
以計算建案的投資報酬率為例，

以往一個建案總有厚厚一疊報表，員工要用計算機一個個加乘、驗算，一份建案要花一個早上。

但在六年級的李耀民眼裡，「這是一道 $Box-Cox$ 公式就能解決的事情。」他教員工使用運算系統，現在計算一份建案只需花十分鐘。

李耀民有豐富的資源磨練專業，但他認為學到最多的是「態度」。

成大土木系畢業的李文造重視每一個細節，而且絕不放棄。「想闖一片天，就不能光做舒服的事，」他主張。

曾經為了計算建案的帳目，他帶著李耀民和高階主管，從早上算到傍晚，算到幹部受不了都離席，李耀民也放棄走出辦公室。過一會兒李耀民回來，半掩著門，靜悄悄的

房間裡，只見李文造一個人埋頭努力按著計算機，他心裡一動。

甚至像全家出遊，或員工聚餐等小事，李文造從訂位、路線規劃、往返時間都十分注意，因此總能賓主盡歡，不浪費時間，注重細節的態度讓兒子佩服。

面對父親，李耀民言必稱「董事長」，入座時背脊直挺，不與父親坐太近。他是董事長的最佳公關，外人與董事長約時間見面，改了幾次都沒有不耐煩。他也是最佳助理，父親提起任何資料，他立刻起身找出。

「我當然希望他青出於藍，」老董事長哈哈大笑說，「他頭三年的磨練已經過關，我在等可以放手的那一天。」

至陽塑膠研發部工程師

劉哲佑 學經驗不走捷徑

「看到一種學一種，所有東西都要學。」這是台中至陽塑膠研發部工程師劉哲佑的最佳寫照。

座落在台中縣烏日鄉小巷弄間，

緊臨著高鐵烏日站的至陽塑膠，是員工編制只有五、六十人，標準的傳統產業。至陽塑膠成立三十年，原本以做罐子起家，現在已多角化

經營，它曾被日本授權專業代工足球場塑膠椅，現在最新的產品線是休閒沙灘車。

董事長劉陽年屆六十，方型臉、

其實都有邏輯，「他過目不忘，記得每一個產品的價錢，」從創業就與他共事的趙勤國說，「這都是我

們一個個自己排、自己搬的。」
有一個白手起家的父親，徐文宗更有壓力。「做壞了其實沒有人會

怪你，」他想起創業失敗的頭兩個月，「但那是更難跟別人講的，一種內疚的心情。」

長虹建設研發部副總經理

李耀民 磨「專業」，更磨「態度」

一九九九年，當時二十三歲的李耀民大學剛畢業，進入長虹建設擔任父親——董事長李文造的特別助理。李文造帶他跑業務，逢人介紹

時說，「這是我的兒子。」
二〇〇二年開始，李文造仍帶他出門，但此時不動聲色，「這是我們副總。」

從兒子到副總，長虹建設研發部副總經理李耀民正在加速成長。
六十五年次，濃眉大

眼，皮膚很白的李耀民，七年前進入長虹的土地開發部，從頭學起。
他的哥哥比他還要早入行。目前擔任宏林營造協理的李耀中，在美國普渡大學拿到營管碩士後就加入家族企業，現在已能獨立作業。

剛開始，李耀民只能在旁邊見習，現在從初步接洽客戶到拍板定案，幾乎能獨挑大樑，李文造只需在簽約的「關鍵時刻」露臉，加速簽約。

他的生涯是李文造規劃好的，「既然要成功，每一行都可以，在自己的企業能快點學到精髓，少走冤枉路，」董事長李文造主張。

在建築業界走小而美路線，善於抓住顧客需求，被稱為「模範生」的長虹建設，今年在《天下雜誌》的五百大服務業中，是成長最快的

蓋房子蓋了三十年的董事長李文造是領兒子入門的最佳軍師。「我們從小就『溝通』過了，」他說。李耀民端坐在旁，微笑沒有聲腔。

在李文造「溝通」下，李耀民大學念了都市計劃系，畢業後直接進公司，從最基本的土地開發學起，父親還安排專人指導。但「二者完全不同，」李耀民吐了口氣說，從

老爸是最佳軍師

第二十六名。

長虹曾在九二一地震後，房市一片慘澹時，率先推出以安全為訴求的SRC鋼骨建案，結果銷售一空。SARS期間，當同業還在觀望，長虹也逆勢推出大直豪宅，創下預售屋銷售一空的紀錄。



(黃明堂攝)

▲長虹建設董事長李文造（中）將大兒子李耀中（左）與小兒子李耀民（右）都拉入同行，是親人，也是最佳戰友。



▲Homebox總經理徐文宗自創年輕品牌承接家族的家具企業，事必躬親讓老幹部都佩服。

徐文宗**每天到別的家具賣場觀察**。到大賣場，也到路邊的五金超市，觀察消費者怎麼買，業者如何應對。

「他表面上沒什麼，其實下過苦功，」五十歲的創業元老，總務開發部經理趙勤國私下表示，「他這個年輕人比我們還拚命。」

徐文宗想靠自己爭一口氣，但過程並不順利。

當年MBA畢業，腦子裡滿滿是管理理論，他相信自己對市場的判斷，也想要創新。他找所上的同學合作，寫了正式企劃書，向父親、舅舅等父執輩報告。父執輩拿出五千萬台幣，「後果自負，」他們說。

（黃明堂攝）

十年前的家具業是賣方市場，製造商只提供少樣的產品，消費者選擇較少。價錢也不透明，「都是廠商自己開價，你說了算，客人只能接受，」趙勤國說。

徐文宗想要扭轉成以消費者為主。他發現進入傳產家

具業的人愈來愈少，市場與人才都在萎縮，認為台灣的家具業，未來會像歐美一樣走向個人DIY。

第一家店開在竹北交流道附近，徐文宗訂下第一個月營收一千三百萬台幣的目標。

但一個月過去，業績只有七百萬，差了快一半。第二個月一樣，MBA的心冷了半截。

至今想起，他還是有點痛苦。「當時有理想，沒實務，」他坦承。

他開始研究問題所在。徐文宗發現，自己仍然受傳統觀念影響，沒有真正以使用者的需求出發。以水龍頭為例，以賣方的立場，只要有貨上架就好，「但消費者可能要無鉛、鍍金，更多樣式的選擇，」他發現市場需求跟先前設想差很多。

而以往以實用為主的鐵質物料架，「很耐用，但不適合展示，」徐文宗說，貨架的美感會影響消費者購買意願，但傳統家具店並不在乎。因此，他也重新設計貨架。

能夠發現問題癥結，在於向競爭者學習。徐文宗從第一個月虧損開始，每天到別的家具賣場觀察。他到B & Q大賣場，也到路邊的五金超市，觀察消費者怎麼買，業者如

何應對，也親自去買。為了增加戰鬥力，他甚至把其中一家新店設在B & Q旁邊。第三個月開始，業績逐步回穩，現在已能穩穩賺錢。

結合傳統與創新力拚大鯨魚

為了讓父執輩刮目相看，徐文宗也做了許多改變。

他取MBA的管理之長，把公司流程、know-how公式化，做成適合管理的標準文件，「一切公事公辦，」他說。至今，他每個月向董事長父親提正規的營運報告。

他也向傳產取經。面對最大對手B & Q，徐文宗以「養自己的工班」來拚服務。

「B & Q的工班是外包，成本比較貴，」徐文宗說，原本新協興有領固定薪的老師傅，對公司感情深厚，視出勤修繕為天職，願意隨時出動為消費者服務。不像外包人員，每出一出勤就是一次成本。而最大的改變還是自己。

徐文宗比任何一個人都拚命。他一天工作超過十三小時，每天巡視賣場。高高堆到天際的電風扇、熱水器、鉗子、喇叭鎖，看來凌亂，

傳產第一代彎腰學藝

聚

光燈外的傳統產業，正醞釀著新一波的世代交替。

一批年輕的新臉孔正在產生。

他們多在一九七〇年後出生，大多是六年級。

他們有的已能獨當一面，有的正在加速學習，也有人剛起步，還是新鮮人。每一種典型，背後

都有更多雷同的身影。「有很多人還在家裡調教，還沒出道，」一位傳產負責人說。

他們是標準的「mix & match」

（混搭式設計）。他們接受新式教育，擁有大學文憑，擅於運用科技；也承襲父執輩脾氣，認為應該低調打拚，沒有新世代的驕

氣。他們是員工、是菜鳥，必須承受老幹部的眼光；也是接班人，是不擅言辭的父親的最佳助理。

當焦點都聚在科技業與服務業，他們在做什麼？他們怎樣在老企業裡磨練，帶來哪些改變？跟父執輩又怎樣相處呢？

Homebox總經理

徐文宗 自創品牌挑戰自我

七年前，Homebox總經理徐文宗從輔大企管所畢業，是個二十七歲，意氣風發的MBA。

他的父親是「新協興家具」的負責人。新協興的大本營在竹北，是高級家具專賣店，是很多竹科人成

家時，買家具的首選。

徐文宗對傳統家具沒興趣，但他轉個彎繼承家業，以年輕族群DIY的自組式家具為主，自創品牌「Homebox」。現在已有六家分店，明年計劃北上與愛買合作，在

大賣場裡增開新點。

戴著眼鏡，穿著合身襯衫，徐文宗不多話，笑起來有點緊張。走進掛滿修繕工具的竹北賣場，在一排排熱水器、燈具、橡膠管間穿梭，他才自在起來。

中

共提出免稅進口部份台灣農產品的主張之後，國內有明顯意見的分歧。有人認為這可以提高農民的利益，政府應該接受，有人認為中共必有陰謀，故不宜答應。但我們也應注意，我們享受這種特權合理嗎？

不合理利益下的計謀

我們至今仍限制許多外國農產品及更多中國農產品進口，中國也限制很多農產品進口。中國要讓一部份台灣農產品免稅進口，乃是給台灣特權利益。而台灣各界人士看到有特權利益常忍不住想要利用，有些人甚至說台灣農民是低所得者，政府應該利用這個特權提高農民所得。

然而台灣的所得水準遠高於中國，而我們竟想用比我們更窮的人所給的特權，來提高我們的窮人之收入，實在不合理，也有點

陳博志



台灣水果 該靠特權登陸嗎？

中國讓部份台灣農產品免稅進口，
看似優惠的特權真是好事一樁？
長遠以後，
台灣要付出什麼代價？

停止給我們的特權，我們已經增產的產品很難立刻減產，農民將受到更大的傷害。

中共只給台灣特權也不合理地違反WTO平等對待各會員的規定，將來若有其他會員抗議，中共只好取消這項特權，農民也將受到傷害。

中共當然也可以聲稱台灣是它的附屬，不是WTO完整的會員，因此它可以給台灣和其他會員不同的待遇。我們屆時若不接受中共這項政治立場，也必須失去這個不合理的特權。

台灣人民太容易看到利益就想搶，比較少去看到這些短期的利益是否符合長期利益，也較少去看不合理的利益可能隱藏的計謀。

台灣人民因此很容易被詐騙集團欺騙，而中共丟出農產品免稅特權，就讓我們爭得團圓轉。

丟臉也許有人認為無所謂，但不合理就表示其中可能有詐，或者不能持久。
要讓這個特權變成合理，那就必須互惠，也就是我們也要對應開放中國大陸農產品免稅進口。

我們利用中國給的特權一段時間之後，中共若提出合理互惠的要求，我們實在很難拒絕。但若我們答應，則台灣農民和農民所受的傷害將大於現在得到的免稅出口之利益。
我們若不答應互惠，中共即可

治

國不是靠口號，而是靠基本施政理念，當今政府的政治施政理念非常清楚，但施政的經濟理念真的看不清，也沒有官員講得清。

各國政治治國莫不有治國理念，美國雷根總統尊重市場經濟，放鬆反托拉斯法的管制，英國柴契爾夫人當首相時大力推動公營事業民營化，都是鮮明的治國經濟理念。最近政府的措施看不出有經濟施政理念。

第一重要的是政府是否相信市場機能？競爭會導致資源的最佳配置，唯有在市場失靈的情形下，政府才需要干預，政府干預的目的在於保護消費者。但最近交通部要求各航空公司自制，不要在高鐵通車後殺價競爭，從交通部的觀點，政府要保護政府對高鐵路的高額投資和背書，當然希望航空公司價格愈高愈好，但這是保護廠商而不是保護消費者。而且當年為什麼不用同樣手段保護台鐵？鐵路、客運、航空本互相



湯明哲

拚經濟 不能有勇無謀

台灣經濟靠市場機能才能再進步，
然而政府干預卻使市場機能錯亂，
經濟停滯不前，
未來轉機何在？

競爭，讓市場決定優勝劣敗，如此保護廠商真是令人嘖嘖稱奇。

政府的角色錯亂不只如此，為了保護國內銀行、學校，政府不准外國學校來台設校，給外國銀行諸多限制，只是為了避免外國競爭造成本國銀行、學校倒閉，給主管機關帶來麻煩。但國民選擇的利益就悄悄地犧牲掉了。

如果政府真正尊重市場機能，國營企業就沒有存在的必要。已開發國家中，像我國有這麼多國

家控制的銀行，績效又差的，絕無僅有，連鹽、糖、酒還要國營的，極為罕見。先進的經濟都知道如何利用市場機能達到政策目標，我們政府對於國營企業的基本理念是什麼？

如果尊重市場機能，水電應該漲價反映成本，不反映成本，結果是資源浪費，水力、電力公司的虧損由政府，也是全體納稅人負擔，這又是哪一種施政理念？

林志玲事件後，政府要推出二

代健保，原先健保的基本理念是將保險和社會救助分離，現在第二代健保要將保費和收入掛鉤，保險不是反映風險，而成為抽稅的手段，既然如此，不如將健保稅併入所得稅一併收取，沒有必要花龐大的成本收取健保費。政府應該說明新的一套健保基本理念是什麼。

政府每年編百億經建經費，其實這些經費都是補助特定產業或特定目的之用，如果是經建經費，應視同投資，就應該要求回報，但是對於經建經費的事後評估仍付之闕如。

台灣的經濟必須要靠市場機能才能再上一層樓，要拚經濟，不能有勇無謀，只叫口號，看穿了，似乎只在拚選舉，短期選票得失決定政府基本施政理念，目前國民所得已是亞洲四小龍之末，經濟停滯不前，除了稅制改革有理念外，看不出有什麼轉機。（本文作者為台大國際企業系教授）

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！

接下來，裴卡主導設計手機的速度加快，難度也愈來愈高。

二〇〇二年十二月，他設計諾基亞最小巧的手機：Nokia 6100上市，流暢的造型、符合人體工學設計的按鍵，使文字輸入更方便。旋即成為全球熱門機種。在台灣，高居二〇〇三年銷售排行榜前五名。

當時三十歲，裴卡贏得首席設計師法蘭克（Frank Nuvo）指派，設計難度最高的頂級手機。

「Nokia 8800是我碰過最艱難的挑戰，」裴卡坦承。

過去以來，Nokia品味系列手機（俗稱8系列，如Nokia 8850、Nokia 8810等）以獨特材質打出金字招牌，雖然最貴，依然贏得頂級人士的愛用。

裴卡的挑戰就是如何使用更獨特的材質，表現出與眾不同、手工打造、精品等級的歷久彌新感。

首先觀察消費者。裴卡一年有三分之一的時間出差全球各地，蒐集倫敦、紐約、東京、台北等都會的頂級人士品味。

頂級人士常攜帶的鋼筆、名錶、打火機都具有雋永的工藝感，在他的觀察下都成為設計靈感。

比如，他將不鏽鋼材質做過特殊處理轉化為Nokia 8800的機殼，「摸起來有皮膚的觸感，」把名錶帶與



從消費者品味中找靈感，運用在設計上，是Nokia資深設計師裴卡的長才。

錶面之間常用的網狀材質，幻化為手機螢幕與鍵盤之間的樞紐；把名錶面的強化玻璃材質運用在手機螢幕，做出頂級人士要的觸覺與視覺。

耗時兩年力求工藝感

裴卡為了創造手機滑蓋的新鮮觸覺，他甚至研究單指開啟名貴打火機的聲音、觸感與流暢感；還反覆研究保時捷名車的開關門動作，轉化為Nokia 8800上滑式的開啟方式。輕輕「喀！」一聲，機身往上滑，手機鍵盤進入視線，單手掌握。

深入人心的設計，背後是量產技術最大的考驗。

過去以來，Nokia品味系列手機大約一年到一年半就會推出一支新款手機。但是裴卡卻花了兩年才讓Nokia 8800上市。「我想做出工藝感，畢竟Nokia 8800是量產手機，需克服量產的問題，」裴卡說。

最困難的技術瓶頸，就是滑蓋。為此，裴卡設計了頂級汽車所使用的不鏽鋼滾珠軸承，好長一段時間，裴卡都待在工廠，「跟技術人員做了很多的測試，光是這個環節就花了很多時間。」

從觀察到設計，從設計到量產，裴卡沒有名車、也沒有買名錶，實作與觀察中卻不放過全球都會頂級人士在乎的每一項細節。

七年前的設計學校畢業生，歷經一次次獨挑擔綱重任、協調各部門團隊的過程中，成為受市場肯定的潛力設計師。在實戰中，放手讓年輕新秀激發設計創意，就是諾基亞獨佔市場整頭的原因。



借鏡
Nokia
長勝祕技

Nokia

從跑車 關門聲 找靈感

全球手機市佔率第一大廠諾基亞，
今年光是在iF設計獎就拿下三座大獎。
遠在芬蘭的諾基亞怎麼創造
全球消費者都能接受的設計？設計人才如何培育？

文／藍麗娟 攝影／楊煥世

馬

莎颱風來襲，一位貴客從芬蘭專程趕來台灣參加Nokia 8800新產品發表會、了解台灣消費

者。卻眼睜睜看著颱風吹亂了發表會的預定行程，只好坐在西華飯店裡睜大眼睛，出神凝視窗外的暴雨。

其實，這位來訪者在今年世界頂級手機市場襲捲的風

暴，並不亞於馬莎颱風的威力。儘管售價二萬兩千元，台灣卻在上市幾天內缺貨。

他就是主導設計Nokia 8800手機的諾基亞資深工業設計師裴卡（Pekka Majanen）。

裴卡現年三十三歲。一九七二年出生於芬蘭赫爾辛基，大學時在芬蘭著名的古皮歐工業與設計學院（Kuopio Academy of Crafts and Design）主修工業設計。一畢業就到芬蘭諾基亞總部工作。

進諾基亞第一年，他跟著資深設計師，熟悉環境與工作流程，「每一個環節都按部就班。」包括了解產品、概念發想、畫設計草圖、與團隊腦力激盪、與全球各地行銷與市場人員溝通、了解技術層面如量產，與工廠技術人員合作等。

第二年，裴卡就被賦予重任，獨挑大樑設計諾基亞第一支同時支援GSM與WCDMA功能的手機Nokia 6650。當時他才二十六歲。

碰上最難設計的手機

第一次主導新產品的設計，裴卡戰戰兢兢，在實戰中培養與行銷以及技術團隊的合作默契。二〇〇二年九月，新產品終於上市。「我覺得這是我的小孩，」他回憶當時的感動。感動沒有太久，因為，成就動機強烈的他，「急切地想要設計下一款新手機。」

實踐學生原創設計，MOTO為何搶著要？

二月，手機大廠摩托羅拉委託實踐大學工業產品設計系進行三個月的產學合作計劃，學生作品發表，原創設計令摩托羅拉耳目一新。

自二〇〇〇年法國阿爾卡特公司主動找上實踐，陸續有明基、摩托羅拉與實踐合作。目的是什麼？

當設計力就是品牌力，世界著名大廠雖自有產品設計團隊，為了汲取新世代對商品的概念，不惜重金與設計學校合作。這些企業不要學生做出量產商品，只丟出一些主題讓學生思考。

「企業就像是來買牌，買到一個原創性，讓學生幫他們發現新概念、發現年輕人怎麼看未來，」實踐大學工業產品設計研究所所長官政能說。

去年東京設計週，今年三月米蘭傢俱展邀請學生作品參展，台灣只邀請實踐大學。

堅持用業界師資

為什麼他們紛紛找上實踐？

這跟實踐設計學院的堅持有關。

由於教育部規定必須聘用博士級師資，但是台灣設計師普遍不具有高學位，實踐為了不讓教育與產業脫節，不管教育部規定，堅持聘用不具博士學位的業界設計師任教，「我們壓力很大，但是我們必須為學生著想，」實踐設計學院院長安郁茜說。

為了激發學生思考，實踐想盡辦法將新生從要有標準答案、聽話的制式教育產物，啟發為有自尊、有自信、將自己視為思考主體的人。「回到人的原點，學生變成大人了，」安郁茜說。

實踐強調與國外合作。比如工業產品設計系從大一開始，就與外國學校合作國際大師工作坊，學生自發性參加外國設計大賽。「常得獎不是重點，而是學生出去之後發現人家也是十八歲，別人在想什麼？做什麼？未來國際競爭就不會侷限於眼前的地域，」安郁茜說。

「學生雖然在大直，但是他出去發現他在大直做的設計可以跟米蘭、雪梨一樣水準，可以培養他們的自信，」常帶學生做產學合作、帶學生出國參展，官政能說。

設計的原點回歸到人

新學年度，實踐設計學院即將推動文學工程，開課邀請陳映真、七等生、黃春明等文學家來演講，並請蔣勳導讀。

「設計的原點必須回歸到對人與人性的敏銳觀察，文學家是最敏銳的，」安郁茜解釋，另一個原因則是鼓勵七年級生讀書。

教育是百年大工程，實踐努力為台灣孕育更多有思考的設計師，是一個很好的啟示。

元等企業則舉辦學生設計競賽，從中挑選新秀。除了學生，已在企業工作的設計師，也成為企業與政府加勁培養的對象。

為了增加台灣設計師的國際體驗，台灣創意中心甚至每年遴選設計師到美國、歐洲，去實際參與國際級設計公司的設計流程、商品企劃、市場調查分析、設計美學與團隊分工模式，長期班長達一年，前年開始每年選送十人次；短期班一個月，去年開始選送十三位設計師。「藉此掌握國際設計趨勢、激發創新思維，」台創執行

品名／POISE

設計學生／吳明政

特色／極具創意的手機平衡遊戲機，以陀螺儀轉軸判斷東西南北的概念，發展出手機遊戲不同的趣味，可多台集結連接主機，享受近距離無線多人同玩之樂。

（實踐大學提供）



茜提醒。

「所以要放輕鬆，吸收更多歷史、文化與材料知識，否則架空了，只會有立即反應，不會有原創性，」安郁

己。

要的還是設計師自
一起努力。但更重
政府單位、產業界
培養好設計師，需要

長張光民說。

「設計不是仙女棒，後面其實有根狼牙棒。不要只是為了將來穿Annabi西裝來念，」實踐大學設計學院院長安郁茜讓學生知道，創意自由，紀律卻要嚴格管理。當學生日以繼夜趕作品，有熱情的學生自然會留下來，成為未來設計新秀。

「學校必須給學生vision，」實踐大學工業產品設計研究所所長官政能說。學生參加科隆、米蘭、澳洲等各

「來自國際的評審不會問你的設計是哪國來的？只問你是不是好設計？」實踐大學工業產品設計研究所所長官政能說。



國設計展，「他會知道他在台北念設計，也能幫全世界做設計；來自世界各國的國際大賽評審不會問你的設計是哪國來的？只問你是不是好設計。」學生的心態，「不應是畢業後從大直到內湖去做設計，而是做跟國際競爭的設計。」

科系擴充，師資不足

然而，學校具實務經驗的師資不足，卻是台灣工業設計教育的隱憂。

官政能指出，教育部規定各大專院校必須聘用博士級以上師資，否則將檢討私立學校的預算，引起許多技術類科系如醫學院與設計學院譁然。因為，有豐富實務經驗的設計師一般少有博士學位，國外也是如此。

壓力下來，不少學校設計科系聘用不具專業設計內涵的博士師資。台科大設計學院堅持聘用名實相符的師資，希望業界協助訓練學生。實踐大學等校則堅決不管教育部的規定，而是聘用業界師資。

當設計力成為新國力，台灣培養原創性設計人才刻不容緩。

許多設計師到學校帶學生，自己培養人才。光寶、東

別為了穿Armani西裝
來學設計

如何培養 設計大師

當台灣設計力讓企業在國際打響名號，
台灣該如何培養具原創性能力的設計人才？
設計教育有什麼隱憂？產業界該怎麼做？

文／藍麗娟 攝影／楊煥世

當

拿下一座座國際工業設計獎的設計師被媒體封為「設計新貴」，穿Armani西裝的設計師成為

廣生已新寵，全國工業設計相關系所早已成為熱門科系，數目達到五十二個，每年培養二、四六〇名畢業生。

接力
尋找台灣
下一代人才

學生整體素質提升

但是，每逢畢業季，成大、台科大、實踐、雲科大等校相關系所的老師光是接企業的求才電話就接不完，企業依然不斷在問：「有沒有好的人（才）？」

這要從入學生與訓練過程來看。

台科大設計學院院長陳玲鈴指出，近幾年對設計有興趣的、自發性來申請入學或報考的比例大幅增加，大學入學排名往前移與新聞媒體大幅報導有關係。

陳玲鈴認為排名往前移使得設計系學生素質提升，有助於培養新世代設計人才，因為設計不只需要天分，技術基礎能力也要有一定水準。「我很有信心，我們培養出來的學生一定會成為有潛力的設計師，」她興奮地說。

不可諱言，也有一定比例的入學生只是為了擠進熱門科系。

為此，實踐大學從入學第一天就讓學生了解設計的服務業本質。

黃嘉祥

自創品牌，
阿嬤棉被套
也變時尚

在

圓山美術館附近的小店門口，展示一套剪裁時尚的

禮服，赫然是用台灣傳統的花布做的。二十七歲的设计師黃嘉祥

笑謎謎地解釋，「這是我阿嬤的棉被套做的。」路人都不住看了一眼。

去年開始自創服飾品牌Jasper Huang的黃嘉祥，在創業前就得到肯定。他是二〇〇〇年ELLE Young Talents第一屆服裝設計選拔第一名，以及二〇〇一年Fengamo甄選世界年輕設計師時，入選為世界年輕設計，他的高跟鞋作品因此被義大利佛羅倫斯皇室永久收藏。

從小嚮往到美國念書和創業的黃嘉祥，復興商工工科畢業後，在美國流浪兩年，接設計案外，也學語言、表演、音樂劇等。內向的他因此「摸清楚自己的形狀」，知道不能一味模仿西方，也知道東方文化的可貴，「我很『哈口』。」

給設計學子的一句話：台灣有很好的東西，年輕人要找到自己的文化是什麼。

給企業的一句話：品牌的精神、故事和理念，對銷售很重要。



(楊銘世攝)

二十七歲的设计師黃嘉祥把台灣傳統花布變成模特兒身上的流行時裝。

客人要的是「特別」

於是，他從台灣文化擷取創作元素。例如，七月底的台北電腦應用展走秀中，展示他為惠普科技設計的男女各款時尚電腦包。其中，男性電腦包正式又有質感，沒人想到，設計構想竟是來自長壽菸盒。

黃嘉祥也喜歡出國觀察。他欣賞在紐約蘇活區、日本青山看到的各式年輕自由創作者品牌，展現獨特的文化色彩。他

因此在圓山創立品牌，希望吸引台灣有設計和創業夢想的同好做自有品牌，甚至集中在二一八個區域，相互激勵，「我不怕競爭。」

創業初期，他同時接設計案，「蠟燭兩頭燒，」也忙著學習行銷、管理等知識，「我很自虐。」例如實驗性地銷售一批定價一千兩百元的T恤，發現銷售量不如兩、三千元的衣服，他恍然大悟，「原來客人要特別的，而不是便宜的。」

他的設計特別，吸引歌手周木倫和日本歌手中川晃教找他設計演唱會舞台裝，近期甚至有新加坡客人專程飛來台灣向他訂做衣服，使他對外來充滿鬥志，從台灣文化走向國際舞台。

(陳姿羽)

吳錦泉

骨東皮西 內涵文化 世界征服

你

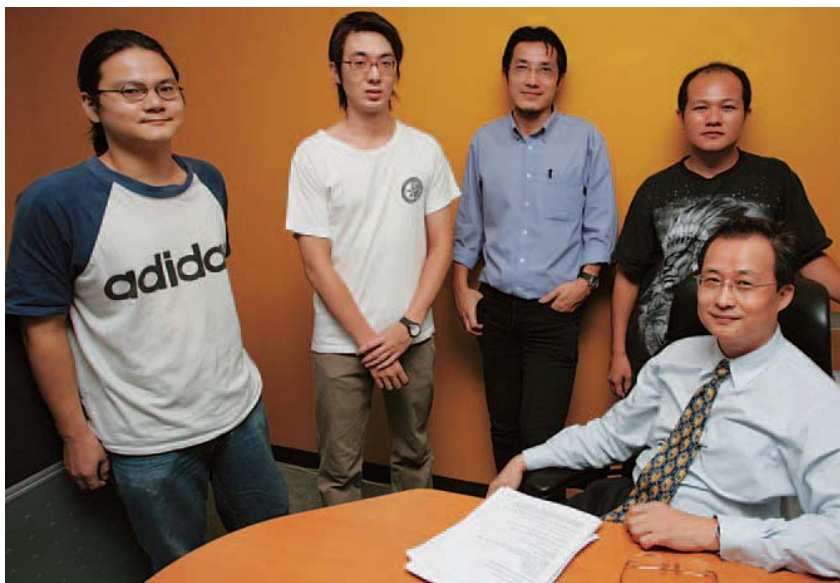
知道台灣家具也曾拿下「
設計獎嗎？二〇〇三年，
普羅集成立僅五年，即奪得「中
國設計大獎」。

人們以為，得外國設計獎的人
應該喝過洋墨水，但他們不是。
他們完完全全是 Made in
Taiwan。「出國念書，能力不
一定有太大差別，」留性格小鬍
子的設計師吳錦泉說。

吳錦泉率領的本土四人團隊，是靠什麼得獎？拿到「
獎的「A-Plus」設計中，「A」頂端的圓柱運用傳統
建築屋瓦的樑拱概念，在現代造型中，注入中華固有文
化內涵，因此受到室內設計師喜愛。

「A-Plus」與眾不同處，就在於它的「西皮包東
骨」。這組A字形桌腳衍生的各種變化，線條流暢，看
來很西方，實則融入東方文化。

為了在台灣擁有不同的刺激，吳錦泉念的是工業設



設計師吳錦泉
(右三)等人在
辦公家具注入中
華文化意象而獲
得 iF 中國設計
大獎。

(楊煥世攝)

得意作品：「A-Plus」系列辦公家具

給設計學子的一句話：設計師不只是敏銳、有美感，還要有創意、邏輯和自我管理能力，以及結合商業，使創意能夠執行。

給企業的一句話：設計要結合行銷，才能創造更大的利益和優勢。

在市場成熟前就要先做

計，卻常去美術館、看各種展覽。他認為在納入設計時，「台灣辦公家具在設計和材質上，都是跟著歐美在走，（設計師）比較不易切入台灣特色。」
但是吳錦泉團隊的設計卻觀察和思考台灣人實際的使用和環境。
例如，台灣IT業發達，他們在設計時考量辦公桌和電腦的關係，將辦公桌整合電腦、網路等線路，把雜亂藏起來，光是從地上直接到桌面的線路就有三種解決方案。「魔鬼就在細節裡」，常讀商業書籍雜誌的吳錦泉用了郭台銘的說法。

這類商品走高價位路線，大眾市場接受度雖不高，

目前卻已有多家外商、廣告公司、高科技業和南部的公家單位採用。包括三星、克萊斯勒、奧美、智威湯遜、台創、遊戲橘子、雅虎等。

「寧願先做，」他說，要給業界衝擊，在市場成熟前先做，讓室內設計師先接受，逐步擴散。

普羅集用重視設計、品質細節，打造台灣的系統家具競爭力。（陳姿羽）

郭彥良

產量
才是
好設計

「這

個線條不錯，」一看到訪客的韓製錄音筆，二十五歲的光寶工業

設計師郭彥良主動拿起來把玩，充滿好

奇心和研究精神，隱隱約約透露他陸續拿下大獎的祕訣。

郭彥良是光寶今年以「SLIMFP」(薄型事務機)得到美國IDEA獎設計探索類銅獎的外觀主導者，學生時代得過二〇〇二年新一代設計競賽產品類最佳設計獎，去年則拿到光寶創新獎。年紀輕輕，獎愈拿愈大，而且都以概念性產品得獎。

儘管如此，郭彥良認為學生時代與就業後的概念性產品設計過程，其實不一樣。就業後，「設計除了概念，也要考量技術、生產成本、模具可行性，和行銷觀點，」他說，現在常跟技術、行銷部門溝通想法，確保設計理念能完整執行。

對「玩具」興趣濃厚的郭彥良，很有自己的想法。「國外設計文化切入面不同，台灣要便宜量大，外國要有

給設計學子的一句話：除了設計，也要了解製造流程。參加比賽可以為自己帶來刺激。

給企業的一句話：技術跟上設計，才能雙贏。



(楊煥世攝)

二十五歲的郭彥良在窄小的租屋裡看著龐大的事務機，而引發創新的輕薄型事務機設計概念。

SLIMFP，像瘦身後的烤麵包機，不管需要哪個功能，都像放吐司一樣從上方插紙，下方送出，將掃描和列印集合在同一端，得以縮小機器體積。

團隊蹦生創意火花

「這是集體的發想，設計永遠需要團隊合作，」郭彥良進入光寶不到一年，之前在另一家小數位相機公司擔任工業設計師，由於設計部門只有他和一位主管，他覺得「摩擦不出火花」。現在，他和十位同事，每週共同做腦力激盪，發想各種有趣的點子。

得獎作品是否量產上市？他語帶保留，「還在研究。」未來光寶會因為這些觀念前衛的種子部隊發出何種創新的光芒？且拭目以待。

(陳姿羽)



(楊煥世攝)

林俊慧認為，好的設計必須要考慮到消費者真正要的是什麼。所以他從不把自己侷限在只是馬桶或臉盆的設計師，因為他真正要解決的，是消費者在「生活空間」裡的問題。「也只有空間會有故事，有情境，才會打動人心，」他說。

好設計師要會搞怪

他說的故事也曾受到世界肯定。二〇〇四年，林俊慧設計的「新禪臉盆」，打敗來自全球三千多件居家用品，入選「國際設計大獎」。而他正是第一位得到這項肯定的

林俊慧認為，設計的本質是在說一個有邏輯的故事，才會打動人心。

給設計學子的一句話：好好生活。做設計不要只著墨技巧，要懂得說故事。

給企業的一句話：做設計前要先問，有沒有自創品牌的決心。

台灣人。這個臉盆的設計原點，正是來自童年在屏東老家，他拿起水瓢，在陶缸取水洗臉的生活記憶。

林俊慧覺得，一個好的設計師，性格裡要帶點叛逆，要會搞怪。這句話裡，多少也反映了他的個性。

家裡五個小孩都學商，只有他跑去念工業設計。念成大時，有次他和同學到阿里山上最高的點比賽，先把機車熄火再騎下山，看誰可以撐到最後，都不把腳放下來。

畢業之後，他到裕隆汽車、和成，從事設計工作。三十五歲那年，林俊慧決定給自己一個長假，到英國皇家藝術學院產品設計系（RCA）進修。

在RCA求學的那兩年，讓林俊慧重新認識了什麼是「設計」。

當時，林俊慧的指導老師正是活躍於世界建築、家具界的设计大師 Ron Arad，他最為人熟知的作品，便是如毛毛蟲般的彎曲書架。

林俊慧清楚記得，第一次找 Ron Arad 討論前，他花了好幾天努力畫設計圖，為了充分傳達自己的設計理念，甚至還畫上各式顏色。Ron Arad 看了一眼設計圖便說，「你都完成了，還需要討論嗎？」

突然之間林俊慧明白了，原來做設計「想法」遠比「技法」重要。設計的本質其實就在說一個故事，但故事要有邏輯才會打動人心。

畢業時，林俊慧以第一名的成績畢業於RCA，也是第一位拿到RCA碩士的台灣人。

「設計要touch消費者的需求，那才叫有價值，」林俊慧為「設計」二字，做了貼切的詮釋。

(吳昭怡)

林俊慧

有故事，
產品就會
動人心

一個悶熱的下午，和成生活創意中心主任林俊慧穿著卡其褲和深藍色的T恤，輕裝便著地出現在台北街頭。左肩卜那個略顯沉重的黑色包包和微亂頭髮，悄悄地透露出他的忙碌。一天下來，他又是開會，

原來人們洗臉是為了展現出更好的一面，洗掉過去重新出發，所以人們真正在意的是「洗」的過程。林俊慧把臉盆空間放大，讓人們就像身在河畔，能夠不受拘束地捧起水，好好地洗把臉。這個大臉盆，至今仍是和成的暢銷商品之一。

又是四處和業主提案。不過只要和林俊慧聊到「設計」，他的活力像是瞬時被加滿，話匣子也很難停下來。打開隨身的筆記型電腦和作品集，林俊慧說起一個又一個關於設計的故事。他還記得四年前第一次在和成設計臉盆，就長達一〇七公分，公司所有人看到草圖都說他瘋了，這麼大的臉盆怎麼賣得出去？只見林俊慧緩緩地說起他的故事，「人為什麼要洗臉？」、「把臉洗乾淨的背後，究竟還懷著什麼樣的期待？」

玩材質，仍毅然在一九九三年離開宏碁。離開當時以OEM為主的資訊產品界，他來到台中，相信中部蘊藏的技術產業可以啟發他更多的設計潛能。於是，他丟掉3C產品，開始設計鞋子、皮包，當他與中部縣市的師傅玩更多的材質，即使是想把一片布包在兩片玻璃中間，都深深體會技術的重要。於是，他設立材料實驗室，研發的材質都拿到專利。

以設計力創造品牌

「沒有理性，感性就無法隨心所欲，」他深深體會，「也就是說，如何解決技術的問題，同時也能讓外表漂

最崇拜的設計師：造物主。地球的吐納生生不息就是最好的創造，他讓我覺得做產品就是要不斷接近自然的本質。

給設計學子的一句話：設計科系學生應該多體驗台灣的多元文化。用心找到讓自己感動的地方，看電影、談戀愛會讓你感動，那就去吧！

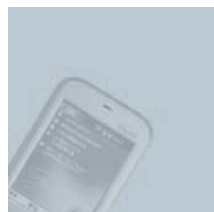
給企業的一句話：趕快做自有品牌。

亮、充滿藝術性。」

現在，他回頭來為3C產業設計的第一件產品就拿下的日本G-Mark獎，「我的思維已經不同，比如會用煞車線材來做隨身碟的吊環，」他說。

找到設計的生命力還不夠，謝榮雅還想以設計力協助台灣企業自創品牌，帶動技術產業世代交替，而非在三、五年內流失。他甚至到學校兼課帶學生，厚植人才。「我崇拜造物主，造物是神聖的，這是我身為設計師的使命感，」他說。

（藍麗娟）



謝榮雅

玩弄多元材質 給商品生命力

「爸

爸，我覺得你有魔法，因為你畫的東西都會變成真的！」幾年前，工業設計師謝榮雅下班

時，當時五歲的小孩跑來拉他的手，仰慕地對他說。

對孩子來說，謝榮雅就像擁有一支能點石成金的魔法棒；而篤信上帝的他，每創造一件商品，都抱持著造物主的虔敬之心，嘗試為商品找出生命力。

怎麼找出生命力？「我喜歡運用多元的符碼與人性對話，」他說。

多元的符碼來自於運用各種材質。喜歡玩材質，讓謝榮雅在二〇〇五年德國三獎首度推出材料競賽項目，就



(楊煥世攝)

謝榮雅用多元的符碼為商品找到生命力。



以纖維材質的創新等拿下三項材料獎；至今在國際設計獎中已奪得八座獎，是華人之冠。

喜歡玩材質的他先在營業額上億的蜜雪兒服飾擔任企劃設計；一九九

〇年再轉入宏碁電腦作工業設計師，但後來因為還是想

多普達

後起之秀
打敗市場
大哥大

Nokia、Moto、Sony-Ericsson等全球手機品牌競爭激烈，一家去年七月成立，員工僅十幾人的台灣小公司，企圖成為台灣第一、亞洲第一，有那麼容易嗎？

不容易，但是多普達做到了。

每台定價約兩萬元的多普達高階機種（Dopod 818），整合手機、PDA、微軟作業系統、skype等全球第一名的網路服務，去年下半年至今，每季銷售兩萬台，不僅是手機高階機種最高市佔率；這銷售量也是全PDA銷售總量的十倍以上，令不少市場人士跌破眼鏡。

「我們一開始定位就很清楚：做國際品牌，」總經理董俊良說。

這個定位植基於台灣設計、製造與運籌的實力——與宏達電子合作。宏達電子是全球首家設計、製造PDA與智慧型手機的廠商，向來為歐洲手機營運商代工，品質穩定精良。

去年，多普達產品規劃設計團隊蒐集消費者使用需

多普達總經理董俊良運用台灣強大的設計、製造與運籌實力，以一機多用的行動裝置引爆消費者需求。



（楊煥世攝）

求，看準網路頻寬加大與通訊技術匯流，預測行動生活將是未來主要型態，因此，「一機多用」的通訊與網路行動裝置將引爆消費者使用趨勢。

「消費者不會要各擁有一台手機、iPod或數位相機。他要一個行動工具，整合他非要不可的行動應用，走到哪裡都能以語音或簡易圖像使用網路服務，」多普達市場行銷總監李伯彥說。

超越手機，形成新行動裝置

多普達向宏達電子設計團隊不斷溝通產品設計的核心概念、軟體規格、高階市場消費者想要的典雅質感、兼顧行動通訊所需的輕巧與方便性，連色澤的顏色質感都反覆琢磨，創造這款從企業主到業務工作者都愛的暢銷商品。

難怪，企業人士手持這款手掌大小、輕巧的行動裝置時，不覺得自己只是在使用一只手機，還能閱讀辦公室常用的微軟作業系統的簡報與試算表檔案、當作個人數位助理、照相、下載合法音樂、還能以skype與國外友人對話、傳訊息。

當別人還在賣手機，多普達已經在創造出一種改變消費者使用經驗的新行動裝置。看來，台灣設計力不僅能協助小公司崛起、壯大，未來說不定還能解構既有產業。

（藍麗娟）

奧圖碼

設計 藏在 不便中

花

蓮，露天電影銀幕前，小男孩坐在硬板凳上，電影播完，他只記得好多老鼠在電影中跑來跑去，其他一概不記得，因為銀幕下半部被大人擋住了。

「好希望我家就是一個大銀幕電影院，」他夢想。

現在小男孩長大了，設計一台手提收音機般移動自如的DVD

播放機兼投影機Movie Time：使用者將DVD光碟片放入播放機，投影到任一塊白牆，不需接線或擁有豪宅大空間，八歲到八十八歲使用者都能輕鬆享受大銀幕電影。

當年的小男孩就是今天的奧圖碼科技亞洲區總經理郭特利。而革命性的DVD播放機兼投影機，正是他體察消費者的需求而設計開發。

七月底全球同步推出，美、歐市場分別下單四千台與兩千台；台灣限量兩百台在五天資訊應用展銷售一空，



奧圖碼總經理郭特利從消費者的不便中，發現暢銷商品的设计靈感。

(楊傑世攝)

訂單追加不及，業務員既高興又著急。大家都想做品牌、做出好設計，奧圖碼有什麼成功秘訣？

三年前，全球最大數位光學投影（DLP，Digital Light Processing）機製造商中強光電轉投資奧圖碼，企圖由代工製造延伸到自有品牌、垂直整合。奧圖碼專注於規劃、行銷自有品牌產品，由中強光電提供設計服務與製造。

設計，從解決消費者問題開始

首先，郭特利重塑台灣廠商向來技術導向的品牌定位，將「DLP投影專家」扭轉為「我的電影院」。結果策略成功，去年就損益兩平。

接著，從解決消費者問題入手，來設計殺手級應用：接線困難、價格太貴、使用不便、放映空間空氣不良。因此，奧圖碼規劃設計一台全自動介面、體積小、低噪音、方便操作、短焦點的DVD播放機。

技術長林宗毅說，設計與技術團隊不惜比競爭者多花四個月時間，換掉不少協力廠商，甚至拍桌吵架，只求能解決消費者的問題。

現在，消費者把白色小巧的播放機放在床頭往牆一照，就能舒適享受大銀幕電影，播放機的光學觸媒還兼具空氣清淨功能，一舉兩得。

企業以堅強的設計力作後盾，消費者再不方便的問題，都能成為享受生活的暢銷設計。

(藍麗娟)

爭氣：他們如何靠設計翻身？

然而這一切卻得來不易。

二〇〇〇年，巨大技術中心從製造部門獨立出來。巨大技術中心經理張盛昌說，因為現在巨大每年有七成的產量是出於自有品牌，品牌要在國際上持續引起注意，就必須有人專心做開發、創新的工作。

巨大把台灣做為開發總部，另外在中國、歐洲及美國也設有技術中心，專責設計和技術的創新。每年開發成本是營業額的二%，去年，投注至少兩億元台幣在設計開發。

但對巨大在台灣的二十六位開發人員來說，這樣的角色轉換並不容易。過去在製造部門，他們是等待答案，而現在得要自己出題目，自己找答案。

讓開發人員走入市場，持續培養「市場記憶」，是巨大



（楊煥世攝）

巨大集團相信，沒有設計和研發，巨大不可能成為全球的領導品牌。
（圖左為設計師周銘恩，圖右為技術中心經理張盛昌）

技術中心得以站穩腳步的重要關鍵。

就以「revive」為例，其實它的设计原點，只是想要給消費者一個新的騎乘方式，但這該從何做起？「我們從市場找答案，」皮膚黝黑，從工廠基層做起，在巨大已經服務十九年的張盛昌說。

答案就在市場中

留著一小撮山羊鬍，主導「revive」開發工作的周銘恩，就曾經在美國、歐洲花了好幾天時間駐足街頭，觀察當地人怎麼使用自行車。他發現，原來設計其實是在解決消費者的問題，像「revive」就是解決消費者在騎自行車時的不舒服。讓人不用再彎腰騎車，而且還能隨需應變，調整到最適合自己的騎乘角度。

在巨大技術中心，他們也培養起勇於嘗試的氣氛。即使犯錯，也是在為下一次的創新做準備。

今年快三十歲的周銘恩，在四年前接下「revive」開發工作前，從來都沒有把車子從概念到量產的實戰經驗。高工畢業，再到雲科大念設計，喜歡到處旅行、學習。他說，「就是因為沒做過，腦袋才能放空。」「我們鼓勵揮棒，偶爾揮棒落空也沒關係，要不斷嘗試，找到揮出全壘打的感覺，」張盛昌說。

「設計就像帶動品牌的火車頭，」巨大集團總管理室特助許立忠若有所思地說，「去國際競爭，沒有設計和研發，今天巨大不可能成為全球的leading brand。」

（吳昭怡）

家飾館。早幾年常被誤認為美術館，現在則常被誤作「Starbucks家具館」，因為兩者頭尾字母都是S。

Strauss的設計，不但吸引星巴克前來進駐，就連台灣星巴克從二十七家分店以後的內部裝潢，也由Strauss負責ODM。

永進前二代的經營採木製家具ODM，外銷北歐、日本，也曾是IKEA的供應商。第二代的江世楨在十二年前決定回到國內市場，在代工外，創立自有品牌Strauss。

他先成立觀德空間設計公司，慢慢了解國內家居的空間文化，「對空間尺度有很深體會，知道為何美國家具賣不過來，因為尺寸和風格不合台灣人的口味，」累積八年的經驗，使他懂得空間和美學的交互運用，設計家具就不易出錯。

江世楨也實地了解ODM的外國通路究竟如何配銷、在賣場展現。當他飄洋過海在希臘小島看到自家產品

時，他感動地說不出話。

台灣優勢在材質均勻發展

江世楨深愛國畫、國樂等東方文化，也帶入設計中，他說，「設計是我留在這個產業的重要原因，因為設計過程可以玩各種創意。」奠基於祖傳二代的木工技術，Strauss將機能、造型、材質、工法、色彩等加以運用，還結合江世楨對家居的空間感和市場的敏銳度。

Strauss的家具，現在採用木材的比例，已從九成降到六成。因為設計力，走出了以往木器廠的格局。

江世楨認為，「台灣的優勢是金、木、水、火、土等五行材質的平均發展，」加上技術、服務和文化底蘊，他希望未來集結台灣的各種設計能量，使台灣成為華人地區的義大利。

（陳姿羽）

創意在那裡？市場告訴你

去

年好萊塢話題電影「機械公敵」裡，為了模擬二〇三五年，美國芝加哥的未來生活，街上出現了一台造型摩登，讓人可以躺著騎的自行車，優雅現身。

它的名字叫「revive」。但很少人知道，這台車不僅是「MIT」（台灣製造），更是「DIT」（台灣設計）。

二〇〇三年，巨大集團推出「revive」舒適車，不僅徹底改寫了兩百多年來的世界自行車史，也證明從製造起家的台灣產業，可以靠設計在世紀發光。

爭氣：他們如何靠設計翻身？

Strauss

讓 星巴克 迷的品味 創造出

台

中文心路有個曾被外國雜誌報導的地標級星巴克分店，是台灣星巴克獨立單點營業

額的冠軍。它是道地台中人的設計，由有五十年歷史的永進木器廠警衛室變身而來。

以前做電視外殼的老木器廠，現在搖身成為摩登的Strauss家具



Strauss家具總經理江世楨從花的形狀發想出白色星巴克的外觀模型。

(楊煥世攝)

二〇〇一年她找到國內的設計師，小規模實驗，發現感覺做對後，她放手讓設計師去做，做出低調、持久、簡約、高雅的產品，獲得歐洲人的喜愛。

二〇〇三年底，喻幼眉開始打出「3,00」品牌，在大陸東莞設立樣品室，「國際級的商品要有國際級的樣品室」，許多外國客戶參觀後，眼睛為之一亮，直接談合作。

小品牌要登國際舞台，她選擇進軍國際展覽，卻掙扎於龐大參展費用。一年內花了一千萬港幣打自創品牌的香港朋友跟她說，「打品牌沒有選擇，妳一出手就要做最好的！」她因此賣房子籌錢參展。

今年產品成功，德國、義大利企業都來談代理，「3,00」以小博大，想要以四人團隊創造設計經濟奇蹟。

(陳姿羽)

3,CO

小貿易商 成為歐洲 發燒星

小

貿易商怎能成為設計突出的自創品牌，而且受到挑剔的歐洲人喜愛？今年應邀到德國法蘭克福展出的原品國際就是這樣的成功例子。

原品去年在香港禮品展大受矚目。由於旗下的陶瓷器皿形狀顛覆傳統想像，食器中西餐皆可用，花器口是扁的。許多老外紛紛對原品負責人喻幼眉說，「非



(楊煥世攝)

喻幼眉把東方禪意燒在陶瓷裡，獲得歐洲人的喜愛。

常有趣。」

這個台灣人陌生的品牌在八〇年代原是貿易商，在中國大陸廠商崛起時，決定轉型，於是出國找機會。

「幾十個世紀下來，歐洲人的門窗打開就是古蹟，從小呼吸的就是這種充滿美學的空氣。美國人窗戶打開來則是空曠、高速公路。」走在歐洲的街道上，她找到歐洲設計力強盛的原因，決定回歐洲看齊。

當她走在各種與家居有關的展場裡，進一步答案浮現：「餐盤、刀叉等日常用具開始講究，表示這個國家的美學已經走到這種地步了。生活才能代表一個人的品味。」她因此轉向設計陶瓷類家具用品。

賣房子只為到國際參展

想法萌芽後，「剛開始自己設計，我想我有幾十年的貿易經驗，應該不難，結果連個邊都弄不好，發現自己背景太差，」喻幼眉決定找美國設計師，兩次都宣告失敗，她才領悟到，「業主意見不能太多，不然設計師很輕鬆，沒做什麼事，就賺到錢。」

爭氣

他們如何
靠設計翻身？



台灣設計力 打哪兒來？

文／程文宗

近幾年台灣3C產業的產品風靡全球，加上大專院校工業產品設計科系相繼設立，間接提升3C產品製造的附加價值。當年宏碁以兩千萬的設計費聘請Frog設計團隊設計Aspire（渴望）系列電腦銀幕及主機外型，使宏碁由製造生產進入世界生產的品牌，也使國內廠商開始重視產品設計這一區塊，促使台灣設計團隊屢獲國際大獎，外國廠商紛紛到台灣尋找優良設計新秀。

甫獲今年歐洲漢諾威iF設計大獎的西屹設計總監王士俊言及，「在頒獎會場，皆不忘強調：I come from Taiwan.」，點出設計人的心酸，一洗copy王國的印象，台灣也逐漸從Made in Taiwan（MIT）變為Designed in Taiwan（DIT）的美譽。

■ 歷史發展孕育多元創造力

這歷程正說明台灣從移民、殖民式的代工，打下它多元化的製造水準。

從日治時期的德日同盟，台灣已經成為日本為德國製造業的加工區，奠定台灣工業基礎，二次戰後的美援也間接促成台灣轉口貿易的經驗，直至解嚴後，自由貿易的開放，Made in Taiwan使台灣成為全球製造王國。



在這以「量」生產的時代，正如控制學之父韋納（Norbert Wiener）所提的「種植園」及「家園」的生產區別。台灣恰處於「種植園」的困境，即附庸制度的加工生產，無限量的開發生產製造。我們在這時期也付出諸多的社會成本及土地、環保問題。

這一狀態延續到上個世紀末，產業逐漸外移中國大陸後才打破廉價勞力密集的迷思，但無形中，在這半世紀也厚植台灣產業的實力和特質——機動性、材料價格的控管，解決製造過程的能力，以及在國際市場的行銷能力。

這些皆提供台灣戰後第三代的設計師很好的發揮平台，逐漸獲得國際著名品牌的青睞，DIT也成國際製造業的指標。

（作者為實踐大學工業產品設計系講師） ■

華碩發豪語： 我們報名幾件作品， 就要得幾座獎！

台灣又得獎了！

七月初，全球四大設計獎項之一，美國最重要設計大獎IDEA AWARD甫公布，華碩拿下兩座銀獎，明基、光寶與漢邦各拿下一座銅獎等，件數超越韓國，追平日本。台灣產品的設計力，繼上半年勇奪德國iF金獎與reddot最佳產品獎之後，又再度成為國際佳話。

三年來，明基在國際四大設計獎共奪得八十六座獎，華碩得獎件數雖然沒有明基多，今年卻拿下了iF金獎的最高榮譽。雙雙都以設計力提高品牌力與銷售力。

然而，最近，華碩設計團隊卻悄悄做了一項重大決定：減少國際設計獎的報名件數，而且，每報名一件產品，就要得一座獎。

消息傳出，期望受國際肯定的某些華碩設計師感到可惜、期待華碩以更多大獎創造話題的行銷部門仍在「力挽狂瀾」；然而，華碩設計部門主管卻已立定心意，難以動搖。

當不少業者抱持著「報名件數愈多、中獎率愈高」心態角逐國際設計獎時，華碩為什麼反其道而行？

其實，華碩要把設計師的企圖拉得更高。

■ 消費者愛用，是最大的獎項

華碩設計團隊首腦，工業設計經理黃華郁指出，五年前，華碩設計師開始零星送件角逐國內外設計獎，當時沒有經驗，想要以國際評審的標準來檢驗實力。這幾年來，華碩不斷奪得大獎，內部也建立了一套清楚的標準，決定減少報名件數。「我們內部有我們的標準，通過這個標準的才能送出去，而且，送一件就要拿一件（獎座）。」

「華碩這麼大的品牌，做設計的人總要有更高的企圖心吧！」華碩iF金獎設計師蕭銘楷指出，這個企圖心，就是更多消費者的肯定。

「得獎是受到國際評審的肯定，不表示消費者喜歡。回到原點，設計產品能夠得到消費者的愛用才是最重要的，」黃華郁說。

當得獎件數或多或少成為證明台灣設計力的迷思，得獎作品不一定能得到消費者青睞。台灣的品牌企業不應該再為得獎件數沾沾自喜，而是要回歸消費者的使用需求來作設計；做設計服務的企業更應思考如何參與設計國際大品牌更尖端、更核心的產品，強化競爭力。

這樣來看，華碩將好設計的標準，從內部拉到國際大獎，再往上拉到消費者的企圖心，值得肯定。

台灣設計力尚崛起，已經帶動許多台灣企業、設計師往國際走去。

不少設計師都觀察，照目前新興設計力的起飛趨勢來看，如果更多台灣企業打出國際品牌，將能進一步帶動台灣過去幾年來逐漸流失的產業技術資源。

「所以台灣企業真的要趕快轉型，發展國際品牌！」在台中長期觀察設計與技術產業發展趨勢的設計師謝榮雅呼籲。

當前，企業以設計力增加品牌力與銷售力，才能提高企業價值，並且維持台灣產業鏈，讓技術產業在台灣進

華碩 iF 金獎設計師蕭銘楷與獲獎的碳纖維材質筆記型電腦。



針？（見產業篇，一一〇頁）

還能反過來為全台灣的產業信心，打下一劑強心

的原創性商品不僅驚艷義大利，

榮雅說。

行世代交替，厚植根基。
「否則三、五年後，台灣的產業就真的要全部外移，多年的技術實力也會消失，」鄭

心成立第一年，董事長與全球營銷總經理王文燦親自推動公司重視設計的理念。等到第二年，「大家就感覺到設計的威力。」研發人員視好設計為自我挑戰，行銷業務人員發現好設計為品牌與銷售加分。當市場反應叫好叫座，又回饋到設計、機構、研發、行銷等各部門，「大家都覺得設計是大家的，」全公司士氣與競爭力都提升了。

設計拉抬行銷

設計力，已是行銷新利器。

在講求設計美學的年代，新產品的设计理念、設計語言與設計哲學，都是市場行銷人員的武器。

獲得「金獎」的華碩設計師蕭銘楷指出，華碩在歐洲、上海舉辦新產品發表會時，都會邀請設計師發表演講。「搞得很像明星，那感覺真的難忘，」蕭銘楷低調回憶赴上海演講的過程。

企業運用設計力，不僅帶出品牌力，更進一步帶出銷售力。華碩設計團隊指出，華碩在國際獲得許多設計大獎，許多國際知名大廠就是拿著華碩的得獎設計，加以修改，成為他們的產品。而華碩設計師為這些客戶設計新產品，「是一種練兵的好機會，可以學者跳脫華碩的格局，為客戶思考新的設計策略與品牌語言，玩出一些新設計，」蕭銘楷說。

小企業大榮景

不讓大企業專美於前，中小企業也以設計力翻身。

「如果你有很棒的想法時，就去找台灣幫你做出來，」
法國知名設計大師史塔克（Philippe Starck）來訪台灣時曾說。

去年，以代工起家的詒佑國際董事長陳信育委託獲得八座國際設計獎的設計師謝榮雅，為他的產品設計、重新出發；轉型自有品牌，結果一炮而紅。「小企業就是借力使力，小兵立大功，」陳信育說。

只有四個人的貿易公司原品國際歷經六年時間，歷經創辦人喻幼眉自己設計、聘用美國設計師的失敗之後，後來終於在台灣找到合適的設計師，從東方的禪味裡找出設計花器與杯盤的想法，歷經一次次耗費鉅資的試作，終於創造出風靡歐洲、澳洲的自有品牌3.CO，義大利歷史悠久的通路業者Gianini Family與德國業者Clou & Classic都搶著代理3.CO的花器與杯盤。

台中五十四年歷史的祖傳三代木器廠，搖身一變為自有品牌Strauss家具，就是第三代經營者江世楨將十六年來從歐洲、日本體驗的生活美學，結合開設室內設計公司實地了解消費者運用空間的觀察，鍛鑄出暢銷歐洲與日本的東方風家具品牌，未來還將進軍亞洲市場。

當設計力受到企業重視，台灣設計師的發揮空間變大，也孕育出許多新世代的設計師。

阿嬤的棉被套也能改成洋裝嗎？黃嘉祥是這套作品的設計師，年僅二十七歲卻已經被Ferragamo（義大利著名品牌）選為世界年輕設計師，高跟鞋作品被義大利佛羅倫斯皇室永久收藏。

設計力帶動技術厚植

甫奪得美國IDEA設計大獎的光寶設計團隊，就是從突破過往人們使用掃描器的既有習慣出發，因而從「麵包機」發想新的薄型掃描器。

運用設計力，連五十四年的木器廠也能搖身一變為暢銷歐日的自有品牌，經營令星巴克牌都驚艷的空間美學。

過去，台灣產業以代工為主，置

設計為產品生產的末端，只當作包裝思考，設計能發揮的空間有限。

現在，以設計力翻身的台灣企業早就將設計作為重要的策略思考。

「想到設計師時，我們覺得設計師應該被關在辦公隔間內，離制定策略的戰略室遠遠的。然而恰恰相反，我們必須邀請設計師參加董事會，坐在執行長右邊，德國百靈公司（Braun）就是這樣，」管理思想家湯姆·畢德士說。

設計部門在企業內的位階提高，是最明顯的轉變。

在明基電通，董事長李焜耀辦公室樓下就是設計部門，他不時探訪設計部門，了解設計部門對產品策略的想法，作為擬定品牌經營與企業戰略的依據。



華碩設計部門主管黃華郁觀察，這幾年，設計部門對於新產品策略的主導性明顯提升，「過去有人會改你的設計，現在大家會更站在協助立場，一起把產品做出來，」一位設計師說。而且，副董事長童子賢甚至親自帶設計部門，跟設計師一起出國看家具展、設計展。

設計帶動企業競爭力

設計已是重要的企業競爭策略。

實踐大學工業產品設計研究所所長官政能分析，以設計代工為主的企业，藉展現設計實力來取得國際訂單；打國際品牌的企業則是以更新銳的設計來向消費者溝通設計語言與形象。

明基數位時尚設計中心設計總監王千睿回憶，設計中

力對設計力的支撐。

擔任德國 reddot 大獎評審的設計師鄭志浩以 LV 皮包為例，皮革的染色技術、滾邊方式，「都要綁在設計上。」他認為，「當技術還能成為競爭障礙，才叫做設計力。」

五十年以來，第一位華人獲得 iF 金獎肯定，華碩電腦設計師蕭銘楷就有深刻體會。當初使用碳纖維材質，在設計、量產過程中卻出現難題，因為深入台中找到有經驗的老師傅才順利突破。

堅實的材料研發與加工技術產業資源，就藏在台灣 319 鄉鎮巷弄中。

大可意念溝通公司設計總監謝榮雅舉例，彰化最強的材料與技術能力是五金配件、金屬加工、拉鍊；而台中縣的優勢就是布料、皮料、鞋底射出與碳纖維。得過八座國際設計大獎的謝榮雅說，國際新設計趨勢是玩材質，而台灣產業正是技術大本營。

設計主導企業策略

創新是企業成長的關鍵。

十年前，創新指的是運用更新的科技與技術；然而，十年後的今天，創新意味的卻是更好的設計。

上：詰佑企業委託大可意念設計的小提琴防潮箱拿到二〇〇五年 iF 休閒生活類設計獎與二〇〇五年 reddot 休閒運動與生活類設計獎。

下左：掌寶移動科技的多媒體影音播放器得到二〇〇五年 iF 消費電子類設計獎。

下右：明基設計的 LCD 液晶螢幕，將插槽以八爪章魚般的手臂呈現，可調整位置，方便使用，趣味性高，獲得二〇〇五年 IDE A 資訊產品類銅獎。



(大可意念提供)



(大可意念設計中心提供)

(台灣創意設計中心提供)



產業的營收總額為三六三億，較二〇〇二年成長了六四・八％。

若單以設計服務業（設計公司）產值來看，根據台創中心統計指出，二〇〇四年產值為二六〇億，二〇〇五年預估將達到三百億元。

而且設計產業的國際化能力，也大幅躍進。根據中經院統計，二〇〇三年，營業額超過億元的廠商共有五十家。這五十家外銷收入就佔總產業外銷收入的八五・八五％，顯示大型設計服務業具有強大的設計輸出能力。

事實上，台灣的設計實力已經醞釀超過三十年。

三十年前，台灣就開始發展工業設計教育，比中國、新加坡與馬來西亞都早。

「台灣有華人地區最豐沛的工業設計人力資源，」台灣



極點公司總經理莊正元專注設計與自創品牌（TOPEAK），運用設計力將腳踏車休旅化，讓台灣奪得德國 reddot 有史以來第一座最佳設計獎。

**台灣成為富裕消費社會超過二十年，
年輕人從小就用好東西、知道什麼叫好設計，
而非上一輩「東西有得用就好」的觀念。**

科技大學設計院院長陳玲鈴指出，「要找做家具、交通工具或是 3C 等產品，在這裡可以輕易地找到二十年以上產業經驗的人。這是日、韓之外，其他國家找不到的。」

綁在LV包上的技術力

從掌握國際品味的角度來看，台灣也是發展設計的最好地方。

追溯四百年來的移民與殖民史，台灣的設計師從小生長在多元文化中，「對東、西方文化理解度與敏感度高，對美、日、中文化都非常了解的一大堆人，其他地方都沒有這樣的條件，」陳玲鈴說。

（見人才篇，一二六頁）

而且台灣成為富裕消費社會超過二十年，年輕人從小就用好東西、知道什麼叫作好設計，而不是上一輩「東西有得用就好」的觀念，「這是要『富過三代』才能累積的美學與設計品味，而不是大陸馬上學得來的，」陳玲鈴說。

除了豐富的工業設計人才，台灣設計最堅實的後盾就是台灣發展工業以來累積數十年的研發、加工技術產業資源。

技術之所以重要，是因為好設計需要好的量產技術能力。

「如果你有很棒的想法時，就去找台灣幫你做出來，」法國知名設計大師史塔克（Philippe Starck）來訪台灣時，肯定台灣下游產業的技術實

(Tom Peters) 的箴言：「設計是商品的靈魂，設計是企業的重要策略」，已不容質疑。

「設計，已經讓亞洲企業從原本消費者看不到的設備供應商，躍居為國際規模的品牌，」七月初，美國 IDEA 設計大獎名單公布，《BusinessWeek》如是評論。

當華碩、明基、光寶等台灣企業在今年的 IDEA 拿下五座大獎，數目等同日本、贏過韓國，《BusinessWeek》甚至肯定，「明基的設計實力提升了其品牌的全球辨識度，對明基合併西門子手機部門幫助很大。」

台灣的設計力有多豐沛？為什麼能將台灣品牌推上國際舞台？

根據經濟部工業局委託中經院所做的調查報告指出，隨著台灣產業大量移往大陸地區，許多台灣企業開始在企業內設立設計部門，而設計服務業因應產業外移，也將經營策略轉變為「設計輸出」。

華人世界最豐沛的設計力

這份統計指出，儘管製造產業外移，但設計廠商家數卻是從二〇〇二年的一六二四家，增加到二〇〇三年的一八二六家。設計服務業的營業額成長更是驚人，二〇〇三年，台灣設計



(台灣創意設計中心提供)



(台灣創意設計中心提供)

左上：鐵甲五金機械的自行車輪胎獲得二〇〇五年reddot休閒運動與生活類設計獎。

左下：台灣優樂開發的筆，符合人體工學，獲得二〇〇五年iF辦公商務類設計獎。

下：極點公司所設計之BiKamper自行車在二〇〇五年德國reddot設計獎獲得最佳產品設計獎。輕巧的個人帳篷可以利用腳踏車車架搭建。



再朝向自有品牌（OBM）；產業的優勢也從台灣製造（MIT，Made in Taiwan）轉為台灣設計（DIT，Designed in Taiwan），愈來愈多台灣企業懂得運用設計力，在國際品牌通路上的小搏大，一舉翻身。

詰佑企業就是一個翻身的例子。

四十五歲，黑瘦、說起話來有點台灣國語、不急不徐的詰佑企業董事長陳信育，從事塑膠射出這一行已經十幾年了。

八年前，他一圓創業夢，創立自己的塑膠射出代工廠時，壓根沒料到，原本工廠機器一天運轉二十四小時滿載的好光景只維持兩年，緊接著，上游產業蜂湧外移，他的工廠只剩一半的機器在運轉，而且，一天運轉不到八小時，就沒有訂單可以做了。

事業跌入谷底，他雖憑著一口氣決心根留台灣，卻也想像不到今天的榮景：掛著他自創品牌 VacuumSaver 的防潮箱，原本每月出貨十個貨櫃，現在遽增為八十個，通路遍布亞洲、歐洲、北美洲與中南美洲。出貨量暴增，他搖身一變為國際性品牌經營者，向當初外移大陸的塑膠射出同業下單。

他用對什麼策略？讓中小企業也能大翻身？

答案就是設計力。

今年二月，德國紅點設計大獎公布得獎名單，陳信育的小提琴防潮箱以波以爾定律的創新設計概念奪得設計大獎；隨之，他又在德國 red dot 抱走兩座設計獎；他還來不及開香檳慶祝，又出現一群全球性通路商找他洽談全球銷售通路佈局，造就他的事業新機。

陳信育摸著每只市價八十美元，連日本人都喜愛得不想砍價的防潮箱說，「沒做設計，產品只賣一萬個，設

設計，讓亞洲企業從原本消費者看不到的設備供應商，躍居為國際規模的品牌。

計過後，能賣到十萬個。」

設計力＝品牌力

設計力，就是品牌力。

當蘋果電腦 iPod 創下空前市佔率，管理學思想家湯姆·畢德士



（極點設計提供）

轉 搭好幾班飛機，換好幾班船，當你終於來到希臘小島，坐在藍天碧海下的白屋裡品嚐咖啡，就要把心遺留在愛琴海時，可曾知道伴你舒適徜徉的桌椅，很可能就是台灣原創設計的傢俱品牌Straussco。

走進義大利古蹟處處的街道，小店裡一只雕塑般的花器吸引你。插上花，滿室生香；不插花時，這圓底盤向上收斂為扁形瓶口的造型，就是一座美麗的雕塑。你可知道？被法文版《ELLE雜誌》搶先報導，令義大利人風靡的花器杯盤，其實是台灣出口的家居生活品牌3.CO？

你騎著登山車行經紐西蘭南島湛藍得像詩的帝卡波湖畔（Lake Tekapo），從背包拉出一只白色輕棚帳，反扣在登山車架上，不到兩分鐘，就在湖光山色間架起一座輕巧簡易的個人帳棚。知道嗎？這組聰明又輕便的配備，是台灣的自行車配件設計業極點公司贏得德國reddot最佳產品設計獎，與新力索尼齊名的新銳設計。

台灣設計正在世界各地崛起。

從歐洲到英美世界，從日本到南太平洋，愈來愈多令消費者眼睛一亮、愛用不已的好設計，掛著台灣品牌。三年來，台灣有創意的工業設計產品，甚至在國際四大設計獎（工業設計奧林匹克獎德國reddot、工業設計奧斯卡獎德國iF、日本消費產品設計代表性大獎G-Mark、美國消費市場工業設計代表性大獎IDEA）中拿下一二七座獎項，在國際設計界搶盡鋒頭。

這一切彰顯的，正是台灣逐漸發酵，不斷向世人宣告的設計力：D-I-T（Design in Taiwan）。

設計，讓企業翻身

台灣產業結構從製造代工（OEM）到設計代工（ODM）



(台灣創意設計中心提供)

從歐洲到英美世界，從日本到南太平洋，愈來愈多台灣設計的好品牌，受到國際肯定。



文／藍麗娟
攝影／楊煥世



DIT

設計力

讓台灣企業翻身

為什麼設計重鎮義大利搶著代理台灣家居品牌？
為什麼米蘭家具展指定邀請台灣工業設計學生參展？

近三年，台灣拿下四大國際工業設計獎的
一二七座獎，追上韓日，
看似剛萌芽的台灣設計服務業，
卻在二〇〇四年達到二六〇億營收總額，
預估今年更將有三百億的亮眼成績。

從MIT到DIT（Designed in Taiwan），
一股讓全世界刮目相看的設計實力，
正在強力崛起！

（設計／符思佳）

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

屬性對應可以清楚看出一項行動可能的影響，並提供與可能行動結果有關的客觀資訊。



(AFP/DTI 提供)

▲輪胎爆胎是車主的頭痛問題，誰能解決顧客的不滿，就能快速有效地贏得客戶心。

然不必產品或服務功能更好或更便宜，只要更親切、更有趣或更有意義就行。

所以尋找引爆市場機會的有效方式之一，就是想辦法提升顧客的經驗。你可以增加產品更棒、更平易近人的屬性，或移除那些具攻擊性、缺乏親和力的屬性。

案例：日本星河兼顧環保

日本的星河企業（Starway Inc.）開發出電腦與印表機等辦公設備的環保包裝，而且提供搬運服務，以精簡設備運送流程。精工愛普生公司

（Seiko Epson）因為星河的服務，降低了一半的包裝和搬運成本。

當顧客電洽愛普生的維修服務時，愛普生便轉洽星河，請星河去收取印表機、包裝後運送，搬運作業人員馬上將印表機裝入星河的環保包裝中，送回精工愛普生的維修處。

維修完成後，星河再派貨車去運回修好的印表機，再以環保包裝送到顧客手中。駕駛到了顧客那裡，就打開包裝，安裝修好的印表機，然後駕駛再把環保包裝送還星河公司。

行動五：

加入難以抗拒的平行性因子

就像公司往往忽略讓產品及服務更棒或更好用的改變，他們也常常忘了可以利用一些平行的特點，使產品差異化。額外的特點可能對原特色或功能毫無影響，但卻可以大大影響消費經驗。

案例：維多利亞的秘密：內衣及古典音樂

如果要由市面上二千四百萬種古典音樂CD中，猜出五張CD的廠牌，你猜得到答案是「維多利亞的

秘密」（Victoria's Secret）嗎？「維多利亞的秘密」隸屬於有限集團（The Limited），專門銷售女性的內衣。

當消費者在店內消費時，「維多利亞的秘密」便放著好聽的音樂，而結帳櫃檯就有那張CD，儘管是為了買內衣來的，但是挑張提升體驗的CD，又有何不可呢？

有趣的是，這股搭配零售主題編制CD特輯的風潮，已經延燒到其他店家和購物場所，創造出新的音樂消費範疇。

例如，星巴克（Starbucks）為咖啡愛好者提供音樂。陶倉（Pottery Barn）為「八人晚餐」設計適切的音樂；GAP提供搭配酷炫服飾的音樂。

運用之妙，存乎一心

引爆市場力的五大策略只是提出一種思考公司定位的有效方法，把公司想像成一種顧客需求與你的能力之間的轉換裝置。而你的任務其實就是做好中間的轉換，讓收費公允地反映出你所創造的價值。

（袁孝康整理）



▲麥當勞兒童餐的玩具和圖案雖然不是食物消費的必需，但卻區隔出產品定位，增加吸引力。

品的業績帶動下提升了三〇%，而且預期二〇〇三年將持續成長。

行動一：

消弭可容忍或剛冒出的不滿因子

(AFP/ID 提供)

通常不增添新的屬性，而想辦法消除可容忍或不滿因子的效果，反而更大。這項行動策略能創造正面效果，同時也為競爭對手創造可能的不滿因子。

案例：派克斯的「防爆安全胎」

法國米其林集團推出的派克斯(PAX Tire)防爆安全胎，是個有趣的案例。防爆安全胎利用科技，使車主在輪胎受損後，仍能駕駛八十公里以上。

這項輪胎科技消除了許多缺點，尤其是車主在爆胎後，不需要停車換輪胎，或停在路邊等道路救援。

另一項優點，是這種輪胎可靠耐用，車上不需要再放沉重的備胎，因此節省燃料成本、重量和空間。

這個產品的負面屬性，則是必須重新改裝汽車的底盤及其他零件。至於防爆安全輪胎的概念能否超越這些負面屬性，可以持續觀察。

行動二：

打散目前客群

破壞性的市場重區隔行動，目標就是要改變提供給顧客的屬性，藉此打散目前的市場區隔。或許某個

特定客群並未受益，但卻可能找到一個目前產品無法滿足的全新或新興需求。

案例：ASKUL「明天到」文具服務公司

日本辦公用品供應商ASKUL(就是「あす来る」，「明天到」的意思)，鎖定的顧客主要是那些不太顯眼的客群：小型辦公室。

日本大型文具用品商，向來忽視中小型公司，ASKUL成立前，中小型公司急需的文具缺貨時，得自己派人跑一趟當地的小型文具店。ASKUL開發出一套複雜的配銷網絡，組織當地的文具店，隔天就將文具送到辦公室。

現在如果早上打電話、傳真或傳電子郵件，當天下午物品就會送達。這讓在大江事務所工作的鈴木一郎省了一大筆錢，因為他再也不用花錢找人跑腿。

行動四：

在產品中加入移情作用

和許多由工程師、科學家與研究員組成的公司合作過的經驗，這些「超理性」的人十分不解吸引顧客竟

定位產品，
就像在地圖上畫出自己的位置一樣，
必須試著透視了解你對於顧客的相對位置。

項屬性就變成「不滿因子」了。

但對競爭定位而言，最致命的屬性是具活化效果的負面屬性，我們稱之為「激怒劑」。它可能激起許多負面的情緒，在產品變成激怒劑、威嚇劑或憎惡劑尚未毀了你的市場前，趕快消除十分重要。

麥當勞「力」用中性特色

一般來說，目標客群並不關心中性屬性。由於中性屬性既花錢又無法提升價值，所以要引爆市場，就必須果斷地去除中性屬性，來減少成本、降低售價。

但是，有些中性特色和產品或服務的功能無關，卻往往和產品綁在一起，來吸引顧客購買。

例如，麥當勞的「快樂兒童餐」就區隔出不同產品定位。「食物裝在特製的紙盒內，通常印上有趣的遊戲圖案，內附玩具贈品。」雖然仔細想想，這並非食物消費的必要經驗，但家庭顧客在吃速食的時候，卻有理由選擇麥當勞，而非其他速食店。

屬性對應的目的，是要建立一個檢查架構，為目標客群想想能對產

品做什麼改變。仔細研究這種屬性

配置可以對抗競爭、清楚界定各種客群，也可以針對對手的行動與動機，提供預警效果。

以下是五個改變產品屬性表，並創造引爆市場力的行動和企業：

行動一：

徹底改善正面屬性

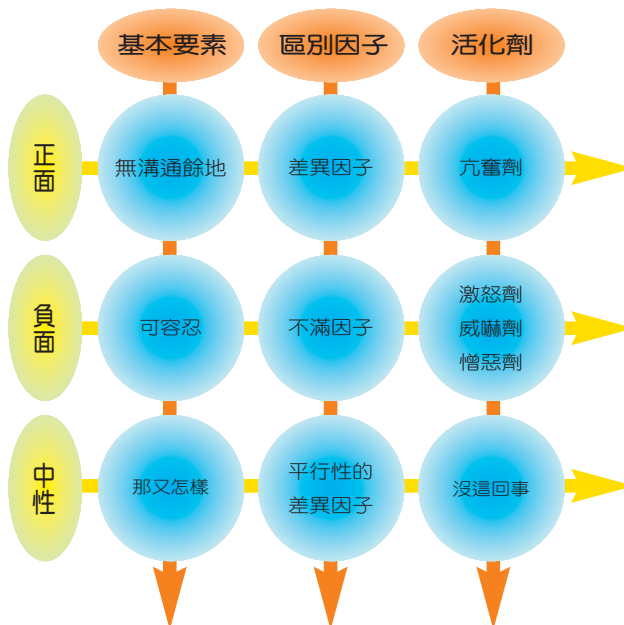
潛藏引爆市場力最明顯的地方，就是有效增加的新「差異因子」，以徹底改善產品，尤其是尋找「亢奮劑」。

案例：寶鹼讓電動牙刷「更平價」

一個徹底改變產品的有趣案例，就是寶鹼最近用「旋轉刷頭」，「扭

屬性地圖

你取悅了顧客，還是觸怒了他？



轉」普通牙刷市場的策略新招。

旋轉刷頭是一種由小電池驅動的平價旋轉式電動牙刷，由三位創業家研發成功再轉售給寶鹼。旋轉刷頭在普通牙刷上加入旋轉式設計，再以相當於高階普通牙刷的價錢上市，使牙刷市場從此不變。

它已經廣泛在三十五國販售，全球銷售額高達兩億美元，並迫使競爭對手不得不降價回應。

二〇〇三年第一季，寶鹼金冠（Crest）部門的銷售額，在美白牙齒貼片與旋轉刷頭電動牙刷等新產



▲在造型與整體美感的提升，使得蘋果電腦創造出令顧客眼睛一亮的差異性。

(AFP/TDI 提供)

色，就表示這個客群根本不會買你的產品；但具備這項特色也不表示顧客就會多買一些、付出更多。

「差異因子」是讓產品優於競爭者、並讓你有競爭優勢的屬性。具備差異化特色是很棒的，而且它是成為更有競爭力的差異化定價與定位的基礎。

「九奮劑」對特定客群有壓倒性的吸引力，產品不只會由競爭中脫穎而出，而且還讓顧客感到非常愉悅，成為購買與使用產品的基礎。

毀滅市場的負面特色

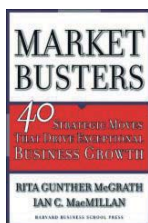
不可避免地，每項產品都有負面屬性，所以要清楚了解這些負面屬性是什麼。首先是「可容忍」的屬性，也就是顧客為了取得正面屬性而必須勉強接受的。

例如，航空公司要求接受安全檢查、信用卡公司的循環利息，都是顧客必須容忍的。

如果你能開發出解決「可容忍」屬性的方法，就能改變整個產品價值的等式。

當顧客相信購買競爭者的產品，可以避免忍受你的負面屬性時，這

透視顧客 引爆市場力



(原文書封)

書名：《引爆市場力》
(MarketBusters)
作者：莉塔·麥奎斯 (Rita Gunther McGrath)
伊安·麥克米蘭 (Ian C. Macmillan)
譯者：洪慧芳
出版社：《天下雜誌》出版
出版日期：二〇〇五年八月二十四日

如

何「引爆」市場，是所有企業不斷面對的挑戰。

《引爆市場力》是一本現學現用的企業成長指南。作者提出所謂「引爆市場力」的有效策略行動，

站在顧客的角度，了解顧客消費產品或服務時的經驗感受，是很重要的。問題是，在產品的特點、顧客實際上對產品的看法，以及顧客對產品的期望之間，要如何定位產品，就像在地圖上畫出自己的位置一樣，必須試著透視了解你的相對位置。

「顧客」角度的屬性地圖

我們用來幫助透視了解的工具，是所謂的「屬性地圖」(attribute map)。

屬性對應，簡化了向顧客提案的複雜度，以及你相對於競爭者的定

指出企業驅動新成長的五大策略，並舉出四十個經過實際案例分析、證明的引爆市場行動。

《引爆市場力》作者莉塔·麥奎斯與伊安·麥克米蘭是知名的師生

位，而可以清楚看出一項行動可能的影響，並提供與可能行動結果有關的客觀資訊。

屬性圖是依據產品如何取悅或觸怒主要客群來形容產品。每一(橫)行所列出的項目，都是目標客群對於產品或服務特色的反應。(見九〇頁圖)

最上列的正面特點是顧客看好的特色和屬性，這些特色可能引發顧客購買欲，並對產品與服務產生忠誠度；第二行是負面特色，是顧客不喜歡、希望消除的東西；第三行是顧客抱持中性看法的屬性，也就是他們覺得無所謂或無法感受到的特色。每一(直)欄的標題是形容產品

檔，現在分別是哥倫比亞大學商學院和賓州大學華頓商學院教授。

以下摘錄五大策略中「改變產品與產品屬性」策略的行動方案以及案例。

相對於其他滿足顧客需求方式的表現。

如果顧客評斷這項特色是「基本要素」，這表示所有競爭產品都應該有這項特色。中間一欄列出「區別」的秀異特色，也就是顧客評斷產品優劣的屬性。第三欄是「活化」特色，對顧客來說，這些屬性主宰購買和使用產品的決策。

正面特色引爆市場

在正面特色方面，「基本要素」是目標客群預期得到的特色，稱為「無溝通餘地」。對顧客來說，這些都是理所當然的，缺少這項基本特

「品類殺手」視主宰所有品類， 與滅絕其他競爭者為終極目標。

下來的十年當中，邦諾的分店紛紛佔領美國東北部。

邦諾書店於一九八七年從戴頓哈德遜集團（Dayton Hudson Corporation，標的百貨母公司）手中併購了達頓圖書連鎖店，成為美國最大的圖書銷售集團。里吉奧表示，「我買下達頓圖書的那天，也就是我變成出版公敵的一天。」

出版界對邦諾書店的敵意，可以從《華盛頓郵報》一篇專欄文章中看出：「連鎖書店雖然意味著到處都可以買到暢銷書，卻也意味新書發表會與廣告版面不會再保留給小眾出版社的小說，或是大專院校的重要學術著作。」

為了證明「萬變不離其宗」這句話，可以回顧梅西百貨曾於一九〇九年遭受類似的反彈。當梅西百貨開始以出版商定價的七五折到八折銷售書籍時，出版協會便對梅西百貨提出法律訴訟，宣稱梅西百貨的折扣手法已經傷害到他們的著作權益。

梅西百貨的辯護律師則指控出版協會本身便涉及聯合壟斷行為，早已違反反托拉斯法。出版商唯一能做的，就是讓梅西百貨斷貨，把書籍從發行商、批發商、擁有過多庫

存的零售商、甚至作者那裡通通買回來。

里吉奧於一九九〇年開始注意到玩具反斗城的大賣場策略，便買下Bookstop與Bookstart於美國西南部擁有二十四家賣場的連鎖書商。隔年，廣達一千九百平方公尺、獨棟的邦諾超級書店便開始營業。長期以來，里吉奧始終認為他的每家店，都擁有其他小型書店十倍的庫藏量，讓買書的人有更多選擇。

里吉奧當然了解自己的超級書店可不像玩具反斗城的賣場那樣空洞與極端。最理想的情況是不要讓人來去匆匆，而是讓他們願意多待一會。

讓文學風潮深入生活

早在星巴克咖啡總裁蕭茲（Howard Schultz）宣導「第三個好去處」之前（家庭是第一個生活空間，工作則是第二個場所），邦諾書店便已經為顧客營造出舒適優雅的環境，如開放式的座位與休息室，讓顧客在翻過暢銷書後，也樂意放慢腳步、停下來瀏覽，再多買幾本書、雜誌或是CD。

當小朋友在童書區聽工作人員說故事時，父母可以悠閒地輕啜拿鐵。為了迎頭趕上小型獨立書店的經營手法，邦諾書店舉辦許多社區活動、作者導讀、簽唱會以及音樂表演活動等。

近幾年來，邦諾書店更贊助為小朋友舉辦的暑期閱讀活動。如果小朋友從學期結束後，在暑假期間能讀完八本書，就能獲贈一本由邦諾書店贊助的新書。融入社區是培養年輕讀者的理想管道，這些讀者長大後很可能就是邦諾書店的顧客。目前整個集團已經擁有六百五十二家邦諾書店，以及兩百家達頓圖書連鎖店。

雖然有許多人厭惡大型連鎖書商與網路書店，這些強勢的企業卻是目前市場上能發行更多新書的主要因素，接近兩百萬冊不同性質的書籍，已經創下人類有史以來最高紀錄。

賽門·修斯特出版社（Simon & Schuster）知名主編柯達（Michael Korda）便全力聲援大型連鎖書店，他表示，「除了卡內基圖書館外，從來沒有任何發明可以像這些大型圖書賣場，讓文學風潮如此深入生活。」（黃安妮整理）



(美聯社提供)

的典型樣貌。

這樣的營運模式讓嬰兒潮世代受到制約，習慣另一種截然不同的零售體驗。父母如果在一九五〇到一九六〇年代期間到過玩具反斗城買玩具，他們的小孩長大後往往也會到邦諾書店買書、居家倉庫買電鋸、釘書針辦公用品超市買印表機以及到沛可 (Petco) 買寵物食品，而這些購物體驗是多麼地自然。雖然販賣的商品各不相同，但品類殺手在操作手法上卻大同小異。

當雷薩諾斯在玩具市場開創出品類殺手概念的同時，里吉奧 (Leonard Riggio) 正在紐約大學用功研讀工程學，並在校園書店裡

▲邦諾書店的創辦人里吉奧在乎的不只是書店的規模，他還希望能徹底轉變圖書銷售與買書經驗。

當店員，以半工半讀的方式完成學業。里吉奧來自布魯克林區的勞工家庭，他並承認自己不是個嗜書如命的人，認為書籍零售業「是個自恃甚高、冷漠的小圈子」，也曾經表示，「如果我以前是在五金行工作，現在開的可能就是居家倉庫。」

一九六五年，就在里吉奧向他的老闆表明自己有能力開一家更好的學生書店後，

這位年方二十四歲的年輕人，便籌措了五千元，開了一家書店。他在格林威治村距離華盛頓廣場不遠的威弗利街上租了一間小店面，並以「學生圖書交換中心」(Student Book Exchange) 為名開始營業，由於書店的生意相當好，里吉奧後來又陸續開了五家類似的校園書店。

六年之後，里吉奧於一九七一年以一百二十萬美元的貸款，買下位於第五大道與第十八街交叉口上營運不善的邦諾書店，這個地點大概就介於紐約帝國大廈與格林威治村華盛頓廣場的中間。

第一家邦諾書店於一九一七年在

紐約正式開幕，位於第五大道的店則是在一九三二年才開始營業。里吉奧在買下這家店後，便對經營團隊進行大換血，並大幅擴充書籍的庫藏量。稍後更在店裡規劃出〇．七公頃的空間，陳列二手書籍、滯銷絕版書以及暢銷書等。

早在畢佐斯 (Jeff Bezos) 創立亞馬遜網路書店的二十五年前，里吉奧便把自己的事業冠上了「全球最大書店」的封號，畢佐斯只是借用里吉奧的說法罷了。

徹底轉變買書經驗

然而，里吉奧在乎的不只是書店的規模，他還希望能徹底轉變圖書銷售與買書經驗。一九七四年，里吉奧打出六折的優惠價格，藉以吸引更多新顧客上門買書，這些打六折的書籍，大部份是《紐約時報》出版的精裝本暢銷書。平裝本暢銷書則以八折出售，所有硬皮精裝書一律打九折，一改圖書銷售的基本利潤結構。

一九七六年，邦諾書店 (Barnes & Noble Sales Annex) 超級書店在紐約洛克菲勒中心開幕。在接



▲雖然許多人厭惡如邦諾書店等大型連鎖書商，然而這些強勢企業也是目前市場上能發行更多新書的主要因素，也讓文學風潮更深入生活。

(AFP/TDI 提供)

類殺手」的封號，是因為他們視主宰所有品類，與滅絕其他競爭者為終極目標。無論是「柑仔店」、地區性小規模連鎖店，或是在價格與種類上都無法與他們競爭的綜合超市等，都無法倖免。

這些品類殺手與沃爾瑪藉由壓低商品與服務價格，把筆記型電腦、寬銀幕電視、設計師品牌服飾這類過去被視為比較高檔的產品，變成人人都可以負擔得起的消費性商品，不但提升了整體「消費大眾市場」的消費能力，也拓展了整個消費大眾市場的規模。

就目前來看，無論個人所得高低，我們每個人幾乎都已經成為消費大眾市場中的一員，而這個市場也還在持續不斷的擴展當中。過去，就像認同汽車廠牌一般，我們會習慣性地認同某個特定賣場。

然而，現在的消費者多

半只希望以同樣的價格買到更多、更好的商品，哪家零售業者能提供好價格，就會到他們的賣場購買。

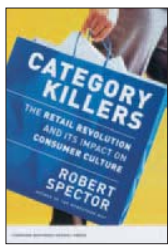
早期由於必須為停車場保留足夠的空地，玩具反斗城與居家倉庫這些品類殺手都把賣場設在擁有充足開放空間的未開發地區。過去，這些賣場的內部裝潢既不吸引人，也缺乏美感；幾乎都是缺乏裝飾的鐵皮屋和單一樓層。為了讓消費者可以接受克難陽春的賣場環境，他們當時的策略很簡單：把商品堆得高高的，然後賣得很便宜。

然而，在最近這幾年裡，由於競爭者的刺激，一些領先同業的品類殺手已經更加消費者導向，不但開始調整賣場外觀，也試著提供顧客更好的商品與銷售服務。即使是結構最簡單的大賣場，也要把招牌設計得更亮眼、裝潢得更潔淨明亮，並且努力提升服務水準。

最佳品類殺手：玩具反斗城

玩具反斗城可以說是品類殺手的最佳典範。這家公司強調自助式服務、多樣化選擇、優惠價格與充足的停車位，為消費者呈現出大賣場

品類殺手——零售大戰對消費文化的衝擊



書名：《品類殺手——零售大戰對消費文化的衝擊》

作者：羅伯·史派特

譯者：黃政璋

出版者：《天下雜誌》出版

出版日期：二〇〇五年八月二十四日

零

售業始終是適者生存的遊戲。傳統雜貨店終究屈服在百貨公司的腳下，百貨公司也經不起購物商城與折扣商店的重擊。然而，在這供過於求的時代裡，真的只有市場老大有生存

空間嗎？如果是，市場老二又該如何迎擊，搶下龍頭寶座？從事零售業多年的羅伯·史派特繼《亞馬遜amazon.com》之後，又推出《品類殺手——零售大戰對消費文化的衝擊》一書。書中除

了探討玩具反斗城、居家倉庫、好市多、邦諾書店、星巴克這些「品類殺手」如何迅速獨佔市場、成為市場老大的祕訣，也指出這些零售龍頭未來可能遭遇的問題。以下是本書的精采書摘：

在電路城（Circuit City）的賣場裡，款式眾多的電漿電視任你挑選；在辦公美（OfficeMax）的賣場中則有整排的印表機、影印機與傳真機；寵物商城（PETSMART）裡種類繁多的寵物食品與寵物玩具則是以大規模的陣仗一字排開；邦諾書店（Barnes & Noble）動輒數十萬本的陳列書籍，更是令人目不暇給。

消費者在當前一陣又一陣供給過剩的浪潮中，到底是倍受恩寵，還

是身陷魔咒，只能說見仁見智。我們正處於物資過度消耗與供過於求的時代，財富集中在少數企業的手裡。事實上，這些少數業者已經對消費文化產生非常深遠的衝擊，成為所謂的「品類殺手」（category killers）。

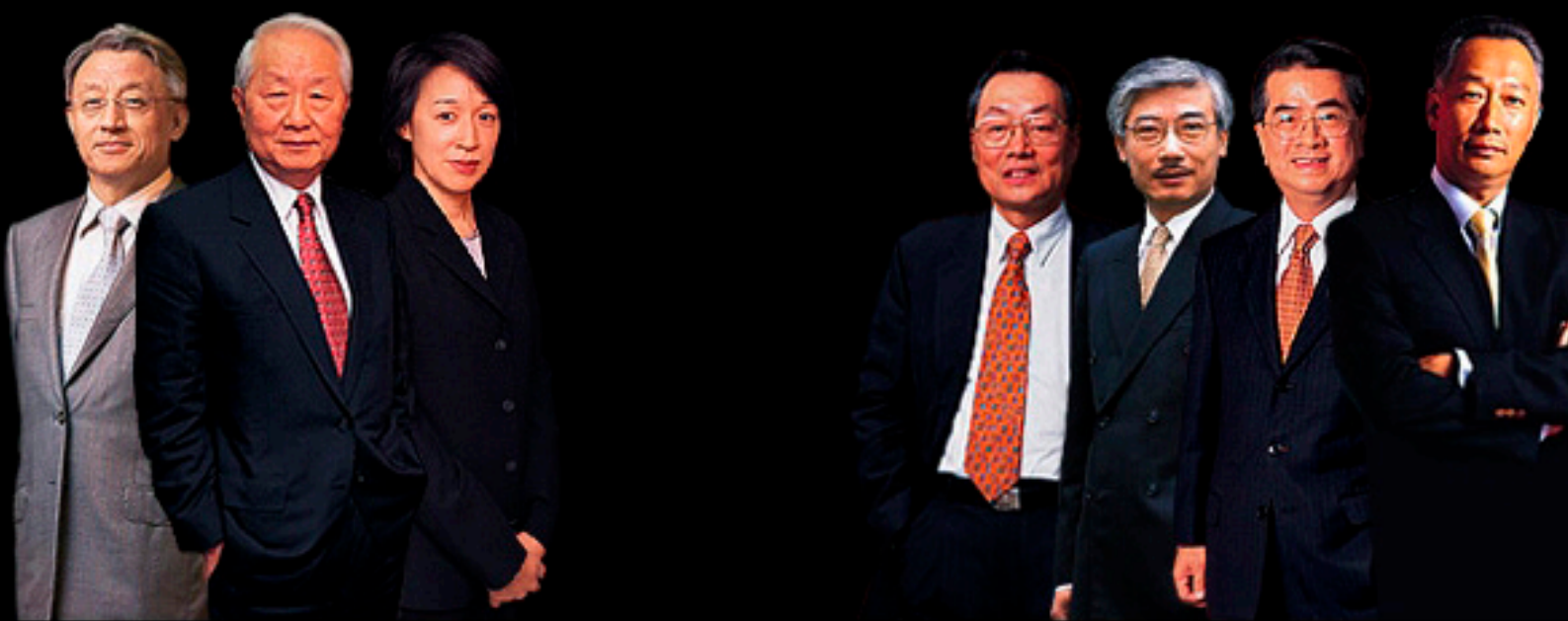
了我們的消費經驗，成為零售業與所有相關產業，最具衝擊性與顛覆性的概念。

由於賣場佔地遼闊，這些業者被稱為「大賣場」。賣場規劃面積通常從九千平方公尺開始起跳。雖然這些零售業者會因為專門供應玩具、辦公用品或居家修繕等特定品類而有所區隔，卻能提供低於市場行情的每日低價。不但種類繁多，庫存也十分充裕。

在過去這二十幾年以來，品類殺手以極具戲劇性的方式，徹底改變

品類殺手：主宰與滅絕

這些零售業者之所以會贏得「品





▲內科人的工作型態，使這裡的餐廳面臨午餐供不應求、晚餐供過於求的難題。

池。這個二十五公尺長、十公尺寬的游泳池並不大，但維護成本卻比一般健身中心高出五成，因為這裡堅持以最好的水質迎接泳客。

這裡在營業時間隨時進行溢水和補水，即使在營業時間以外，也繼續保持池水循環，確保隔日晨泳的民眾享受最好的水質。而且這裡的池水是使用自來水，不是有汙染之虞的地下水。池水所用的藥劑也是日本進口的醫療用品，而非一般常見的次氯酸鈉。

亞特蘭大成立於二〇〇二年，即使在SARS風暴期間，依然照常營業，顯示了對自己衛生品質的信心。服務品質則是另一項重點。會務主任蘇亞倫指出，這裡的服務強調親和力，每位教練都把會員當成自己的鄰居與好友。亞特蘭大運用自己在運動方面的專業知識，在內科常常籌辦羽毛球、桌球、和籃球等運動比賽。亞特蘭大也是帶內科人走出戶外的嚮導，多年來舉辦過溯溪、泛舟、浮潛、漆

彈、滑翔翼等活動。此外，還多次舉辦內科男女聯誼派對，去年八月那一場，就有超過一百五十人參加。亞特蘭大俱樂部表示，這些社區活動根本不賺錢，純粹是對內科的回饋。就如卓俊明所說，「與內科一起成長、相互欣賞。」

樂團引爆人氣

內科週末何處去？「老貝殼日式燒烤」是不錯的選擇。每逢週五、六、日晚間，老貝殼會固定邀請New York Couple樂團，現場演奏流行音樂，總是吸引爆滿客人。其中外來客達六、七成。老貝殼在週末推出的Live Show，引爆人氣，扭轉了園區餐廳的商業時鐘。

老貝殼自詡是內科最大的餐廳，佔地五百坪，走道寬敞、座位舒適。這裡的肉以「零醬料」來凸顯新鮮，烤肉時客人可以用桌上的獨家烤肉粉來調味。

老貝殼去年十月開始營業，今年六月由來自美國洛杉磯的團隊接手管理。新團隊增加人事培訓的投資，建立服務的標準作業程序。總

經理金凱勝指出，「當我們的服務讓客人感動到不好意思，才能讓他們印象深刻，成為我們的忠實顧客。」

至於裝潢高貴典雅的「台北利園飯店」，是內科為數不多的粵菜餐廳，以道地廣式料理和大眾化價位為號召，在內科的宴會市場搶得一席之地。

台北利園飯店總經理沈維敬原為香港酒樓廚師，來台灣發展已二十年。本身住在內湖的他，看準內科四通八達的對外交通，潛力無窮。捷運內湖線就在利園門前通過，沈維敬對通車後的榮景頗有信心。

不過和Jimmy一樣，沈維敬也認為在內科做餐飲並不輕鬆。

首先，相較於竹科以工程師為主的族群，這裡的上班族主要屬於科技業的後勤部門，所得不如前者高。其次，內科的房租成本是內科以外的兩、三倍。

最後，沈維敬表示，十年來台灣經濟沒有成長，民眾上館子的意願低迷。廣式茶樓已從早年的暴利，變成近年的微利。因此大環境的景氣榮枯，也是想進駐內科的餐飲服務業要三思的。

特色好店在內湖



進口的橄欖油，就比一般品貴近五成。特選的蒙佐力拉起司的成本，更比一般品高一倍。

徐茂鑫強調，欲

吸引內科人，可口、健康、與定價策略最重要。

布佬廚房目前就是以一客三百多元的定價，鞏固中價位西餐的市場。

知名法式餐廳法樂琪的廚藝總監張振民、多數人稱他 Jimmy，在內科的洲子街開了「西洋膳所」，成為這裡頂級美食的代表店。

Jimmy 表示，三年前內科服務中心前主任簡文燦告訴他，外國人來內科洽公，找不到像樣的地方吃飯。於是張振民便開始做市調，判斷是否適合台進駐。

當時他發現情況不妙。首先，房租太貴。其次，上班族只吃午餐，週末沒生意做。此外，當時上班族中午都湧入七十元的便當店，或者企業總部已自辦團膳。

Jimmy 持續觀察，頻繁造訪讓很多大樓警衛都認識他了。後來整個園區的發展愈來愈成熟，交通也逐漸改善，張振民才決定進駐。

Jimmy 說，「對做餐廳的人而言，這裡是有商機，無利基。」他表示，這裡競爭激烈，可說是殺到見骨，重點是如何生存。許多餐廳做不到一年半載就關了。

以西洋膳所為例，上班日中午生意很好，兩個小時就有一百多位客人，但晚上只有六十位。週末的中午可能有八十位，到晚上只剩不到一半。如何有效調度餐廳資源，因應這種極端的顧客分布情況，是內科餐廳共同的挑戰。

優質的運動環境

內科人不只需要吃，也需要運動，位在內科中心地帶的「亞特蘭大運動休閒俱樂部」，就成了最便利的選擇。

亞特蘭大總經理卓俊明表示，科技人其實很注重健康，他們會利用午休、或下班尖峰時間來鍛鍊體魄。而且運動是降低壓力最好的藥方。流汗的過程中，腦筋空了下來，還會蹦出許多創意。此外，來這運動的人背景相似，藉著這個場合交友，再自然不過。

亞特蘭大最引以為傲的就是游泳

吃・喝・玩・樂

漫步 內湖特色好店

內科近年來令人驚豔的發展，
造就許多特色好店，
「布佬廚房」的素食兼顧健康與美味、
「西洋膳所」是頂級美食的代表店……，
還有更多精緻好店，
盡在吃喝玩樂地圖上，
你準備好出發了沒？

文／朱灼文 攝影／劉國泰

內湖科技園區有超過七萬名上班族，吃飯和休閒可是個大問題。台北市政府特別以核心支援性產業的名義，開放餐廳與休閒場所進駐內科，但僅限於一樓和頂樓。

儘管如此，內科近年來也有令人驚豔的發展，造就許多特色好店，值得內科內外的人，親近駐足。

瑞光路上的時代廣場是內湖餐飲店的一級戰區，窗明几淨的「布佬廚房」就座落其中。

剛過完一歲生日的布佬廚房，是內科少見的素食餐廳。它融合新鮮蔬果與歐式調理，兼顧健康與美味。例如它的招牌菜——西班牙燉飯、及法國野菇燻烤飯，口味甚至讓人覺得和葷食並無二致。

創辦人徐茂鑫以推廣素食的心態開店。曾經有本來不吃素的丈夫，被吃素的妻子帶來，在不知情的情況下吃得津津有味。事後丈夫知道是素食，大吃一驚，從此便開始接納素食。

徐茂鑫說，「素食料理要美味，食材最重要。」布佬廚房用的蕃茄、黃紅椒、鮮奶油、紅白酒、醋，都是進口高檔貨。光是西班牙



不管是大潤發、B&Q、好市多、HOLA、
甚至是燦坤，在內湖的店，
業績都是各自全省分店中的第1名。

「如此才能透過內湖的蛻變，帶動台北蛻變，帶著台灣站上國際舞台，」賴宗裕說。

總部在內科，工廠在大陸，若能搭座橋或捷運到松山機場，從內科到機場十五分鐘，透過松山機場做為直航機場，到上海只要八十分鐘。「辦完公事，下午五點還能準時回到台北，回家吃晚飯，倒垃圾，」廖梓焜笑說。

而內湖人期盼已久的捷運，即將在二〇〇七年底全線通車，現在還在規劃另一條汐止民生線，以及穿越內科園區的南北線。然而，大家期望的，還是希望能讓內科發揮最大功能。例如以後若兩岸三通，怎麼快速聯結大陸各城市與內科，讓企業真正能根留台灣。

內湖崛起，交通問題就一直是內湖人的最大惡夢。
總部在內科，工廠在大陸

今年跟去年比，地價漲了一成半，去年又比前年漲兩成。現在，大直明水路一帶，忠泰建設最新的推案「忠泰圓舞曲」，一坪達到六〇萬，而內湖去年最熱銷的富邦大衛營，一坪也上看到四〇萬。「很難

想像，內湖有這麼高的水準，」中信房屋簽約中心經理張世宗說。「內湖的房地產價值，主要是有產業在內，」一位在內湖興建高級住宅的建商解釋。
此外，捷運通車也是題材。自從

國際級社區

安全，內湖人的新驕傲

今年四月，經過世界衛生組織安全社區認證，內湖成為符合國際標準的安全社區。目前全世界只有八十多個社區有此資格。安全，成了內湖人的新驕傲。

推動這項認證的「內湖安全社區暨健康城市促進會」，在二〇〇四年成立，成員是一群熱愛家園的內湖人。

「安全社區認證是永不停歇的過程，」促進會常務理事白璐說，「每週必須提出週報，每年都有國際交流活動，每十年還得重新審核認證，因為安全是沒有止境的。」因此，安全社區必須不斷推展安全活動與教育。

促進會常務理事李宗勳表示，去年他們募捐了三十輛腳踏車與三十頂安全帽，交由員警成立「鐵馬騎警隊」，負責巡邏窄巷。促進會也號召內湖商家，加入愛心商店的行列，當孩童上下學遭受威脅時，可以到鄰近愛心商店接受庇護。

另外在內湖舉辦民俗活動「攻砲台」時，促進會也首開先例，帶領民眾做暖身運動，並在穿戴護具後，才開始進行刺激的攻砲台。

李宗勳指出，未來促進會將繼續推動跨界合作、強化組織人力、健全財務收支，並在台灣其他地方，推廣內湖社區安全的成功經驗。

像他們這樣為內湖默默付出的人還不少。「內湖文化史工作室」負責人陳金讚是老內湖人，他花六年完成了圖文並茂的鄉土誌《內湖傳家寶》。他指出，目前內湖二十六萬人口中有八成是新移民，政府可多舉辦像去年內湖「夢想嘉年華」的踩街活動，讓內湖人認識家園。

在守望相助上，內湖人也很有積極。西安里里長謝建華，就自組鄰里巡守隊，並在多次風災中發揮重要作用。綠大地社區則建立了家戶聯防體系。居民詹和榮表示，宵小一旦觸動警鈴，鄰居們就以制式的帽子和球棒為識別，群起捉賊。

在內湖硬體煥然一新的同時，內湖人也做好了準備。一種安全、互助、不忘本的新內湖精神，呼之欲出。

（朱灼文）■



▲可稱得上內湖達人的陳金讚，在金面山眺望大內湖地區。

「所以今天這個地哦，如果當初我們沒有建議，真的把它做成汽車修理廠，就沒有一兆五的產值，沒有幾萬個就業人口，可能之後美麗華也不敢做投資，周邊住宅環境也不會變這樣，」趙藤雄一口台語腔，並沒有太多情緒地說。

同時，賴宗裕曾研究發現，內湖興起的同時，卻也造成台北市其他地區的辦公大樓閒置率突然增加。

內科是個超級大意外，完全不是規劃出來的。

「這也是為什麼內湖的蛻變，會產生台北市的改變，」他笑說。

內科帶動的蛻變，還有內湖一帶居民的生活型態。

李焜耀還是懷念從前的內湖，但他也說，「不可避免的，都市在成長，也因此換得很大的公園綠帶、河濱公園，真的是很不錯。」

「要讓內科成為科技重鎮、企業總部，附屬條件就要夠、生活機能要能

被滿足，」美麗華行銷企劃副理呂俊昌，十分關心內科所牽動的經濟效益。

也就是以內科為中心，例如美麗華購物中心所在的大灣北段，則賦予娛樂、住宅、人文等功能，以彌補內科的不足。不論是居住品質（有公園、綠地、豪宅）、教育功能（有雙語學校）、娛樂商業。

內湖的地價也連翻三番。

生活機能尚待鬆綁

明基剛搬進內湖沒多久，就發生九二一地震，公司內沒水沒電，一堆員工到處找吃的。「就覺得這地方怎麼這麼荒涼，連家像樣的咖啡廳都沒有，只有泡沫紅茶，」明基企劃經理張晴菱回憶。現在，內科因法令逐漸鬆綁，餐廳可以進駐，「吃」早不成問題，快速發展，連星巴克都開了三家。

但此外，似乎什麼都還很缺。



最基本的，因為當初不許設立餐廳，因此連天然瓦斯都沒有。「現在還是用桶裝的，」遠雄集團董事長趙藤雄感到好氣好笑地說，「一個文明的都市，居然連瓦斯配管都沒有。」建設局因此也事後補救，已在積極鋪管當中。

另外，還有交通問題。

受限於當時土地重劃，必須遷地給地主，因此道路都劃得很狹窄，使得現在內湖最嚴重的就是塞車問題，短短一條瑞光路，上下班尖峰時間，三十分鐘都走不完。然而，缺得最嚴重的，還是內科的生活機能配套。所謂配套，除了醫療，還有文化場所、商務旅館。李焜耀建議，甚至要有個小小的會堂，可以辦研討會，也可以給園區附近的人使用。趙藤雄更一再向政府建言，認為不管是美國、日本，他們的工業園區，絕對跟整個商業活動，例如證券金融、生活、藝文文化、甚至電影院結合。

也因為缺乏其他生活機能，對經營餐廳的業者而言，難度也提高。「對做餐廳的來說，這裡是有商機，無利基，」在內湖開設的西洋膳所總經理張振民說。重點是如何生存？以西洋膳所為例，中午的客人會坐到第二層樓，有時光是中餐兩小時，就有超過一百位客人。但晚上只有六十位，週末的晚上可能只剩不到一半。

也因此，內科附近的餐廳，來來去去，很多做不到一年半載就關門，而且都是虧了上千萬才離開。 ■



▲休閒產業紛紛進駐園區周邊，讓內科人在工作之餘，也有舒展筋骨的機會。



內科自2001年正式成立後，
短短四年，
產值就超越了新竹科學園區，達到1.5兆。

七、八個廠的廠商客戶，「到台北內湖來設廠怎麼樣？」廠商的回答也認為，「可以嘗試看看。」因為只要成本不要太高，而台北市又擁有全台灣最高的人力素質。

之後如仁寶、華邦等，都曾詢問過趙藤雄的經驗。等到遠雄連續成功推出十幾個案子，那些國際級大廠也跟著進駐後，科技聚落的氣氛也逐漸成型。

接著，早期六百多家在內湖輕工業區登記為工廠的公司，卻有超過四百多家都是違規進駐，「近九〇%都沒有工廠，」林建元觀察。

還因此發生一些可笑的插曲。有家進駐的廠商，每天被咚咚咚的機器吵雜聲，吵得無法辦公，就去市政府告發，「但告人的廠商反而被罰，是他自己不符合工廠規定，」內科服務中心副主任廖梓焜說。

到了二〇〇一年七月，台北市政府也乾脆從抓違規（工業區不準設立辦公大樓及其他服務業）的角色，轉變為輔導、協助廠商進駐。逐步放寬法令限制，允許辦公大樓設立，餐廳、生產服務業（例如金融業）進駐，並設立內湖科技園區服務中心。

在內湖的店，業績都是他們各自全省分店中的第一名。

今年七月底，家樂福內湖店開幕，為早已捉對廝殺的內湖量販店戰場，再火上加油。原本每到星期假日必塞車的舊宗路，在家樂福開幕的那個週末，車陣更綿延到一·五公里外的堤頂大道，大批交通警察在每個路口吹著哨子，拿著指揮棒試圖疏導車陣。

家樂福

晚來四年成一輩子遺憾

「我一點都不擔心交通不好，因為我一定要來，」家樂福總監田中玉仍為了晚大潤發四年進駐內湖，而耿耿於懷，「這四年我們的缺席，是一輩子的遺憾。」

預估家樂福加進來，今年內湖的量販店總營業額將上看兩百億元。

而內科北端，和內湖區生活機能串聯的大直重劃區，也因為重劃，背山面水、綠意豐富，豪宅、高級餐廳如雨後春筍。張忠謀、李焜耀、苗豐強等知名科技人，都擇此地而居。去年底，以摩天輪、巨大

台灣的高科技走廊， 就從台北新崛起的內湖高科技辦公大樓 為起點。



（黃明堂攝）

▲「如果當初真的把這做成汽車修理廠，就沒有一兆五的產值，沒有幾萬個就業人口，」遠雄集團董事長趙蔭雄說。

螢幕電影院為號召的美麗華購物中心開幕，更是炒高內湖的能見度。

然而，若說這一切是台北市的功勞，很多人一定不同意。因為內湖的蛻變，純粹是美麗的意外。

內湖，因南臨基隆河，中央土地低窪，形成內陸湖沼，而得名。一九六八年由台北縣內湖鄉，劃入台北市成為「內湖區」。事實上，一直到了一九九五年基隆河整治完成之前，當時多數土地仍是農地。

以內湖擁有全世界最密集的量販店為例，事實上，家樂福在六、七年前，率先到內湖勘察開店的地點，但他們看到的全是一望無際的綠草，連個住宅都沒有。「我們認為這地方不可能的，」家樂福總監田中玉不避諱地說，「這地方跌破很多專家的眼鏡，在這麼一個荒煙蔓草的地方開量販店，怎麼會有生意，不知道為什麼到今天。」

內科更是一個超級大意外。「完全不是規劃出來的，」台大建築與城鄉所教授林建元說。

當年土地重劃時，將目前內科所

在範圍，劃為輕工業區，原本期望周邊的汽車修理、小五金等產業移入，但「該來的沒來」。對工廠而言，台北市的地價還是相對貴，對汽車修理業來說，市場又不在那，「反而是一九九五年遠雄集團來了，」賴宗裕說。

自從遠雄開始進駐後，就開始帶動內湖的轉型。

十年前，當時已在全台灣蓋了超過一五〇萬坪廠辦的遠雄集團，相中了重劃後的內湖輕工業區。

當初去內湖勘察的趙蔭雄，看到的都是整片黃土。除了台灣，當年已在美國、法國都蓋了超過十年的廠辦，趙蔭雄看過的土地不知道有多少。當時他一看看到內科現址的這塊土地，心中驚嘆，「全世界很難再找到比這塊土地還漂亮的，」不僅依山面水、又是在都會區、還是大片的空地，格局方正，重要的是地價相對台北市其他地區便宜，「真的是一塊寶地，」他說。

買下大片土地準備建廠辦，接下來的難題就剩下，「怎麼說服大老闆來買廠。」

趙蔭雄問了許多當年一起成長、從小廠換大廠、從一個廠擴張到



▲自一九九五年基隆河整治完成，內湖開始大量開發，從過去的田野風光，轉變到今日量販店密度全球最高、國際企業總部林立，甚至天天塞車的景像。



▲內科迄今已吸引27家國際級企業總部進駐，明基是第一個在內湖興建屬於自己企業總部的國際級企業。

蛙

鳴伴著鳥語、綠油油的稻田、磚窯廠、河邊還有人摸蛤仔……。

曾經，這裡是明基董事長李焜耀，最喜歡帶小孩來玩的地方，現在，這裡也搖身成為李焜耀一手打造的明基企業總部基地。

身為第一個在內湖擁有自己企業總部的明基，「KY（李焜耀）發現蘇州，發現內湖，」明基內部一位經理開玩笑說。

在大直住了二十年的李焜耀，每次去爬山時，就看著現在明基總部的那塊空地，「當初我一心一意要買，打定主意一定要在這邊做，」李焜耀回憶，當時的內湖，真的很美，有個小村落，很

身為第一個在內湖擁有自己企業總部的明基，「KY（李焜耀）發現蘇州，發現內湖，」明基內部一位經理開玩笑說。

在大直住了二十年的李焜耀，每次去爬山時，就看著現在明基總部的那塊空地，「當初我一心一意要買，打定主意一定要在這邊做，」李焜耀回憶，當時的內湖，真的很美，有個小村落，很

身為第一個在內湖擁有自己企業總部的明基，「KY（李焜耀）發現蘇州，發現內湖，」明基內部一位經理開玩笑說。

在大直住了二十年的李焜耀，每次去爬山時，就看著現在明基總部的那塊空地，「當初我一心一意要買，打定主意一定要在這邊做，」李焜耀回憶，當時的內湖，真的很美，有個小村落，很

身為第一個在內湖擁有自己企業總部的明基，「KY（李焜耀）發現蘇州，發現內湖，」明基內部一位經理開玩笑說。

在大直住了二十年的李焜耀，每次去爬山時，就看著現在明基總部的那塊空地，「當初我一心一意要買，打定主意一定要在這邊做，」李焜耀回憶，當時的內湖，真的很美，有個小村落，很

身為第一個在內湖擁有自己企業總部的明基，「KY（李焜耀）發現蘇州，發現內湖，」明基內部一位經理開玩笑說。

在大直住了二十年的李焜耀，每次去爬山時，就看著現在明基總部的那塊空地，「當初我一心一意要買，打定主意一定要在這邊做，」李焜耀回憶，當時的內湖，真的很美，有個小村落，很

身為第一個在內湖擁有自己企業總部的明基，「KY（李焜耀）發現蘇州，發現內湖，」明基內部一位經理開玩笑說。

在大直住了二十年的李焜耀，每次去爬山時，就看著現在明基總部的那塊空地，「當初我一心一意要買，打定主意一定要在這邊做，」李焜耀回憶，當時的內湖，真的很美，有個小村落，很

身為第一個在內湖擁有自己企業總部的明基，「KY（李焜耀）發現蘇州，發現內湖，」明基內部一位經理開玩笑說。

在大直住了二十年的李焜耀，每次去爬山時，就看著現在明基總部的那塊空地，「當初我一心一意要買，打定主意一定要在這邊做，」李焜耀回憶，當時的內湖，真的很美，有個小村落，很

身為第一個在內湖擁有自己企業總部的明基，「KY（李焜耀）發現蘇州，發現內湖，」明基內部一位經理開玩笑說。

在大直住了二十年的李焜耀，每次去爬山時，就看著現在明基總部的那塊空地，「當初我一心一意要買，打定主意一定要在這邊做，」李焜耀回憶，當時的內湖，真的很美，有個小村落，很

身為第一個在內湖擁有自己企業總部的明基，「KY（李焜耀）發現蘇州，發現內湖，」明基內部一位經理開玩笑說。

在大直住了二十年的李焜耀，每次去爬山時，就看著現在明基總部的那塊空地，「當初我一心一意要買，打定主意一定要在這邊做，」李焜耀回憶，當時的內湖，真的很美，有個小村落，很

身為第一個在內湖擁有自己企業總部的明基，「KY（李焜耀）發現蘇州，發現內湖，」明基內部一位經理開玩笑說。

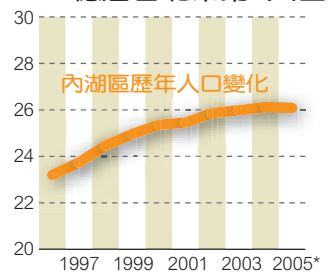
在大直住了二十年的李焜耀，每次去爬山時，就看著現在明基總部的那塊空地，「當初我一心一意要買，打定主意一定要在這邊做，」李焜耀回憶，當時的內湖，真的很美，有個小村落，很

身為第一個在內湖擁有自己企業總部的明基，「KY（李焜耀）發現蘇州，發現內湖，」明基內部一位經理開玩笑說。

在大直住了二十年的李焜耀，每次去爬山時，就看著現在明基總部的那塊空地，「當初我一心一意要買，打定主意一定要在這邊做，」李焜耀回憶，當時的內湖，真的很美，有個小村落，很

身為第一個在內湖擁有自己企業總部的明基，「KY（李焜耀）發現蘇州，發現內湖，」明基內部一位經理開玩笑說。

表1 內湖人口逐年成長，穩居台北市第3大區



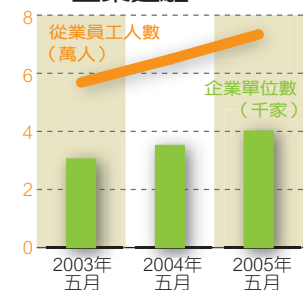
單位：萬人

資料來源：台北市民政局網站

註1：2005年統計至6月底

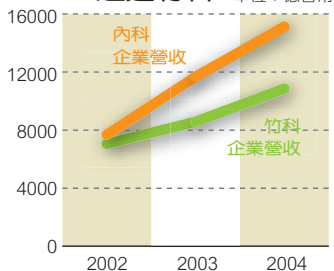
註2：行政區排名以各行政區人口數比較

表2 內科快速吸引企業進駐



資料來源：台北市建設局

表3 內科產值超過竹科



資料來源：台北市建設局、竹科管理局

有田野風光。

內湖變了。

位於基隆河北岸的台北市內湖區，經過基隆河整治、都市重劃後，整區人口已達二十六萬。自一九九九年，就穩居台北市第三大區，和文山區一樣，是台北市十二個行政區中，近年人口從未遞減的區域。（表一）

其中光是佔地一五〇公頃

的內湖科技園區（簡稱內科），就擠進了兩千多家企業，超過七萬人就業，內科更以進駐了最多的國際級企業總部而開始聞名。（表二）

《BusinessWeek》在五月封面故事「為什麼台灣這麼重要」中，開宗明義點出，

台灣的高科技走廊，就從台北新崛起的內湖高科技辦公大樓為起點。

相對年輕的內科，已快速地吸引企業的進

駐。包括最早的明基，以及仁寶、致伸、光寶、台達電、普利爾等。

今年五月十八日止，經濟部工業局核發全台灣企業總部有二百五十二家，其中有八十二家在台北市，設在內科裡的更有二十七家，佔了台北市的三成。

國際級企業總部林立

「內湖的蛻變，內科是很重要的關鍵，」政大地政系教授賴宗裕分析。

內科更是自二〇〇一年正式成立後，短短四年，產值就超越了歷史二十四年、政府耗費數百億元扶植的新竹科學園區，達到一．五兆。

（表三）

「今天這樣，總算對跟我們購買廠辦的廠商有交代，沒有騙他們來，」在內科蓋了超過三十棟廠辦的遠雄集團董事長趙騰雄笑著說。

內湖愈來愈熱鬧。

在內科的左下方，內湖的另一塊供倉儲使用的工業區內，全台灣的量販店戰火，也已在內湖點燃。

今天，不管是大潤發、B & Q、好市多、HOLA、甚至是燦坤，

台灣的高科技走廊，就從台北新崛起的內湖高科技辦公大樓為起點。

相對年輕的內科，已快速地吸引企業的進

駐。包括最早的明基，以及仁寶、致伸、光寶、台達電、普利爾等。

今年五月十八日止，經濟部工業局核發全台灣企業總部有二百五十二家，其中有八十二家在台北市，設在內科裡的更有二十七家，佔了台北市的三成。

4年成績，超越24年竹科

內湖，美麗的

十年前的內湖，荒煙蔓草；十年後的內湖，很熱鬧。

內科裡進駐了最多的國際級企業總部，成立四年，
產值就超越了歷史二十四年的竹科。

全台灣的量販店戰火，也在此點燃，
不管是大潤發、B&Q、好市多、HOLA、甚至是燦坤，
在內湖的店，業績都是各自全省分店中的第一。

豪宅、高級餐廳如雨後春筍，
去年底，美麗華購物中心開幕，更是炒高內湖的能見度。

但你可知道？內湖的蛻變，純粹是場美麗的意外……

文／黃靖萱 攝影／劉國泰

意外



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

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



▲江口克彥每年三次定期在松下幸之助的案前報告。

企業的經營者 不應該只是追求業績、利潤的成長， 也應該透過企業的經營， 實現服務社會的理想。

問：松下電器最早的工廠設在那裡？

答：門真（Kadoma）——大阪的門真市。

為繁榮、和平、幸福做出貢獻

問：為什麼 P H P 研究所的總部設在京都？

答：京都可以說是日本人的精神中心，也可以說是日本人的心。因此，我們特別將 P H P 的總部設立在日本人的「精神的源點」——京都。

問：請問 P H P 研究所的宗旨是什麼呢？

答：「希望每個人的生活更好」、「希望日本更好」、「希望世界更好」等都是成立 P H P 研究所的宗旨與目的，特別是提升日本人的精神層次。

問：P H P 研究所如何達成上述的宗旨呢？

答：藉由研究、

出版以及提供建言等等的方式來達成 P H P 的宗旨。例如：根據我們的研究，我們曾經建議政府採取「地方分權」的原則來修改憲法。總之，我們希望 P H P 能夠為日本、世界的繁榮、和平、幸福做出貢獻。

此外，在新加坡以及美國，P H P 也設立了國外的分社。我們一直在思考「如何讓亞洲更好？」「如何讓美國更好？」等等的問題。我們希望 P H P 也能夠推動一些有助於亞洲以及美國的活動。

問：現在日本的年輕世代似乎已經改變了？

答：是的。因此，很困擾。

問：對於三十歲這個世代的年輕人，您有什麼看法？

答：這個世代的年輕人似乎缺乏一些正確的觀念。為了導正年輕世代的觀念，特別是人際關係方面的觀念，P H P 也出版了以這個世代的年輕人為對象的月刊。

問：P H P 研究所獲利嗎？

答：在實現理想的過程之中，P H P 依然是獲利的企業。目前，P H P 完全沒有負債。

問：P H P 研究所成立之初，松下幸之助先生提供了多少資金呢？

答：五億。現在，P H P 的資本額已經成長為三十億了，而且全部都是 P H P 自己增資的。

問：真的不簡單！

答：謝謝。

問：P H P 研究所如何傳承松下先生的「創業初衷」呢？

答：我們一年有三次有機會回顧松下幸之助先生的思想：年初的一月、設立 P H P 研究所的十一月以及年終的十二月。

問：如何回顧呢？

答：大致上，回顧的內容與方式都相同：重述「松下先生的思想」，並且重申「為日本、世界而努力的理想」。

問：最後，是否可以請您簡單地說明《經營者的教科書》這本書？

答：這本書所想要傳達的最主要的訊息就是「正確的經營理念」。簡單來說，企業的經營者必須有「經營的理想」與明確的方針。同時，企業的經營者也必須設法凝聚員工的智慧、能力，共同為世界、人類的未來而努力。換言之，企業的經營者不應該只是追求業績、利潤的成長，也應該透過企業的經營，實現服務社會的理想。



▲江口克彥認為，企業經營者必須有正確的經營理想，企業才能健全地永續發展。

氣以及溫室效應等等的問題。

問：最近，京都式的緩慢生活（Slow Life）似乎愈來愈流行了？

答：到目前為止，我們的生活似乎都受到了速食文化（Fast Food）、快速生活（Fast Life）的影響，一切都講求效率、速度。然

而，在如此追求快、速的繁忙生活之中，我們卻不知不覺地喪失了自我。這是非常奇怪的事情。我認為，我們需要「有空閒的生活」。

簡單地說，京都式的緩慢生活就是「多花一點時間，把事情做好」的生活方式。東京的人，五十分鐘可以完成的事情；京都的人，卻可能花三十分鐘，甚至是一個小時的時間，仔細地把事情做好。在日本，京都是一個緩慢生活（Slow Life）可以存在的地方。

我認為，緩慢的生活方式才能夠讓我們重新認識自己，找回自我，並且享受有感覺的生活。因此，京都式的生活方式將會愈來愈受到注目。

問：您也是享受著京都式的生活方式嗎？

答：是的。

問：是否可以介紹一下您的生活方式？

答：一般而言，我只是依照日本的年節、習俗，緩慢地享受生活。例如：元日過年時，我會先去神社拜拜，然後，回家和家人一起享用日本傳統的年節料理，並且誠心地祭拜祖先等等。一切都是緩慢、仔

細地進行，而沒有任何一點的忙碌。

問：「東京式的企業」與「京都式的企業」有何不同之處？

答：「東京式的企業」擁有比較密切的政商關係。換言之，企業與政府有比較深的依存關係。相對地，「京都式的企業」則比較缺乏這種特殊的關係。因此，「京都式的企業」都比較獨立地發展自己的事業。

此外，「東京式的企業」也擁有比較深的企業之間的依存關係，例如：屬於同一個財閥的企業，彼此之間擁有很深的依存關係，企業也以這種密切的依存關係來發展業務。相對地，「京都式的企業」則比較具有獨立的風格。換言之，企業重視自己本身的獨特性，並且以這個獨特性來拓展企業的業務。

問：京都式的經營風格比較好吗？

答：可以這麼說。我個人認為，企業應該以自己的獨特性來拓展事業，而不是依賴政商的關係。

問：松下電器的經營風格呢？

答：一半一半。一半以企業本身的獨特性來發展，一半以政商的關係來發展。

緩慢的生活方式（Slow Life）

才能夠讓我們重新認識自己，
找回自我，並且享受有感覺的生活。

好也不會太壞，只會在經濟成長率正負一%之間平順地發展下去。換言之，短期之內，目前通貨緊縮的經濟不景氣將會持續。

日本的經濟不景氣，最主要的原

因是個人消費的成長停滯。個人消費大約佔全體GDP的六〇~七〇%，因此，如果個人消費無法成長，日本的經濟將很難有太大的改善。此外，由於日本的財政狀況也不好，因此，公共投資的經濟效益也很有限。

問：為什麼日本經濟的發展以及個人消費的成長會停滯呢？

答：主要有以下三個原因：

一、生活的富足。在過去經濟高度成長的時期，每個家庭幾乎都已經購買了生活所需要的必備商品。因此，為了富足的生活，大部份的人已經不需要再大量消費了，除非是具有價值的創新商品，例如：數位相機、DVD等等。否則，將很難引起消費者的購買動機。總之，在日本，一般人的生活已經很富足了，因此，經濟將很難有大的變動。

二、技術的進步。由於IT技術的進步，工作的效率獲得了改

善。過去十個人的工作，現在只需要三個人就能夠完成。如此，生產成本、商品價格的下降，也讓消費者能夠以更少的消費，購買到所需要的商品。因此，通貨膨脹的經濟繁榮將很難出現。

三、中國大陸的存在。對於日本的經濟發展，中國大陸的存在有很大的影響。中國大陸的人事成本大約只有日本的十分之一~二十分之一，因此，當低價格的商品不斷地進入日本市場，日本的經濟將很難獲得好轉。

企業的五大因應之道

問：是否有什麼企業的因應之道？

答：我個人認為有以下五個因應之道：

「創新」的努力。「如何戰勝低價格的競爭？」是企業經營者必須思考的問題，而創新正是企業的經營者應該努力的方向。

獨特的「技術」。為了戰勝低價格的競爭，創造獨特的技術也是必要的。例如：研發、製造噴射飛機以取代螺旋槳飛機等。

經營的「理想」。企業的經營者必須擁有正確的經營理想與經營理念，企業才能夠健全地永續發展。

適當的「規模」。企業必須擁有適當的經營規模。過去，企業的經營者總以為經營的規模愈大愈好。今後，這樣的想法已經不適用了。

「環境」的重視。今後，企業的經營者必須重視環境保護的問題。換言之，在企業發展的過程之中，不可以破壞環境。否則，將來有可能必須付出更多的代價來回復環境的生態。

總之，在不景氣的環境之中，如果能夠以上述五個因應之道來經營企業，我個人相信企業一定能夠有好的發展。

京都風格——緩慢生活&獨立發展

問：關於愛知博覽會，您有什麼看法？

答：以環境為主題的愛知博覽會重新喚起了大家對於環境的重視。不只是日本，全世界都應該重視環境的議題。換言之，將來，我們必須更重視環境保護、節約能源、廢

在現今的日本，大約九九%的企業經營者

已經逐漸失去了「**經營的理想**」。

這也是日本的企業經常發生問題的主要原因之一。

問：為什麼會想到寫《經營者的教科書》這本書呢？

答：在日本，並不是所有的企業經營者都擁有正確的經營理念。因此，為了喚醒經營者注意正確的經營理念與經營行為，我寫了這本書。

問：這些問題事例的主要原因是什麼呢？

「**經營的理想**」不可或缺

答：企業的經營者缺乏「經營的理想」應該是最主要的原因。「經營的理想」可以說是企業經營者「心中的志向」，也是企業經營者衡量決策的基準。因此，如果企業的經營者只是一味地追求業績、利潤的成長，而忽略、喪失了「經營的理想」，企業一定會出現許多的問題。

問：這麼說，「經營的理想」是

企業經營者不可或缺的要素？

答：是的。但是，在現今的日本，大約九九%的企業經營者卻已經逐漸失去了「經營的理想」。我個人認為，這也是日本的企業經常發生問題的主要原因之一。

問：如何喚起企業經營者的「經營的理想」呢？

答：企業的經營者必須自覺「經營理想」的重要性。此外，PHP也透過出版、研究以及教育等活動來喚醒企業的經營者。

問：具體而言，企業經營者的「經營的理想」應該是什麼呢？

答：有許多的說法，例如：「希望讓世界變得更好」、「希望日本能夠成爲一個更好的國家」、「希望自己的公司能夠爲世界的和平做出貢獻」、「希望自己的公司能夠促進日本的繁榮、發展」等等。

以前，日本的企業經營者普遍都

擁有「經營的理想」，例如：松下電器的松下幸之助先生、新力的井深大先生、盛田昭夫先生等，他們都是以「希望日本更有元氣」、「希望日本人的生活更富足」等等的經營理想做為努力的方向與目標。

問：可是，最近的松下電器與新力的經營狀況似乎有些不理想？

答：我認為，最主要的原因應該是在於「理想的傳承」吧。現任松下電器的社長中村邦夫先生非常重視松下幸之助先生的經營理想、經營理念，並且加以發揚光大。相對地，在新力的企業集團裡，井深先生、盛田先生等創業前輩的理想卻已經逐漸消失了。因此，當松下電器依然穩健發展的同時，新力的經營狀況卻已經愈來愈不好了。換言之，也可以說，傳承理想的松下電器與失去理想的新力已經愈來愈不同了。

通貨緊縮的不景氣將持續

問：關於日本的經濟發展，您有什麼看法？

答：雖然，日本的政府宣示日本的經濟將會順利地好轉。可是，我個人認為日本的經濟發展將不會太



京都現地採訪

PHP研究所社長 江口克彥：

文／莊素玉 攝影／楊煥世

經營者的理想



▲京都PHP研究所的一個角落，擺設著一間松下幸之助生前的書房。

每

隔五年、十年，再見江口克彥，雖然歲月的痕跡刻劃

得他顯得更加的飽滿，但是他臉上沈潛著一股安靜、安詳的力量，讓他得以靜下心來，一步步讓PHP研究所（Peace and Happiness through Prosperity），既可以緊緊抓住創辦人松下幸之助生前的理想，又可以讓PHP研究所不斷地在出版線上壯大，資本額由松下當年投下的五億日圓之後，不再需要松下電器多拿出一毛錢，而可以茁壯到現在自有資本增加到三十億日圓的無負債機構。

眼看著日本經濟低迷了十幾年，江口克彥一直有話要說。初春，他出了一本經營者的教科書，明白指出企業經營者不能忘記的五大教訓……。

在櫻花盛開的季節，特別走訪了一趟京都，拜訪了十分沈靜的PHP研究所。至今，江口仍一年三次到松下幸之助身前的書房裡，對著松下的照片，許諾他這一年的願景、目標、報告進度與達成狀況。

與江口的一席話，發人深省……。

出，這些活動的宗旨就是要促進兩岸青年相互溝通。「唯一美中不足的，就是參訪日程有限，同學們都還意猶未盡，」王華昱說。

台灣的兩岸文教經貿交流協會祕書長陳蔭華說，「其實參訪團的學



(陳蔚芳提供)

▲在北京人民大會堂舉辦的兩岸學生大會師，共有兩千五百名台灣學生參加，創下兩岸青年交流人數的紀錄。

員，很多都有赴大陸深造的打算。」

近半年來，大陸對台灣學生頻頻釋出善意。中共三月份公布的「胡四點」，強調對台生的優惠政策，包括准許台胞參加專業考試、取得就業資格、居留大陸工作等。中共國

台辦主任陳雲林，也在五月宣布將實施台灣學生與大陸學生同等收費、並進一步便利台胞入出境大陸。目前在對岸的大學及研究所就讀的台生，陸委會評估約有五千人。京港學術交流中心的資料顯示，十年來報考大陸研究所的台生成長顯著，一九九五年有六十九人報考，二〇〇四年增加到五五五人，十年間成長了八倍。

夏潮副會長陳福裕表示，學費降低的號召力不可小覷。二〇〇三年台生的學費，從比照外籍生的每學年三萬人民幣，降到一萬二至一萬五。今年因應新政策，新學年的學費也可望降到八千元人民幣，比照本地生水準。而且，對台生的獎學金發放與公費生認定也會放寬。

就業環境依然嚴苛

目前在大陸攻讀博士、同時也是台生會理事長的朱榮彬指出，大陸台生的「就學」環境確實是漸至佳境，但畢業後的「就業」環境仍然相當嚴苛。

朱榮彬表示，歷年來取得大陸高等教育學歷的台生人數已超過三萬人。據台生會統計，已就業的畢業

台生，有五〇%回台灣工作，只有三八·六四%留在大陸。1111人力銀行兩個月前公布的調查顯示，有多達六七·八一%的台生認為，「大陸關於台生就業的相關法令不完備。」

以「專業人士」來說，大陸的中醫師、醫師、建築師、與會計師的證照考試，台生通過後，雖然也能取得執業資格，但必須在大陸人的醫院或事務所執業，不能獨自開業。律師則尚未開放台灣人報考，台灣人任大專教師也沒有教師證。

此外，台籍畢業生就算在大陸成了專業人士，待遇也是比照當地人水準。例如北京中醫師的底薪就是一二〇〇元人民幣、醫師為一八〇〇元人民幣，上海的大學教授月薪約五〇〇〇元人民幣。

目前台生畢業若想留在大陸工作，通常是待在台商、外資或個人的家族企業。但已有台商反映，企業西進的前五年最依賴台幹，此後每兩年淘汰一批技術工，每五年淘汰一批中階主管。

所以，雖然大陸對台生的優惠政策愈來愈多，但對於因憧憬大陸工作舞台而想西進留學的人，朱榮彬提醒，「還是要停看聽。」

大陸留學 台生還得停看聽

海峽兩岸互動日益密切，大陸對台灣學子更頻施善意，近年赴對岸留學人數逐漸增加。在這股西進求學、工作的熱潮中，台生該注意什麼？

兩

岸互動日益密切，除了經貿交流之外，莘莘學子也是大陸積極拉攏的對象。

一場名為「牽手未來、牽手希望」的聯歡活動，七月十四日在北京人民大會堂舉行。去年第一屆共有一千五百名台灣學生參加。今年是第二屆，有四千名兩岸大學生參加，其中兩千五百人來自台灣，創下兩岸青年交流的人數紀錄。這些台灣學生只須負擔來回機票的費用，在大陸期間的食宿完全由對岸招待。

交流人數增加、年齡下降

原本已交流頻繁的兩岸學生，在連戰、宋楚瑜訪問大陸後，關係似乎更加緊密。自從二十二年前兩岸

開辦學生交流以來，交流人數逐年增加，年齡也不斷下降。

今年中共國台辦和地方台辦透過大陸重點大學，直接邀請台灣近一百所大學的師生。而由海協會配合接待的中華文化研習營，每年寒暑假都會吸引四、五百名台灣大專青年赴對岸交流，今年已是第七個年頭。大陸的觸角甚至已經擴及中學生，北京市今年就邀請了兩百多名台灣中學生參訪。

台大碩士生陳蔚芳參加了兩岸文教經貿交流協會籌組的「台灣高校傑出青年赴大陸參訪團」，然後應民革中央之邀，出席了北京的那場四千人大會。「民革與政協的官員幾乎沒談政治議題，反而是嘘寒問暖，不曾間斷」陳蔚芳說。四十六名團

大陸研究所
台生報考人數

年度	報考人數
1995	69
1996	59
1997	102
1998	128
1999	115
2000	106
2001	196
2002	725
2003	737
2004	545

資料來源：夏潮聯合會

員對彼岸的親切與熱情印象深刻，團員中還不乏民進黨的支持者。

在人民大會堂參加聯歡的還有「台胞青年夏令營」，由台灣夏潮聯合會的副會長陳福裕率領其中一個分營，在北京之後前往甘肅。陳福裕表示，這段期間兩岸學生有了難得的互動機會，有一位出身甘肅的大陸學生幾乎全程作陪。臨別前夕，四名依依不捨的台灣學生還在他房裡打地鋪。

大陸全國台聯聯絡部部長、同時身兼夏令營祕書長的王華昱女士指

足核心顧客富裕階層的負面效果。

因為名牌商品，除了品質之外，還在於一般人難以唾手可得的「稀少價值」。

為了籠絡核心顧客，日本路易威登公司打出顧客內差異化戰略，成立貴賓會員組織「CELUX」，以各種VIP級的服務「博得顧客喜悅」。

這個組織完全隔絕於外界，沒有廣告、沒有介紹資料、不接受媒體採訪，靠的是會員的口頭傳播，入會者必須先交二十一萬日圓入會金，而且必須由既有會員介紹才得

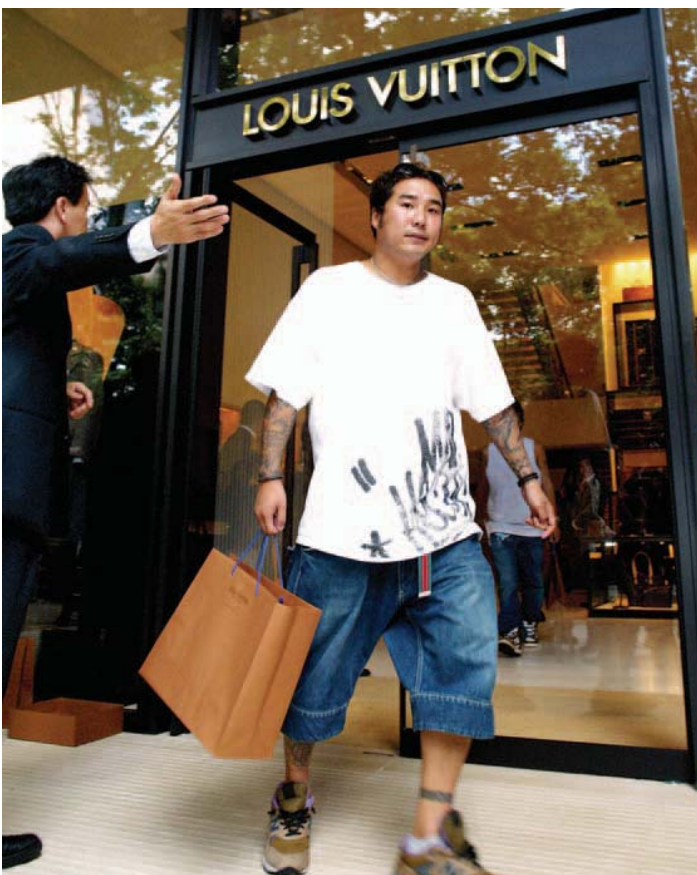
入會。

在表參道上的路易威登店裡，沒有CELUX會員卡就不得進入的區域，包括六樓CELUX會員專用購物店，展示專為會員設計或尚未公開銷售的商品，八樓還有會員貴賓室，提供高級香檳和放鬆休息的空間。

CELUX還不時舉辦一般人無法享受到的特別招待，例如在「星際大戰3」的日本試映會之前，就搶先為會員舉辦觀賞招待會，讓這些VIP級人士享受到「最高喜悅的服務」。

CELUX的種種做法，引得不少異業人士的矚目，豐田高級車種「Lexus」的神奈川豐田汽車董事川邊靜男也親自前往取經，「為什麼同樣在名牌商品量販店也能買到的東西，顧客願意選擇在表參道的路易威登店裡購買？」川邊一邊思考一邊觀察，他發現答案是「一種提供顧客喜悅的空乏氣」。

當企業發現消費者漸漸遠離之時，不妨參考日本企業「讓消費者著迷」、「幫忙困惑的消費者」、「博得顧客喜悅」的三大招，重新建立起品牌魅力。



(AFP/TDI提供)

▲日本LV公司為了籠絡核心顧客，打出顧客內差異化戰略。因為名牌商品，除了品質外，還在於一般人難以唾手可得的「稀有價值」。

資生堂專賣超商化妝品的子公司Orbit，在二〇〇一年推出「化粧惑星」系列，原本針對想馬上買來用、或剛對化粧品有興趣的年輕消費者，第一年銷出目標的八十五億日圓，第二年再成長一〇%，之後就停滯不前。

為了找出原因，該公司實施消費者問卷調查，才發現原來買化粧惑星的消費者，是二十歲出頭，對流行敏感度高的女性，與該公司設定的消費群大有出入。

《日經商業週刊》指出，企業如果只佇立於以往的消費理論中，回頭一望，可能看不到消費者的蹤影。

既然如此，消費者在哪裡？如何才能抓住消費者的心？先看日本幾家成功企業的做法。

第一招：讓消費者著迷

擁有一百二十萬名中高年會員的郵購公司STELLAR C.K.M採取的戰略是「讓消費者著迷」。

翻開該公司近三百頁的主力季刊郵購雜誌《探夢隊》，你會發現超過一億日圓的名刀、標價一〇五萬日圓、加盟美國職棒的日本棒球選手松井秀喜用過的球棒、修錶匠的迷你作業台等一般難得一窺、引人入勝的珍奇商品。

有趣的是，這些商品都沒有明確的分類，隨興式的編輯目的是「讓一些沒有特別興趣的消費者，在翻看之間，發掘自己的嗜好，」社長橋本勝司指出。

該公司先讓消費者著迷，然後將眾多消費者感興趣的主題，獨立發行新的郵購雜誌，目前以這種方式誕生的郵購雜誌包括妙點子商品豐富的《工具的學校》、以安全、安心為主題的《生活百貨事典》等。

「賣方困惑不知道該賣什麼好，買方則置身於資訊洪流之中，困惑不

知道該買什麼才好，」《日經商業週刊》觀察指出。

第二招：幫助困惑的消費者

小學館發行的女性雜誌《CanCam》，與服飾廠商共同合作開發「迷人服九大品牌」的做法，成功處在於「對困惑不知如何選擇的消費者，幫他選擇、推他前進一步。」

「迷人服」瞄準社會新鮮人的一年、二年級女生，走的是讓公司同仁喜歡的可愛路線，不少消費者「看雜誌、確認商品後，到賣場指明購買，」服飾廠商之一表示。

而走進各展售迷人服的賣場，也可到處看到「雜誌介紹商品」的標牌，《CanCam》雜誌打開陳列一旁，再度刺激消費者購買。

第三招：博得顧客喜悅

LV（路易威登）皮包，是日本仕女衷心喜愛的商品，現在連大學生或高中女生都有不少人擁有，這對日本路易威登公司（路易威登集團的日本法人）來說，產生不易滿

找回失蹤的消費者

文／孫曉萍



(AFP/DD提供)

▲日本「直感族」增加，憑藉直接的感覺來消費，而非以價格、功能來決定購買行為。

大眾消費學已經不管用了。

讓企業無法捉摸的「直感族」消費者大增、階級消費日益明顯，今年熱賣的產品，明年可能就會下架。

企業要如何才能重建品牌魅力，抓住當代消費者的心？

不再管用。

比方說，「直感族」的增加，這群憑藉直接的感覺，而非價格、功能來決定購買行為的日本年輕消費者，讓企業無法捉摸，因為直感族今天買的東西，明天不見得會買。

又比方說，商品循環的快速縮短。杯麵大廠日清食品去年發售的新商品達一百七十種，到今年留在商品架上的只有一五％。

《日本經濟新聞》指出，連最強品

牌的日清，都避免不了超短循環週期的命運，一般食品廠商更慘，流行於食品業界的說法是「千中二」——投入一千個新商品中，只有兩個存活下來。

同時，日本國民所得差距拉大，

「階級消費」日趨明顯。啤酒廠商三得利推出的超高級商品「The Owner's Cask」，釀酒木桶整桶賣，每桶標價在五十萬～三十萬日幣之譜，儘管如此高檔，而且完全不打廣告的情況下，一〇三桶之中，七十四桶已有買主，買主當中，除了不少企業老闆，還有三十歲出頭，在新興企業任職部長，手握大筆員工分股的新貴。

另一方面，三得利在七月二十六日推出啤酒口味的酒品飲料，三百五十CC售價一三〇日圓，價位比第一代的啤酒，第二代的發泡酒都低。

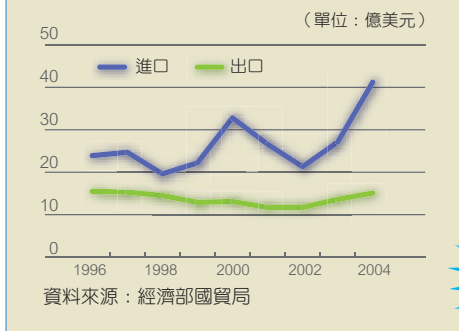
以

往號稱「一億人皆中產」的日本消費市場，隨著價值觀和生活樣式的多樣化，「大眾」正不斷分化擴散成「分眾」和「小眾」。種種消費趨向顯示，戰後六十年大行其道的「大眾消費學」，已經

台非經貿往來的成長，也有助於鞏固台灣在非洲的邦交國。目前台灣在非洲有七個邦交國，佔所有邦交國四分之一強，對台灣在國際上爭取成為一個主權國家，同時具有重要的實質及象徵意義。

政大國關中心研究員嚴震生語重心

表一 台非貿易近三年成長速度加快



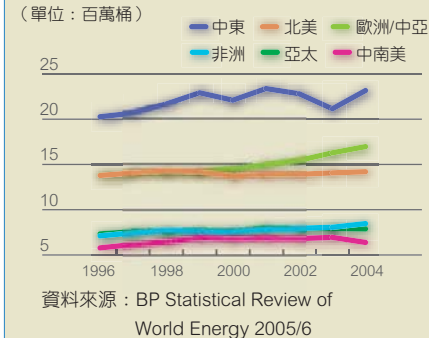
長地指出，若沒有經貿往來，台非之間的邦交就沒有基礎。到最後可能會演變成中華民國大使館，要照顧日益增加的中國移民及商人，或是被對岸的大使館取代。

除了台灣之外，大陸也不遺餘力地擴展中非關係。

二〇〇〇年，中國與其非洲邦交國成立「中非合作論壇」，全面性地擴大雙邊政經關係。

雖然中非貿易只佔中國整體對外貿易額的三成（二〇〇四年），但卻在四年間，成長超過了兩倍。

表二 非洲石油產量去年明顯增加



一般貿易之外，石油也在中非關係中，扮演著重要的角色。二〇〇四年，中國自非洲進口原油三五四〇萬噸，佔總進口量約二一%，是僅次於中東與亞太的第二大油源。

中國近年來不斷在海外尋找自己可以掌握的油源，非洲因此成了積極爭取的目標之一。例如中國石油天然氣公司在蘇丹的油

田，是中國在海外最早、也是最大的石油生產基地。其他國營石油公司也都與非洲主要產油國有合作關係。此外，中國率先取消非洲最貧窮及重債國的一〇五億人民幣債務。並從今年開始，給予來自三十五國的部份進口商品免關稅待遇。

中國會在非洲這麼積極，國關中心嚴震生認為，應與中國想成為發展中國家的領袖有關。

中國「走出去」戰略的新目標

嚴震生分析，非洲在聯合國擁有五十三票，是一股不可忽視的力量。中國可能是想藉由拉近與非洲的距離，或是支持非洲國家爭取安理會常任理事國席次，換取他們在國際事務上對中國的支

持，以增加中國的國際地位及影響力。

如此看來，非洲儼然成了中國「走出去」戰略的下一個目標。

在台灣與中國競相發展對非洲關係的背後，也潛藏著一股日漸成形的國際趨勢。

除了G8對援助非洲的承諾之外，非洲石油在油價高漲、需求增加、及傳統產油國增產能力有限的情形下，成為最重要的石油增加來源。

根據英國BP石油公司的統計，至二〇〇四年底，非洲探明的石油儲量約一一〇二億桶，約佔全球儲量的九%。每日生產量九二六萬桶，佔全球一%。且去年產量成長率是全球最高，達一〇%。（表二）

更重要的是，非洲內陸因缺乏基礎建設，尚未探勘的區域還有很多，潛在的儲量可能達到二千億桶。

種種因素加起來，使西方國家重新認識到非洲的重要性。並在國家利益的驅使下，加強與非洲國家的關係，增加對非洲的實質援助。

英國首相布萊爾曾說，「非洲的貧窮是人類良心上的一塊疤痕。」這塊被長期忽略，被貧窮、傳染病、與種族衝突所肆虐的黑暗大陸，終於在國際政經局勢的變遷下，出現了一絲曙光。

黑暗大陸 不再被世界遺忘

文／辜樹仁

全球搶石油 非洲成新歡

台灣正積極發展台非關係，中國大陸更全方位拓展中非外交、貿易，打造新戰略伙伴。各國對非洲打什麼如意算盤？

七月中旬，在英國舉行的八大工業國高峰會（G8）

終於呼應了國際輿論多年來來的訴求，對解除非洲國家的債務及增加援助，做出了承諾。

雖然G8如何具體實現承諾仍有待觀察，但至少已給非洲未來的發展，注入一劑強心劑。同時也讓許多國家在這個「非洲年」，重新注意到非洲的重要性。

在非洲有七個邦交國的台灣，似乎也注意到了這個發展，悄悄地發動台非雙邊關係的引擎。

外交部與國安會繼「台美小組」與「台日小組」之後，於今年設置了「台非小組」。七月中旬，外交部長陳唐山出訪非洲友邦布吉納法索及查德。外貿協會也將



（AFP/ID提供）

▲非洲地區石油消耗量少，大部份生產的石油皆外銷，成為短期內全球最大的石油增產來源。

於九月在南非成立繼奈及利亞、埃及、摩洛哥之後的第四個辦事處。

這一連串發展，透露出台灣與非洲國家近兩年來日益增加的經貿關係。自二〇〇二年開始，台灣與非洲國家的貿易額，每年皆有兩位數的成長，去年成長幅度更達到五、六三%。今年一至五月的貿易額則比去年同期增加

一〇%。（表一）

目前外貿協會也積極地推動台灣中小企業前往非洲投資當地民生工業。外貿協會市場拓展處處長黃文榮指出，非洲目前極度缺乏民生工業，因此會是經驗豐富的台灣中小企業最好的舞台。

非洲進口八成是石油

另外，在台非雙邊貿易中，最重要的應屬石油的進口，佔台灣自非洲進口總額的八〇%。

前中油總經理潘文炎指出，目前非洲原油約佔台灣原油進口總量的二五%，重要性僅次中東。今年中油也編列二十八億元預算，與台灣友邦查德共同開發該國的油田。

小蝦米，大爭議

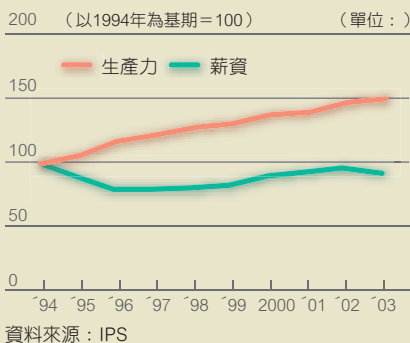
自由貿易協定是經濟萬靈丹？

七月底，美國眾議院以217比215的驚險差距，通過了爭議不斷的「中美洲——多明尼加自由貿易協定」(CAFTA—DR)。CAFTA包含中美洲五國，薩爾瓦多、宏都拉斯、瓜地馬拉、尼加拉瓜、哥斯大黎加，以及多明尼加等六國。

對美國而言，這六國的貿易份量微乎其微。據統計，CAFTA六國一年出口到美國的總額，大約僅等於墨西哥每五個星期出口到美國的總值而已，六國僅佔美國全球貿易的1.4%。

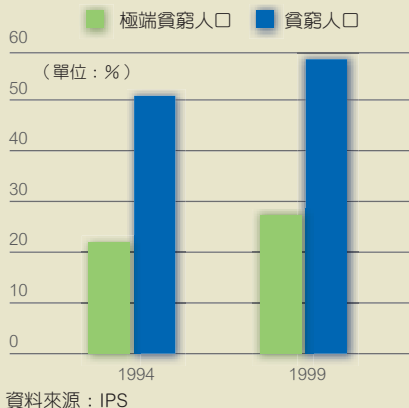
不過，CAFTA在美國和各個簽署國內，卻都引發勞工、環保、婦女、人權團體強烈抗議。

墨西哥生產力上升，薪資卻下降



因為從1994年美、加、墨三國簽訂「北美自由貿易協定」(NAFTA)的經驗來看，簽訂自由貿易協定對任何一方來說，都未必是好事。

NAFTA通過後，墨西哥窮人增加



以墨西哥為例，加入NAFTA之後，雖然1994～2003年的勞動生產力成長了50%，但是勞工的實質薪資卻下降9%，跨國企業頻頻打壓工會，全國貧窮人口不減反增。1994年墨西哥全國窮人佔人口的50.97%，1998年卻增加至58.4%；美國勞工也深受其害，據估計，NAFTA通過後，至少90萬美國製造業工作外移到墨西哥。

根據美國塔弗茲大學研究，在NAFTA通過後，墨西哥的空氣污染也加倍了，尤其是邊境加工出口區的工業污染，對美墨雙邊居民的健康都造成更大的威脅。

手機變身電子錢包

一機在手，妙用無窮

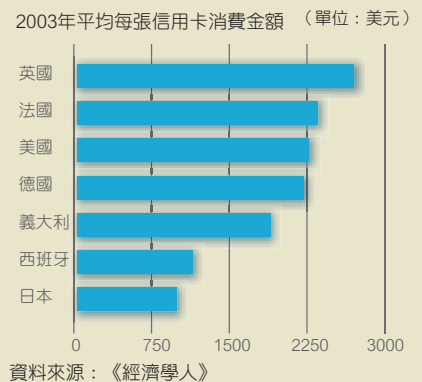
在日本，手機將不僅是車票、更是錢包，你可以用手機直接上網購物，也可以用手機訂電影票，然後在電影院門口把手機對著感應器一

揮，就可直接進場。

這些功能，都是日本最大的電信業者NTT DoCoMo正在大力推動的，目前該公司5100萬用戶中，已經有超過4百萬使用內建有「FeliCa」(由新力研發的非接觸式IC卡)的手機，這些手機的使用者，只要到具有特定感應器的店家，揮一揮手機，就可直接購物。

DoCoMo還有更大的企圖：讓手機，成為信用卡。今年四月，它投資980億日圓到三井住友銀行的信用卡部門、也是日本第二大發卡商SMCC，取得34%的股權。

傳統信用卡消費，最不受日本歡迎



和其他國家相比，信用卡較不受日本消費者歡迎，平均每張信用卡的消費金額不到一千美元，而美、英、法等國則都是日本的兩倍以上。因此，DoCoMo讓手機內建全套信用卡功能的創舉，預期將可刺激消費者使用「手機信用卡」消費。

面對中共在經濟、外交及軍事上的崛起，《中國軍力報告》認為中共正處在戰略的十字路口，中共可以選擇的有三條路，一是和平融入世界並在開始良性競爭，二是在國際範圍內施加更大的支配性的影響；三是將集中精力應付國家統一面臨的挑戰。美國希望中共選擇第一條路。

美國國防部長倫斯斐，儘管不

久前在新加坡質

疑中共：既沒有

受到強敵威脅，

何以要大力發展

現代軍力？但在

《報告》公布

時，倫斯斐就強

調，中共目前正

處於強化其經濟

以融入世界這第

一條路上。

美國是不是改

變了對「中國威

脅論」的戰略觀

當你視中國為威脅時， 中國就會成為威脅。

察呢？從美國的種種具體做法看來，並非如此。

刻意淡化「中國威脅論」

美日安保條約把台海納入防衛範圍，美國戰略核潛艇、核母艦紛紛移駐關島，美國力阻歐盟取消對中共售武禁令，以及駐台人員加派了武官，這些做法都說明

美國對中共軍事

崛起的戒心。

但是，美國有

一句話叫做「自

我實現的預

言」，意思是當

你預言一件事要

發生，這件事就

會在你的推動之

下「自我實

現」。美國的中國

通將這句話引

伸到中共的軍事

崛起，說，「當

你視中國為威脅時，中國就會成為威脅。」

這句話的意思是：不停地說中共威脅，更會刺激中共要發展軍力來防範，就真的造成威脅了。

因此，美國儘管在行動上，對中共的軍事崛起做種種戒備，但在姿態上，卻要刻意淡化「中國威脅論」，以免「中國威脅論」成為自我實現的預言。

事實上，儘管有朱成虎少將這

種核訛詐的猖狂談話，中共與美

國都知道，雙方的軍事力量，尤

其是洲際飛彈的部署，還是相當

懸殊。

美國仍然能非常有效地嚇阻中共對台灣的進攻，並且有能力截擊中共向美國發射的洲際飛彈。

中共軍人中也不是只有朱成虎

的威嚇聲音，不久前，中共空軍

副政委、前國家主席李光念的女

婿劉亞洲，就在《人民日報》主

辦的《環球時報》上撰文，提到

用戰爭手段解決台灣問題，「不

一定會消滅台灣，反而可能讓台灣坐大。」

他強調，解決台灣問題的方式是「整合」而非征服，征服可能成為民族復興的包袱，因此要「堅持把工作的著力點放在爭取人心上」，比如，是否可以把「一國兩制」改換為「一國兩治」，可否提出「分而不離，合而不併」的新的統一模式，或是否考慮可以讓台灣多一些國際空間？

顯然，中共內部也有了「自我實現的預言」的想法，也就是：「當你視台灣為台灣時，台灣就會成為台灣」。反過來，我們也可以用同一種思維警告誠台灣的扁政府：當你視中共為敵人時，中共也就會成為敵人。

無論是中共與美國的關係，還是海峽兩岸的關係，除了實質的問題之外，似乎還要維持及發展表面的善意。由表及裏，正蘊含頗高的政治智慧。

上月中，中共國防大學的朱成虎少將對國際媒體表

示，一旦美國介入台海戰爭，中共只能以核武反擊，中共做好西安以東的城市全遭毀滅的準備，而美國西岸也會有兩、三百個城市要犧牲。朱少將的這種「核訛詐」言論拋出沒兩天，美國國防部就發表了《中國軍力報告》，報告對中國軍力的擴張、對台海的威脅、尤其對美國介入台海危機引致中共將攻擊矛頭指向美國的可能性，一一論列。

一時之間，「中國威脅論」在國際傳媒中的聲浪更高。陳水扁總統在接見外賓時也表示，中國的崛起不是和平崛起，也不是機會，而是威脅。

中美關係更見熱絡

然而，中共與美國的官方關係，卻沒有受這種劍拔弩張的氣氛所影響。美國國會固然對朱成



李怡

中美台關係：自我實現的預言

當你視中國為威脅時，
中國就會成為威脅。
中美台該如何維持表面的善意，
不讓自我實現的預言成真？

虎的言論極感憤怒，美國政府則無論是白宮還是國務院，對「核訛詐」言論均淡然處之。中共外交部對美國國防部的《中國軍力報告》的反應也屬溫和，既無「嚴正聲明」，也無全面反駁，只由外長李肇星循例表示，中國只是和平發展，不會對其他國家造成威脅。

接著，中共即宣布人民幣升值，做為北京對美國持續要求人民幣升值的一種回應；而美國對中共的做法也倍加讚揚，指「中國邁出正確的第一步」。

隨後，主管外交事務的國務委員唐家璇訪問美國，為國家主席胡錦濤九月對美的官方訪問做安排。布希總統將在家鄉的德州牧

場接待胡錦濤，這顯示美國極為重視與中共建立緊密關係。跟著下來，在北京召開了解決北韓核武危機的「六方會談」，顯示中共會盡力幫美國解決「流氓國家」的威脅。

中共與美國的關係，並沒有因為軍事上的互相放狠話，而有所逆轉，相反地雙方更見熱絡了。什麼原因？從《中國軍力報告》中，可以看到一些眉目。

中共在戰略的十字路口

《中國軍力報告》儘管羅列了中共軍事崛起的一些資料，但整體來說，「中國威脅論」的調子已經淡化。這報告原定六月底出爐，一拖再拖的原因，據說是白宮認為原稿過於強調「中國威脅論」，修改後的報告，只突出了兩點，一點是中共軍力對台海的威脅，另一點是強調歐盟維持對中共售武禁令的重要性。

台

灣近兩年景氣略為好轉，

尤其去年經濟成長率達五·七－%，為過去幾年來最高，但日前《聯合報》披露民生痛苦指數反而創下自二次能源危機以來的新高紀錄，引起社會高度關注。如果經濟成長帶來的不是民眾實質生活的好轉，那麼成長的目的何在？

今年痛苦指數居高不下最主要的原因事實上是這幾年來物價上漲率的變化。兩、三年前，全球都還在擔憂是否會發生通貨緊縮，曾幾何時，隨著全球石油等原物料價格一路上揚，各國卻已轉為開始面對通貨膨脹的壓力。

以台灣的物價上漲率來看，依據主計處八月六日公布的資料，今年一到七月的消費者物價指數較去年同期上漲一·九二%，全年物價可能創下九年來最大漲幅，去年二〇〇四的全年物價上漲率為一·六一%，與今年上半差距尚小，但前年二〇〇三則為負〇·二八%，二〇〇二年為負

劉憶如



痛苦指數攀高的背後

景氣回升造成失業率下降但物價上揚，
魚與熊掌不能得兼的情況如何解決？
人民痛苦指數還會繼續上升嗎？

〇·二%，二〇〇一年為〇%，二〇〇〇年為一·二五%，一九九九年則僅有〇·一八%的物價上漲率。

物價上漲 人民痛苦

從以上數據可見，民生痛苦指數之所以由二〇〇〇年的四·二五％小幅提高至二〇〇三年的四·七－％，卻在去年大幅攀升

至六·〇六％，並維持在這個高標的「痛苦程度」，實與物價上漲有極密切的關係。

從另一方面來看，隨著景氣好轉，失業率的下降幅度太小，不足以彌補物價上漲所帶來的「痛苦」，當然亦是一個痛苦指數居高不下下的主因。台灣在二〇〇〇年時的失業率自前年的三·一四％惡化至四·二四％後，維持在四％以上的高失業水準，例如二

〇〇一年的四·五七％，二〇〇二年的五·一七％，二〇〇三年的四·九九％，二〇〇四年僅下降至四·四四％，以及今年上半的四·二二％。

「民生痛苦指數」是一個簡便易懂的指數，但其背後的意義，其實正是經濟學中所談「菲利普曲線」的概念。原則上，景氣回升往往造成失業率下降但物價上揚的現象，也就是一種魚與熊掌不能得兼的情況；但相對地，景氣衰退時雖然失業率會上升，但物價上漲率也常隨之下降，日子也就因此沒有那麼難過。

這也是經濟學原理中一種「看不見的手」所創造的「大自然法則」。「痛苦指數」因此不論在順境逆境，原則上不该一路上揚。目前台灣痛苦指數雖創過去二十餘年來新高，但幅度尚未大幅提高，為防更加惡化的情況出現，針對失業率及通膨，期待政府提出有效的因應對策。（作者為立法委員暨台大財金系兼任教授）

國

貿易局日前公布進出口貿易統計數字，我國前年的貿易順差金額為一八〇億美元，去年降至六十億美元，預估今年將再減到三十億美元，下降速度之快，令人驚心。

反觀我們主要的競爭對手韓國，這兩年不僅早已從金融風暴中站起來，他們所生產的手機、DRAM、消費電子產品、半導體機器設備，甚至韓劇、韓國旅遊，都已直趨台灣市場，讓台灣與韓國的貿易逆差明顯加大。數字顯示，韓國以「知識創新與品牌」為核心的經營模式，已經成功地讓韓國產業結構轉型。

台灣近年積極推動知識經濟，和韓國的發展主軸相若，但是卻未能產生重大的成效，其中原因值得吾人探究。

從知識經濟的核心思維來看，「科技研發、生活創新、創意文化加值、品牌行銷」同為其中重要的四大面向，而這四個支柱必須相互支撐，才會產生較大的效果。舉例來說，科技研發若能在最終消費者市場展現創新價值，才有機會產生較大的經濟利益；



吳思華

創新政策 需強力整合

台灣貿易順差
今年預估銳減到三十億，
相較於韓國成功的經濟復甦，
同樣發展知識經濟的台灣，
出了什麼問題？

而擁有自有品牌及行銷通路的企業則能讓產品創新更易成功；同樣的，創意文化財的加值過程，有助於生活創新的實現及品牌價值的提升。從學理上來說，技術專利、顧客資訊、文化內容與品牌等各項知識資本，具有明顯的外溢性與互補性，一定要相互支援，才能實現範疇經濟。

韓國在這方面有良好的整體表現，在於策略與組織結構都有適當的安排。策略上，三星品牌在全世界強力行銷，帶動消費電子

與通訊產品的快速創新，進而促使生產零件與設備均達到經濟規模；韓劇提升韓國文化與旅遊景點的國際知名度，也加持了韓國廠商品牌的價值。

在組織上，韓國傾全國之力發展的三星集團，透過企業組織的運作，讓產品創新、品牌行銷、零件自製、文化商品產銷等各項活動能夠有效的結合在一起，發揮整體戰力。

反觀台灣，對於知識經濟的推動，仍只見在科技研發上有大幅

的投資，其他面向的發展均緩慢而零散；由於欠缺消費市場的敏銳性與品牌行銷的高貴價值，台灣的研發與專利，仍集中在製程改善，無法出現引領風潮的產品創新。

更重要的是，在執行政策的組織方面出現大漏洞。台灣沒有如三星般的大型企業，無法有效地整合各項企業創新活動；在政府組織方面，科技研發由國科會掌管，創意文化產業由文建會、新聞局負責，品牌行銷則屬於經濟部貿易局的業務，彼此間互不隸屬，協調成本極高，自然無法形成大戰略。

近年來，大家對於韓國經濟轉型的成功發展常心生羨慕，但兩國之國情體制差異甚大，台灣在可見的未來不可能出現一家類似三星公司的超大型企業，來協調整合創新的相關活動。從大局看，台灣要突破經濟困局，創新相關領域的均衡投資，知識創新網絡的有效建構，以及部會間組織功能的強力整合實為當務之急。（作者為政治大學創新創造力研究中心主任及商學院教授）

在沒有進學前，他們是天生天養，小孩子會像豬牛一樣在泥塘中打滾，用濕的泥巴包裹身體來避暑，但是進學後，他們便不再這樣，他們衣服雖破舊，但一定是乾淨的，他們對學校的向心力很強，任何學校的事都搶著做，整個村莊沒有鐘，學生也沒有錶，完全依古老的生活方式在過日子，民風純樸，夜不閉戶。

他們的主要糧食是馬鈴薯和地瓜，我們到的頭一天，早飯是馬鈴薯稀飯加點鹽巴，我們台灣來的都在東張西望找肉鬆，他們卻三大碗下肚，非常滿足地離開，因為吃到了米。

不敢相信有上學的好運

在大營盤，我看到了一點點的

資源可以帶來這麼大的滿足，一點點愛心可以改變一個人人生。一個畢業生說他從來不敢想他會上學，更不要說有機會上中學，他每天醒來都覺得在夢中，不敢相信自己的好運。

台灣的「希望之翼」幫他們蓋了宿舍和校舍，請了老師，教他們，癡瘋並不可恥，可恥的是無知和偏見。這些學生都渴望升學，以

後當老師回來幫助同村的孩子。

我走的時候，孩子追著汽車跑，邊跑邊喊老師再見，讓我熱淚盈眶到西昌。進村的路很難走，但是出村的路更難，山下的人啊！教育是脫離貧窮唯一的希望，為什麼不願給他們這個希望呢？

（作者為陽明大學神經科學研究所教授）

白

從畢業典禮淪為學生搞笑、捉弄師長的場合後，

我就害怕去參加了。但是今年七月底我參加了一個終身難忘的畢業典禮，它是四川省涼山州越西縣麻瘋村的一所小學叫大營盤小學。因為台灣人民的愛心與志工的投入，這個麻瘋村小學在創校十八年後第一次有了畢業生，而且成績優異，拿到縣裡會考第二名。

不過他們仍然不能下山去念中學，因為許多人對麻瘋還是非常恐懼，不肯接納，完全不知道只要服了特效藥，四十八小時之內會由開放性轉為非開放性，便不會傳染了，更何況這些孩子並沒有麻瘋，只是他們的上一代曾經有過，他們便被隔離，不被當作人看待。

當地人認為麻瘋是天譴，所以不願他們的孩子與大營盤的孩子一起上學。無知會造成偏見，而

洪蘭



給大營盤小學 一個希望

四川深山麻瘋村的孩子求知若渴，
然而求學機會卻困難重重，
如果教育能脫離貧窮，
為什麼不給他們一點機會？

偏見非常難改變，這些孩子的遭遇令人痛心與不捨。

父母的病竟成孩子的不幸

人不能選擇父母，怎麼能夠因父母的疾病而剝奪孩子受教育的機會？更何況得麻瘋病不是父母的錯，中國當時的衛生習慣和生存條件都太差以至於被感染，但

是我們這些正常人卻把他們全體趕到深山中去隔離，自生自滅。

他們的村落非常偏遠，我們花了一整天的功夫，從香港飛成都，成都飛西昌，再從西昌顛簸幾個小時進去。

進村的山路崎嶇難行，泥濘的羊腸小道僅容一車過，無法會車，一路上看到牛車、馬車，好像回到十九世紀。大營盤的孩子

求知若渴，求學機會來之不易，他們都很珍惜，晚飯後，在昏暗的燈光下，抄課本，那裡書不夠，他們都用抄的。這一屆畢業生大約十七、八歲，最大的是二十三歲，有的已作爸爸了，因為直到現在才有機會念書，他們從三年級，第五冊開始念起，在短短三年間，脫胎換骨成為不一樣的人。

一丁點資源便萬分滿足

我只要看他們的臉就知道沒有上過學，大營盤學生臉是乾淨的，普通話說得好，舉止有禮貌，而且懂得大的照顧小的，六年級的三點半下了課後，就去做「學前班」的老師，教生活習慣和衛生知識。有一天清晨我很感動的看到一個小男孩，小心翼翼地在一條毛巾放在門前水溝中浸濕來洗臉。

二〇〇四年諾貝爾經濟學獎得主

文／楊瑪利·辜樹仁

普列斯卡：開放，比貿易量更重要

以「實質景氣循環」理論模型，獲得二〇〇四年諾

貝爾經濟學獎的美國亞利桑那大學教授普列斯卡（Edward Prescott），八月十日應中信金控邀請，來台發表演說。現場聽眾都是台灣財經產官學界的

領袖，包括行政院副院長吳榮義、經建會主委胡勝正等。

普列斯卡曾發表過六十七篇學術論文，以及三十多篇各式文章。包括「美國人為什麼比歐洲人，工作更勤奮」（原因是歐洲稅制太高），他提出歐洲人為什麼這麼懶，曾引起廣泛討論。

普列斯卡分析了過去幾百年來人類經濟發展的歷史，強調開放，是最重要的成長要素。如新加坡，雖然政治未真正民主，但是經濟卻是開放的，因此享有經濟成長的果實。以下摘錄演講重點菁華：

「開放」是一個國家是否能與全球經濟成長接軌的關鍵因素。若是看各種不同因素，對經濟成長的貢獻，會發現貿易量的多寡，都比不上開放的重要性。

例如最早加入歐盟（EU）的七國，經濟表現都比後來才加入的好，因為他們較早加入了「自由貿易俱樂部」。

十八世紀以前，各個國家之間的生活水準差距不大。但十八世紀之後，一些國家開始明顯領先各國。到了一八五〇年之後，這些國家每三十五年經濟就會成長一倍，等於一百年成長八倍，這是現代經濟運作的成果。十九世紀的英國與二十世紀的美國，就是其中最典型的代表。

以工業化國家過去一百三十五年，每年平均二％經濟成長率作為基準，比較最近十年世界各地區的經濟成長表現。在OECD國家當中，愛爾蘭的經濟成長率，以高於平均值（二％）近六〇％，遙遙領先其他國家。

在亞洲方面，不難猜到中國是最大贏家。以高於平均值六〇％

的成長率，一枝獨秀。

其他亞洲表現較好的有南韓（二五％）、台灣（二〇％）、印度（二〇％）、馬來西亞（一〇％）、及新加坡（五％）等。亞洲的輸家則是香港及印尼（負一〇％）。

過多法令上的箝制，或是為保護國內產業所設的貿易壁壘，會妨礙一個國家的生產效率，限制經濟成長。因此為了成長，必須解除法律等不必要的限制，以及對產業的不當保護。解除限制則必須要透過對外開放，及加入自由貿易機制來達成。

面對最近美國的保護主義傾向，我也頗感憂心。因為不當的保護，正是開放最大的敵人。台灣不能跟很多國家簽署自由貿易協定，這是台灣的弱勢。但台灣還是要跟世界各國增加互動，這樣對台灣才愈有保障。



（邱劍英攝）

▲普列斯卡認為，中美洲F T A的通過、歐盟擴張與許多亞洲國家開放，使全球經濟成長充滿希望。

銳普掏空案效應

文／洪淑珍

「私募」當紅，股東權益翻黑？

七

月下旬，挾著投資人保護中心總經理詹彩虹（姊姊）

與姊夫證交所董事長吳乃仁的名氣，銳普電子副董事長詹定邦在銳普記者會上，意氣風發，臉上不時掛著笑容，描繪引進新產品的美好前景。

就在那天，銳普股價衝上二

四・五五元的高點，從四月初八塊左右起算，不到四個月內，股價整整漲了兩倍。

不過，隨後銳普爆發假私募、真掏空的戲碼，股價直線下滑。

截至八月十日，已經連續跌了十三支跌停板（每支跌停板七％），同時拖累了引爆充鷹案的勁永、隆技、亞全、佳營、浩騰等引進私募機制的上市櫃公司。場景彷彿又回到去年七月，博達掏空弊案爆發時，股市草木皆兵的激烈情況。

銳普和勁永這些公司，經營體質不良，不是融資額度被銀行凍結，就是無法從股市募到資金，迫使公司高層必須找一些特定人，以私底下募集的方式取得資金，並請他們擔任新的經營團隊。

依照金管會證期局規定，私募的確合法。「私募」等於是開了方便之門，把退場門檻降低，讓那些

有轉機（turn around）機會的公司，活久一點。否則，很多公司可能很難度過今年，「保誠投信一位不願具名的基金經理人指出。

問題在於，既然是私下募資，可能隱含一些弊病，其中最常見的，便是私募價格低於股價。

為了讓私募參與者願意掏錢出來，通常公司高層會同意參與私募者，付三分之一股價的價錢，甚至更少，即可取得股權。對原股東權益，造成不利影響。

引進私募機制的公司，財務體質本來就比較差，如果再遇上有心人士，蓄意掏空，下場與一般地雷股一樣。

這次銳普引入私募，募到了三億多資金。不過，短短幾個月內，參與私募者成立的新經營團隊，透過剛成立的光電事業處，掏空銳普資金，至少七億。

私募參與者得到的好處不止這

些。在銳普股價一路從八塊飆漲到二十四塊的過程中，他們的財富，也隨之暴漲。

銳普事發之後，詹彩虹與吳乃仁紛紛強調，絕不護短。站在審閱公司財報第一線的證交所，董事長吳乃仁已經簽發公文，把詹定邦、銳普董事長陳貴全以及涉嫌掏空的陳姓人士移送法辦，檢調單位也快速將三人限制出境。

回顧歷年來，掏空公司的經濟罪犯，如訊碟科技前董事長呂學仁、安鋒集團創辦人朱安雄，雖然讓許多投資人的一生積蓄，化為壁紙，不過，他們仍然順利潛逃出境，無須面對法律制裁。

這次私募機制的問題浮上檯面，主管機關是否能夠嚴懲相關人員，並徹底檢討、改善這個制度，或者，還是跟以前一樣，讓犯法的人逍遙法外。社會大眾雪亮的眼睛，正等著看。



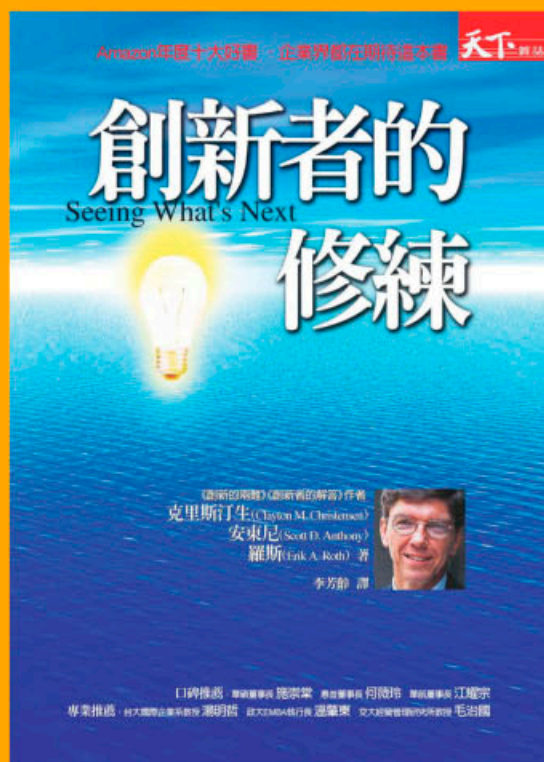
（劉國泰攝）

▲銳普爆發掏空弊案，引爆私募制的危機。

（左為銳普副董事長詹定邦、右為董事長陳貴全）

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

油價漲不停

文／陳宏印・辜樹仁

停滯性通膨即將來臨？

從

二〇〇一年到現在，不到四年內，台灣經歷了三種難得一見，卻令大眾痛苦的經濟現象。

從三年前物價持續下跌的通貨緊縮，到去年景氣回春，但工作機會沒有增加的失業型復甦，再到現在可能要進入物價上揚，但

經濟成長卻相對緩慢的停滯性通膨危機。一日發生停滯性通膨，對於受新階級的傷害最大。因為經濟成長停滯，物價持續上漲，會侵蝕受薪階級主要的收入，包括薪水、存款利息、投資所得等。不只台灣有停滯性通膨的朕兆，美國知名經濟學家克魯曼

(Paul Krugman)，以及中國經濟研究中心主任林毅夫，今年也分別指出美國與大陸都可能發生停滯性通膨。

而可能發生停滯性通膨最大因素，就是高漲的油價。國際油價從前年的平均每桶三〇美元，上漲超過兩倍，目前是在六〇美元以上。

八月二日下午，台塑與中油先後宣布，為了反映成本，調漲各項油品、液化天然氣價格，平均調漲幅度為七・六四%，調漲幅度是十年來最高的一次。

國內油價每上漲一〇%，主計處估計，將使躉售物價指數與消費者物價指數，分別增加〇・五二以及〇・三七個百分點，而且很可能發生全面性的物價上漲。

「油價上漲，將刺激民生物品價格上漲，誘發物價上漲，」經建會副主委葉明峰說。

油價上漲除了推高物價之外，物價漲幅高過利率的負利率現

象，也即將發生。

根據最新公布的物價統計顯示，今年一至七月消費者物價指數一路上漲，平均增幅已達一・九二%，是八年來新高。(見表)

再加上油價的影響，今年的消費者物價漲幅，很可能高過央行目前二%的重貼現率，以及一般銀行一・八%的定存利率。

如此一來，九月底央行理監事會議如不調高利率，每存一塊錢所得到的利息，不如物價上漲幅度，負利率陰影將浮現。

國內油價調漲，對於經濟，也大大產生負面影響。能源局局長葉惠青表示，國內油價每調漲一成，經濟成長率會減少〇・一二%。使得政府一直信誓旦旦，要將經濟成長率提高到四%的「保四」目標，其實已經不可能了。

高油價時代若無法畫上句點，想要舒解物價上漲以及經濟停滯的壓力，可能要等上好一陣子了。

表 今年1到7月，消費者物價一路上漲



資料來源：主計處物價統計月報



(邱劍英攝)

▲國內油價調漲，使得原本就比往年高的物價指數，更加水漲船高。

張榮發尊榮迎機 張國煒隱身打點

六

道消防車的強力迎賓水柱，配上英雄式的交響曲背景音樂，長榮航空七月底在桃園迎接集團的第五十架飛機。

這架綠色肚子、橘色流線，市價二・四億美元的波音777-300ER機型，是國內首度引進，也是長榮的第一架彩繪機。

它是長榮提升服務的新武器。商務艙座位能全部躺平，機艙寬



（劉國泰攝）

▲長榮集團總裁張榮發（中）親自迎接第五十架飛機，總經理張國煒在背後其實費了不少力。

度足夠十一名足球隊員一字排開。電視螢幕也加大，裡面設有更多互動式的影音軟體。

像英雄凱旋歸國，大飛機通過二十公尺高的迎賓水柱，直挺挺地往停機坪挺進。機頭的最前端是長榮集團總裁張榮發，他兩手交叉向後，鼻尖與機頭幾乎連成一直線。

七十八歲的張榮發當天神清氣爽，健步如飛。他面露微笑，接受眾人的恭賀。

但眼光仍然銳利。凝神看著飛機由遠到近，他不發一語。從飛機緩行，前進，停止，到機組人員完成最後一道定位步驟，他沒有漏掉一個細節。

去年年底宣布世代交替後，張榮發自稱要去遊山玩水，享受人生。這是他交棒後第一次公開露面，當大長榮航空全員出席，上百名穿著深色西裝的中高階主管

一字排開。張榮發被簇擁著，所到之處都是黑壓壓的人頭。

在眾聲喧嘩中，總經理張國煒到哪兒去了？

把光環留給父親

在大家忙著捕捉張榮發的鏡頭時，一個身影悄悄離開，獨自往停機坪外不停地走，愈走愈遠，最後化為一個深藍色小黑點。「我去看飛機來了沒啊！」張國煒擔心典禮不完美。

張國煒將光環留給父親。當民航局長張國政、中正航空站主任魏勝之、長榮航空董事長林寶水與張榮發在剪綵成為媒體焦點，他隱身人群四處打點，確保程序不出錯。司儀宣布中高階主管登機參觀，他等大家先上去，最後才跟上團體。

三十六歲的張國煒年初接下總

經理後，外界一直等著驗收成績單。長榮航空去年營收破新高，稅前盈餘超過一百二十億元。

張國煒有機會挑戰新高。至今年六月底止，長榮航空的稅前盈餘七一・八億元，比去年同期成長近六%，也超過去年的一半。

事實上，長榮自兩千年開始引進波音777飛機時，就是由張國煒組成專業團隊主導。這次從機艙外形、內裝，到娛樂系統的規劃，張國煒著力甚多。

買了新機代表營運上升，壓力還大嗎？

「當然大呀！」他睜大眼睛，「現在油價這麼貴……」話不及說完，他眼睛一瞄，又趕往另一個角落。

張國煒再度消失在人群。扛在他肩上的責任，恐怕比新機能承載的六十六噸還重。

用「供應鏈管理」抹平世界

文／吳昭怡

UPS 讓任何人都能全球做生意



(圖：怡和)

▲第四代訊息傳遞收集器（DIAD）是全球UPS運務員的最新行頭。

鏈管理的重要性。隔著衛星連線，UPS 董事長暨執行長麥可·艾斯谷（Mike Eskew）分享他的觀察：隨著現在跨國貿易愈來愈頻繁及快速，物流、金流和資訊流已經合而為一。沒有科技，就無法做到同步整太。

業額三六六億美元，是全球最大的國際快遞運輸公司。現在，UPS 開始承包企業內部業務，例如：幫 Toshiba 維修筆記型電腦、幫 Nike 處理網路訂單。UPS 也扮演起銀行的角色，融資給小型企業。它甚至跨足經營末端零售通路 UPS store，目前在全球已經有三千九百個點。

裏，就佔全球一年 GDP 的二二%，是三十年前的六倍。小企業、個人用戶已經成為 UPS 的主要客戶。UPS 的經營思維轉向聚焦在「客戶滿意度」，為個別客戶量身打造服務。

手 指上套著造型酷炫，不時會發出紅光的戒指型掃描器，腰間配掛著只比手掌還大一點的彩色螢幕電腦。必要的時候，還能透過內建的藍芽、Wi

Fi 系統，即時連線全球。這可不是好萊塢電影裡的科技戰士，而是全球 UPS 運務員的最新行頭。

八月初，UPS 在香港科技高峰論壇會上，揭示了科技對供應

所以早在一九八五年開始，UPS 每年投資十億美元在維護、研發最新科技。UPS 甚至是全球最大的無線科技私人使用者。強而有力的供應鏈管理者

對 UPS 來說，改變還不只於此。

一九〇七年，UPS 從美國西雅圖一間郵遞公司起家。去年營

「UPS 已經成為強而有力的供應鏈管理者，」湯馬斯·佛里曼（Thomas L. Friedman）在新書《世界是平的》說道。像 UPS 這類全球物流業者，也是推平世界的力量之一。

客戶改變，讓 UPS 也跟著變。麥可·艾斯谷回想，六年前的 UPS 每天只想著怎麼把貨運量提高，怎麼在最快時間把貨送到。不管是大企業還是個人用戶，全都視為一體。

但現在光是 UPS 運送的小包

例如：UPS 把跟「貨物」有關的訊息，細分成交易前、交易中、交易後三段。客戶在交易前，可以先上網查看各國關稅，甚至還能知道有哪些美國企業紀錄不好，避免和他們做生意。

重視客戶滿意度，也為 UPS 贏得好評。今年美國《Business Week》全球一百大品牌排名，UPS 首次進榜就擠進第三十二名，也是榜上唯一的一個運輸物流業者。

因為改變，讓百年老店能夠不斷增加贏的分量。



(AFP/TO 提供)

▲國際經驗證明，顧好養殖動物的健康，對野生動物與人類的健康都有好處。

的發生。

人類為此付出的實質代價也不小。生物經濟研究協會統計指出，一九九〇年中期開始，從家畜養殖產生的新疫病（狂牛症、口蹄疫、禽流感等），已經帶來一千億美元以上的經濟損失，SARS就佔其中一半。

認清動物是這些疫病的主要根源，是應對層出不窮新傳染病的要旨。

國家安全需要新解

衛生署在「國家安全報告」中，將人與動物的處理切割開

來，也許對防堵這一次禽流感全球大流行有效。但是對不斷從台灣鄉間新生出來的新疫病，卻幾乎毫無招架之力。

新的作戰計劃中，衛生署、農委會負責人與動物健康的單位應共享資源，創建新的資訊平台，並組建疫病特攻隊。

此外，投入更多資源培養人醫、獸醫間的合作，共同發展有「全觀」(holistic)問題解決能力的人才。南韓首爾大學獸醫系胚胎複製大師黃禹錫的團隊，就有一半是人類醫學專家。

因為，國際經驗證明，顧好養殖動物的健康，對野生動物與人類的健康都有好處。

今年在紐約舉辦的一場人畜共通疾病研討會中，全球來的人、動物醫學、保育專家會中提出跨領域、國界的安全建議「The Manhattan Principles」，第一條就是「承認人類、養殖動物、野生動物的健康是彼此相連的。因為在這個互連的食物鏈、經濟圈中，維持動物的多樣性對人類與地球未來的健康，有關鍵影響力。」

對見證過SARS風暴，經歷每逢颱風下雨、地震山崩必有大量傷亡的台灣人民來說，這種要求整體解的安全呼籲，應該不只是有切膚之痛的沈重，更是非做不可的急迫。

疾病、動物、國家安全

類

鼻疽症、禽流感、豬鏈球菌感染、狂牛症……，炒

熱一夏新聞的各種「超級傳染病」，讓想安心度暑假的台灣人，擔心得哪兒都不敢去旅遊。

台南、高雄爆發類鼻疽症，至今近四十人感染，七人死亡。

泰國、印尼、越南七月底還不斷傳出禽流感新病例，至少已有一百零八人感染，死亡人數達五十九人（死亡率五四％）。

四川、雲南的豬鏈球菌感染，短短一個月有二百多人感染，近四十人死亡。來自中國第二大豬肉產地——四川的病菌，已經流入遠在幾百公里外的香港，兩人染病死亡。

美國七月狂牛症的消息，除了讓台灣牛肉市場一度緊縮，更讓到美國旅行的人對著餐館裡的牛排興不起胃口。

各國紛紛呼籲要防堵來自發病感染地區的食品、用品、甚至要求嚴格檢驗從這些地區來的人。

台灣也嚴陣以待。

甚至，八月初新出爐的「國家安全報告」中，將禽流感列為威脅國家安全的重大項目之一。

在這場人與病菌的安全防禦戰中，衛生署提出「因應流感大流行準備計劃」，預估四年內，投入三百億台幣，儲備疫苗和藥物等醫療物資。

然而，在不斷強調人身安全的出入境管理、病體採檢、疫情調查、就醫流程……的作戰計劃中，卻竟然遺忘了這個恐怖威脅中的重要主角——動物。

都是動物惹的禍？

以上每種超級傳染病，幾乎都

來自一種原先流行在動物間的微生物。

但在自然野地快速被開發、人與動物間距離縮短、財富帶來的口腹之慾高漲、及無所不至的全球化流通等新條件下，動物成為兇猛的帶原殺手，各種細菌和病毒，突然越過原先的宿主，躍身到還沒有抗體的人類新宿主身上。

禽流感H5N1病毒，雖然一直在野鳥群中盛行，一旦進入擁擠、易重複感染的養雞、養鴨場後，病毒不僅開始一場快速的自我強化鍛鍊，更從此進入人的食物鏈，產生人傳人的新變種。

豬鏈球菌原來是種容易控制的感染，很少大量傳染。但在中國第二大豬肉產地的四川，每家戶都開始養豬，以供應大陸十億人口對「吃肉」快速增長的需求。中國去年宰殺六億一千八百萬頭

豬。四川小農戶在豬染病死亡後，捨不得丟棄而分食之，造成大量感染與新變種。

類鼻疽症的感染源雖然到現在還不確定，但爆發疾病的二仁溪沿岸，以往是口蹄疫病死豬大量掩埋所在，可見土地消毒毒物的能力有限。

狂牛症、SARS、伊波拉、愛滋病演化的故事，跟這些新疫病大同小異。

畜牧業近年來的快速成長，更加深了新疫病產生的風險。

根據國際食物政策研究院指出，未來二十年，開發中國家的動物生產量，將呈倍數增加。

儘管現代養殖業對大量生產食物、降低食物價格有很大的貢獻，但集中飼養的感染風險，以及為提高經濟效益，改變動物傳統飼料的做法，都增加了新病變

復甦的節奏非常地緩慢。假如我們將中國排除在外，亞洲區域內貿易並不足以支撐一個持續而有力的成長。

因此，出口是不是可以再一次帶動亞洲經濟的成長，最後必須回到一個簡單的問題：中國的進口需求會不會出現強勁的復甦。

答案可能是否定的。中國的進口需求是在止跌回升沒有錯，但是可能還要再等一陣子，才會再次出現兩位數的成長。

關鍵的原因有二點：

首先，因為前兩年的大量投資，使中國國內工業產能大增。以鋼鐵業為

出口是不是可以再一次帶動亞洲經濟的成長，
最後必須回到一個簡單的問題：

中國的進口需求會不會出現強勁的復甦。

例，粗鋼產能從二〇〇三至今年將成長四〇%。加上強烈的出口動機，使中國突然從鋼鐵的淨進口國，變成淨出口國。

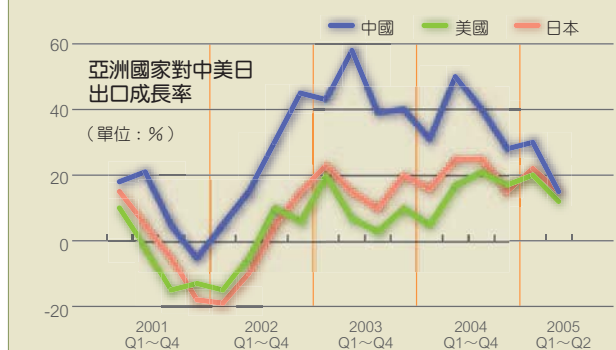
其次，除汽車製造及資訊電子等過熱的產業之外，鋼鐵、化學等重工業因進口成本增加、過剩的產能及下游需求減少，使毛利率持續降低，導致新投資需求減少。

第三，因宏觀調控對建設與汽車等產業的影響，與二〇〇三及二〇〇四年比較起來，今年原物料需求的成長正在減少。

人民幣升值僅二% 影響有限

此外，有些人期望人民幣的升值會

表二 2005年亞洲國家對中美日出口成長力道不足



增加中國的購買力，使進口增加。然而，此次人民幣升值幅度僅二%。除非在今年下半年人民幣持續升值，否則對中國貿易的影響就非常有限。

總結來說，亞洲貿易的統計數字確實正在止跌回升，但短期內還不到強勁復甦的階段。（作者為瑞士銀行亞洲區

研究主管，辜樹仁譯）



安德森

表裡不一的亞洲貿易復甦

從統計數字來看，
亞洲貿易似乎開始復甦了，
然而，實情真的如此樂觀嗎？

由 數字上的統計來看，亞洲貿易似乎開始復甦了。

在表一的最近五年亞洲進出口成長率變化圖上，我們可以看到亞洲貿易似乎已在過去十二個月止跌回升。尤其是從今年前兩季開始，進口大幅度地成長。

重要的是，進出口的強勁表現不僅發生在日本及中國兩個亞洲最大經濟體，若把日本及中國排除在外，仍然可以見到相同的趨勢。

表一 2005年亞洲國家進出口成長率止跌回升



資料來源：CEIC, UBS

然而，以出口帶動的亞洲經濟復甦真的發生了嗎？若我們仔細探究統計數字背後的内容，事情可能就沒有這麼樂觀。

最主要的原因可以在表二中看出。這張曲線圖顯示出亞洲國家對三個主要出口市場（中國、日本、美國）的出口成長率歷年變化。

從這張圖可以看到，過去三年亞洲地區出口成長率的起伏主要來自於對中國的出口。對日本及美國出口的變化，是相對比較穩定的。

對美日出口會持續減少

而且，在這張圖中也看不出未來日本及美國的進口需求，會呈現爆炸性成長的趨勢。事實上，我們預測一直到二〇〇六年年底，亞洲國家對美國及日本的出口會減少。

那麼，亞洲地區內，較小經濟體之間的貿易會是成長動力的來源嗎？好像也不是，因為大部份國家國內需求

設計，創新的靈魂

文／楊瑪利

二〇〇二年六月間，韓國正舉辦世界盃足球賽時，《天下》曾派出一個採訪團隊前往韓國。當時，「明成皇后」、「冬季戀歌」等韓劇，正風靡亞洲；而三星、LG等企業，也在國際逐漸露頭角。

創新、時髦的設計力，讓韓國貨，從廉價代工品，變成時髦的品牌。尤其是三星手機，更是讓世界各國刮目相看。當年美國消費者調查，三星手機是一萬六千多名消費者中，最喜愛的品牌第一名。

三年抱回一二七個大獎

在出發到韓國採訪前，筆者曾經拜訪台灣外貿協會，請教他們對韓國設計力崛起的看法。當時外貿協會設有一個設計小組，組員約十個。他們對《天下》記者充滿羨慕地表示，韓國政府與企業，很扶持設計產業，耗費一億美金興建的「設計振興院」，蓋

得像美術館，裡面扶持了幾十家設計公司，一年預算至少五千萬美金。而設計振興院的院長，還是公開徵求，從二十幾個設計專業界中脫穎而出。

三年後的今天，台灣儘管還是比不上韓國對設計產業的大手筆投資，但至少也跨出了重大的一步。

外貿協會設計小組，已經獨立出來，成為台灣創意設計中心，目前員工七十幾名，一年預算二億台幣。人員與經費，還在繼續擴充中，並且將到海外成立設計據點。

台創中心每年選拔約十個設計師到海外見習，後來編成《設計西遊記》一書，也成為暢銷書。

不只政府跨出一步，台灣民間的設計能力，也在國際上嶄露頭角。三年間，台灣企業從德國、日本、美國等四個最重要的國際設計大賽中，抱回了一二七個大獎。

在工業化大量生產，光靠品質，已經無法為產品創造差異的情況下，設

計力，已經是創新的靈魂、品牌的核心、銷售力的保證。

本期封面故事，正是探討台灣近幾年在設計方面的成就，介紹一個個成功設計產品與設計師背後的感人故事。（見九六頁）

本期特別企劃，則介紹正在快速蛻變的台北市內湖區。這裡已經成為台灣科技企業總部、大型量販店、名人豪宅、娛樂商場集中的新興區域。

有人形容，北台灣正在形成「鐵三角」。信義計劃區，像是美國的紐約；淡水漁人碼頭，像是舊金山；而內湖，就像是加州的矽谷。

不過產值已經超過竹科的內湖科學園區，也充滿了一些發展上的隱憂。例如餐館只能設在一樓與頂樓；沒有天然瓦斯，只有桶裝瓦斯；不能有商務旅館，使得洽公的商務旅客深感不便；交通更是時常打結。支援系統如何讓內湖這一新興區域真正發亮，是個迫切課題。（見六四頁）





心靈充實 抵過消費滿足

■ 心靈充實抵過消費滿足

看完前幾期的封面故事，心裡有些感慨！覺得台灣的社會真的生病了。除了怪罪於外界的種種亂象外，我想也應該要冷靜下來，好好反省自己！若能先端正自己的視聽，有深度的判斷力，就不會輕易地隨媒體起舞。若能拒絕誘惑，從內心先肯定自己，就不會盲目地追求流行。

空心消費是由空心的心靈所造成的。當一個人的心智無法成熟時，對物慾的追求是永無止盡的。「消費」本身無罪，但付出的代價能否合乎正確的價值觀，以及是否「量入為出」，都是「消費」的前提。

可是人往往想到的是「及時行樂」、「及時圓夢」，內心抗拒不了眼前的誘惑，再加上對未來、對自己沒有信心，因此就慢慢地向下沉淪了。只有對自己沒有信心的時候，才會不斷地藉由「消費」來肯定自己，期待受人注目與重視。

在消費場所中，常看見穿戴精品的人，乍看之下很耀眼，但言行舉止不見得高雅有禮。若只有美麗虛華的外表，而沒有充實的內在，反倒令人覺得粗俗。

我想個人應多培養良好的閱讀習慣，多增進心靈上的滿足，進而影響周遭的人，對未來與自己才會更加充滿信心與希望。

台北 邱志堅

■ 情緒管理三部曲

在台灣，自殺案件在近年層出不窮，且年齡層由國小學生到七、八十歲的老人都有，令人不得不省思社會是否陷入了混亂的現象。可見，情緒管理極為重要，以下

為情緒管理的幾個方法。

立即察覺並分析情緒——當情緒出現的時候，首先要做的不是隨著情緒的起伏而跟著暴躁或生氣，而是盡可能理性地問自己這情緒從哪來的。

掌握自己的意識——人雖為萬物之首，不過卻跟動物不同，主要是因為人具有理性分析的能力，及控制情緒的能力。不過面對突然而來的情緒時，往往都以情緒來做反應。所以我們要學會控制自己的情緒，而不讓情緒控制我們。

溝通——當處理對方情緒的時候，重點是「傾聽」時，要有同理心，讓對方覺得你懂他，這樣情緒也比較不會那麼強烈。在「對話」時，不要有批判式的語氣，否則容易又引起對方另一波的情緒攻擊動作。

在現在長時間的高度壓力下，情緒很容易像壓力鍋的蒸氣一樣，處理不好，外洩的蒸氣可是會對自己或他人造成很大的傷害。因此學會情緒管理三部曲是很重要的。

蔡建民

■ 更正

《天下》三二八期一二〇頁第一段中，「去年，美國最熱賣的一款新鞋叫做『敏銳』(Keen)，賣了七十萬雙，共二億美金。」三億美金為三千萬美金之誤，特此更正。

《天下》三二七期第四頁，倒數第三段中「核融合發電非常簡單，只要將較重的氫與較輕的氦原子融合……」敘述有誤，正確為「將較重的氦與較輕的氫原子融合」，特此更正。



CommonWealth—Taiwan's leading magazine

「天下」取名自「天下為公」
表示大家對一個美好社會的嚮往與追求。
封面題字取自 國父墨寶。

中華民國70年6月1日創刊 94年8月15日出版

董事長 發行人兼總編輯長／殷允凡 總主筆／吳迎春、莊素玉 資深副總編輯／楊瑪利 副主編／陳雅慧、藍麗娟、李雪莉 資深記者／楊淑娟（駐加特約）、黃靖萱 記者／陳良榕、吳昭怡、施君蘭、陳名君 孫瑞瑜、黃亦筠、陳姿羽、汪文豪 編輯委員／周慧青、蕭錦綿 後製主編／陳世斌 文稿編輯／秦嘉彌、洪家寧、戴相文 攝影召集人／楊煥世 資料研究／呂世芬 編輯助理／張惠萱 美術指導／李男 美術編輯召集人／符思佳 美術設計主任／黃慧文 網際網路部副理／熊健美 廣告企劃主任／江美儀 資深專員／許秀娟 編輯／馬佳豪、李明芳、王照發 資深軟體工程師／胡江林 資深美術編輯／林世宗 行銷主任／梁齡之 產品企劃／趙志榮 調查中心經理／許榮盛	特派總主筆／楊文俐 資深撰述／刁曼蓮、吳怡靜、洪淑珍、鄭一青（特約） 研究編輯／孫曉萍（駐日特約）、章樹仁、陳宏印 執行編輯／柯汶諭 資深攝影記者／邱劍英、劉國泰、黃明堂 數位資料編輯／夏安珊 特約資深美編／廖秀彬、吳秀麗 美術編輯／陳俐君、李全玲、江惠如 美術設計／楊鎮晟、黃育娟 廣告企劃副主任／蘇建志 資深編輯／周瑞汶 軟體工程師／陳姿蓉、游雅其 美術編輯／周淑玟 行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
天下雜誌出版 總編輯兼總監／蕭富元 主編／王謙如 美編召集人／符思佳 童書總編輯／何琦瑜 編輯／蔡忠琦 行銷經理／劉曉楠 企劃副主任／曾雪琪 行銷企劃／謝玉柔 總管理處總經理／金玉梅 資深經理／方惠珠 經理／張瑛玲 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	副主編兼版權專員／葉庭宜 編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康 主編／吳毓珍 行銷副理／蘇于修 行銷專員／黃靖惠 海外業務副總／魏朝瑞 顧問／凌爾祥 知識總監／陳亦珍 發行人秘書／曹美麗 副主任／林茜儀 專員／彭曉珍
廣告總監／葉雲 經理／王櫻憐 主任／程培智 專員／黃耀玉、徐雅娟、林平康、吳郁 林家興 行政訓練經理／林奕威 行銷副理／陳曉華、洪翠華 副主任／王吟蘭 企劃／邱惠祺 客服中心副理／廖雅麗 客服專員／吳巧玲、鄭旭玲、劉佩宜	副理／楊世芳 副主任／劉麗蓉 業務／周佩亨 企劃主任／劉培惠 主任／曾嘉翎、夏志遠、呂宜陵 專員／劉雅芝、游美芬 行政／徐昭鈴、陳惠敏 客戶服務／許桂梧、陳麒妃、白幸申
教育基金會 專案企劃／薛綉芳 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 資訊科技部經理／魏美麗 資深工程師／吳羽佳 財務部經理／郭透文 主任／張和瑞、孫德德 會計／張毓茹、張雅鈴、陳怡婷、何幼蘭	印務主任／林耿弘 物料管理／陳澤斌 發行人員／林柏年、徐大鵬、王瑋禧 工程師／劉啟尉、蕭豐明 專員／吳美玲、邱敏英 出納／郭嘉恩、謝名宜
發 行 所／天下雜誌股份有限公司 台北市104南京東路二段139號11樓 11F, No.139, Sec. 2, Nanking E. Rd., Taipei, Taiwan 104 R.O.C. 電 話／(02)2507-8627 讀者服務專線／(02)2662-0332 傳 真 機／(02)2507-9011 傳真訂購專線／(02)2662-6048 發 行 組／(02)2664-5266 郵 箱／台北郵政46-110號 電銷中心／(02)2509-2800 網址／http://www.cw.com.tw 香花園（直營門市）／台北市104建國北路二段6巷11號 / (02)2506-1635 行政院新聞局出版事業登記證／局版台誌第2746號 中華郵政台北誌字第443號執照登記為雜誌交寄 ISSN 10152784 Printed in Taiwan 印刷廠／科樂印刷股份有限公司 裝訂廠／台灣印刷股份有限公司 用紙／永豐餘銅版紙、UPM雜誌紙 製版廠／彩鋒造豐印像股份有限公司 零售經銷商／聚欣圖書有限公司 新莊市五五路2號 電話／(02)8902588 零 售／每本180元 全年／3,200元 國內掛號／每年另加郵費480元 國外訂閱／中國大陸 航空：一年5,200元（US\$173） 亞洲地區（含港澳）水陸：一年3,520元（US\$117） 航空：一年4,890元（US\$163） 歐美地區 水陸：一年3,520元（US\$117） 航空：一年5,320元（US\$177） 國外訂閱，可用外幣支票、匯票或信用卡，逕寄本社辦理 國外掛號／每年另加36美元 國外經銷處／北美總經理：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)2759561 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／英國國際商務法律事務所、羅明通律師 版權所有，本刊圖文非經同意不得轉載或公開播送 天下雜誌©2004 Commonwealth Magazine All Rights reserved.	

www.CW.com.tw

天下網站·無限延伸你的閱讀



希臘小島上伴你舒適徜徉的桌椅，
很可能是台灣原創設計的傢俱品牌Strauss？
令義大利消費者風靡的花器杯盤，
其實是台灣家居生活品牌3.co？
天下網站為您介紹正在世界各地崛起的台灣設計。

設計力=品牌力=銷售力

http://www.cw.com.tw/

不再煩惱，你會更好

http://www.cw.com.tw/2005/mayo.htm

忙碌的現代生活中，
沉重的壓力悄悄遮蓋了人們原有的快樂與身心平衡，
《康健雜誌》為您邀請美國「梅約醫學中心」，
帶來「預約快樂人生」大師講座，
讓你不再煩惱，而且更好！

微笑台灣再出發

http://www.319.com.tw

微笑台灣319鄉主網站正式啟動
請來這裡尋找微笑故事、分享旅行感動
發現神秘旅行路線、討論319鄉的大小事
天下知識網誠摯邀請您
帶著微笑再訪319鄉

天下雜誌訂戶，上網登錄VIP會員，獨享五大數位加值服務
www.cw.com.tw/vip



一千大企業查詢

最權威的數字，最深入的解讀，透過1000大企業線上查詢，完全掌握台灣產業脈動。



我的資料庫

自由存取網文章，隨時瀏覽，建立屬於您個人的數位資料庫。



數位觀點

數位影音講座，如臨現場聆聽大師智慧，提供您更豐富多元的數位觀點。



PDA行動閱讀

每月精選文章，供您下載至PDA，享受行動閱讀的無窮樂趣。



Web研討會精選課程

最新、最實用的資訊，針對企業量身訂做，讓您隨時補充知識活水，強化競爭指數。

內湖，美麗的意外

四年成績，超越二十四年竹科

文／黃靖宣

十年前的內湖，荒煙蔓草；十年後的內湖，很熱鬧。

內科裡進駐了最多的國際級企業總部，成立四年，產值就超越了歷史二十四年竹科。

全台灣的量販店戰火，也在此點燃，不管是大潤發、B & Q、好市多、HOLA、甚至是燦坤，在內湖的店，業績都是各自全省分店中的第一。

豪宅、高級餐廳如雨後春筍，去年底，美麗華購物中心開幕，更是炒高內湖的能見度。

但你可知道？
內湖的蛻變，純粹是場美麗的意外……。

個人視窗

178 健康

護眼妙方 讓你不再霧裡看花
文／許芳菊

數字說話

182

國際評比
MBA最哈的十大企業
文／施君蘭

184

經濟指標
亞洲將是世界經濟中心
文／施君蘭

專欄

38

創新政策需強力整合
文／吳思華

40

痛苦指數攀高的背後
文／劉憶如

42

自我實現的預言
中美台關係：
文／李怡

專欄

136

拚經濟不能有勇無謀
文／湯明哲

138

台灣水果該靠特權登陸嗎？
文／陳開志

人文反思

76 漫步內湖特色好店

文／朱灼文

休閒篇
吃·喝·玩·樂

媒體觀察專欄

170 太多的媒體，太少的記者……

文／林照真

專訪哥大史上最年輕法學院院長

172 醜聞，能讓制度更成熟

採訪／楊瑪利·孫瑛瑜

在地關懷

176 草根熱情，改造社區

文／黃亦筠

迴響園地

希望閱讀大學志工頒獎

180 七位大學生的驚喜與感動

文／施君蘭

181 創意路線 親近319鄉

整理／馬佳豪

編者的話

14 設計，創新的靈魂

文／楊瑪利



162 陳嫦芬
善用「軟技巧」的
金融悍將



152 黃顯雄
用「學習」超越
面板五虎



56 江口克彥
經營者的理想



時事熱線

26 疾病、動物、國家安全 文／宋東

用「供應鏈管理」抹平世界

28 UPS 讓任何人都能全球做生意 文／吳昭怡

30 張榮發尊榮迎機 張國煒隱身打點 文／施君蘭

油價漲不停

32 停滯性通膨即將來臨？ 文／陳宏印・辜樹仁

銳普掏空案效應

34 「私募」當紅，股東權益翻黑 文／洪淑珍

二〇〇四年諾貝爾經濟學獎得主

35 普列斯卡：開放，比貿易量更重要

文／楊瑪利・辜樹仁

理上往來

36 給大營盤小學一個希望 文／洪蘭

經濟趨勢

自由貿易協定是經濟萬靈丹？

44 小蝦米，大爭議 文／洪家華

全球視野

黑暗大陸 不再被世界遺忘

46 全球搶石油 非洲成新歡 文／辜樹仁

49 找回失蹤的消費者 文／孫曉萍

越洋專訪

京都現地採訪

56 經營者的理想 文／莊素玉

跨越兩岸

52 大陸留學 台生還得停看聽 文／朱灼文

天下書介

82 品類殺手：零售大戰對消費文化的衝擊

文／編輯部

88 透視顧客引爆市場力 文／編輯部

人才資源

140 傳產第二代彎腰學藝 文／施君蘭

看好亞洲發展潛力

146 小留學生掀起回流潮 文／孫珮瑜

新上任

政大商學院新團隊接班

149 用最佳EMBA 拚百大、留台商 文／施君蘭

人物

營收五百億的博士生董事長

152 黃顯雄用「學習」超越面板五虎

文／陳良榕

科技新漁夫

158 劉天和 讓海鱷變世界名魚 文／汪文豪

專業女性

讓郭台銘、馬志玲都信服

162 陳嫦芬 善用「軟技巧」的金融悍將

文／洪淑珍

財經變遷

166 中華電信民營化後，挑戰更大 文／刁曼蓮



封面故事 Cover Story 96



封面設計／吳秀麗

驚艷：蓬勃的台灣設計力 D-I-T 讓台灣企業翻身

文／藍麗娟

為什麼設計重鎮義大利搶著代理台灣家居品牌？為什麼米蘭家具展指定邀請台灣工業設計學生參展？近三年，台灣已拿下四大國際工業設計獎的一二七座獎，追上韓日，從MIT到D-I-T (Designed in Taiwan)，一股讓義大利設計重鎮都刮目相看的實力，正在發酵！

爭氣：他們如何靠設計翻身？

300

110 小貿易商成為歐洲發燒星
文／陳姿羽

Strauss

111 創造出讓星巴克著迷的品味
文／陳姿羽

巨大

112 創意在那裡？市場告訴你
文／吳昭怡

奧圖碼

114 殺手設計藏在不便中
文／藍麗娟

多普達

115 後起之秀打敗市場大哥大
文／藍麗娟

高手：解開設計師腦袋的祕密

謝榮雅

118 玩弄多元材質，給商品生命力
文／藍麗娟

林俊慧

119 有故事，產品就會動人心
文／吳昭怡

郭彥良

121 能量產才是好設計
文／陳姿羽

吳錦泉

122 西皮東骨，文化內涵征服世界
文／陳姿羽

黃嘉祥

123 自創品牌，阿嬤棉被套也變時尚
文／陳姿羽

接力：尋找台灣下一代人才

別為了穿Armani西裝來學設計

126 如何培養設計大師？
文／藍麗娟

借鏡：Nike長勝祕技

130 從跑車關門聲找靈感
文／藍麗娟

國際專欄

22 表裡不一的亞洲貿易復甦
文／安德森