



天下

半月刊

雜誌

觀念領先

CommonWealth

2005年9月1日



徐旭東：P.190
動盪的社會，企業難成功

海南、昆明、上海 現場直擊

台農西進

最後的 產業外移

農業外移大陸，是台商的路或心酸？

中國熱變中國恐慌

林懷民與新流浪者之歌

放大假 員工忠誠更努力

330

上網看天下 (位址<http://www.CW.com.tw>)



4 717211 000953 33

銷售期間 9/1-10/1

特價/168元 定價/180元

東亞經濟區塊化

台灣逃不開整合之路

APEC、WTO、CEPA、東協加三……，隨著全球區域經濟整合愈來愈廣泛，以出口為導向的東亞國家，近年正積極推動雙邊或多邊的貿易活動。台灣不能再置身事外。

據經濟部統計，近三年來，東亞各國對中國大陸的貿易依存度都快速上升。其中以台灣、新加坡、馬來西亞與南韓對大陸的依存度上升最快最多。台灣自2001年起，每年增加約五個百分點。

大陸崛起後，積極參與區域與全球組織，主辦世界型經濟論壇，也企圖邊緣化台灣。台灣身為投資大陸最早最多的參與者之一，應善加利用原有優勢，進行國際分工，以因應愈演愈烈的區域經濟。

東亞各國近三年對中國大陸的貿易依存度

| 國家 | 2001 | 2002 | 2003 |
|------|------|------|------|
| 台灣 | 11.8 | 16.3 | 21.1 |
| 日本 | 2.1 | 2.5 | 3 |
| 南韓 | 6.4 | 7.4 | 10.1 |
| 汶萊 | 3.7 | 5.7 | 6.8 |
| 柬埔寨 | 6.5 | 6.9 | 7.7 |
| 印尼 | 4.7 | 3.1 | 4.9 |
| 寮國 | 3.5 | 3.5 | — |
| 馬來西亞 | 8.7 | 12 | 18.9 |
| 緬甸 | 8.1 | 10.1 | 12 |
| 菲律賓 | 3.7 | 3.4 | 10.3 |
| 新加坡 | 14.6 | 17.8 | 23.2 |
| 泰國 | 5.7 | 6.7 | 8.2 |
| 越南 | 9.1 | 9.6 | 12.6 |

單位：%

資料來源：經濟部

主要出口市場重要經濟指標

| | 經濟成長率(%) | | | 工業生產成長率(%) | 零售業成長率(%) | 三個月短期利率(%) | | 股市 | |
|------|----------|--------|--------|------------|-----------|------------|------|---------|--------|
| | 第二季 | 2005年* | 2006年* | | | 8月10日 | 一年前 | 8月10日 | 月變動(%) |
| 澳洲 | 1.9 (Q1) | 2.3 | 3.1 | 1.2 (Q1) | 1.6 (Q2) | 5.6 | 5.5 | 4384.8 | 2 |
| 英國 | 1.7 | 2.1 | 2.1 | -1.9 (6月) | 1.7 (6月) | 4.5 | 4.9 | 5377.5 | 3.1 |
| 法國 | 1.8 (Q1) | 1.5 | 1.9 | -0.4 (6月) | 0.8 (6月) | — | — | 3146.1 | 2.6 |
| 德國 | 0.6 | 1.1 | 1.3 | 2.8 (6月) | 1.9 (6月) | -- | — | 4990.6 | 4.3 |
| 日本 | 1.3 (Q1) | 1.7 | 1.7 | 0.1 (6月) | 3.1 (6月) | 0.02 | 0.03 | 12098.1 | 2.6 |
| 荷蘭 | 1.3 | 0.4 | 1.5 | -0.1 (6月) | -2.8 (4月) | — | — | 401.6 | 1.5 |
| 美國 | 3.6 | 3.6 | 3.3 | 3.9 (6月) | 7.6 (6月) | 3.7 | 1.6 | 10594.4 | -0.5 |
| 歐元地區 | 1.4 (Q1) | 1.3 | 1.7 | 0.1 (5月) | 0.9 (6月) | 2.1 | 2.1 | 1026.7 | 2.3 |

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

懂人才，香港吃得開 年薪超過台幣600萬

如果你是識千里馬的伯乐，香港會是最好的去處。

根據企管顧問公司Mercer Human Consulting調查，在亞洲十二個國家內，人力資源部高階主管的薪資，以香港的最好，每年最高可以領到21.3萬美元，相當於台幣六百萬以上的酬勞。

再來是已開發國家日本、澳洲與新加坡，高階的人資主管大約有超過15萬，約新

亞洲人資高階主管比一比

| 名次 | 國家 | 年薪（萬美元） |
|----|------|---------|
| 1 | 香港 | 21.3 |
| 2 | 日本 | 18.6 |
| 3 | 澳洲 | 16.2 |
| 4 | 新加坡 | 15.7 |
| 5 | 南韓 | 13.6 |
| 6 | 紐西蘭 | 12.4 |
| 7 | 台灣 | 10.2 |
| 8 | 馬來西亞 | 7.8 |
| 9 | 中國上海 | 6.9 |
| 10 | 泰國 | 6.8 |

資料來源：Mercer Human Consulting

台幣四、五百萬的身價。

中國大陸的上海則在急起直追。現在每年的薪資是近7萬美元，台灣則是約10萬美元。

荷蘭醫療 歐洲第一 英國資訊全，服務差

根據瑞典一家私人健康顧問公司Health Consumer Powerhouse針對歐洲十二國的醫療品質所做的調查，荷蘭、瑞典與德國是醫療水準最高的國家。

歐洲醫療水準誰最高？

| 名次 | 國家 |
|----|------|
| 1 | 荷蘭 |
| 2 | 瑞士 |
| 3 | 德國 |
| 4 | 瑞典 |
| 5 | 比利時 |
| 6 | 愛沙尼亞 |
| 7 | 法國 |
| 8 | 西班牙 |
| 9 | 英國 |
| 10 | 匈牙利 |
| 11 | 義大利 |
| 12 | 波蘭 |

資料來源：Health Consumer Powerhouse

這份調查由五個領域、二十個指標組成，包括病患的資訊權、候診時間、看護成效、環境友善與中介便利性等。

在調查中，愛沙尼亞與西班牙等國家表現出乎意外地好，而英國雖然在醫療資訊上奪冠，但病人要等候的時間太久，服務品質將總分拉低。

英國人也相當不服。英國衛生部就反駁，這份調查未能考量隨著每個國家的經濟發展程度不同，醫療已邁入不同的重點，全部混在一起比較並不公平。

史丹佛 奪得最佳理工大學

標準：研究與素養

美國科學雜誌《Science Week》評選出2005年最佳的理工、生物科技、化學、資訊科技、數學、地球科學等六領域的最佳大學。其中在最熱門的理工大學中，史丹佛大學遙遙領先，奪得第一名，它與後面三名的麻省理工學院、加州理工學院與柏克萊大學一起，在六個領域都是領頭羊。

第五名的哈佛，雖然聲譽響叮噠，但在資訊科技領域就不如其他學校。另外，以人文氣息為號召的哥大，在這裡排名第九，生物、資管、數學等領域顯然不敵其他理工大學。

美國最佳理工大學

| 名次 | 企業 |
|----|---------------------|
| 1 | 史丹佛大學 |
| 2 | 麻省理工學院 |
| 3 | 加州理工學院 |
| 4 | 柏克萊大學 |
| 5 | 哈佛 康乃爾大學 |
| 7 | 普林斯頓 芝加哥大學 |
| 9 | 哥倫比亞大學 |
| 10 | 耶魯 伊利諾 威士康辛大學 |

資料來源：《Science Week》

騎自行車，細品319鄉

拜訪319鄉，騎自行車是一種兼顧運動的深度旅遊方式，可以融入大自然中，迎著微風，感受細微之美。

拜

訪美麗的319鄉可以有
很多方式，開車、騎機車
方便又自在，但容易走馬看花，
忽略路上許多細微、令人驚喜的
風景。

「台灣的印象就只有這樣子而已嗎？」資深廣告人、現任財團法人自行車新文化基金會副執行長林惠忠說。

騎自行車走319鄉，是一種兼顧運動的深度旅遊方式。「開車太快、走路太慢，」林惠忠認為，「騎自行車可以融入在大自然環境中，傾聽大自然的天籟、用皮膚感受清涼的風雨。」住在淡水的林惠忠，最喜歡每週六清晨騎自行車，從紅樹林騎到八里，因為人少、陽光還不灼人、而且空氣清新，感覺非常自在。他也經常開車到台灣各地，到



了定點，再騎自行車感受細微之美。有一次他跟朋友們遠征南橫，在關山附近看到磅礴偉人的向陽大崩壁的奇景，讓眾人永難忘懷。他記得，那天是冬季十一月的下午四點，夕陽透過山嵐烙印在山頭，有如黃金鑲嵌在大崩壁上，十五分鐘之後，雲層再度把山頭遮住。

這個只有十五分鐘的難得景色，也深深烙印在他們心中。「大家都看呆了，」林惠忠說。

由於各地縣市政府都在積極規劃自行車道，用自行車走遍319鄉，也許不再是空談。

自行車漫遊八里左岸

十五公里自行車道：

觀音坑溪口→關渡大橋→八里渡船頭→老榕碉堡→左岸會館→左岸公園→挖子尾生態保護區→十三行博物館



自行車遊319鄉，林惠忠建

議，可以先從台灣北部的八里與淡水玩起。沿著八里左岸自行車道，可以飽覽人文藝術與自然景觀。沿著左岸而行，除了徜徉在清涼和風裡，還能閒逛八里渡船頭廣場、老榕碉堡，在左岸公園散步，接著觀賞挖子尾生態保護區的自然生態。

不能錯過的是八里的新地標、具有歷史意義的十三行博物館。這裡有如時光隧道，可以接觸古老文明，體會時間的深層意義。逛完八里，還能騎過關渡大橋，到淡水吃小吃、看夕陽，輕鬆又愜意。

「我在海峽兩岸划來划去，我沒過去，也沒過來，
所以我的環境是很艱苦的。」



(楊煥世攝)

大，人家企業也有三百家的、四百家的，沒有關係。有些是技術性的，真正要管的只有三十幾家而已。

問：你如何佈局兩岸事業？

答：我在海峽當中自己划來划去，我沒過去、也沒過來，這邊的要審核我，那一邊要等你這邊通過了，那邊才通過，如果沒有通過我就自己又在海峽裡……(笑)。

到對岸去問題很多，我要去申請一張執照，得到執照後，可能已經是一年、兩年了，time change! (時機改變了)。我回到國內說，「please，是不是可以讓我過去？」得到的回答是，「數字太大，不行！」

所以，我的環境是滿艱苦的。但是，做為一個領導者一定要樂觀！如果你悲觀的話你不能在這裡，你一定要樂觀。不同意的話明天再來，明天不同意後天再來，就是這樣子。

問：一個有趣的問題，裕隆的嚴凱泰先生引進了亞曼尼，並且做代

言人，大為宣傳。你是否將他視為競爭對手，並且為你旗下的服裝品牌做宣傳。

答：我是愛我自己的產品，他怎麼可以穿別人的東西，他應該要穿自己公司的牌子才對嘛！為了漂亮穿亞曼尼，不，他已經夠漂亮了。

(笑)代理，跟他穿自己的東西是兩回事，穿自己的東西，才是對自己的東西有信心呀！他應該穿嘉裕的西服(笑)。

問：董事長都穿遠紡的衣服？

答：我穿的一定是我自己公司的(現場鼓掌)。我連內褲也是。

台灣比不上香港努力？

問：你一直強調紡織業是高科技？如何改變大家的印象？

答：很簡單，你們全部趕快去買一套我們的衣服就行(笑)。紡織廠的科技實在不簡單，現在很多紡織品要花很大的功夫，例如襯衫，都要有功能性，夏天要能吸汗等。

今天台灣紡織業很可惜，我們不可能繼續存在下去，是因為空間不足，上不去了。我們一定要跨海，然後，整體性輸出。在政府的政策

上再努力，使得台灣的紡織業，再跳一級上去。

問：你對兩岸三地華人的競爭力，有什麼樣的看法，對台灣的人才又有什麼的建議？

答：台灣在管理上、在企業工作上，不是我偏心，是最好的。因為台灣是從一個資本主義的時代生長起來的，有競爭力、有實力。中國的部份才剛剛起來。

台灣是一流的。但是我們現在也進入到一個時代，有一部份人覺得星期六、日要休息，要帶小孩去逛或處理家務。

我上個星期六去香港，我約人說這星期六可不可以跟你碰面，對方說，「沒問題！你來吧！」要是我在台灣約的話，星期六大概都沒有空。打電話給我的主管，還要小聲說，「抱歉，現在能不能講電話？」

但上週六我到香港人辦公室，看到很多人上班，我就問，「你們怎麼星期六都在上班？」他們回答的是，「是呀！星期六應該上班！」，星期一到星期四都在大陸做生意，星期五回來辦公室，星期六就開開會，當然這麼做。」今天我們(台灣)太輕鬆了。

「很多人說我管一百八十幾家公司不聚焦， NO！我很聚焦在了解全世界的趨勢。」

時候，上海的飛機場還不像樣呢！
你要有危機感，我也要有危機感。遠東過了十年、二十年後他還存在嗎？二十年前的六十四家美國最好的公司，現在存在的大概只剩下兩、三家，世界上做企業領導的，很緊張，你整天在想你之後存不存在，就是企業是不是能永續經營。

我們看看歷史，六〇到八〇年代，我們的經濟目標很清楚，今天又是如何呢？要很清楚地跟我們講。我也不是說全部都要去大陸，但是要有一套真正的模式。

遠東樣樣都有規矩，我第一次（去大陸）是十年前投資的時候，我說你要給我一個數字，就是我之前創出來的五千萬數字。現在你只要有一千萬，在五千萬之內，照規則講，你就可以拿這五千萬去投資，現在是沒關係了，但你去申請的時候，超過五千萬也不簡單。

聽說南亞、台塑，所有去的

問：你領導一百八十多家公司，面臨的最大挑戰是什麼？你所掌握的領導原則是什麼？

答：這可要把我的祕密都講出來了（笑）。實際上事業是講究品質，

project都是五千萬之內，四千九百萬、四千八百萬，加起來也很大，到底王永慶還是聰明，我對他還是很尊敬的，這個年紀了還繼續要走，台灣沒有這麼有幹勁的人物，今天還能夠存在這裡嗎？

政治人物忘了人民

今天我們需要開創新環境，執政黨、在野黨門來門去，他們忘掉了我們。

我去年在新加坡有機會和李光耀先生聊天，我問他關於對台灣的看法以及兩岸關係。資深的人員，講的話就不同，不會講阿扁好或壞的，他說，「我常常看你們的電視台，我每天晚上都看。」我說那你一定比我更懂，李光耀說，"The Art of government is to handle people, not to alienate one group from the other"，這

治國的藝術，在於如何處理人民，而非分化族群。

然後他跟我說一個很好的經驗，一九六四年新加坡離開馬來西亞時，他下面一個左右手跟他說，「這是一個好機會，有九六%人民都會支持你，可以做一系列的改革。」他跟他的左右手說，「不要再讓我聽到你這講法，我要unite（團結）所有的人，而不是九六%，因為這才是新加坡的力量，我不許再聽到一次。」他的意思很深，然而因為我不在政府，所以我不說什麼。

領導者唯一能改變的，就是根據時代的趨勢，來做改變。在全球化下，在這充滿挑戰、無邊際的競爭中，我們要曉得下一個階段，下一個趨勢是什麼？而台灣在下一個階段又會何去何從？我是愛國，所以我把這個問題提出來，不要把我寫壞掉（笑）。

品質要好，領導者的方向、趨向，要信賴你的總經理，總經理是正的執行官，如果不信賴他，也管不了這麼多人。

很單純的說，董事長基本上是不

太做事，做做公關，不該管太多。現在的管理體系，應該是一個Network（網絡），全部的人負責。

一百八十家公司，聽起來很龐



(楊煥世攝)

視。中國現在出來買公司，如果我們關了門講，中國幾年前好像土土的，但今天他有本事出十七・五億美元要買IBM，在管理上，在能力上，他厲害，我們今天有什麼機構，有這樣子出去併購人家嗎？沒有。

以上談全世界趨勢，你是領導者，就必須一天到晚注意這些事情。很多人問我，有這麼多行業怎麼管，好像我不聚焦？實際上，「No, I am really focused」，我很聚焦在這些議題上，才能夠領導。

因為每一個因素都會影響。油價六十四塊錢影不影響我？當然影響

我！我的化工廠原料價完全跟著走，紡織品價錢漲不上去，原料上去了，紡織品價錢上不去怎麼辦呢？

科技的進步能帶來一些轉機，科技一天到晚在變。今天我面前是一杯水，不然我可以表演給你看，我的衣服拿出來，一杯咖啡倒上去，全部是乾淨的，我的衣服已經走到不沾任何的色素。所以我一直要強調，我（紡織）不是傳統產業，我是工程科技行業。

接下來談領導者的挑戰。每個領導者都要有危機的意識，今天我以整體來講的話，我們的（國家）領導者，他有沒有危機意識？有！但

是方向等等不對了。

你看台灣貿易出超，今年一月到七月只有七・五億美元，這麼一點點，後面會怎樣？然後你看我們的貿易成長率，從一九九四到二〇〇一年的二八%，一直往下掉，這是危機。

三星如何逼退新力

再談到韓國，大家都在看韓國，的確，韓國現在連文化也輸出，來個男明星大家都發狂！你看看三星跟新力，新力是三十年以上的市場老牌，它在下降名次。三星、LG等牌子卻都在成長上來，我們是不是該有點危機感？

這個給我很大的感覺是，以我企業來講，根留台灣，我一定繼續。但我的伙伴、朋友，我見不到他，他到亞洲的時候，不會到台北來。那些大頭以前都到台灣來，現在不來了，我只好到上海去見他們，隔天再回台灣，台灣在邊緣化。

你再看飛機場，我也不是說它壞話，你現在一到香港的飛機場、上海的飛機場，才了解到我們的飛機場怎麼不像樣了？我們有飛機場的



(楊煥世攝)

▲遠東集團董事長徐旭東，隨身攜帶兩支手機，讓他走到世界各地，都可以身歷其境管理公司。

店)，你已經被拍下來了。

為什麼？就是保安。

九一一之後過了一年，我跟美國副總統錢尼有機會在一個兩天的研討會當中碰面。以前每次開會在那個場合，他只站在一個角落，就是跟大家說 hello，握握手。

那一次我就發覺，他不站在那裡，他過幾分鐘就走一下，幾分鐘就走一下，幾分鐘就走一下……一直換位子。今天你如果是領導者，就必須想到這

些問題。你的工廠在哪裡？你在哪裡？單純是保安議題。

再談到回教，我實在不懂。如果說要了解的話，大概要看多年前，杭亭頓 (Samuel P. Huntington) 所寫的「文明衝突論」。打仗不是國家對國家，是文化對文化，文明跟文明之間的鬥爭，就這麼簡單。不是國跟國之間，我們（台灣）也有綠的藍的，黃的橘的，理念跟理念，這很有趣。

世界是平的。全世界現在快速到前一秒鐘的事情，我們馬上就能知道。所以在這個情況之下，世界愈來愈連在一起。但是領導者你要清楚，你今天如果說遇到管理問題，以前我最大、最好，我的知識最多，你都不曉得，只有我曉得。現在是什麼？你上網全部都能通，system is network！世界是沒有什麼祕密了。

那天我問易利信 (Ericsson) 全球總裁，「我實在不清楚你的 head office 到底在哪裡，」他講，「head office is where I am!」，我在哪裡，總公司就在哪裡，沒有錯，他的人全部都在動。中國大陸這一塊，也不得不重

徐旭東： 動盪的社會， 企業難成功

自從三年前《天下》舉辦標竿論壇，即力邀遠東集團

董事長徐旭東演講。幾乎從不對外演講的徐旭東，終於在三年後同意，為今年主題「領導者的挑戰」開講。

徐旭東領導的遠東集團，十分多角化，橫跨幾乎食、衣、住、行、

育、樂各領域。十年前，公司家數約八十，營業額一千億，現在已經有超過一百八十家公司，營業額四千億，總資產更是破兆。

公司不只多，在個別領域中，也表現很好。老字號的遠東紡織，已多年蟬連《天下》標竿企業，遠傳電信則在去年電信三雄

中，成長最高。八月中旬，徐旭東用他一貫的幽默，先展示隨身攜帶的兩支三G手機，「一般演講會要求觀眾關手機，但這裡不用，尤其你如果有三G手機的話，電話一來，你不必說一句話，現場照一下，就知道你在聽演講。」提供了一場知識饗宴。

最近世界企業協會的一句話，我拿來做開場，"Business cannot succeed in a society which fails"，在一個動盪不安的社會中，企業不可能很成功。

我今天問第一個問題，如果你的企業有些問題的話，是不是社會的因素？今天用這一句來做為我們領導者的挑戰背後中、心思的重點。

我的演講重點分為三部份：世界的趨勢，領導者的挑戰以及領導者的省思。

世界已經沒有秘密

第一個主題我要講世界的趨勢。今天做為一個領導者，你如果不知道世界的趨勢，你是不能夠在這個

大環境下立足的。第一個部份細分為四大類來講：恐怖主義的危險、未來的回教世界、全球化的挑戰及中國大陸。

別以為九一一只是美國的問題，不！全世界都有問題！印尼都會發生問題，跑到很文明的英國倫敦，走進地下鐵，也隨時感到有恐怖攻擊。今天你走進這個大樓（遠東飯



引人注目的是一棟白色建築。

「挪亞方舟」幾乎看不到招牌，加上屋外木造躺椅，會以為是家SPA沙龍，「有心走進來的客人，就是一種緣分，」老闆林文龍說。

「挪亞方舟」是法式餐廳，但林文龍特別用木頭營造懷舊、舒適當成餐廳的主題。一百坪室內、室外各

半的用餐空間，通過明亮的玻璃門到室外庭院，就像「上了甲板」。

最特別之處，在於方舟是日式宿舍改建，這裡曾出過三個博士，屋主是成大機械系教授。

林文龍為了能充分運用日式宿舍獨特的房屋結構及屋外庭院，特別請了「原相建築事務所」的龔書章建築師團隊來設計。

原相利用新舊並置的巧妙手法，保留宿舍舊結構作為方舟主體，卻不斷有創意驚喜。譬如「廁所的天花板是一座魚缸」，抬頭一看，彷彿自己就在水底看著魚悠游。庭外的露天座位及舞台邊，也特地留下宿舍庭園的老榕樹。

「想輕鬆喝小酒、聊天，請上方舟，」林文龍熱情地邀約。

華燈初上的海安驚奇

「一個國際城市迷人之處，在於有夜生活，」台南藝術大學建築藝術研究所副教授呂理煌如此形容。

深夜走在「海安路」，燈光打在街頭的當代裝置藝術，陰暗處依稀可見殘破舊屋，民眾坐在馬路安全島上聆聽露天音樂表演，一股濃厚的

後現代感，讓人忘了正置身一座古都。

海安路曾歷經地下街開挖，工程失敗停工十年，讓拆屋拆一半的此區，成為市區毒瘤。

現在，海安路像一座街道美術館，不但有台南藝術大學師生組成的「建築繁殖場」團隊，在地下街殘破的出入口，搭建高聳壯觀的「神龍回來了」木造建築，象徵在海安街底的神龍，重回保佑街道。

還有十多位藝術家彩繪舊屋破牆，甚至掛上百幅照片的照片牆，這裡成為「藝術介入」成功的街道。

一路欣賞街景，一路走到造型獨特的「藍晒圖」，小啜一杯。

「藍晒圖」店主正是推動海安街改造的藝術工作者杜昭賢。原本這裡是一棟毀損的七十年老屋，她把醜陋的外牆重新粉刷，成了放時髦音樂的 lounge bar。最特別的是「玻璃挑高地板」，露出老屋破舊的水泥地，「我想讓過去的歷史留下，」她在黑暗中說。

近午夜，還有路人在街上流連忘返，新舊並置，府城迷人的時空縱深，令人忍不住再次按下快門。



漫步台南古都

舊府城 搖曳新姿色

「曾經走在別人之前，但卻停滯不動。」
這是過去台南人印象中的古城，
然而，古城悄悄在動，再漫步一回，
無數嶄新的驚喜藏在眼前……。

文／黃亦筠 攝影／楊煥世

說

起台南市，你想起什麼？

是「赤崁樓」、「億載金城」還是「安平港」？套句在地人的話，「這裡曾走在別人之前，但卻停滯不動。」

但府城悄悄在動。小到店家，大到街道，一種細微優雅的轉變，帶著對新的勇於追求、對舊的難以割捨，漫步其中，體驗一下古都特有的氛圍。

繞過紀念二二八事件的「民生綠園」大圓環，南門路上便是許多新文化活動與舊建築的共存之處。

除了「台灣文學館」延續日據時代老台南市府氣派的歐式建築，後邊巷弄有著名的「華燈劇團」舊表演樓，現在華燈改名為「台南人劇團」，繼續發揚台南的劇場文化。

同條路，全台歷史最悠久的「孔廟」，「全云首學」的匾額高掛。對面「府中街」，五年前拓寬後，別致的新咖啡館陸續開門，黃昏露天雅座咖啡香瀾漫。

窄門內「別有洞天」

孔廟對面一棟老房二樓，微敞的窗亮著燈光。然而卻怎麼樣都找不

到進出的大門，只有一道窄到不能再窄的牆縫。擠進窄縫上二樓，這裡別有洞天，懷舊昏黃的空間，是許多台南學子、藝文人士常光顧的「窄門」咖啡館。

文學大師紀德曾說，「你一定要努力過窄門。」這道窄門是日據時代老醫生蓋的兩棟屋子，屋子間留下間距，湊巧形成窄門。

「窄門」老闆曾惠萍原先是咖啡館客人，六年前頂下房子整修時，為了保留懷舊感，特別把日據時代留下的木造地板，一塊塊編碼後才拆下，整理後再原封不動的拼回，屋內結構也維持原狀。

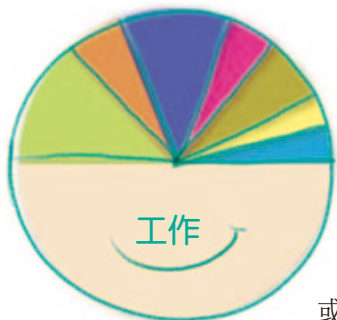
坐到窗邊座位，點一壺熱奶茶，和一份店家自製奶酥厚片，「六月鳳凰花開，從這裡看出去，真的很美，」曾惠萍說。

方舟賦予老宿舍新生命

黃昏時刻走進大學路，一旁成功大學校園綠樹如茵。才轉進十八巷，大馬路的嘈雜隨之褪去，學生模樣的路人，捧著書靜靜走過。

十八巷是有名的餐廳巷。才短短幾百公尺，卻有數十家餐館，其中

均衡的一天



事事條理化

條理化可以節省時間，所

或同事不合理的佔用你的時間，要問他們解釋你是如何調整時間的步調。

■ **多溝通** 和最依賴你的人討論你的實際需求，如果家人、朋友

中所從事的工作實際嗎？

■ **反省** 想一想整天所做的

的事。你期待在一天之中

所做的工作實際嗎？

忙。你可以請你的兒子、女

兒或是另一半來洗衣或是

煮晚餐。

■ **找幫手** 當你有許多事情要做

的時候，你可以尋找別人的幫

忙。你期待在一天之中

所做的工作實際嗎？

時，有可能會增加疼痛和疲倦。

■ **排出輕重緩急** 假如你同時要

做許多事的時候，你要決定什麼是

最重要的，然後放下其餘的事。當

你顧忌別人，而不顧自己的後果

時，有可能會增加疼痛和疲倦。

帶，或是結算你的支票簿。

■ **確認** 知道你何時在浪費時

間，並且避免這些浪費。假如你沒

有辦法避開，那麼就要使它們變得

有意義。例如候診時或是在每天的

會標示起來，以避免重複的約定。

以你可以將更多的活動整合在一

起，條理化也可以幫助保留體力，

以避免多餘的步驟和行動。

★ **行動之前先想一想** 在你工作

之前你要蒐集你所需要的東西，然

後列一個清單，例如將所有的清潔

用品放在一個籃子之中，避免常常

上下樓來拿這些東西，或者在你要

出門辦事時，記下所有你需要的東

西，以避免等一下又跑回來拿。

★ **讓常用的東西隨手可得** 你可

以讓家中的工作地方條理化，讓你

常常使用到的東西就放在手邊，這

個可以讓你省略不必要的彎腰。工

作時你可以將電話放在電腦或是書

桌上的常用檔案旁邊。

★ **減少雜亂** 尋找物品是很花時

間和精力的。整理你的櫃台、櫥

櫃、衣櫥和抽屜，讓你能夠輕易地

找到你需要的東西。

適度的工作

適度包括了每次做事的多少、多久和多快，以避免做太多或做太少。

要練習適度：

* **將令人疲累的工作分開** 疲累

的工作會耗盡你的體力，而且增加

疼痛，不要花星期天整天來整理花

園，而是要花三、四天，每天工作一、二個小時來整理。

* **安排活動** 將費力的活動與省

力的活動組合，例如在推完吸塵器

之後坐下，然後閱讀，或者去付帳

單，然後再去洗衣服。你要記住一

天之內何時你是最有活力，然後將

你最重要的工作放在這些時間來

做。

* **定時休息** 休息多久依照活動

而定，你可以發現在從事某些活

動，例如文字處理，三十分鐘一

個小時，就可能需要休息，而一些

更費力的工作，例如除草，可能需

要每十、二十分鐘就需要休息。

* **以適度的步調來工作** 不要急

著來完成一項工作，而是要將你的

時間與工作維持在一個舒適的步

調，而這個步調是要讓你感覺你在

努力，但是並沒有過度，當你以快

速的步調來工作時，你會花費比適

當的步調多出一倍的精力。而適度

步調可能會花費長一點的時間來完

成工作，但是做完工作之後，你仍

然會覺得舒適。

(以上取材自《梅約慢性疼痛》、《梅約憂

鬱症小百科》，《天下雜誌》出版。可上網

閱讀更多相關內容，網址：

www.cwbook.com.tw)

均衡健康的一天 怎麼過？

現代人生活極度失衡，日子常被工作填滿，
如何調整生活作息，有效管理時間，
找到生活的平衡點？

文／許芳菊
插畫／江小A



根據美國

所做

一些研究顯

示，每年公

司會因為員

工的壓力、

焦慮及憂

鬱，而損

失十六天

的生產

力。職業

婦女由於

同時遭逢

工作與照

顧小孩的

雙重壓

力，而使

得罹患憂

鬱症的機

率增高。

我們不可

能完全改變

外界環境競

爭壓力的事

實，但是透過一

些時間管理的技

巧與生活作息的調

整，可以幫助我們找

到健康生活的平衡點。

美國梅約醫學中心的醫師建議，

首先你可以仔細想一想，你如何度

過典型的一週，之中包括均衡的活動嗎？一八七頁右圖顯示的即是不

均衡的工作消耗太多的時間，只留

一點點的時間給其他的活動，而這

一天也不包括運動或是時間來放

鬆。左圖則顯示了均衡的日常活動

應包括有放鬆和運動的時間。

經過一週的緊張生活，週末其實

應該盡量安排一些讓你覺得舒服的

活動，其中包括足夠的休息時間。

讓時間站在你這邊

對許多人來說，平衡生活最重要

的步驟就是學習如何有效率的運用

時間。變動的工作、家事以及應酬

會消耗掉整天大半的時間，而拖

延、完美主義或過度自我表現、過

度承諾也會使得時間的利用更形困

難。你可以嘗試以下的方法使你的

時間更有效率：

■計劃 將你的時間做計劃。以

便找出什麼事是必須做及什麼事是

你想要去做的。在每天的記事本上

寫下所有的活動，然後常常翻閱記

事本並確定凡事都是上軌道的。你

可以將桌曆放在電話簿旁邊，將約

專家建議

滙豐銀行信託投資部
資深副總裁馬文玲：

固定薪水階級，
把錢分3袋



(梁國儒攝)

我的理財方式會分做三袋，一袋積極，一袋追求固定收益，一袋要最保守、穩健。

這樣規劃，是因為我想換房子，而且顧慮到子女的教育經費，同時要做好退休準備。

積極的一袋，就是為了換房子，也是最近唯一的改變，在第二季買了能源型基金。大賺，就換間豪宅，賠光了最多不換。

追求固定收益的一袋，是考慮到子女的教育經費。孩子一出生就買了儲蓄型保險，十年到期可以終身領回固定金額。

最保守的一袋，就是為了退休。這一袋最怕受到損失，所以投資強調資產配置、股債並重的平衡型基金，沒有爆發性，但表現穩健。

我是很保守的固定薪水階級，所以要做有紀律的投資人。

扣除稅與基本生活費後，固定將剩餘金額的六〇%用於投資。

「前年開始，台北市很多大坪數、約三百多戶的新建案，賣得快而且漲得兇，」也想換個巢的中研院經濟所研究員吳中書，發覺許多新建

案推出後，立刻由四十萬上漲到五十萬。而目前大台北地區的中古屋，不論投資或是自住，都相當保值，是負利率時代，不錯的選擇。

短期內，股票比債券好

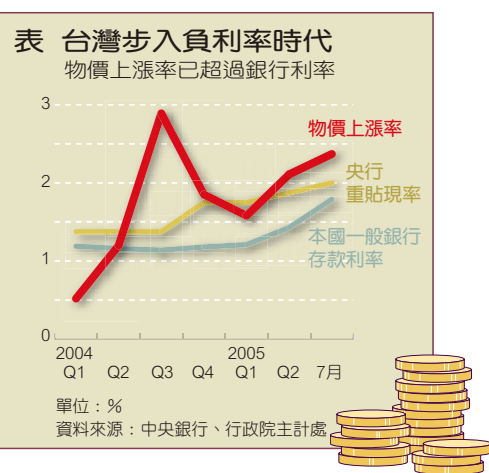
而隨著景氣加溫，通貨膨脹會再進一步往上。為了抑制通膨，央行會持續升息，造成資金逐漸緊縮，景氣趨緩。最後央行會再逐漸調降利率，債券價格開始上揚，此時債券又會優於股票。

詹玉茹也建議，短期因為物價上漲，央行可能升息，最好減少債券比例，而持有具成長性的股票。但長期而言，預期對台灣經濟影響很大的美國，明年下半年景氣會逐漸緩慢，可以在升息腳步停止之前，增加資產中債券的比例。

氣沒有過熱跡象，下半年預估也是溫和地成長，央行升息幅度不會很大，」中華經濟研究院經濟展望中心主任周濟說。

負利率下，只利用存款理財，是最差的選擇。「保守些，可以考慮跟通貨膨脹一起上漲的抗通膨商品，如房地產、黃金，」ING投顧研究部資深經理詹玉茹說。

國內的房市因為土增稅減半、優惠房貸等政策刺激，以及跟隨國際如美國、澳洲等地的漲勢，從二〇〇三年開始，房價開始往上走。



室協理張欣民說。

如果要做長期的規劃，馬文玲建議，可以將資產分成三大袋，一袋要最保守、穩健，一袋追求固定收益，一袋積極。

這是因為油價太難以掌握，對景氣的影響範圍也太大。與其追著油價跑，不如先了解景氣循環，做好進可攻、退可守的規劃。

負利率一般都出現在景氣循環的最初階段，接下來景氣就會好轉。

所以在負利率的時候，會先反應景氣的股市，表現會比債券好。

負利率時代 如何看緊荷包？

從油價到蔥價，物價正大幅上漲，然而利率依然紋風不動，通膨高於利率的負利率現象持續惡化，讓人存得愈多、賠得愈多。該怎麼做，才能避免荷包愈來愈薄？



(邱劍英攝)

高，七月份的消費者物價，比起一月上漲了三・五％。

與去年相比較，一到七月平均消費者物價年增率，也是一九九七年以來新高，達一・九二％。但此時利率卻沒有跟著向上大幅調整，使得負利率再度降臨。（見表）

「整個市場是全球利率下降，尤其台灣下降幅度更大。現階段，如果將絕大部份的資產放在存款，會被通貨膨脹吃光，」馬文玲說。

假設在銀行存了一百萬元的一年定期存款，現在的平均利率約一・八％，一年後可以領回利息一萬八千元。

但是物價上漲超過二％，以四口之家一個月將近七萬元的消費支出計算，若要維持相同生活水準，每個月必須多花一千四百元，一年得多花一萬六千八百元。利息收入因為物價上漲而消失殆盡，而原先規劃好要購買的商品，也因為漲價，必須花更多錢購買。此時存款便縮水，存得愈多，虧得愈多。

房地產、黃金可抗通膨

「這一波物價上漲，是因為國際油價飆漲，國內無法控制。再加上景

「我

最近唯一改變的，就是第二季去買能源類基金，雖然有點慢，不過還來得及，」滙豐銀行信託投資部資深副總裁馬文玲有點惋惜地說。

一直笑著說自己是相當保守固定薪水階級的馬文玲，會改變的原因，正是因為油價漲得太快，而且

預期不會下跌。

今年以來，國際油價飆漲近六成，國內油價也調漲兩次，達二四％，持續推升物價上漲。

今年物價漲幅的驚人程度，只有第二次石油危機時可以相比。根據主計處公布的物價統計月報，今年物價單一年度漲幅是二十五年來最

州經營地方電台、每天都上我自己的部落格發表文章。每一個人其實都可以上網搜尋新聞，都可以是解決方法中的一環。

另外，新聞媒體必須重生。新聞媒體必須重新尋回新聞倫理、挖掘真相、勇於鏟除腐敗、獨立挑戰權威，這些傳統新聞價值必須重新恢復。沒有正直的新聞媒體，民主是不可能的。

問：你對台灣媒體的看法如何？

答：台灣的電視新聞看起來十分奇怪，你們有八個二十四小時播放新聞的電視台，畫面擠滿了跑馬

燈，看起來都是地方新聞，可是內容都大同小異。我印象深刻的是，台北市長馬英九在國際媒體與傳播研究學會，談到台灣雖然深受複雜全球局勢的牽引，但台灣卻沒有足夠的國際新聞。

其實美國也有相同的毛病。我們在國際舞台上舉足輕重，卻鮮少知道世界上其他地方發生了什麼事。光看CNN你是不會了解的，每天都是恐怖主義、運動新聞、娛樂新聞。

問：當腐化的政府不受媒體約束，接下來會發生什麼事呢？誰來

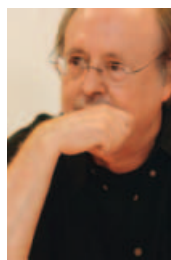
監督政府呢？

答：我並不知道，就像我們並不知道洛夫的醜聞到底會不會爆發。之前，許多媒體也反對布希政府出兵伊拉克，但他們還是去了。

當媒體不能再約束政府，使他們負起責任，公民的角色就更重要了。

問：你認為媒體改革有何希望？

答：我認為另類媒體會愈來愈強大。每一天，我們都有新的紀錄片。每一天，我們都有新的報紙、雜誌、廣播、網站。另類媒體從來沒有像今日這樣蓬勃發展。所以我並不覺得前景黯淡。（王曉玫整理）



(陳德信攝)

媒體若沒有**盡告知人民之責**，
人民沒有充分的資訊，也就**無法參與民主**。

大財團控制的廣播機構。作為資訊和傳播工具，網際網路讓更多人更方便地接觸吸收訊息，而且比歷史上任何的媒體形式，擁有更廣泛的

消息來源，可以發出任何可以想見的觀點。因此，我們在網路上可以看到極為複雜多樣的新聞、意見、評論等。

而且，網路容許雙向溝通，和公共對話，而這正是打造活力民主的先決條件。

坎爾南：

沒有正直的新聞媒體，民主是不可能的

問：美國向來標榜新聞自由，許多國家以前總是向美國看齊，為什麼今日的美國變成這樣？

答：《華盛頓郵報》對水門案的調查報導，當時成為年輕新聞記者的典範。每一個調查記者總是想要揭發政治人物或企業的貪污舞弊、矢志找出真相。

但是，首先發生的是企業財團接管主流媒體，包括報紙、電視、雜誌。營利取代調查報導，變成主流媒體的主要目標。

其次，布希政府本身恐嚇、懲罰任何不利布希言論的媒體。如果記者批評太過，甚至會丟掉飯碗。

問：難道美國沒有法令限制企業持有媒體的比例嗎？

答：這種限制在雷根總統與柴契爾夫人時被廢除。在他們之前，一個企業不得擁有七家電視和一家報紙以上的媒體，還有其他種種限制。

但雷根總統和柴契爾夫人解除這些限制，所以，現在一家企業在單一城鎮可以擁有當地的電視、報紙、雜誌、廣播。

過去，我們有一個十分多元的媒體環境，不同的老闆、不同的公司擁有不同的媒體，我們聽到許多不同的聲音。可是，當你只有單一企業擁有許多媒體，基本上，不管在電視、報紙、雜誌、廣播，你聽到的都是類似的聲音。

我們正面臨美國媒體史上最大的不信任，愈來愈多人懷疑媒體。但

是，我覺得這是有益的。

我在學校教媒體識讀，閱讀媒體、了解媒體的符碼、知道他們的價值觀，這些都是十分重要的。閱讀報紙是一門藝術，看電視、聽廣播也需要訓練。

問：你提出了許多對媒體現狀的批判，有任何可行的解決方法嗎？

答：我書上的最後一章便在討論可能的解決方案。在美國，媒體改革運動正在起步，你可能聽過羅伯特·麥克切斯尼（Robert McChesney），這位傳播學者才剛剛開過千人的媒體改造會議，倡議恢復媒體管制，給公共電視台PBS更多的預算。

我自己則投入另類媒體，我在德



(陳德信攝)

出主意攻擊媒體和選舉對手，包括向CBS新聞主播丹·拉瑟（Dan Rather）和CNN施壓，並在二〇〇四年總統大選中，詆毀民主黨候選人約翰·凱利（John Kerry）偽造傷口、冒充越戰英雄，抹黑凱利為越戰逃兵。

洛夫接受石油和其他能源公司的資金，在政府內推動有利於這些企業的法案。舉例來說，他攻擊採礦業環境保護法令；另外，由於製藥公司給布希政府許多資金，他也推動法令使政府無法和製藥公司談判，替工會壓低藥價。

不過，現在洛夫可能身陷於醜聞的大漩渦中。

約瑟夫·威爾森（Joseph

Wilson），最後一任美國駐伊拉克大使，是美國最後見過海珊的外交官員。二〇〇二年美國進軍伊拉克前，當時兼任尼日大使的威爾森奉中央情報局之命，祕密前往非洲尼日，調查尼日是否有將鈾運往伊拉克，協助海珊製造核武。事後，威爾森寫成報告，說明沒有證據證明海珊發展核武。

但在二〇〇三年，布希在國會一年一度發表的《國情諮文》（State of the Union）卻聲稱海珊擁有核武。威爾森氣憤不過，之後在《紐約時報》發表一篇文章，直言布希政府撒謊，誇大伊拉克的武力威脅。

於是，洛夫不只控訴威爾森說謊，更將其妻維拉瑞·普雷姆（Valerie Plame）是中情局臥底探員的身分洩漏給媒體。她是一個自由派。洛夫打電話給CNN、《新聞週刊》，暴露她的身分，指控她派先生威爾森去尼日。將整件事說成是中情局的陰謀，要暗中破壞布希政權。

任何洩漏幹員身分的官員等同於犯下洩漏國家機密的重罪。

現在中情局對洛夫十分火大，準

備將有關他的資料公諸於世。這件醜聞正在逐步發展中。

聯邦法庭也組成特別司法調查小組，調查洛夫和其他布希內閣成員。如果布希要開除特別調查小組的檢察官，國會可能會起而抗之，我們可能會面臨憲政危機。所以，這是一個十分令人關注的處境，一個十分激烈的角力。

美國媒體對洛夫態度也是曖昧不明。他們需要他作為消息來源，但他們也怕他、討厭他。由於他毀了許多新聞記者，現在很多人也忙著抓他的把柄。

網路、另類媒體挑起重任

一方面，現在似乎媒體不再替民主服務，反而加重民主的危機。但另外一方面，我們也有網路——一種最民主的媒體形式。

每天，網路上有幾百篇的文章批評布希政府，我自己就有一個部落格。我並不認為媒體陷入全然的危機中。過去十多年來，傳統新聞業的調查功能大部份由另類媒體和網際網路一肩挑起。

網際網路，不同於大部份遭保守

媒體日益沉淪，

也幾乎完全放棄了身為守門狗，

要為了**公共利益**調查經濟醜聞和政治腐敗的職責。

深入調查布希和錢尼副總統的利益醜聞，不曾質疑布希政府進軍伊拉克的動機，也未對布希的減稅政策只圖利佔全國人口一％或二％的富豪，做出任何公開的檢討。

這些背後都有原因。有些媒體十分保守，如福斯電視，一個右翼組織，常猛烈攻擊柯林頓。又如奇異電子集團旗下的NBC，也是一個保守的媒體企業。迪士尼也收購了原本屬自由派的ABC。這些都是財團接手媒體的後果。

過去十年內，右派媒體機器崛起，不斷擴張版圖，包括福斯電視、塔倫通訊社（Talon News Service）、《華盛頓時報》（The Washington Times）等。

幾乎每一天，美國的右派媒體都會收到共和黨指示，攻擊凱利、希拉蕊等自由派人士，並推銷布希政策。這些右派媒體攻訐民主黨人士和那些批評布希的新聞記者，部份細節都被紀錄在一部紀錄片「Outfoxed.. Rupert Murdoch's War on Journalism」裡。

每當《華盛頓郵報》、《紐約時報》、CBS批評布希時，這些被視做「自由派」的媒體就會被攻擊。

許多有影響力的新聞工作者都被迫離職，像是《紐約時報》總編、CBS《六十分鐘》（60 Minutes）裡的主要人物，還有CBS新聞主持人丹·拉瑟（Dan Rather）被迫提早退休等等。

布希政府對媒體的攻擊

另外，CNN的新聞總裁伊森·喬丹（Eason Jordan）也是一個例子。喬丹今年二月在世界經濟論壇上，發表伊拉克美軍蓄意攻擊新聞記者，他的言論遭右派媒體攻擊為叛國罪行。儘管有紀錄片佐證美軍射殺阿拉伯電視台（Al-Jazeera）記者，喬丹仍然被迫離職。

第三，除了培植宣傳訊息兼恐嚇主流媒體企業的右派媒體外，布希政府還親自攻擊媒體。方法之一是，布希政府創造假媒體。

例如在二〇〇四年有關醫療保險的辯論期間，布希政府製造假新聞影片，用政府雇員模仿演出電視播報員，在電視上「報導」醫療新聞。至少二十多個聯邦機構製作和散布幾百捲假新聞影片給地方電視台，被當作新聞片段，而非政府宣

傳短片來播放。

又如，在推動「有教無類」（No Child Left Behind）教育政策時，布希政府付錢給保守的評論家，使他們發表有利政策推動的言論。因此，納稅人的錢被用來資助保守份子，推銷布希政府的政策。

不僅如此，布希政府還付錢命人冒充新聞記者。譬如說，布希政府提供白宮通行證給公開的保守份子傑夫·甘農（Jeff Gannon），他是塔倫通訊社的假記者，白宮簡報室的常客。布希政府的新聞秘書史考特·麥克里蘭（Scott McClellan）時常在記者會問題變得太尖銳辛辣時，便點名甘農提問。後來被部落客發現他的真實姓名是詹姆斯·古克特（James Gucker），真實身分是同志伴遊，並兼營色情網站，才被迫離職。

比水門案更大的醜聞

現在，美國政壇可能面臨比水門案更大的醜聞。

布希的首席政治顧問卡爾·洛夫（Karl Rove），人稱「布希的頭腦」（Bush's Brain）。這人總是幫布希

直被世界新聞界視為標竿的美國，近幾年來媒體亂象也十分嚴重。置入性行銷、八卦化新聞、及政府的操控也時時出現。

美國加州大學洛杉磯分校（UCLA）教育哲學研究所所長道格拉斯·坎爾南（Dr. Douglas

Kellner），一向以媒體批判馳名國際，他的一系列著作，也幾乎是世界各地傳播學者的必讀經典。

在他的新書《媒體奇觀與民主危機》（Media Spectacle and the Crisis of Democracy）中，自由派學者坎爾南高分貝抨擊布希政府

我最新的一本書，《媒體奇觀與民主危機》，將焦點轉移到政治。我從二〇〇〇年美國總統大選談起，我稱其為史上最大的竊案（Grand Theft 2000）、美國政治史上最重大的罪行。

接著，我討論九一一恐怖攻擊對媒體造成的影響，與布希政府如何利用媒體恐慌、人民恐懼，大力推行右翼政治主張，諸如愛國法案（Patriot Act）和入侵伊拉克。

在最後一部份，我舉出媒體在布希執政下出現的三個大轉變——分別是媒體企業（corporate media）服膺於娛樂和八卦聳動新聞、右翼共和黨媒體攻擊機器的崛起、和布希政府本身對媒體的攻擊。這三種趨勢匯流，橫貫於美國的政治與媒體，嚴重破壞美國的民主體制。

我們要有民主，必須要有個互

相制衡的系統。法國大革命時，稱媒體為第四權（The Fourth Estate）。在美國，媒體獨立於行政、立法、司法之外，是主要的民主機構之一，是民主不可或缺的前提。

媒體必須辯論公共議題

媒體必須辯論有關公眾利益的重大議題，必須對所有政黨持批判懷疑的態度，也必須告知公民有助其參與公共事務的資訊。這就是民主的第二個層面——公民參與。

美國現在民主的危機，便在於七個大財團掌握了大部份的廣播、電視、報紙、雜誌。像是迪士尼、梅鐸的右翼媒體福斯電視（Fox TV）、奇異電子公司（GE）旗下的國家廣播公司NBC、和時代華納（Time Warner）等。

操弄美國新聞媒體，而美國主流媒體也無能戳破騙局的惡性循環。

坎爾南教授日前來台，參加世新大學主辦的「國際媒體與傳播研究學會」時，接受《天下》訪問，除了針砭媒體亂象，也勾勒另類媒體力抗權威、活化民主的前景：

一方面，主流媒體被財團控制，使得主流媒體趨於保守、利潤導向。另一方面，資訊和娛樂化的趨勢，使政治娛樂化，八卦新聞泛濫，像柯林頓總統的性醜聞，連月播放；或最近麥可傑克森猥褻小孩的官司、湯姆克魯斯在媒體上大談他如何愛他的新女友等等。

這樣一來，媒體極少從事新聞報導，失去了告知民眾、促進民主的功能。

媒體不但日益沉淪，也幾乎完全放棄了身為守門狗，要為了公共利益調查經濟醜聞和政治腐敗的職責。

在柯林頓執政期間，媒體像是攻擊犬，毫不留情大肆攻擊柯林頓。柯林頓的私人生意、愛情生活細節，都被媒體一一檢視。但在布希執政期間，媒體卻變成一條哈巴狗。媒體不太批評布希政府，沒有



媒體批判大師坎爾南

(陳德信攝)

當媒體 棄做守門狗 誰扮第四權？

文／編輯部

當

媒體不再扮演守門狗 (watch dog)，而淪為批評政府的攻擊狗 (attack dog)，或政客、企業財團膝上的哈巴狗 (lap dog) 時，誰來追尋真相，扮演社會第四權的角色？

二〇〇二年四月，《天下雜誌》曾推出封面故事「弱智媒體」，剖析台灣媒體為何走上弱智化。至今，令一般大眾批評的媒體亂源，一直都沒有改善的跡象。

七月底，新聞局進行有線電視

台六年來的首次換照，七家頻道未過關。落榜業者砲轟政治干預，政府官員則堅持消弭亂源、保護受眾。是政府開民主倒車，還是媒體缺乏自律？

不僅台灣，過去幾十年來，一

跟自己對話 今天變得很珍貴，我們常常跟機器來往 工作都很忙，安靜下來後非常好



到狗在吃死人，手臂都吃掉了。那個地方事實上是死人很多的城市，瓦納拉西；每個人都希望在那裡死，因為那是聖地，在那裡死了以後，可以免了輪迴；所以所有人都要去朝聖，以及生活有問題的人都過去等死，確定死在這裡。

問：你覺得去過當地，就會感同身受？

答：是的。我這個人不是那種偉大的知識分子，我總是由人生經驗的某些東西引發對下面的好奇。我是這樣的人。所以我的學費都很昂貴，不是買本書、上網就可以解決；我一定要看到，我不大信邪的。

看到、經驗到的，才是真實的，我的閱讀永遠只是參考資料而已。我永遠是眼睛看到、肉體感覺到那些東西，是非常真實的。而且我一路去旅行從來不帶照相機。

問：從以前到現在都是這樣子嗎？

答：我小時候帶過一次，從此不再帶。因為有了照相機之後你看不到東西，然後你永遠在煩，你怕丟掉呀，怕鏡頭找不到呀，又沒有底片呀，哪裡的底片便宜呀……，最後拍了一大堆照片，可是都沒有情

感的。

問：那有寫日記、筆記嗎？

答：沒有。有些東西自己會出來，那是最重要的。去感覺，可是這是每個人不一樣的，對我來說，弄機器都是很大的負擔。

問：那麼要怎麼感覺？很多人的感覺都失去了？

答：每個人的感覺是不一樣的。我也不能反網站、反電視。那些人的感覺是我沒有辦法感覺到的。我讀書讀得很快樂，可是別人讀不來，我也不會覺得我比較好。每個人是不一樣的。

問：你希望社會應該怎麼看這件事情（流浪者計劃）？

讓社會有特立獨行的本錢

答：我覺得給年輕人機會很重要。我們講一個很現實的東西：我在德國碰到一個大陸留學生，在念博士的；我隨便問他德國有多少中國學生？你猜猜看有多少？六萬。已經很多了！你可以想像美國是幾萬嗎？說不定是六十萬。

第一個，現在台灣拿國外 grant（獎學金）出去的，門都沒有。像中國大陸跟其他亞洲國家，他們仍然

拿得到西方國家的 grant；他們政府也拿很大的 grant，送人出去參加 seminar（研討會）什麼的。剛好我們統統停擺。

我當然比較關心藝文界，因為這一塊現在比較辛苦，人出來也比較少，而且很快被商業吸收。

可是你不能怪他們。今天的情形就是這樣呀。那你只能去做一點小小的 balance（平衡）；愈早得到這個 balance 愈好。

像他們說回來就不怕，我覺得是很大的財富。我們做很多事情是因為沒有安全感，很多人說不喜歡工作，可是我必須做這份工作，因為我要一三三四五六七。那為什麼沒有這些一三三四五六七不行？因為沒有安全感。

特別是到了印度這種地方，人需要的真的很少。你可以想說，我可以在西藏這樣過日子，我也曾經在印度這樣過日子，為什麼現在過不下去呢？像這些價值觀都可以跟自己討論。

我很希望這些拿過 grant 出去再回來的人，讓將來的社會，比較有特立獨行的本錢。如果有什麼期待的話，可能就是這個。



人生經驗總是引發好奇。
看到、經驗到的，才是真實，
閱讀永遠只是參考資料而已。

買到一張車票，可能要一個多小時，因為這裡面 information（資訊）很不清楚，然後你必須排隊，然後排到還排錯了。你必須跟每一個人講話，在排隊的過程中，在等車中間，有機會看到很多人的臉，這是兩個人的時候看不到的。因為你無聊，所以你看這些。

我覺得跟自己對話，今天變得很珍貴，因為我們常常跟機器來往，工作都很忙。安靜下來後非常好。同時我們規定要六十天，因為一開始去的時候有興奮期、疲倦期。每個人的時間不一樣，但是都有這樣的時間，所以要有六十天，才能從疲倦期、消沉期再重新走回來。對我來說這是一個好的選擇。

問：六十天後，回到台灣有什麼狀況？

學習克服自己的害怕

答：我不知道，你要去問他們。

可是一個人老實講有六十天的獨處，是不容易的。可是那個東西是重要的，像我們年輕朋友去了，他們說哭哭哭，然後告訴自己不許再哭了。在我們生活裡面找一個地方哭都很難，年輕人在家裡，還會怕

媽媽聽到你在哭，這個事情都不太好的。

我很喜歡去西藏的這個謝旺霖，他說了一句話，他說去西藏有一個的重要原因，是克服自己的害怕。我很喜歡這句話。他說在我們的社會裡，他怕兩件事情：孤獨與貧窮，回來以後不怕了。

問：因為他在那裡都碰到了？

答：（搖頭）因為比這可怕的，他都碰到了。他真的是騎腳踏車騎了兩個月，而且是在五千公尺的高山上；最可怕的是整個車子掉下去了，人也差點完蛋了。

問：所以你是覺得年輕時的歷練，對後來的創作很重要？

答：非常重要，但不是創作。生命是重要的，生活是重要的，生命中的進退是重要的。經歷愈多的話，視野愈大，某些事情變得太不重要。

問：你希望這個計劃可以達到什麼效果？

答：我已經不想這種事。我就覺得只要這個東西能夠維繫，總是有出去。那天的發表（presentation）有人做得好，有人不好；有人問我，你覺得怎麼樣，我就說重點不是 presentation，我

們要看十年後，這些人變成什麼。這個東西不是今天，今天他們的人生只是在種種子，對我們來講只是在社會裡面灑一些種子。

問：那你期望他們十年後……

答：我沒有期望，我真的沒有期望，該發生就會發生。

有一個去學西塔琴的，他回來講了一句話——那個人最不會講這種話，因為那個人是唯一的非知識份子，所以他最真誠、障礙最少、沒有修飾。他的老師跟他說：只要心裡純淨就會快樂。

對知識份子來講，掉個書袋很容易，好像書籤上抄下來的。可是對這個年輕人來講，他講出這句話來，他有一個歷練在接受這句話，他相信、珍惜這句話。他自己說兩個月只換過三次衣服，用兩個禮拜才把西塔琴的坐姿學會。手指都破了。我看到這個東西很感動，年輕人找到喜歡的事情，願意付出，願意拚。

問：旅行中，為什麼有沒有碰到人那麼重要？

答：因為了解人，才能透過人，了解這個國家的某個層面，否則坐在家裡看書就好了。這個東西是最打動人的。像去印度那個，他說看



問

：去年推動的「流浪者計劃」，是不是想了很久？

答：很久。去年我領獎（行政院文化獎）時，我說很不好意思，我要謝謝評審，因為我很需要這筆錢（六十萬）時，觀眾們就愣了一下。

在這之前我會私下幫一點很少的錢給年輕朋友，因為我覺得我的成長裡面，有很多人幫我忙。我還很小的時候就有人一直鼓勵我、支持我，等大一一點到美國讀書有獎學金，要跳舞有人就給我一張支票。

講到流浪吧！第一次自助旅行是

一九七二年從美國要回台灣的時候，背著包包去歐洲，那是人生很重要的經驗，看到希臘神殿、Ciracada（西班牙南部城市，歐洲的回教文明古都）的回教神廟。從荷蘭、法國、葡萄牙、西班牙、義大利、瑞士、希臘這樣一路走下來，當時都沒有感覺。

可是年輕的時候去過的地方，會帶給你的影響，是你一輩子的養分，因為你去過，所以你的好奇心

會不斷增加，會不斷受到累積的東西，每個地方都會累積東西。

問：你覺得你以前的經驗，跟你推動計劃之間有什麼關係？

答：我覺得年輕的時候打開視野是非常重要的。今天的台灣讓年輕人去看世界也是非常重要的。台灣今天是個內視的國家；台灣當然可以獲得所有的資訊，但如果是一個被動的閱聽人，幾乎走不到世界任何地方；我們報紙的國際新聞只有一版，真的是太少了。

單獨旅行才能產生對話

問：而且你強調要「貧窮旅行」？

答：事實上就是自助旅行。我覺得打開眼界是件重要的事，跟自己对話也是非常重要。我們規定一定要單獨，不可以參加團，也不可以有同伴。你看我們回家就上網、看電視很忙碌，可是旅行中間一個人，第一個好處是可以跟自己對話。第二個，才能跟別人對話。因為一個人就必須跟別人對話。

例如第一次到印度去的話，你要買張車票，在大城市裡譬如說瓦納拉西、加爾各答，你從進火車站到

年輕的流浪是一生的養分

專訪林懷民：

塔琴，覺得「聲音像貓叫一樣，很特別」，從此就陷在裡面無法自拔。後來，在淡水的某家店裡發現一把西塔琴，就買回家開始自己摸索。



(吳欣澤提供)

「只要有愈多人回來，
整個社會就會愈來愈不一樣。」

「那把琴，」他大笑，「還是一個印度人典當在那裡的。」

自己玩了一陣子，就決定要去印度學正統的技術；這時，傳來了流浪者計劃的消息。原本想要鑽研西塔琴彈奏技術的他，一到當地才發現，「技術根本不重要。」

吳欣澤自認影響他最大的西塔琴老師，是一個七十五歲的老人。

「他說彈西塔琴就像交女朋友一樣，慢慢來就會成功。」

除了學琴之外，最驚險的經驗，就是在瓦納拉西碰到的炸彈事件。

「那個爆炸地點離我只有兩百公尺。如果我不是在路上停下來喝茶看鳥，我可能就回不來了。」此外，他也在路上看到野狗啃食人的屍體，還有火車翻覆，壓死了擠在

車頂上的人。他回憶著，「一開始還會去想為什麼，後來就懶得去想。在印度很難去認真鑽研事情。」

回到台灣之後，吳欣澤立刻投入了專輯的製作，「我的目標是金曲獎，」他很有自信地說。

印度並不是他流浪的最後一站；「在印度我認識了一個西藏流亡政府的小孩，他們都很想回去，也知道不可能。他託我去西藏帶一些當地的土寄給他，」講到這裡，一直很活潑的吳欣澤緩和下來。

「流浪其實很簡單，」他說，「我去印度的時候就一個背包、衣服、錢；有一套衣服還穿在身上的。」「不要怕，」吳欣澤建議未來的流浪者，「只要有愈多人回來，整個社會就會愈來愈不一樣。」

流浪的人要放棄一些固有事物
才會重新發現自己的堅強與脆弱



(謝旺霖提供)

吳欣澤 戀上西塔琴， 流浪到印度

——
頭沒整理的長髮、牛仔褲、
反戴的棒球帽；吳欣澤的外
型相當符合一般人對「流浪者」的

印象。連內在也差不多：「我的風
格就是每件事情都亂搞；連申請這
個計劃的表格也是隨便寫寫就交

了。」他唯一確定的，就是要去印
度學西塔琴。從小就開始聽音樂，
吳欣澤偶然接觸到了來自印度的西

發現在那個地方，「人是可以把自
己忘記的。」他決定以後還要再
來。

口氣就走
了四個小
時。」
謝旺霖
對西藏產
生興趣，
是因為大
三時的失
戀。一趟
烏魯木齊
之旅，他
從絲路進
入西藏，

他挑戰一條沒什麼人敢嘗試的
路：從雲南騎腳踏車進入西藏。

「當時很多人都說我瘋了，他們認
為我沒有經過專業訓練，很容易死
在那邊。」甚至就連被流浪者計劃
錄取了，謝旺霖也不敢回家跟媽媽
講。踏上旅途，考驗才真正到來，
除了腳踏車爆胎、翻車之外，更有
一次差點滑落到山谷底下去。

走完這一趟，謝旺霖並不認為有
多了不起；他反而感謝滑落山谷的
意外發生在旅途剛開始的時候。從
那次意外之後，他才變得更謹慎。

然而，他也有自己的堅持。
「有好幾次都想要放棄了，讓路過
的車子載上山去，可是真的有車子

過來了，我又賭氣不想被載。」謝
旺霖強調，「如果因為撐不過而放
棄，以後一定到不了。」

經過了這次流浪，他更加堅定了
對文學創作的決心。大二時已拿過
東吳大學的雙溪文學獎，而流浪旅
程中創作的詩文，也已經有出版社
表達興趣。

「我是要實地去看、去感覺才能夠
創作的人，」他自我分析，「當場
的感覺是最重要的。」

「當初林懷民老師問我有何準備
時，我的回答是踏上旅途就準備好
了。」謝旺霖認為，「流浪的人就
是要放棄一些固有事物，才會重新
發現自己的堅強與脆弱。」



藉由旅行去體驗那種生活，
能力視野跟經驗都會獲得延伸。

另一個讓他印象深刻的，是利用
乾季和雨季水位差異的智慧。

「乾季時水位下降，河中的島面積
就會變大，人們會搭建便橋連接這
些島，雨季的時候再拆掉，」原本
語調緩慢的他，講到這裡就興奮了
起來，「當地的人就在這些島上舉
辦祭典，像冬山河的國際童玩節一
樣。」

來到湄公河下游，看到的是另一
幅景象。「河裡有挖沙船，挖起來
的沙可以燒成裝水用的大甕和蓋房
子的磚瓦，而燒磚用的燃料就是米
糠，」他比手畫腳地說著，「這實

在是個聰明的產業！」

在這一趟旅程中，他發現了人與
河流之間更多的可能，最初的疑惑
在這裡得到了解答。然而影響最大
的，卻是個性從此轉變。

「有一次在寮國首都金邊的河岸
旁，看到兩個婦人用芭蕉葉折了兩
個小小的水燈祈福；看到那兩個水
燈慢慢地順著河水流，整個人一下
子就平靜下來。」「藉由旅行去體驗
那種生活，能力視野跟經驗都會獲
得延伸。」經過了兩個月的流浪，
柳震東產生這樣的感想，「你的可
能比你想像的多更多。」

謝旺霖

瘋狂單車行，騎鐵馬勇闖西藏

我

想念荷花，親吻露珠。」很
難想如此富含詩意的句子，

是一個大男生寫出來的。「應該說
是這個句子自己找上我的，」談到

這件事，謝旺霖靦腆地笑了出來。

高中畢業時，他開始自助旅行，

一個人從台北一路走到花蓮、台
東。而第一次出國也是自助旅行。

「當時我一個人脫離旅行團，坐灰

狗巴士從洛杉磯飛到猶他州找朋
友，住了一天就跟朋友吵架，拿著
行李就走了，」謝旺霖回憶，「一

柳震東

漫步湄公河，從寮國逛到越南

對

從小在萬華長大的柳震東而言，在新店溪旁的河濱公園騎腳踏車、看書、聽音樂是非常自然的事情；河畔的成長經驗成為他生命中的一部份。然而，去年的七二水災，大大改變了水在他心裡的印象。「當時白天在事務所都是跟

水有關的案子，回家打開電視就看到水災的報導；我就想知道為什麼台灣人那麼怕水？」

產生了這樣的疑問，他想要進一步了解人與水的互動關係，於是花了兩個月的時間，從湄公河中上游的寮國一路走到下游的越南。

善於觀察的他，發現居住在湄公河沿岸的人們很能跟河流融為一體。第一個例子是柬埔寨的鄉村。

「對當地人來說，在河邊喝啤酒、吹風、看夕陽，是生活中很平常的事；」他補充，「河流豐富了人們對這些字彙的記憶和印象。」



(謝旺霖提供)

新流浪者之歌

文／蔣士棋

去

年，林懷民在行政院文化獎頒獎典禮上宣布將拿到六十萬獎金捐出，成立「流浪者計劃」。宣布之後，陳水扁總統、廣達基金會、辜公亮文教基金會等，紛紛加入贊助行列。今

年也已獲得智榮基金會（施振榮夫婦成立）支持。

第一年地區限定在亞洲，對象是三十歲以下的年輕人，而且要獨自進行六十天的旅程。

最後選出了八位流浪者；有拍

紀錄片的，學西塔琴的，學舞蹈的……。目前，已經有四位完成流浪。花了這麼多時間精力下去，究竟想看到什麼成效？林懷民又為什麼要鼓勵年輕人流浪？而且是獨自流浪？



CEFIRO

20萬車主的口碑見證
20萬公里耐久品質的堅持



V6引擎



Navi衛星導航



TOBE資訊影音
3C平台



電動後檔遮陽簾



後座首席中控台



HUD車速簡報
螢幕



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

歡迎您現在進入體驗TOBE的豐富生活世界。

SHIFT the future



裕隆汽車股份有限公司

總公司：台北
總經銷：裕隆汽車
台北分公司：台北
桃園分公司：桃園
高雄分公司：高雄

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

誠隆 (02) 27622330
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：桃園市中山路1310號
高雄分公司：高雄市中興路三段128號
台南分公司：台南市中山路1310號

永慶 (03) 327155
裕隆 (03) 337037
新竹分公司：新竹市經國路一段2號
基隆分公司：基隆市經國路一段2號
台中分公司：台中市西區市政路1號
台南分公司：台南市西區市政路1號
高雄分公司：高雄市西區市政路1號

廣順 (04) 22591710
裕隆 (04) 2247088
彰化分公司：彰化市金馬路三段221號
嘉義分公司：嘉義市西區中華西路一段79號
屏東分公司：屏東市中華西路一段79號

裕昌 (07) 3233331
吉隆 (07) 7902888
高雄分公司：高雄市三民區中華二路111號
高雄分公司：高雄市中區中山路236號

拚觀光：借鏡新加坡

別管有什麼，先問旅客要什麼？

世

界上，哪一個動物園可以讓人在裡頭辦婚禮，身旁還有紅毛猩猩為你祝賀？

哪條街上有著一長排

世界級的 Pub，到了

半夜還是車水馬龍？

答案都在新加坡。

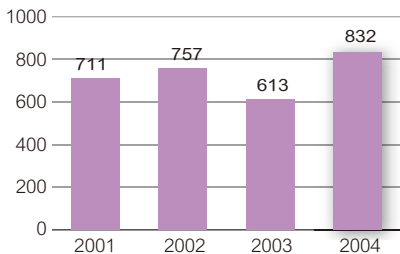
新加坡，這個過去總被定位為整齊、乾淨的花園城市，這幾年在對外觀光形象上，變得熱鬧、活潑了起來。去年造訪新加坡的外國觀光客到達八百三十二萬人次，創下最高紀錄。（見表）

然而這樣的改變，全都源自於競爭。留著一個俐落的小平頭，新加坡旅遊局台灣辦事處處長潘政志回憶，二〇〇二年開



（劉國泰攝）

表 星國自我革新，去年創下外國觀光客人數最多紀錄



單位：萬人

資料來源：台灣觀光局

始，亞洲許多國家都開始推動觀光客倍增計劃。於是新加坡意識到，要在亞洲觀光市場取得一席之地，就必須要改變。

最大的改變，來自人才年輕化。

「老實說，新加坡的資源不多，唯一就是靠人力，」潘政志說。

就以新加坡旅遊區台灣辦事處為例，五位工作人員平均年齡只有三十出頭。來台灣兩年半的潘政志，今年只有三十三歲。他是新加坡南洋理工大學行銷系畢業，在進旅遊局之前，還曾在保險業界服務一陣子。「年輕才有創意，有想法，」潘政志說。剛剛結束一場記者會，他還要身兼搬運工人，扛道具回辦公室。

不僅人才年輕化，就連組織架構也重新改造。二〇〇二年後，新加坡旅遊局改從「旅客的角度」，來重新設計組織。

例如：新加坡旅遊局發現，一般外國人來新加坡有休閒旅遊、商務

旅遊、教育和醫療四大目的。於是，便依照不同旅客來新加坡的目的，成立 STU (Strategic Tourism Unit，策略性旅遊單位)，各自主掌四大主題市場的開發和規劃。

旅遊產品的內容，也在不斷創新。潘政志說，過去新加坡在行銷觀光的思維上，就是「我有什麼，就賣什麼」。但現在他們會去思考，旅客需要的是什麼？如果新加坡當地沒有，也要從世界借資源過來，包裝出新的觀光話題。

就像今年下半年，新加坡請來已有五十多年歷史，以裸體藝術在世界聞名的巴黎瘋馬秀到當地演出。而這也是瘋馬秀在亞洲的首次表演。事實上，新加坡旅遊局正是借重這種世界級的表演，吸引鄰近國家的遊客，再度造訪新加坡。

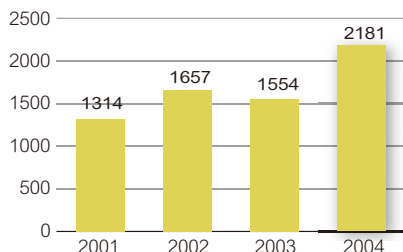
「我們就是在賣新加坡的 life style，這在別的國家都買不到，」潘政志笑著說。



(邱劍英攝)

▲善用資源、懂得包裝和行銷，是香港拚觀光的好項。

表 去年訪港人數2181萬人，是全港人口的三倍



單位：萬人

資料來源：台灣觀光局

年香港的旅遊收入，超過一百一十八億美元，佔了香港GDP的一

二・四％。至今，觀光業發達的香港，仍沒有停下投資的腳步。今年

九月先有迪士尼遊樂區開幕，接著還有「昂坪360」纜車啟動，全世界最大的青銅戶外坐佛落成……。

地小、自然資源也算不上豐富的香港，為什麼能成功地發展觀光？

最主要的原因，就在於香港把觀光當做生意來經營。採訪香港旅遊發展局的人，言談之間，他們從不說「本局」，而是說「我們公司」。員工們稱呼自己的主管，從不用官方頭銜，而是直接喊「老闆」。

大聲說出香港的好

為了向世界行銷香港，觀光人才的來源也很多元。

就像香港旅遊發展局總幹事臧明華，在進入旅遊局前，她是香港渣打銀行的高級主管。其他兩百多位員工，還有來自航空、三C、精品和零售通路等大眾民生產業。

「真的都是在市場打過仗的，」曾在IBM、美國運通服務的香港旅遊發展局台灣處長黃利惠語帶得意

地說。

善用資源、懂得包裝和行銷，更是香港拚觀光的強項。「香港很懂得靠人為創造特色，」世新大學觀光系助理教授陳家瑜觀察。

就像最近由港星莫文蔚代言的香港購物節，其實就是把當地商店、大型購物中心，到了夏天固定會推出的折扣活動，整合成大型的觀光主題。而且旅客只要走進香港機場入口，就有工作人員笑容滿面地遞上「香港購物節旅客尊貴護照」。裡頭還附有地鐵指南，不怕因為購物而迷路。

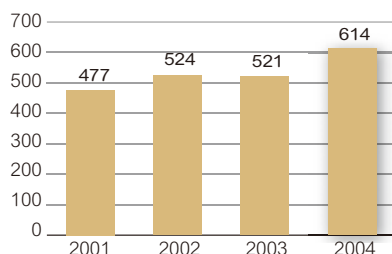
香港旅遊發展局也清楚，光靠折扣，還不夠吸引旅客。於是在購物節起跑前，重新打扮了維多利亞港。每天晚上八點，港邊會開始亮燈，演奏音樂，抬頭一看，天空還有煙火秀。經過包裝，晚上的維多利亞港又成了一個新景點，叫做「幻彩詠香江」。

「香港雖然小，但從來不害羞告訴別人，香港哪裡好，」黃利惠說。

然而，特色也需要長期、專注經營，才能在旅客心中留下印象。「發展觀光，絕對不是一朝一夕的事，」黃利惠體會深切地說。



表 日本開大門拚觀光，去年觀光客人數首破600萬



單位：萬人

資料來源：日本觀光政策報告

為了重整街景，自發地種起當地的特產蘋果樹，還定期維護、修剪。這樣的傳統一直保留到現在，甚至內化成飯田高中生的生活教育課程。

飯田居民也努力留住日本人的生活原形。在蘋果並木的轉彎處，有一棟兩層樓的白色平房，那場大火後，飯田街上只剩下這棟建築物。屋主於是把它送給市政府，作為史料館。飯田人更以守護這棟老房子為傲。「它給人一種安心感，從這裡看到的天空很寬敞，不是很舒服嗎？」飯田市產業經濟部街道振興係主事荒尾直彰說。

飯田人深知，要吸引遊客一來再來的關鍵，就要有優質的生活環境。於是早在十年前，飯田市政府和當地的歐姆龍（OMRON）、三

菱電子等民間企業合作，成立環境保護研究會，制定屬於飯田當地的環境標準。

就像飯田計劃減少一〇%的二氧化碳排放量（日本簽訂京都議定書後，全國目標訂在六%），於是市政府鼓勵民眾多多利用大眾交通工具。飯田市長牧野光朗，就是每天搭公車上班。飯田市當地太陽能板的普及率，更是全日本第一。

「環境照顧好了，空氣好，水好，人們就會喜歡來，」牧野光朗說。最近有遊客因為喜歡飯田的生活環境，明年要到當地開優酪乳公司。

「飯田在做的，就是『生活觀光』，」飯田市產業經濟部長北原重敏說。日本從中央到地方，拚觀光的做法，是值得台灣借鏡的例子。

（和台灣南投市的人口差不多），為什麼能有如此豐富的地方魅力？

答案就在飯田市居民身上。走在飯田市區，街道上種著人秋會結實累累的蘋果樹。這條街叫「蘋果並木」，是日本百大美路之一。

六十年前，一場大火讓飯田市區幾近全毀。當時，飯田的高中生們

拚觀光：學習香港

把觀光當生意做，行銷全世界

二〇〇四年，香港交出了一張極為亮眼的觀光成績單。

根據香港旅遊發展局統計，去年

訪港旅客達到二千一百八十一萬（見表），是香港總人口三倍，也創下最高紀錄。其中，來自中國大陸

的觀光客就佔了五六%，是支撐香港觀光活絡的主因。

觀光也成了香港的重要財源。去



(吳昭怡攝)

▲「環境照顧好了，空氣好，水好，人們就會喜歡來，」飯田市長牧野光朗說。
(圖為飯田市在世界聞名的人形劇表演。)

光立國」的演說，目標是二〇一〇年，海外訪日觀光客達到一千萬人次。去年到日本造訪的觀光客，首次超過六百萬，創下最高紀錄。今年更因為愛知博覽會和中部國際機場啟用，預計可以衝高到七百萬人次。日本，是怎麼辦到的？

有戰略，有執行力，是日本扮觀

光能收效的關鍵。成立VJC (Visit Japan Campaign) 事務局就是例子。

二〇〇三年三月，VJC成立。這個具有半官方色彩的組織，主要工作就是專心執行日本對外的觀光宣傳。像是找台灣名模林志玲主持「YOKOSO! JAPAN——日本再發現」的帶狀節目，就是出於VJC的點子。

為了扮觀光，日本也花大錢投資。兩年前VJC剛成立時，一年宣傳預算是二十億日圓，今年增加到三十五億日圓，約十億台幣。

在VJC很重視傾聽旅客的聲音。例如：負責台灣市場的兩位VJC工作人員，定期都會和三十位在日本工作或求學的台灣人訪談，了解台灣人到日本觀光的需求。

然而在日本扮觀光的背後，其實有著更深遠的思量。

外頭是三十幾度的酷暑，日本國土交通省總合觀光政策審議官柴田耕介的辦公室裡，風扇呼呼地轉著。八月剛上任的柴田耕介說，日本其實是透過推動觀光，再一次活化日本的文化和生活環境。終極目標是要打造一個「nice to visit, nice to live in」(好玩、好住)

的國家。讓北海道到沖繩都有人去拜訪，走在任何一條路上，每個人都覺得舒服。

鏡頭轉到長野縣飯田市，這裡正在實踐「nice to visit, nice to live in」的目標，也被選為日本推動「環境共生」的地方典範。

在飯田，傳統可以與未來並存。而這樣多元的生活型態，也正是當地發展觀光的利基。

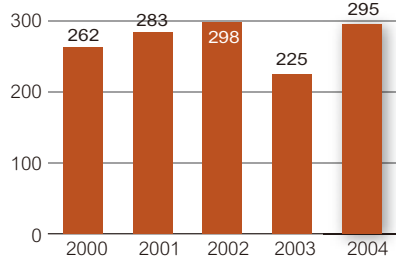
先做好環境，再發展觀光

因為環山，四季溫差大，飯田盛產蘋果、水蜜桃和柿子。以農起家的飯田，也很科技。在這裡有八百多間從事精密機械、電機等企業。飯田還是全世界第三大的太陽能電池生產地。

飯田的文化底子更深厚。每年八月會舉辦「飯田人形劇祭」，至今已經快三十年了。這是日本第一大人形劇祭典，也是世界前三大，所以每年吸引全世界三萬多名遊客來參加。去年在飯田住了八天，受邀參加「飯田人形劇祭」的作家黃春明，形容那是一個，「靜靜的、生活品質很好的地方。」

在這個人口約莫十萬人的飯田市

表 從二〇〇二達到歷史高峰後，台灣觀光人數並無顯著提升



單位：萬人
資料來源：台灣觀光局

有更多交流。「活動只有四、五天，但影響是深遠的，」王雪美分析。反觀台灣，則常以「食材名貴性」為主題，但吃完就沒了。

大型活動也缺少和國際接軌的空間。世新大學觀光系助理教授陳家瑜認為，一個活動要吸引外國觀光客來之前，外語導覽

手冊、路標和交通接駁等基本工作，都要先做好，再來談宣傳。但現在台灣是逆其道而行，「地基是空的，靠國民旅遊撐國際旅遊，」陳家瑜指出。

其次，推廣宣傳（Promotion）也是個大問題。就像為了行銷台

灣，觀光局整合了國內旅遊路線，推出半日遊或一日遊的觀光巴士，讓外國遊客能夠輕鬆玩台灣。立意很好，卻因為不夠了解市場，加上宣傳不足，造成效果不太好。

承辦大高雄地區觀光巴士的今喜旅行社協理廖英一，翻開他的記事本算了算，高雄觀光巴士從今年六月推到現在，只載了一百多位遊客，其中外國客人只有十六個。

「不是不夠好，而是不知道，」廖英一轉述著外國遊客搭乘台灣觀光巴士後的反應。

沒有集中火力行銷台灣，也是關鍵之一。身兼恆春半島觀光客倍增產業聯盟理事長的張積光認為，當台灣和鄰近國家都在拚觀光，台灣明顯少了資源整合的動作。一年四

季屏東鮪魚季、宜蘭童玩節、花蓮大理石節等等，「都是單打獨鬥，結果打不到全世界，」張積光說。

「發展觀光，不要太貪心，要有恆心，」陳家瑜認為。像現在台北市在推牛肉麵節，如果能花個三年持續經營這個主題，就能打響名號。

其實發展觀光，不能只看數字帶來的經濟收益，更重要的是，觀光能幫台灣走出去。「觀光是和世界做朋友最好的橋樑，是最軟性、最沒有壓力的外交，」嚴長壽曾說。

黃世輝也認為，發展觀光就是一種「自我修煉」的過程。一個國家其實能夠透過推動觀光，學會反省，找出自己的特色和美學，最後還要學習自用創意，讓世界都看見。

拚觀光，台灣要加油。

拚觀光：取經日本

優質環境，

吸引遊客來不停

「日本這幾年比較開放了，」一位嫁到日本二十年，專門從事翻譯工作的台灣媳婦李秀娥向朋友們如此描述著日本。

這句話用在形容日本近年拚觀光的態度上，更是貼切。就像去年開始，日本陸續對鄰居韓國、香港、台灣開放一連串免簽證措施。台灣

更從今年九月二十六日起，享有入境日本永久免簽證的待遇。

開放，為日本觀光注入活水。二〇〇三年一月，首相小泉發表「觀

(黃明堂攝)



▲當台灣和鄰近國家都在拚觀光，台灣明顯少了資源整合的動作，都是單打獨鬥，結果打不到全世界。

比便宜，卻不動腦筋比品質，比創意，」李昱家嘆氣。

一位旅遊業者指出，這種用低於成本競爭搶客人的風氣，無形中也傷害了台灣的旅遊形象。「比東南亞國家還不如，」他難過地說。

低價觀光大行其道，高價市場也

撐不起來。墾丁福華飯店總經理張積光認為，在台灣達到國際級水準的度假旅館不算多。一樣的消费，歐美旅客寧願選擇到日本，享受更好的服務。

為什麼，台灣拚觀光會那麼吃力？比較各國推動觀光的組織架構來看，答案就很清楚。

在日本、香港和新加坡，都設有半官方色彩、專門執行國際宣傳的觀光機構。就以香港旅遊發展局為例，兩百多位員工大部份來自業界。明年是「精采香港旅遊年」，為此，香港已準備砸下近二十八億台幣來做世界宣傳。

在台灣觀光局，則是錢少、人少、事又多。一百八十位公務員要規劃風景區，要監督各項旅遊事業，真正在執行宣傳工作的國際組只有四十個人。「從產品開發、生產、行銷和管理，統統都要做，」今年甫上任的觀光局長許文聖說。

觀光局一年預算有四十億台幣，但八五%都花在建設、管理景點，或是撥錢給地方政府。國際組一年預算約五、六億台幣，但裡頭有一半，還要再分給十個駐外宣傳單位。算下來，台灣一年花在對外宣傳觀光的費用，不過三億而已。

再從行銷四P的架構來檢視台灣觀光的問題，最基本的，就是產品(Product)沒有特色。

台灣，賣什麼？

根據報載，去年台灣觀光局到德國進行宣傳時，一位國外旅遊集團的主管便抱怨，在旅遊手冊裡要介紹台灣很難。「我不知道應該用哪幾張圖片作為象徵性代表，讓人一看見它，就曉得這是台灣，」這位主管說。太魯閣、日月潭、美食的圖片都很美，但是日月潭可能是杭州西湖，美食部份也看不出是在新加坡、香港或是北京。

亞都麗緻飯店集團總裁嚴長壽，也曾端報指出，台灣拚觀光面臨最關鍵的問題就是，「沒有特色，起色就有限！」

看看現有的觀光產品，也少了讓國際觀光客「非來不可」的理由。

《聯合報》旅遊記者王雪美就觀察到，台灣辦大型觀光活動，常流於炒短線，不夠深度。她舉例，同樣以「吃」為主題，新加坡強調的是「技術」，於是會去辦「世界名廚精英會」，讓遊客有機會吃到世界名廚做的菜，或是參加工作坊，和名廚

拚觀光，台灣急需加把勁！

攤開數據，台灣外國觀光客人數連年落後於日、港、新加坡。同樣身處亞洲，台灣美景風俗不亞於人的情況下，如何吸引更多外國人來台觀光？讓全球也哈台？

旗

下擁有遊樂區、飯店和電影院的六福開發總裁莊秀石，

最近心情是又開心又擔心。

讓他開心的是，政府計劃開放大陸觀光客來台，「就像一股活水，」莊秀石形容，「從觀光賺的錢，會在台灣流來流去，大家都受益。」不過，讓他擔心的也是這件事。

台灣的旅遊品質也不夠精緻。

莊秀石說，台灣旅行社因為超競爭，所以紛紛祭出零團費，靠帶觀光客購物來抽成賺錢，「這樣只能做一次的生意，下回客人就不想來了，」莊秀石擔心地說。

他的矛盾心情，反映了台灣觀光發展的現況。「台灣的觀光發展，和社會生活連接不起來，」長期從事社區工作的雲林科技大學工業設計系副教授黃世輝說。

二〇〇二年，行政院宣布啟動觀光客倍增計劃。兩年半下來，台灣交出「一張什麼樣的觀光成績單？」

從「量」來看，台灣的表现有待加強。根據觀光局統計，二〇〇四年來台人數，較去年成長了三六

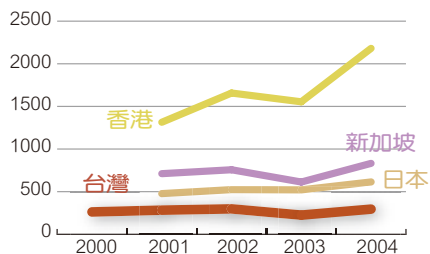
%，達到兩百九十五萬人，創造四〇．五億美元的觀光外匯收入。然而這樣的表現，卻沒回復到二〇〇二年的歷史高峰。相較同樣在近年力拚觀光的日本、香港和新加坡，外國觀光客人數全都在去年創下最高紀錄，台灣的表现還要加油。（見上表）

拚量的同時，也少了優質觀光。

隔著話筒，專做東南亞觀光客來台的洋洋旅行社副總經理李宜家，不禁大嘆生意愈來愈難做。

她說，現在新加坡團來台灣七天六夜，不到一萬五千塊就能成行。住的是一晚不到一千五百塊的飯店，一桌合菜十個人吃，七菜一湯，一千二百塊就能打發。「只想

表 比較國際觀光客人數，台灣表現有待加強



單位：萬人

資料來源：台灣觀光局、日本觀光政策報告

莊秀石感嘆，在台灣生活環境太髒亂。即使在台北市這種國際級的大都會，巷口、騎樓都被攤販佔據，行人根本沒辦法好好走路。到了鄉村，觸目所及都是高壓電線。



▲鄭錫坤努力用碳纖維材料，開創明安球桿頭外的另一片天。



超過五〇%，在國內的產量不是最大，但鄭錫坤不爭龍頭，他發現碳纖維材料的運用，在日本、歐美漸成風潮，便投入碳纖維材料研發。

十八年前的明安規模不大，但鄭錫坤對研發執著毫不手軟。透過高雄金屬中心的牽線，找到工研院材料所，且一出手就五、六百萬和材料所簽約，從碳纖維材料布、球桿，到自行車車架。「我們每年仍投入三％的研發經費，」鄭錫坤說。當時鄭錫坤還發現，下單的歐、美、日大廠，必須自己四處買回球桿「各部位」，再自行組裝。明

安能做球桿頭、球桿，他和公司同仁便興起幫客戶「全部打理」，組裝成品直接輸出的念頭。

「我們和別人最不一樣的地方，就是這個 one-stop shopping（一次購足）」鄭錫坤透露。

「一次組好，管理上單純、運送時間短、成本下降，是走服務路線，」國內球桿頭製造龍頭復盛公司運動器材事業部總經理王福貴說。

走進明安高雄加工出口區的複合材料事業部廠內，一台大機器轟隆隆地響。一束束黑色的碳纖維絲被「織」成一長條碳纖維布。

「碳纖維很貴，所以我們買絲回來，自己織，」協理劉榮憲說，手上一米平方的「布」價值八美元。

有「織布」功力的明安，把觸角伸入自行車車架。「碳纖維車架附加價值高，一個可達一萬元，」工研院材料所經理葉芳耀說。

國內最早做碳纖維車架的是自行車廠龍頭巨大。當時碳纖維車架是接頭式的，做出一支支管子，再用接頭接起來。為了要做區隔，明安決定做「一體成形」的碳纖維車架。

但剛開始四、五年其實非常辛

苦，每個不同尺寸的車架模具，一投入便是一千萬，且產品技術既不成熟、單價又高，客人買的量有限。「還是要投入，客人跟著你一段時間，就會發現你是怎麼樣在做事情的，」鄭錫坤認真地說。

如今明安的碳纖維車架，大概只有八百多克，拿在手中幾乎感覺不出重量，吸引許多自行車大廠的目光，除歐洲大廠，還有國內的美利達、美利達工業行銷副總鄭文祥認為，「規模與穩定度很重要。」

不只明安，國內其他大廠也悄悄投入。譬如大田和日本三菱公司進行碳纖維材料應用合作及製桿研發設計；復盛兩年前便和日本 Daiwa 合作，將碳纖維運用到釣竿製造。

明安碳纖維自行車車架部份，每年成長三〇％，成長速度已高過主要的球桿頭，「複合材料部份的確是我們的利基，」鄭錫坤說。

在公司測試區，鄭錫坤神態自若地試揮著碳纖維球桿，「我十八洞的成績大概九十多桿。」從美國回來，從黑髮做到灰髮，鄭錫坤「沒有轉過行」，他調整一下姿勢，再試揮一桿，那一桿彷彿也揮出明安球桿頭外的另一片天。

讓老虎伍茲也瘋狂

台灣的高爾夫球桿頭產業，在全球排名第一。
國內第二大製造商「明安國際」，用碳纖維當「祕密武器」，讓它的產品，與老虎伍茲和雅典奧運一起發光……。

七月中，蘇格蘭聖安卓（St. Andrew）球場，美國來的

老虎伍茲仍是英國高爾夫球公開賽中最受矚目的球星。他一揮桿，場邊觀眾爆发出如雷掌聲。

明安國際董事長鄭錫坤夾在觀眾中用力鼓掌，伍茲開球的耐吉碳纖維「球桿」，正是明安的傑作。

時序拉回去年雅典奧運，男子銀牌越野登山車隊選手，騎黃色美利達（MERIDA）字樣的自行車，碳纖維「車架」，同樣是出自明安之手。

採訪當天，剛卸下兼任總經理重擔的鄭錫坤，一襲短袖襯衫沒打領帶。談到公司表現，五十六歲，滿頭灰髮的鄭錫坤，只一派斯文的頻頻乾笑，靦腆而低調。

一九七一年從台大機械系畢業，鄭錫坤笑稱自己「跟隨別人流行」到美國念管理。當時父親一位朋友從事高爾夫球桿頭生意，要到美國發展，但不太會講英文，鄭錫坤兼差做翻譯，便一腳跨入這個行業。

台商球桿頭產量 全球第一

一九八七年成立的明安國際，是七、八〇年代，台灣最大精密鑄造球桿頭大廠大字，旗下兩家公司大安和大明合併而成。主攻高爾夫球桿頭代工，同時也是國內球桿頭代工廠中第一家跨足球桿製造的公司。

發展超過二十年的台灣高爾夫球桿頭產業，產值及出口值平均超過一百億台幣，台灣加中國大陸，

已成為全球最大生產基地，台商更成為最大的生產廠商。

包括復盛、明安和大田等國內前三大球桿頭代工廠，「全球一年五千多萬支的量，這三間加起來就大概就佔了一半，」鄭錫坤算了算。

但需要精密鑄造及焊接技術的球桿頭，附加價值高，成為眾人搶食的大餅，各家廠商成長有限的狀況下，明安去年營收創新高，達五十八億，在《天下雜誌》「一千大製造業排名，由三年前的三三一名，躍升到二八三名。

球桿頭製造排行老二的明安，祕密武器就是「複合材料」。「他們一直和工研院材料所技術合作，」工業局食品化工組技正張禮屏觀察。

球桿頭生產佔明安產品營業比重



(楊煥世攝)

喬山、力伽，走出品牌路

說起喬山，許多走代工路線的廠商露出羨慕眼神，但對於能不能走到那一步，仍態度保留。

「誰不想有自己的品牌，但那要花大錢啊，還不一定看得出成效，運氣運氣啦，」一名廠商說。

說到打出自有品牌，擺脫買方控制的惡性價格戰，喬山的確是業界翹楚。

喬山原本做歐美大廠代工，但歷經重要客戶Schwinn轉單，便破釜沉舟發展自有品牌。

喬山以品牌併購的方式，直接取得通路和技術拓展國際市場。從Vision專攻高級家用市場、Horizon搶佔中級家用、到Matrix主打高級健身俱樂部市場，各品牌產品線完整，客層定位清楚。不到十年，便攻上全球前五大健身器材廠。

「了解運動、媒體、通路、客戶需求，又能創新與美學品味兼重者，便擁有更高的制高點，」喬山總經理蔡慶裕指出。

除了台中的喬山，台南工業科技園區裡，力伽實業「怗怗吃三碗公」。比起喬山大量媒體曝光，同樣打品牌的力伽，和媒體一直保持距離，十分低調而帶點神秘色彩。

早期由代工戶外運動器材起家的力伽，是台灣第一家發展出平台跑步機的廠商。

力伽和喬山遭遇類似，九五年適逢中國大陸崛起帶來的削價競爭，遭歐美大廠轉單，受刺激後，決定發展自有品牌「Sports Art」。

力伽的董事長郭海濱認為，健身器材產業落差很大，最好與最壞的產品，品質和價格差一截，他決定走「金字塔的頂端」。

力伽的自有品牌專攻最頂級俱樂部級健身器材市場，國內廣達和聯電廠區的健身中心，也看得到力伽的產品。公司也很重視專利取得，「拉高技術門檻，才不會陷入價格戰，」經理何沛恩強調。

「力伽真的不簡單，雖然沒有喬山的名氣，但他們做得很用心，」一名台中的同業頻頻稱讚。

無論是衝上世界前五的喬山，或是低調的力伽，都說明台灣健身器材代工走入品牌通路的可能，「這條路，沒有什麼好猶豫的，」陳介玄說。

美代工的新款飛輪健身腳踏車，還在熱門院線片「絕地再生」中露臉，成為片中未來世界裡，複製人的健身器材。

整合式的創新是下一步

事實上，健身器材的技術等級不若高科技產業高，廠商間的技術落差並沒有想像中的大，「所以要比整合的速度，」劉競競指出。

每年，健身器材界重要大事，便是美國及德國的體育用品展，各路

人馬會到現場看「新造型」和「新功能」。回台灣後，就看誰將兩者整合得快，誰就往前一步。

譬如喬山將長銷十年的電動跑步機結合多媒體，帶起一波新風潮；也有廠商嘗試將健身腳踏車和電視遊樂器PS2、Xbox做連結，踩健身腳踏車時，就像在玩大型電玩。「這都是現成的技術，但重點是想到把它們兜在一起，」劉競競說。

產業內在精進，卻也面臨外在環境的嚴峻挑戰。

面對中國大陸崛起，台灣代工廠

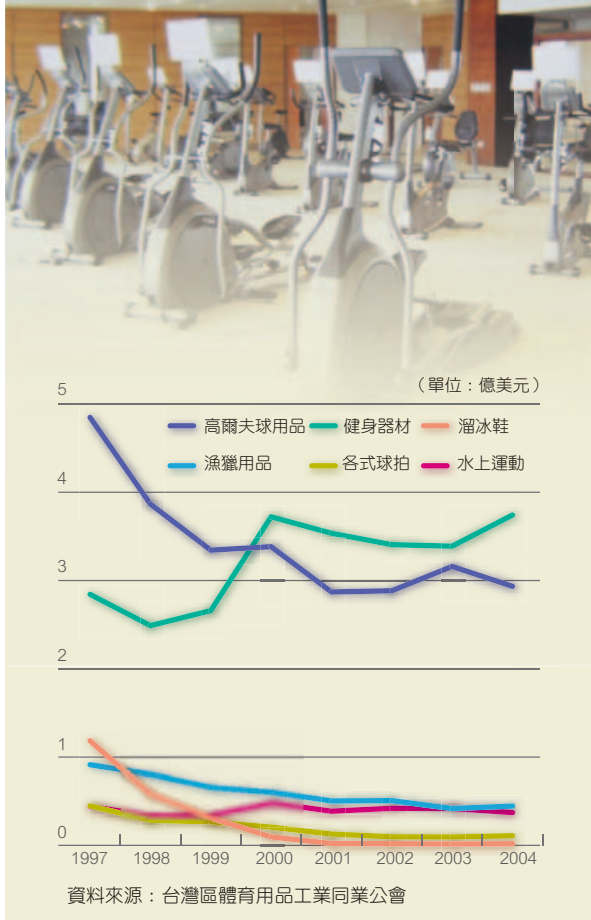
商間也展開削價惡性競爭，「根本是台商在打台商，」一名跨海發展的廠商私下抱怨。

在日益扁平的世界裡，迅速接單、專業代工，卡位供應鏈成為無可取代的一環，向來是台灣健身器材廠商的策略。

但這種製造導向的營運模式，顯然漸漸失去利基，「勢必走品牌、通路，沒有選擇餘地，」陳介玄指出。

對不斷自我要求技術精進，挖掘新功能的台灣健身器材廠商，下回合的品牌、通路戰，才要開始。

六大運動休閒用品，健身器材成長最穩健
出口產值比較



(黃明堂攝)

王國樑邊跑，邊用手感應扶把，手往左邊一掃，電跑速度加快，往右一揮，速度減慢，雙手同時往兩邊揮，機器便停下。「大家不喜歡邊跑邊按電子儀表板調整速度，」鉑泰將運動心理學注入產品。

同樣做代工，也有廠商專注在代工的「專業性」，只做附加價值、單價高的商業級健身器材。

力山、期美，專注代工 商業級健身器材

太平隔壁的大里工業區內，「力

山工業」的綠色辦公大樓及廠房是區裡最著名的地標。

力山是三十年工

具機老字號，大廳裡，繞成一大圈的獎座「年度最佳優良合作伙伴」很醒

目。「是美國零售商席爾斯(Sears)，從上萬家合作廠商

中選出的，」健身器材事業群專員陳正原自豪地說。

走進工廠，一台台組裝中的健身橢圓機，佔去了部份原先組裝工具機的裝配線。

橢圓機四、五年前開始流行，是電跑機出現多年後，健身器材款式、功能上的突破。人踩上橢圓

機，可利用把手和腳踏板上調整腳步滑動速度，和電跑機、踏步機，攻佔「美國人參與健身器材趨勢」調查的前三名。

七年前，力山悄悄切入健身器材領域。靠著扎實技術及下游零件供應商幾乎現成，力山大膽主攻技術層次較高的商業用等級，同時專門代工熱門的橢圓機，雖然很晚進入市場，卻成為一匹竄出的黑馬。像地位如同健身器材界IBM的大廠Lifefitness也下單力山。

在台南，大部份的人都知道許文龍的奇美，但到了西港區，當地的人還知道另一個「期美科技」。

期美董事長吳木全，早期在自行車組裝廠工作，二十年前遇上歐美健身器材廠來台找代工，本身懂技術的吳木全便出來創業。

當時接到第一張單是歐洲健身腳踏車。做技術出身的吳木全堅持「工匠精神」，對零件、組裝相當挑剔，「當時出貨，整櫃產品都沒發生問題，」經理吳振華回憶。

展示室中，期美最早嶄露頭角的產品「飛輪」(健身腳踏車的一種)，高高地擺在台上，當年做飛輪，期美可說沒有對手。最近，期



(黃亦筠攝)

▲國內健身器材廠商，正以經年累積的技術，進軍世界市場。

內，出口產值成長三一%。（見一五二頁表）

嗅覺敏銳、動作彈性向來不落人後的台灣廠商，緊抓住這股全球性的「健身商機」。

公會粗估，全台投入健身器材的廠商近七十家，這還僅止於有向公會登記的部份，「真正的數字應該不止，」一位廠商私下透露。

除了喬山，台灣還有默默擁抱

「健身商機」的廠商。他們沒有喬山的規模，也還沒打出自己的品牌，但他們正以不同的代工策略，壯大台灣的健身產業。

東庚、鉅泰，兩岸分工利基維持

台中縣是「黑手」集散地，擁有全世所獨一無二的機械產業聚落。

「取材方便」，讓這裡已成為健身器材廠商聚集之處。

潭子加工出口區旁，位在田埂邊的「東庚公司」，傳統的廠辦內外人聲鼎沸，是一家典型的健身器材代工廠商。

走進廠區，一旁幾個日本人正和東庚業務員交談，一個金髮碧眼的工程師剛走出show room，「公司幾乎每天都有外國客戶來訪，」業務經理陳明雪說。

東庚早期從事運動器材零配件、鋼管家

具製造，這幾年歐美大廠下單健身器材，東庚幾乎從最熱門的電動跑步機、踏步機、健身腳踏車等一網打盡，公司員工坦承代工種類「很雜」、「很競爭」。

五年前，東庚在上海建廠，將低價家用級健身器材裝配線移出，三萬坪的廠房正好與喬山比鄰而居。

另一頭的太平市山區，漆在鐵皮上「鉅泰實業」的招牌幾乎褪卻，但生意卻正熱絡。

二十多年前，原本做腳踏車零件的王國樑，在太平市山腳下以十萬元「小工廠」起家。現在，已做到「兩岸分工」的鉅泰，在台灣專門生產高單價家用電動跑步機，低單價的則移往中國大陸杭州廠。在美國，還有研發部門，從事終端市場的調查研究和產品設計。

鉅泰雖然定位做代工，但一台外銷的電動跑步機從研發、設計到製造，幾乎完全包辦，「只差沒貼自己的品牌。」

王國樑精打細算，自家開發出來的技術，免費提供德國知名健身器材廠，「技術標準化後，就是我們的生意。」同時，他製造「共生默契」，一地區只跟一家廠商合作，「店裡只能賣我的產品，產品貼他的

健身英雄穩健崛起

雖然披著「傳統製造業」的外衣、低調隱身台中、台南鄉間，這群埋頭苦幹的「健身英雄」，卻以長年累積的成熟技術和完善的供應鏈，打進世界市場，乘著全球大流行的「健身商機」逐步壯大……。

下 台中交流道，經過朝馬附近的車站，健身器材直營門市

「Johnson」，高級氣派的裝潢和擺設，讓人想不看見也難。不遠處，偌大的廣告招牌強打著「招募一百個工程師」。

這是喬山健康科技的行銷、招募陣仗，台灣能見度最高、以自有品牌打入全球前五大健身器材的標竿公司。

全球經濟發展到一定程度，社會逐漸走向高齡化，健身、運動休閒成為現代人紓解身心壓力的方式。

運動 美國第六大產業

美國著名運動雜誌《Journal of

Sportbusiness》指出，運動休閒產業在二〇〇二年，已躍升為美國

第六大產業。當中又以依不同人體需求研發製造，走「少量多樣」、「高附加價值」路線的室內健身器材最為熱門。

根據工業局初步估計，全球健身器材用品，二〇〇四年有一四二億台幣的產值，到二〇〇八年，預測可達一七二八億，平均年增率一五%。

健身器材市場主要集中在運動大國美國，光美國市場佔了約六六%。粗略分成製造技術等級較低的家用級，與技術等級較高的商用級（專業健身俱樂部使用）。

歐美大廠在成本考量下，八〇年代後，慢慢將單子轉到台灣。而對

台灣廠商來說，這並非全然陌生的領域。

「早期台灣就有機械產業、五金材料的基礎，」長期觀察產業聚落發展的東海大學社會系教授陳介玄指出。此外，「很多過去就從事製造其他體育用品或是機械零件、或從自行車零件商轉型，」鞋類暨運動休閒科技研發中心總經理劉毓誠觀察。像喬山，便是做啞鈴起家。

製造業長年累積的成熟技術，及完善的零件供應鏈，讓台灣成為歐美大廠最佳的下單代工對象。

根據台灣區體育用品同業公會統計，一九九七至二〇〇四年，台灣各項運動休閒用品出口金額一片負成長，健身器材卻表現穩健，七年

坐・臥・伸・展
無拘無束，就像在家一樣



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



(AFP/TDI提供)

▲近兩個月來，三星爆發賄賂的醜聞，加上長期缺乏公司治理、集團交叉持股紊亂，南韓國內已為此出現反三星的聲浪。

影。南韓國內已明顯出現反三星的聲浪，認為三星長期缺乏公司治理、集團交叉持股紊亂。

《朝鮮日報》指出，現在南韓也出現一個名為「三星警戒論」的言論，還有媒體以「三星共和國」、「李健熙時代」等名詞，來嘲諷三星過大的勢力及影響力。而三星集團對此已感受到極大的壓力。

三星的勢力確實很驚人。舉例來說，三星集團計劃今年出口將達到五九二億美元，如果達成目標，則光是三星，就將佔韓國總出口額二七二〇億美元的二二%。

三星電子。交叉持股，使李健熙家族勢力日益龐大。

三星電子去年股東會上，還發生股東和警衛激烈扭打的火爆場面。原因是有小股東質疑，為何要提供一・五兆韓圓（約四四一億台幣），去紓困三星集團旗下的信用卡公司。將資金從健康企業移到體質孱弱公司的行為，也是三星在公司治理上最大的問題。

今年七月，又爆發三星曾在一九九七年，以一百億韓圓（約二・九億台幣）賄賂前南韓大國家黨主席李會昌的醜聞，引起全國甚至國際輿論的譁然。

三星障礙

三星等韓國財閥和政府互動良好早不是祕密，但這次遭國安單位非法竊聽討論如何賄賂的錄音帶，透過電視台揭露播出，赤裸裸地展現在大眾眼前，更打擊三星在國人眼中的形象。

因此，《國際先驅論壇報》透露，南韓國會議員正醞釀藉由立法，期望改善三星的公司治理。

在經營本業上，三星電子去年獲

利一百億美元，也同時讓它面臨自己設下的「三星障礙」。

三星電子今年前半年的獲利只有約三十一億美元，相較於去年同期，衰退將近五〇%。包含半導體、LCD、手機的獲利都下滑。

以佔三星營收比重最高的手機為例，在過去幾季，手機部門營收都高於摩托羅拉，僅次諾基亞。但今年第二季卻營收衰退八%，只有四十五億美元，落後摩托羅拉的四十九億美元。和諾基亞（三四%）、摩托羅拉（一八%）的市佔率距離也愈拉愈大，只剩下二二・九%。

堅持走中高階市場，是外界認為他們衰退的主因。當諾基亞及摩托羅拉以低階手機在第三世界國家大獲全勝的同時，三星卻失掉商機。

「我們不賣便宜貨，」三星電子通訊事業的總經理李基泰在今年七月底對《朝鮮日報》駁斥，「不管市場如何評價，我們選擇的路是利用世界最佳的產品決勝負。」

對從亞洲金融危機中存活並茁壯的三星來說，這些低潮或外界的批評，可能都無足輕重，還在不斷創造奇蹟的三星，自己會找出解答。



(美聯社提供)

▲一九九三年三星集團總裁李健熙喊出「除了老婆孩子不變之外，一切都要變」的口號。甚至一年花上三十億美元的廣告費，包括贊助奧運，積極地扭轉原本給人「粗糙」的品牌形象。

健熙喊出「除了老婆孩子不變之外，一切都要變」的口號之後，幾年來，三星電子從產品定位、事業

重心、產品設計、行銷手法，什麼都變了。反觀新力的前CEO出井伸之，反而被《BusinessWeek》評為年度最差的經理人，原因在於「改革決心不夠。」

十多年前的三星，還只是個製造廉價電視及微波爐的模仿者。然而，一九九七年亞洲金融危機，三星反而逆勢而為，精簡人力、降低成本之餘，卻也投入大量人力、金錢於研發上。目前三星電子國內六萬六千多名員工中，就有超過二萬七千名的研發人員，佔了四〇%。

在產品行銷上，三星更是一年花上三十億美元的廣告費，包括贊助奧運，所有動作都在積極扭轉三星原本給人「粗糙」的品牌形象。

「三星變——」《BusinessWeek》二〇〇三年就曾形容三星，「充滿lifestyle的時尚感，品牌價值持續攀升。」

現在，三星無論是手機、電視、液晶顯示器、或是筆記型電腦的設計，都曾在國際大小比賽中獲獎無數。去年，堪稱工業設計奧斯卡獎的iF設計獎中，三星獲得十二個獎項，居全球各品牌第一。

加上三星集全國一流人才於一

身，實力更堅強。這也正是台灣企業普遍最欽羨三星之處。

三星，這幾乎傾全韓國之力拱出來的企業集團，員工平均年薪高達七一一〇萬韓圓（約台幣二〇九萬），是全韓國企業最高的（韓國前一百強企業員工的平均年薪只有四四二〇萬韓圓，約台幣一三〇萬），也集全國最好的人才於一身。

三星自一九八七年開始，每位新進職員都必須在三星的人力開發院接受二十七天的密集訓練。每位即將升遷為課長、次長、部長……的員工，都要回來再受訓。

三星對人才養成的重視，超乎想像。從外語、專業技能、核心價值，到倫理道德都管。

甚至，還有一套自己的「三星經營原則」。員工必須遵守五大基本原則，包括法律及倫理道德，純潔的企業文化，尊重顧客、股東、職員，重視環境、安全、健康，履行做為企業公民的社會責任及義務。

三星共和國 勢力驚人

然而，理想與執行間仍有距離。兩個月來，三星陷入賄賂醜聞的陰

三星傳奇 蒙上陰影

最新公布的全球品牌價值調查，三星擠下新力，獲得一片讚嘆。然而，今年三星不但獲利衰退，更在國內面臨挑戰，它要如何跨越一連串的「三星障礙」？

近

一個月來，幾乎所有的新聞目光，都集中在韓國三星打敗了日本新力的傳奇故事。在一片歌頌、驚嘆三星電子如何又如何地超越新力的同時，三星電子經營成績衰退、賄賂醜聞曝光及公司治理疑慮，讓三星也遭遇自一九九七年亞洲金融危機以來，另一次難關。

二〇〇一年，三星氣勢如虹，當時三星電子全球行銷資深副總裁艾力克金曾說，「Sony 品牌很響亮，二〇〇五年，我們希望比Sony 還響亮。」

果真，四年後夢想實現了。

七月二十一日，國際知名品牌顧問公司 Interbrand 及《BusinessWeek》公布二〇〇五

全球品牌價值調查，三星擠下新力，竄升到第二十名，而新力則跌落到第二十八名。八月一日的《BusinessWeek》，就以「big loser」來稱呼新力，而三星則是「big winner」。

三星電子以不到八年的時間，成為全球強勢品牌，終於一償宿願，超越他們的最大假想敵——新力。

獲利狀況，新力更不敵三星。去年，新力營收六九〇億美元，獲利不到十億美元；而三星五六〇億美元的營收，卻獲利高達一百億美元，甚至超過東芝、松下、新力等日本十大電子企業的獲利總和。

「事實上，三星電子自二〇〇〇年開始，已連續四年超越日本十大電

子企業的獲利總和，」韓國大字證券分析。

新力創意工廠消失

從 walkman 到特麗霓紅映像管電視，新力的創意改變了人們的生活。但現在，音樂市場被蘋果 iPod 追過、在崛起的 LCD 電視，又得借重與三星合作興建七代面板廠。

「當對手已投入新科技時，新力仍安逸地守著舊科技，」《紐約時報》指出，對手最顯眼的就是三星，「三星就像十年前的新力。」

三星的成功，開始被傳頌為傳奇故事。

自從一九九三年三星集團總裁李

被大陸超越，甚至有一天低價傾銷回台灣？

在農業外移目前仍無法有效管制的現況下，台灣農業最好的自保之道，仍在於持續領先。

「永遠比大陸領先兩、三年，新品種持續研發，管理技術不斷進步，就能一直保有優勢，」多年來負責毛豆業務的高雄農業改良場助理研究員周國隆，看到農改場費心研發的毛豆品種，一一被帶到大陸栽種，儘管無奈，但也只有面對現實。

近幾年來，高雄農業改良場一直在改良毛豆品種。幾乎每年都會邀請日本客戶來台，試吃研發出來的十幾種新品種，試吃後，打分數，分數高的，才進行推廣。讓研發的活力，緊緊結合市場的喜好，以保持競爭力。

事實上，台灣農業的品種與技術研發能力是很強的。從稻米、蔬菜，到水果、禽畜，自一九九八年起，過去七年來，台灣農業研究單位，又研發出一〇四個新品種，平均每年約十五個、一個月就有超過一個新品種面市。

讓台灣農產品持續升級外，台灣實有必要加強農產品的國際行銷，不斷擴大台灣農產品的國際市場。多年來，台灣一直是農業的進口國，近幾年來，農業貿易逆差，甚至逐漸擴大，去年達五十三億美元。對大陸，台灣也是農業入超國，一年入超約「二億美元」。（見表二）

積極建立台灣農業智慧財產權

更長遠之計，則是積極建立台灣農業品種與技術的智慧財產權，到國際上申請專利或權利認證，獲得保障。

例如，日本有很多菊花品種，是日本研究機構研發出來的，但是台灣花農在台灣栽種這些品種，再賣回日本後，日本就向花農，每一朵花都收取權利金。

「農業品種，本來就管制不了，而是要透過智慧財產的保護。農業可以透過技術授權，與品種授權，得到利潤。不必一定靠生產得到利潤，」農委會副主委李健全描繪趨勢。

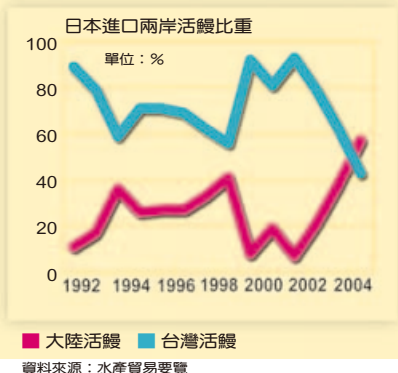
例如未來台灣新研發出來的毛豆品種，就應到日本登記權利。將來若從大陸外銷台灣品種的毛豆到日本，就構成侵權。

儘管晚了，但農委會已從二〇〇一年開始，著手整理旗下農業研究單位的智慧財產，成立了「農業智慧財產權審議委員會」。凡是在品種、技術或加工方法上，有創新的，都可以申請專利。

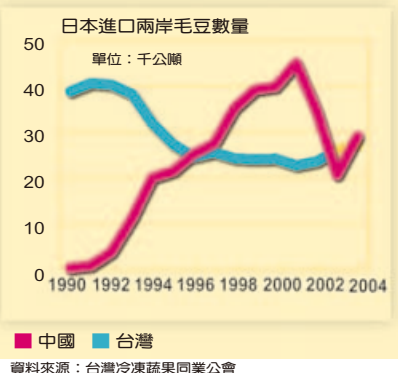
第一年，獲得國內外專利十五項，技術移轉權利金收入一百多萬。第二年，技轉金額成長到近五百萬。第三年，二十八項專利，技轉金額近一千萬。「今年二〇〇五年，應有幾千萬吧，」李健全說。

不斷精進的台灣農業，在外移時，應變成是國力的延伸，獲利雙贏，而非為人作嫁，這才是在混亂不休的政治口水戰中，最核心的課題。

表一：中國大陸鰻魚出口，超越台灣



表二：中國大陸毛豆出口，超越台灣



表三：台灣進口大陸農產品愈來愈多，持續逆差



面對大陸 台灣農業的出路在哪裡？

在中國大陸不斷複製台灣品種、技術，並持續取代台灣農產品外銷市場的情況下，台灣農業該怎麼辦？

十多年來，台灣農業技術、品種，與人才，不斷向大陸輸血，對台灣農業已產生衝擊。

例如大陸人工、土地成本便宜許多，對台灣農業的外銷市場，影響已愈來愈明顯。

日本鰻魚市場，十多年前，幾乎是台灣農民的天下。但台農到大陸投資後，目前台灣鰻魚佔日本進口鰻魚的市場，節節落敗。活鰻從極盛時市佔率九成，下降到今年上半年的四三%。至於鰻魚加工品，台灣市佔率也從七

成，下降到五%而已。（見表一）

又如毛豆。毛豆原本是台灣農民自日本引進的品種，經過農業單位不斷改良，推出新品種，再外銷到日本，於一九九〇年達到外銷的高峰。但是後來農民與冷凍加工廠，紛紛將台灣研發的毛豆品種移植到大陸，現在台灣毛豆佔日本市場市佔率，只剩下三九%，低於大陸的四二%。（見表二）

最好的自保之道：持續領先

外銷市場被大陸取代的狀況，也已發生在吳郭魚、馬拉巴栗盆花等農產品上。

而讓一些人擔心的是，經過幾年後，當大陸不斷提升技術，會不會讓目前台灣還有優勢的水果與花卉等，也



文／楊瑪利
攝影／黃明堂



減料。

以經營有機農業的海南寶豐農業開發公司董事長羅昭政為例，最令他困擾的，就是一些大陸農民「手腳不乾淨」。

「明明規定好每棵果樹，要灑多少有機肥料與農藥，這些大陸農民也在你面前照做，等你離開，肥料與農藥愈灑愈少。省下來量，全部進了這些人的家裡，」羅昭政說，有時巡視農場一周，會發現離門口愈遠的果樹，長得愈差，「面積愈大、距離愈遠，你就愈難監督這些農民在做什麼。」

此外，在引進新品種教種時，大陸農戶也常賴皮。明明整套技術都教了，也學了，但自己不按標準種植失敗後，就拿回來要求賠償，說是原本的種籽有問題。「你怎麼跟他們講理？」余子田反問。

即便像有政府補助款相挺的成美，成美國藝董事長魏應守也認為，「發展通路，最大敵人是當地農民。」

他說，華東地區有一批以當地農民為主的「江浙



（黃明堂攝）

大陸農民很會舉一反三，在台商的農場或養殖場學會技術後，就另立門戶，自行創業，成為競爭者。

單打獨鬥容易血本無歸

在昆明擔任台商協會總會長的陳嘉雄，現在培育蘭花種苗，但撐得非常辛苦。蘭花價格今年已崩盤，「連大廠商來，都要有先賠三年的準備，何況是個體戶，」他說。

他表示，現在若要往大陸發展花卉，要不就要買土地「保本」，不然就要抓緊通路，產品行銷大陸就好。離鄉背井單打獨鬥，很容易賠光家產，有許多台商因此從中失利，退回台灣耕田。

廣結善緣的陳嘉雄，這些年來喝的酒、抽的菸，一樣沒逃掉，但只能一直向前。他在昆明郊區的蘭花基地種了香草，現在最快樂的時刻，反而是看著滿原野的薰衣草、天竺葵、薄荷，想像他的退休生活。

對想要進軍中國大陸的台商，他送上最中肯的建議，「人不要來，產品來就好。」

團」，他們窩在花卉卡車上，可以幾天不吃飯睡覺，一路到各大通路賣場前的十字路口，企業貨車轉進賣場，他們當場就在大門口擺攤賣花，破壞價格。「你一點辦法也沒有，」他說。

現在若要往大陸發展花卉，要不就要買土地「保本」，不然就要抓緊通路，產品行銷大陸就好。



年為了籌設營運，與當地政府申請水電好幾次，都沒有下文。

最後，他親自拜訪當地政府，請吃晚餐。地方官員緊盯著他連乾三杯白酒後，「第二天水就來了，」他說。

台商必須「靠關係」吃飯

講人治而非法治的中國大陸，台商必須「靠關係」吃飯。十幾年下來，很多人健康出問題，余子田也曾經喝到受不了，「到廁所吐掉，回來還得繼續吞，」他滿臉痛苦。

在海南投資種植台灣芒果十四年的千駒寶來農業開發公司董事長洪肇銘，迄今仍對當地的治安搖頭。他說，「海南要改善投資環境，先得把地方的公安部門搞好。」

一九九四年，洪肇銘與大陸商人合作，選在海南省南方的樂東縣經營果園。在他心中，樂東有全中國最好的農業環境，無論熱帶的芒果，溫帶的桃、李，樂東都適合種植。

但在經營過程中，洪肇銘發現他的大陸合夥人與樂東官員勾謀，私自將果園以四百萬人民幣，抵押給樂東縣農業銀行。二〇〇〇年四月，他將這起違法貸款案通報樂東公安局，沒想到公安局反以「詐騙」為由逮捕他。

洪肇銘心有餘悸地說，樂東公安將他與死刑犯關在一

事後，洪肇銘雖被處分不起訴，但這次事件已在他心中留下陰影。

「大陸偏僻地區的官員素質太差，沒有法治觀念。尤其地方公安根本是土霸，敲詐、勒索樣樣來，連台辦都莫可奈何，」洪肇銘扳起手指頭，算算自己曾三進三出看守所，上個月又差點被公安抓。

與官鬥、與民爭

除了應付官場，實際營運更讓台商頭大。

大陸的人與大自然都不可預測，變數太多，也造成管理上的困難。

坐在麵包車中，芊卉營運部經理楊斌的手機響起。他接起電話，「山區下大雨？貨運不下來？那客戶怎麼辦？人都已經在門市裡等了，」他很著急。昆明正進入雨季搶收期，午後常下大雨。一下雨，山上交通就中斷。

曾經為了搶收，他們派出九十個員工，連續摘採三天三夜不停工，累了就到旁邊打盹兩小時，醒來再繼續工作。採好的花則用驢車一車車從兩千多公尺高的山上拖下山，人人筋疲力竭。

大陸的種植面積廣大，員工也因此天高皇帝遠，偷工

起，威嚇他承認已將果園賣給大陸合夥人，六天後才以三十萬人民幣交保。由於交保期間，他不能離開海南，使他無法照顧在廣東、四川的生

意，損失慘重。

大陸偏僻地區的官員素質太差，沒有法治觀念。尤其地方公安根本是土霸，敲詐、勒索樣樣來，連台辦都莫可奈何。



台農辛酸誰人知？

歡呼播種 流淚收割



「要我重新選擇，我不會來，」昆明統一生物科技董事長陳嘉雄語重心長地表示。

前進中國大陸，前景一片大好？
台商有哪些不為人知的辛酸血淚？
投資大陸前，先聽聽過來人的經驗談……。

今年五十二歲的昆明統一

生物科技董事長陳嘉雄，到昆明已經十二年。十二年來，他沒有好好休息過一天，「要我重新選擇，我不會來，」他語重心長。

晚上八點，盛夏的昆明還未入夜，一桌坐滿花卉台商的晚餐已進行兩小時。

啤酒開了不知幾瓶，酒杯乾了又滿，滿了又乾。十多年來，芊卉副總經理余子田已被訓練出一身好酒量。不僅是余子田，在座的女性台商也不讓鬚眉，白酒、藥酒、葡萄酒……，對方拿得出來，就丟得下去。

菸，也是不斷。到嘴的菸好不容易抽完，下一支立刻遞上，要推辭都很難。

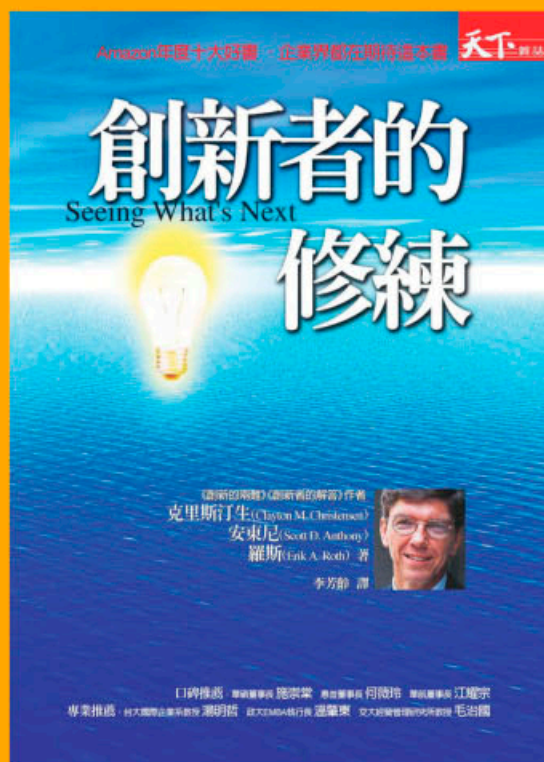
沒有人願意菸酒不斷，但這卻是在大陸打拚的必修課。

余子田剛到昆明時才二十七歲，當

文／施君蘭・汪文豪
攝影／劉國泰

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

朱世群

力挺台灣種的上海人

吃了一口台灣產的西瓜，
甜美多汁的口感令他回味四十年。
他從此愛上台灣種，成為力挺台灣種的上海人……。

今

年五十多歲，身材圓胖，戴起黑框眼鏡很像江澤民的昆明興龍西特貿易公司總經理朱世群，是個「力挺台灣種」的上海人。

朱世群一九九五年開始代理台灣農友的蔬菜瓜果與花卉種籽，至今仍認為「只有台灣農友的種籽才好。」

他曾擔任雲南省農業廳廳長，也是一九九九年，讓雲南一炮而紅，世界園藝博覽會的幕後操盤手。

當年世博園為昆明打出招牌。但很多人不知道，裡面的花果菜蔬，幾乎都是朱世群帶進的「台灣種」。無論是綿延幾百公尺長的薰衣草大道，或轉進示範園的蔬菜瓜果與花卉區，裡面的種籽都是朱世群引進，至今八〇%都是台灣種。

不僅是花卉，聖女蕃茄、東昇南瓜、曉蘭西瓜……，朱世群力銷台灣種。他驕傲地說，北迴歸線經過雲南省的三、四十個縣市，台灣農業在那都大大有名。

力挺台灣種的原因很簡單，「因為只有台灣的品質最好，」他理直氣壯。



昆明興龍西特貿易公司總經理朱世群說，台灣的種籽，至今沒讓他失望過。

朱世群的執著，可以回溯到四十年前。十多歲在上海念中學時，他吃到第一口台灣產的西瓜，當下驚豔，「怎麼這麼甜，這麼好吃？」那股甜味至今在喉頭不散。「我這觀念就是根深柢固了，」他從此認定只有台灣產的種籽，才能造就好產品。

但他也承認，為了與大陸的個體戶競爭，這三、四年非常辛苦。因此，他加緊更新品種、注重服務與研發。朱世群現在正在試種彩色海芋，預計明年推出。他也趕趨勢之先，一九九八年起開始代理乾花與壓花的種籽，如麥桿菊。上海現在已開始流行乾燥花。

往昆明東北邊開車一個半小時到小哨市，朱世群與當地農校合作生產基地，提供農友的種籽、溫室與設備給學生實習。溫室裡有像彩色燈泡般的觀賞用南瓜，有不施農藥的新鮮蕃茄，還有長得比他還高的絲瓜，屋外則有紅辣椒，以及特殊品種的菊花，都來自台灣。

與台灣種籽為伍十年，朱世群認為品質最重要。「台灣的種籽，至今沒讓我失望過，」他滿意地笑。

出資扶持了好幾家國營花卉企業，它們不計研發、水電、經營成本，價格超低，台商要在正常市場與這些企業爭高下。「它們永遠不會倒，」中興大學園藝系教授簡立賢表示。

事實上，造成今年蝴蝶蘭崩盤的原因，就是因為地方政府在二〇〇一年市場大好時，大量扶持民間種植，因此打壞了市場。

地方政府也常說話不算話。以去年芊卉在昆明玉溪開辦的交易中心為例，當地政府原允諾出資近兩千萬台幣，「後來一毛錢，一毛錢也沒有，」芊卉董事長景文德加重語氣。玉溪市場後來草草收攤。

因為不信任政府，許多台資企業被逼得做「一條龍」，從生產、組織培養、周邊設施到銷售，統統自己來。也因為如此，企業戰線拉得過長，像芊卉去年營業額雖然達三億人民幣，但整體來說並不賺錢。

春城如戰場

四季如春的昆明，其實有點冷。

九點鐘才入夜的昆明，天還大亮就吃晚餐。晚上十二點開始，花市又開始熱鬧，花農趕著排隊搶位。

在春城打拚不如想像中浪漫。遠離旅遊指南的觀光勝地，花卉產地其實堆肥味撲鼻，到處是指頭大的肥碩蒼蠅，大刺刺地飛在衣服上、包包上、飯菜上。一張捕蠅紙能捉上三、四十隻，密密麻麻。

對離鄉背井的台灣花商、花農來說，每天睜開眼都是



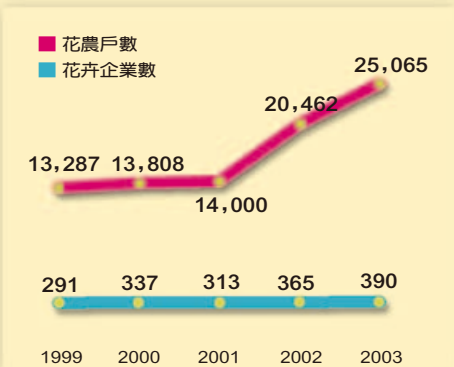
一場硬仗，與大自然搶種、搶收、搶時間。但「既然來了，就沒有辦法回頭，只能一直往前走，」陳嘉雄十二年來沒有休息，余子田長出了白頭髮。

無論在高山、平地，或是熱如火爐的繁華上海，台灣花卉業者在大陸拓荒，開花，同時也受傷。

而他們的經驗，能不能借鏡回台灣，為台灣花卉帶來春天，衝出另一片市場？

雲南花農的收入，
因為台農而大大改善。

表一～1：
中國大陸花卉產業快速發展

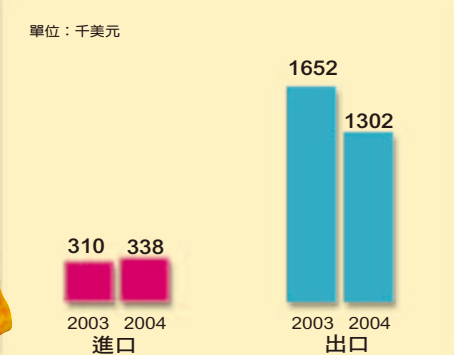


表一～2：
雲花的產值，五年翻三倍



資料來源：雲南花卉產業聯盟

表二：
台灣花銷大陸，出口變少，進口變多



資料來源：農委會

都倍感壓力，「何況是單一的個體台商，」他滿臉愁容，不停嘆息。

不公平的競爭

台灣花卉登陸十多年來，有成當地龍頭，也有更多血本無歸。

中國大陸的制度與人心，都還未到位，台商面臨許多不公平的競爭。

芊卉副總經理余子田表示，當年芊卉首度從台灣引進非洲菊，向昆明農民示範教種時，許多農民進來參觀，混亂中用手一抓，「花苞就帶回去接枝了，」他很無奈。

中國大陸在兩千年時就通過種苗法，保護原生種苗，但形同虛設，「你跟他們怎麼講法？」余子田反問。當

地很多二十出頭的年輕農民只有中學畢業，甚至許多人口讀了小學。

十多年前，台灣花農看中大陸土地便宜，大舉進軍，但沒想到土地面積過大，員工遠在天邊難以管理，很多狀況意想不到，都讓台商上當吃虧。

很多台商都有共同的經驗：跟了四、五年的大陸幹部，最後捲款上百萬人民幣潛逃；要施肥的幾百斤肥料發下去，過了幾個月作物欠收或死亡，才發現肥料被扔到湖裡；而為了偷新品種，連夜摸黑把整株原苗偷挖走的，也大有人在。

同為台商的雲南新綠花卉公司邱垂論，碰過被騙光財產的台灣花農，在大街上行乞。「我給你出機票，回台灣吧！」他看不下去。

但最不公平的競爭，是來自國營事業。中國大陸政府



台灣花卉登陸十多年來，有成當地龍頭，也有更多血本無歸。

中國大陸的制度與人心，都還未到位，台商面臨許多不公平的競爭。



上海最大的精文花市，年輕人買花不手軟。

嘉雄的眼裡，「蝴蝶蘭已經崩盤了，」他壓低聲音，滿臉痛苦。

蝴蝶蘭近年引進大陸，在官方鼓勵下，民間一窩蜂搶種。今年年初，蝴蝶蘭供過於求，市場需求八五〇萬株，卻爆出一千六百萬株的供應量。價格由原來每株二、三百元人民幣，跌到二、三十元。像陳嘉雄這樣以蘭花種苗為主的台商，現在正面臨嚴酷的生存考驗。

這也代表，被台灣視為明星產業的蝴蝶蘭，已經不再有獨佔市場的優勢。

走進陳嘉雄的蘭花生產基地，花開八朵，綻著紫紅大花瓣的蝴蝶蘭有上萬株。現在吐著花的，大都兩年前就被預訂。

但在角落，也有更多被修剪過的蝴蝶蘭。因為今年市場爆量，為了維持價格，很多台商不是把花丟棄，就是忍痛剪掉花梗，等待明年再賣。

來昆明十二年的陳嘉雄說，現在養蘭花的台商一片低迷。連統一、中鼎生物科技等大廠商



在大陸官方鼓勵下，民間一窩蜂搶種蝴蝶蘭，以蘭花種苗為主的台商，現在正面臨嚴酷的生存考驗。

負責上海市松江區經濟發展規劃的農業委員會主任封堅強說，以前新橋區有產地直銷的花卉市場，但沒有通路經驗，成美在物流的貢獻很大。

「上海是領頭羊，花卉商品品質又好，應當拓大市場。但政府不能經營去做，所以找成美談，」他一心求發展，運用最新科技，「浦南交易市場要完全現代化，人不需要碰面，用網上交易，不要再走回頭路。」

兩年前來台灣參訪農業後，他甚至規劃好要保留黃浦江上游，發展消費休閒農業。

「松江區已經太多工業，」封堅強說，「城市未來要建立在生態上，這是世界趨勢。」

遍地開花？血流成河？

台灣花卉登陸，牽起生產到銷售的兩端，開啟經營與消費模式先河。但新品種、新技術也隨之帶離台灣，反過來與台灣花農競爭。

具有台灣優勢的花卉品種已在大陸生根開花。台灣大千花卉集團總經理陳昌龍曾表示，以蝴蝶蘭為例，在去年廣東上市的六百萬株之中，台灣的品種至少佔八成。而像金錢樹、發財樹、觀葉植物、加拿利海棗等花卉，近年經台商引種後，也已實施本地化生產，普遍推廣種植，連一般的花農都掌握了生產技術。

「種花其實沒有技術可言，」中興大學行銷系教授李皇照苦笑。大部份花卉，農民只要種籽不差，多試驗幾次，大多八九不離十。

大陸花卉也開始回銷台灣。大陸的蝴蝶蘭、菊花、唐菖蒲與康乃馨已陸續進入台灣，與二〇〇三年相較，台

灣去年出口大陸的花卉總值已經變少（見一三二頁表二）。

以蝴蝶蘭為例，自二〇〇一年被引進大陸後，不但影響台灣蝴蝶蘭出口到美、日的市場，由二〇〇三年的五百萬台斤降到去年四百六十萬台斤；大陸蝴蝶蘭回銷台灣的數量，也自二〇〇三年的一萬五千台斤，去年上升到五萬七千台斤。

在昆明統一生物科技董事長、昆明台商協會總會會長陳

台灣花卉在中國大陸「三巨頭」



●鮮切花最大 雲南芊卉集團董事長景文德

從台中后里發跡的芊卉集團，一九九六年成立，現在是雲南當地的龍頭企業，種植面積四千畝，鮮切花產量五千萬枝。



●盆花最早 廣州大漢園景集團董事長劉邦賢

大漢園景集團十五年前進軍大陸，是最早進入廣州陳村經營花卉的台商。近年以供應園藝設施、肥料等支援產品為主。



●通路最廣 上海成美園藝集團董事長魏應守

掌握家樂福、樂購、B & Q、宜家等大賣場，是目前通路最廣的台資花卉企業。成美早期以生產與銷售盆栽為主，現在主攻通路。

守。

一九九〇年創立的成美，以生產與銷售盆栽為主，在上海、廣東、北京、瀋陽等大城有十二家行銷公司。它在一九九六年首先在海南建立熱帶觀葉植物的生產基地，現在在當地家樂福、樂購、B & Q、宜家等大賣場設有一百多個園藝專櫃，全國經銷商有一千家。

今年一月，成美在上海浦南，打著「大批發、大流通、大平台」的名號，由上海政府出資一、五億人民幣，打造中國第一個花卉流通平台——華東花卉流通中心。

渡過黃浦江來到流通中心，眼前是第一期完工，佔地一百三十畝的透明建築。

在三十六度的豔陽下走進中心，頓時一陣清涼。整個中心就是一千兩百坪的大玻璃溫室，氣溫比外面低七度，頂層以三層遮陽板和空氣間交錯散熱，天花板垂吊幾百個圓型的自動景觀造霧器。在電腦控制下，水霧自動噴灑保持溫度與濕度，但只在空氣逗留，不會飄下弄溼地面，與一般生產基地的單層簡易花棚完全不同。

整個溫室也是流通大平台。魏應守解釋，平台兩側都接著海域，鮮花旺季時，只需幾個人以電腦接單，鮮花港口右邊從生產地進貨，不用裝卸，直接從左邊海運出貨到全國各地。

貢獻花卉物流經驗

去年成美的年營業額約一億人民幣，出貨四百萬盆花。它也從台灣進口金錢樹、鳳梨花、馬拉巴栗與大花蕙蘭，佔總體銷售量的一五%。

成美集團與上海政府合作，今年一月打造中國大陸第一個花卉流通平台。



目前為止，雲南花卉種植總面積超過一萬三千公頃，總產值達五十億人民幣。據雲南省政府統計，去年「雲花」出口到大陸各省的總額達四一五〇萬美元，比前一年增加三六・五％。

芊卉開啟雲南花卉的企業化經營，也帶動台商開枝散葉。到二〇〇四年底，雲南省的花卉相關企業達七九七家。在雲南的四百二十家台商中，花卉相關產業佔了一半。

台商帶動雲花的市場觀，改善當地農民收入，也造就今日斗南花卉市場的熱絡。至今每天在斗南市場交易的農民，月收入從以前的三百元人民幣，上升到八百元以上。

濃眉大眼，土生土長的昆明人楊成，一九九八年接觸芊卉董事長景文德之前，原本在斗南山腳賣麵。

「昆明現在八〇％的外來品種，都是芊卉帶來的，」夾雜地方口音，一身亮橘休閒衫的楊成笑來靦腆，他現在是芊卉的供應商之一，可以穩穩賺錢。

掌握消費：新通路與新品味

從花卉產地往東，轉往全中國大陸最繁華的消費大城市——上海。台商在上海，不但掌握最大的通路，也引領最時尚的品味。

在上海最大的精文花市，接近黃昏仍門庭若市。在產地論「斤」賣的花，到了上海就用「枝」來算。一束包裝十六朵、綴著金絲金粉的百合，大約賣五十塊人民幣。賣花的小伙子說，買花的多是二十歲出頭的年輕人。

中國大陸的鮮花消費市場正快速崛起。據官方統計，中國大陸近年花卉消費量以超過二〇％的速度成長，二

〇〇三年產值達三五三億人民幣，已是台灣的十倍以上。

而同為大城市，上海人愛面子，追流行，對新事物的接受度奇大。去年上海鮮切花的銷售達四億枝，是一九九二年的四十倍。全市一千三百萬人口，平均每人每年鮮花消費量超過三十枝。

總部在台北東區，在上海設分公司的采晨國際花藝設計公司，現在是上海中產階級送禮、空間設計、大型展覽布置的首選。

走進座落在上海長寧區虹景路的采晨，白色與原木色調與透明玻璃相映，傳來陣陣幽香。各色花藝品用竹籐、陶瓷、玻璃器皿塑造各種流線設計，透露含蓄的美感。

「我們想改變上海人的消費觀，」負責人鄒瑞雪說，采晨試圖用清淡高雅的白色與粉色，取代上海人特愛的大紅大紫。

上海人的高價消費能力驚人。鄒瑞雪說，同樣一束設計花，台灣約八百台幣，這裡開價約一千二台幣，照樣供不應求。一個簡單的花器，開價四百八十元人民幣，與台北有過之無不及。

打造中國第一個花卉流通平台

除了頂級消費族群，鮮花也開始透過賣場，走入尋常百姓家。

目前掌握最大通路的是成美國藝董事長，彰化人魏應



與一般農產品不同，
台灣花卉產業帶去的不僅是品種、技術，
而是一整套營運生產模式。

但它也曾是最貧困的縣市。四千三百萬人口中，超過七成是農民，十年前，逾九成農民年收入低於當年中國的人均所得。

十年前，農民以種植玉米、小麥等經濟作物為主。種花的人少，一公斤花只消二塊三毛人民幣，多是自產自銷，有花無市。

芊卉進駐昆明，開啟了「花能賣錢」的市場概念。

為了說服農民種花，唯一的方法是「種給他們看」。

余子田從引進新品種，播種、繁殖種球、育苗，到組織培養，甚至到成花開的樣式、顏色，採摘，一道道向農民示範。他還發揮以往在台北花市拍賣的經驗，示範花卉拍賣交易。

台灣花農及花商在一九八七年改革開放後，就陸續進入中國大陸。與一般農產品不同，台灣花卉產業帶去的不僅是品種、技術，而是一整套營運生產模式。

二〇〇二年，芊卉在喀左南哨柏溝村建溫室示範園，栽種二十五萬株東方百合，四十五萬個種球，當年營收達九十七萬人民幣。看到實質鈔票，當地農民才相信花有市場，改作花卉，也願意上市集賣花。配合省政府改善經濟的口號，「雲花」開始打出當地名號。



上：一九九九年的雲南世界園藝博覽會，一舉打響「雲花」名號。

右：芊卉集團發跡自台中后里，副總經理余子田（右一）現在擔起在昆明的生產大任。



※ ※ ※

轉上海拔兩千六百公尺，雲南呈貢縣梁山山。

車子不知翻了幾個山頭，九人座麵包車顛簸過大石、尖石、大坑、小坑，跌跌撞撞，震著跳攀三小時上山。穿過濃得化不開的雲霧後，眼前是綿延兩百七十公頃的草綠花田。

中國芊卉集團副總經理余子田雙手後背交叉，雙腳飛快踩過滿是雜草泥濘的花田，仔細檢視一棚棚當季的百合。梁山山的花棚上千個，花朵有幾十萬枝。

「價錢好，也不能搶收成這樣，」他盯著採收情形，喊來地方幹部，有點生氣，「花苞太生了，要注意點。」

戴著眼鏡，身體圓胖的余子田是彰化田尾人。他從小是花農，八年前來到昆明，今年三十四歲，一手掌管芊卉集團在昆明的生產銷售。

一九八五年在台中后里成立的芊卉集團，以進出口台灣花卉球莖、種苗、種籽，與引進國外新品種與技術為

主，是台灣最大的花卉種苗公司。

十一年前進駐大陸，一九九六年到廣東惠州與昆明建廠。從最初二十七公頃到現在二七〇公頃生產基地，芊卉已成為雲南當地最具影響力的台資企業之一。

帶動生產：台商催得雲花開

雲南本來就有花，雲南人也賣花。但讓花變得有市場價值，是像芊卉這樣的台資企業引領而來。

雲南現在是全中國供應鮮切花的生產大本營。根據雲南花卉產業聯盟統計，平均每兩枝花，就有一枝來自雲南。中國大陸的花卉產業快速發展，雲花的產值也自一九九九年起上升，二〇〇三年已破十億人民幣。（見一三二頁表一）

年均溫十五度，氣候常如二、三月的春城昆明，是一座全年遊客超過一千兩百萬的旅遊城市。



平均每**2**枝花，就有**1**枝來自雲南。
雲花的產值自一九九九年起上升，
二〇〇三年已破**10**億人民幣。

十二年來，台灣花農進入中國大陸，
從生產基地昆明到上海消費市場，
台灣花卉業開疆拓土，也有更多血本無歸。
當資金、技術、人才全部移植，
台灣還剩下什麼優勢？

多掙幾個錢。

來做買賣的，八〇％是昆明、玉溪的個體戶花農及當地花商。為擠上好位，他們有的清晨十二點半就來排隊。搶得好位，今天就能

佔地一萬五千坪的斗南花卉市場，是中國大陸最大的鮮花批發市

場。每天交易的鮮花有六十六大類，三百多個品種，六百多萬枝。

買主們操著手電筒，在微暗的夜色中打照花束，撥弄花瓣，一面討價還價。今天的玫瑰，一公斤六塊人民幣。

蜜蜂。

街上靜悄悄，花卉市場內已人聲鼎沸。挑著擔，驅著驢車，背著初生嬰兒的花農，趕著幾十斤、幾百斤鮮花擺攤。從遠處望去，花農好像萬點花叢中的小

蜜峰。

大街上漆黑一片，氣溫不過攝氏十二度。冷空氣懸

浮著沙味、土味、堆肥味、機械油味，配上鮮花新切的青澀梗子味，雜陳地鑽進鼻腔。

八

月中旬盛夏，凌晨三點半，雲南昆明斗南村花卉交易市場。



台灣種子，大陸開花。



從生產到

開了雲



通路 從昆明到上海

花謝了台花？

文／施君蘭 攝影／劉國泰

回來都說那裡是台灣的翻版，引起他的興趣，開始蒐集資料，研究海南。

林文定向朋友打聽，得知當地發展種植台灣水果的空間已經飽和。

他研究歷史，發現海南島曾是中國最大的咖啡生產地，直到一九四九年毛澤東取得政權，認為咖啡是資本主義的代表，砍了全島的咖啡樹，海南的咖啡產業，才由盛轉衰。

大陸經濟起飛，咖啡市場潛力無窮

因此，林文定認為，隨著大陸經濟起飛，市場愈加開放，對「喝咖啡」這洋玩意兒的需求，會愈來愈

殷切。「尤其，經營大陸咖啡餐飲市場的業者，有八成是台商，如果能在海南生產咖啡，不但可就近供應，更可進軍潛力無窮的大陸咖啡市場，」林文定估算著。

三年多前，林文定跑遍雲林古坑與台南東山等咖啡產地，委託朋友蒐集資料，學習咖啡樹的栽種技巧後，自己帶著一包行李，跑到海南島的鄉下，四處敲門，問有誰要租地給他。後來，他選在距離海口市西南方約四十公里的澄邁縣偏僻鄉村，租了三十公頃的土地，種植三萬多棵咖啡樹。另外，也兼種少量台灣人愛吃的破布



林文定的農場裡，目前雇用八名來自大陸內地與海南本地的民工，一同與他生活與下田。

子。

「這裡的農村就像台灣四十年前，一片泥巴路，牛羊滿街跑，沒有路燈，晚上黑漆漆的，」林文定在海南重拾自己的兒時

記憶，卻也得經常忍受停水停電的生活。雖然如此，他甘之如飴。

由於林文定將此視為傳家事業，當他下定決心時，也把自己的兩個兒子找來說道，「你們兩兄弟，有一個一定要跟我到海南打天下。」當時，林文定的大兒子剛退伍，還未在台灣就業，就跟父親到海南拓荒。

從富裕的台灣社會，到落後的海南鄉下，林文定觀察兒子有些許的不適應。不過，他總安慰兒子說道，「這個事業以後是你的，你可不要怪老爸以前逼你念到大學畢業，現在卻要你跑來當農夫喔。」

如今，林文定的咖啡樹，已開始結果，再過兩年，即將量產。他為提升產品附加價值，要求大兒子回台灣，找老師傳學咖啡烘焙。看最近台灣政壇，為水果是否應銷往大陸而喋喋不休，林文定搖頭苦笑，講了句「他們都胡說八道」後，又眉飛色舞地談他的咖啡發財夢。■

經營大陸咖啡餐飲市場的業者，有八成是台商，
如果能在海南生產咖啡，不但可就近供應，
更可進軍潛力無窮的大陸咖啡市場。



林文定

海南種咖啡的台南縣副縣長

頂著「前台南縣副縣長」頭銜、戴著「民進黨創黨元老」光環，林文定為何跑來海南島當農夫，種咖啡？

掛

著兩副大耳垂，挺著啤酒肚，前民進黨台南縣長陳唐山時代的副縣長林文定，三年多前退出台灣政壇，選在海南島偏僻的小農村，笑咪咪地種咖啡。

儘管海南的太陽炙人，儘管農村的生活單純，皮膚黝黑的林文定，始終掛著彌勒佛式的笑容，與雇用的大陸農夫，一同下田幹活。

自嘲從沒拿過鋤頭的林文定，放棄台灣優渥的生活，到海南島種咖啡，跌破不少台南鄉親的眼鏡。問他原因，只見他輕描淡寫地說，「厭煩醜陋的台灣政治文化。」

副縣長當農夫，玩真的

林文定頂著「前台南縣副縣長」的光環，戴著「民進黨創黨元老」的名份到海南，當地官員看到他，總猜測他葫蘆裡賣什麼藥。直到每次登門造訪，都待在叢叢咖啡樹中找到他，海南官員才相信，林文定當農夫，是玩真的。

十九年前，三十二歲的林文定，與黨外幾位重量級大

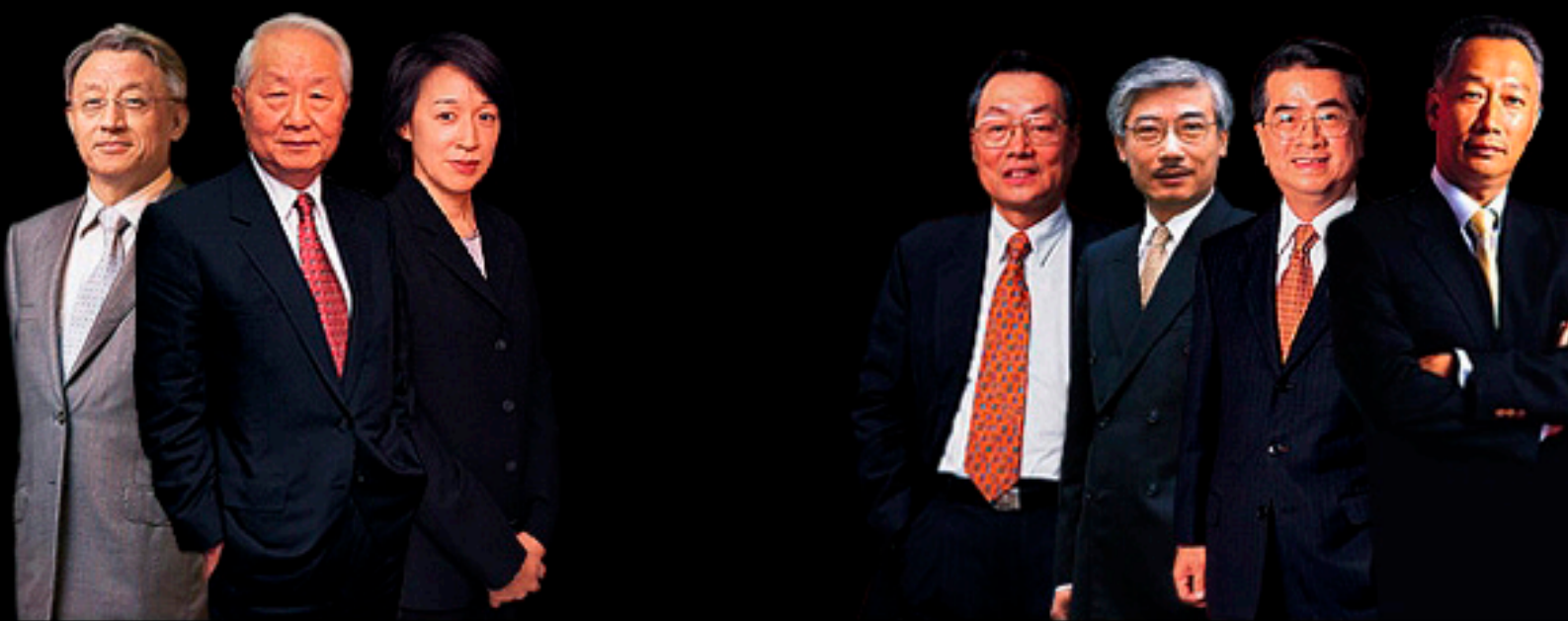
老參與成立民進黨，擔任台南縣黨部的創黨主委，在黨內輩分極高。陳唐山連任台南縣長，更延攬他擔任副手。

二〇〇二年，陳唐山任期屆滿，原有意安排林文定，代表民進黨參選台南縣長。但層峰屬意當時擔任立委的蘇煥智，雙方發生磨擦。至此，林文定在陳唐山卸任前七個月，辭去副縣長，「棄政從商」。

台南縣是台灣的農業大縣，林文定有許多鄉親到海南發展，



厭倦台灣政治紛擾，林文定遠赴海南偏遠農村種咖啡。



市」，使台商無法競爭，黯然退場。

海南省農業廳農村經濟管理處長莫翠崗指出，一九九九年三月，海南省設立海峽兩岸農業合作試驗區。起初，前來投資農業的台商，高達一千多家，如今剩下一半不到。追究原因，除了某些台商抱持賺一票就跑的投機心態而失敗，也有許多台商沒有及時更新種植品種，因此被淘汰。

面對海南農民競爭，許多台商不斷從台灣引進新品種水果與栽種技術，配合海南便宜的土地與人工成本，維持自己的產業優勢。

以帶動海南島種植台灣芒果熱潮的洪肇銘為例，除了經由小三通，從台灣進口新興種苗到海南種植，還陸續在雲南的西雙版納、四川的攀枝花等地區，購地種植不同台灣品種的芒果，利用大陸各地不同時序的季節變化，分散產銷壓力。

「海南種台農一號的農民太多了，一市斤產地價剩不到一塊錢人民幣。我從台灣引進新品種『杉林一號』，分別在海南、四川與雲南種植，價格好時，一市斤可高達十塊人民幣，」洪肇銘自信滿滿說道。

引進品牌行銷概念

除了引進台灣新品種，也有台商將台灣農業的經營型態與行銷模式，帶到海南。

來自台灣苗栗的海南寶豐農業開發公司董事長羅昭政，為開拓海南農產品在大陸內地的市場，特別導入品牌行銷的概念。

他仿效台灣農會的體系，在海南成立「名優水果產銷

促進會」，在海南省各地招募七十多座大小農場加入會員，並邀請台灣農會技術人員為海南農民上課，提升海南農民的栽種技巧。

這些會員生產的水果，由羅昭政收購，以「富友牌」為名，行銷大陸內地三十多處城市，解決海南農民面臨的滯銷問題。

「富友牌」水果雖來自海南，紙箱正面卻大大的打上「FROM TAIWAN」（來自台灣），下方才註明「FRESH PRODUCE HAINAN」（海南新鮮生產）等小字。不明究裡的人，會以為這是來自台灣的水果。實際上，富友牌是賣海南生產的台灣品種水果。

今年七月十五日到二十日間，在上海舉辦的「海峽兩岸農業合作展覽暨台灣農產品展銷會」中，從台灣進口的水果，一直是兩岸媒體高度關注的主角。台灣水果價格昂貴，一箱十公斤的台南關廟鳳梨要一百多人民幣的天價，令大陸民眾咋舌。

海南農民才是最大得益者

反倒一旁也打著「台灣水果」名號的海南農產品，價格只有正宗台灣水果的一半左右。羅昭政說，他帶去展售的木瓜、珍珠番石榴與火龍果等加起來一公噸水果，在展銷會第二天，就搶購一空。

「海南島、台灣島，猶如珍珠加瑪瑙，」這是海南農業官員為吸引台商投資，最近流行的一句順口溜。只是，在最近這波大陸掀起的台灣農產品熱潮下，海南農民恐怕才是最大的受益者，而非台灣本地農民。



台灣水果的海南「分身」，價格只有正宗台灣進口水果的一半，在大陸內地更易銷售。

從三亞市區前往呂樑鑑設於六道灣的大東山養殖場路上，會經過一處十一公里長的黎族村落。這段路途雖然泥濘難行，卻開設著八家黎族村民經營的鮑魚養殖場。

台灣養殖技術 讓黎族村民脫貧

挺著大肚子、滿頭花髮的呂樑鑑，扯著大嗓門，指著這些養殖場說道，「這些鮑魚場的老闆，以前都在我這裡打工。我自認對海南最大的貢獻，就是帶來台灣技術，讓這些黎族村民脫貧。」

十四年前，呂樑鑑以相當於二百三十多萬台幣的價格，取得三亞市人民政府的同意，在六道灣租用一片將近四十公頃的陸地與海域，養殖珍珠。在大陸，鮑魚供不應求的時期，呂樑鑑從台灣引進鮑魚養殖技術，在海南生產鮑魚銷往內地，賺了將近四十萬台幣。

當時，這群黎族村民，住土房子，沒水沒電，過簡單的漁獵生活。呂樑鑑耗資十五萬人民幣，為村民闢路接電，一方面以月薪七百人民幣的工資，雇用他們管理養殖場。這樣的行情，比許多在城市工作的民工還高。

過了三、四年，部份在大東山養殖場工作的黎族村民，觀察學會養殖技術，開始自立門戶，經營鮑魚養殖場。短短五、六年間，陸續有八家鮑魚養殖場，在大東山附近興起。

「大陸人很會舉一反三，這幾家鮑魚廠老闆都賺了錢，蓋起一棟棟樓房。現在這些黎族村民，逐漸放棄腳踏車，改騎摩托車出入，」呂樑鑑說道。

海南省海洋與漁業廳副廳長黃良勝指出，與農民相較，海南漁民生活較富裕，不但人均收入高達六千一百

多人民幣，每年收入持續以六%到八%的幅度成長。

「海南漁業能有今天的發展，全拜台商引進鮑魚、白蝦與羅非魚（吳郭魚）的養殖與加工技術之賜，」黃良勝說。

外人投資農業 台商第一

根據海南省台灣事務辦公室統計，台商從台灣引進海南的各式優質種苗，多達八十餘類、五百多個品種，範圍涵蓋水果、瓜菜、花卉與水產養殖。

台商投資海南農、漁業的家數，截至去年中，已超過四百多家，金額超過九十億台幣，佔海南外人投資農業的第一位。

雖然海南島到處流傳農民種台灣水果致富的故事，但當地人一窩蜂搶種，農、漁產品滯銷的情況，遠比台灣嚴重。

在海南，水果「壞市」（市場行情下跌），屢見不鮮。據海口市一家農產批發商非正式估計，四年前，珍珠番石榴一級品的批發價，一市斤（五百克）高達六塊人民幣。海南農民搶種後，如今連一塊人民幣都不到。

讓海南人驚豔的台農一號芒果，十年前的產地價格，一市斤也曾高達六塊人民幣，如今剩下五毛人民幣。

「壞市」頻仍 台商黯然退場

許多在海南發展種植台灣水果的台商，在投資前兩、三年，雖嘗到獲利豐厚的甜頭，但海南農民學習能力強，看到種植台灣水果價格好，一窩蜂搶種，造成「壞

在海南農民搶種下，短短十年間，海南的台灣芒果栽種面積，從原先兩百多公頃，擴增到目前大約一萬六千多公頃，與台灣本地相當。



文柱買種田，學種珍珠番石榴。

「瓊海市所有種珍珠番石榴的農民，都是我教出來的，」憨厚的林文柱，對於瓊海市如今種滿大片的珍珠番石榴，得意洋洋。他的大順農場面積雖小，卻是瓊海市農業發展的火車頭。

繼珍珠番石榴後，林文柱又陸續從台灣引進台農二號木瓜、鳳梨釋迦、楊桃與火龍果等台灣水果，在瓊海市的農民間流傳種植。他也不定期返回台灣，學習新的栽種技術，傳授給瓊海農民。

靠台農 脫貧致富

除了芒果、珍珠番石榴，海南農村常見的香蕉、無籽西瓜、聖女果（聖女番茄）、火龍果與鳳梨，品種幾乎來自台灣。海南農村裡，到處流傳農民種植台灣水果，脫貧致富的故事。

距海口市南方約四十公里的定安縣龍洲鎮，海南農民田由祿正騎著摩托車，巡視著面積廣達一百多公頃的鳳梨田。這片鳳梨田，主要種植台灣當紅的金鑽鳳梨（台農十七號）。此外，台灣流行的香水鳳梨、青龍、紅龍與甜甜蜜蜜（台農十六號）等品種，也是田裡的主角。

這座農場，栽種著海南面積最大的台灣鳳梨，是曾任海南省台資企業協會副會長的唐成光所投資。剛種植三年，這些鳳梨即銷往大陸內地、日、韓與俄羅斯，創造約一千兩百萬台幣的年營業額。田由祿，就受雇於唐成光，擔任農場場長。

今年四十歲的田由祿，身形黝黑清瘦，騎著一輛新摩托車，手持折疊式行動電話，很難聯想他是農民出身。問他一個月薪資有多少，他笑而不答，但對台灣品種水



果為海南農民帶來的影響，感受深刻。

田由祿說，台灣品種的菠蘿（鳳梨），皮薄、汁多、味甜、果肉豐厚。海南本地種的菠蘿，味酸、咬口、皮厚、肉薄。兩者之間，一市斤的賣價，就相差一塊五人民幣。

「海南農民冬季種台灣品種的瓜菜銷往內地，農閒時再到台商的菠蘿田打工，賺取豐厚收入。大家都忙著將一棟棟土房子，改建成磚樓，」田由祿興奮描述。

除了靠種植台灣水果致富，也有許多海南漁民在台灣人設立的水產養殖場打工，學得管理技術，自行創業。

出身澎湖的「大東山珊瑚寶石公司」董事長呂樑鑑，在兩岸三地負有盛名。他在三亞市經營全中國最大的珍珠養殖事業，也是最早將台灣鮑魚引進海南島養殖的台商之一。

靠台灣品種，海南農村流傳許多脫貧致富的故事。

會總幹事黃澄清看來，仍有很大進步空間。

除了洪肇銘帶動海南的台灣芒果栽種熱潮，來自高雄縣路竹鄉的農民林文柱，也選在海南島瓊海市偏僻的小村落，開啟事業第二春。

今年五十四歲的林文柱，七年前在台灣原本經營養禽場，飼養十多萬隻雞、鴨、鵝，是高雄縣屬一屬二的大場。後來，政府因環保考量，推行離牧政策，林文柱領了一筆補償金，結束養禽事業。

海南荒地 種出台灣番石榴

民國八十七年，林文柱跟隨友人到海南島考察。「來到海南的第一印象，覺得氣候與台灣南部類似，還有土地實在很便宜，一公頃年租金約只要二千六百台幣，因此興起來海南種植台灣水果的念頭，」林文柱回憶。

珍珠番石榴吃起來香甜清脆，是台灣很受歡迎的水果之一。林文柱發現，海南島本地生產的番石榴，吃起來苦澀像木渣，評估在海南栽種珍珠番石榴，很有市場潛力。因此，原本對種水果一竅不通的他，特別到農試所鳳山園藝分所，學習栽種技巧。

半年內，林文柱帶著技術與種苗，跨海到偏僻的海南省瓊海市塔洋鎮，承租一片七公頃大小的荒地，種植珍珠番石榴。

林文柱說，初到海南島，人生地不熟，想買個鐵鎚，



都不知道到哪買。而塔洋鎮當地農民，看他選了塊荒地種水果，直說不可能，等著看笑話。

不過，外表憨厚忠實、不擅言談的林文柱，並未理會當地人的冷嘲熱諷，默默地雇工整地栽種。隔年，珍珠番石榴結果，碩大的果實、清脆香甜的口感，讓封閉的當地農民開了眼界。

林文柱生產的珍珠番石榴，一市斤（五百克）賣到四到五塊人民幣的天價，讓當地農民趨之若鶩，吵著向林

海南島小檔案

面積：3.4萬平方公里，與台灣相近

氣候：熱帶海洋季風氣候

人口：817.8萬人，農業人口佔七成

產業：2004年農業總產值450.5億元人民幣；農業增加值佔全省GDP的36.4%

特色：觀光業與熱帶農業

資料來源：海南省台灣事務辦公室

台灣80多類、500多品種，引進海南

台資主要開發區域：





海南島在九〇年代掀起一陣炒房地產熱潮，農村興起許多時髦別墅，但農民生活依然很傳統。

經過三年評估，洪肇銘選在海南島最南端的三亞市，先後投資種植了兩百五十八公頃以上的台灣芒果。

海南芒果園 面積跟台灣一樣大

在他的引進下，愛文、金煌、台農一號、海頓與凱特等台灣常見的芒果，開始在海南島落地生根。只見洪肇銘的農場中，一株株台灣品種的芒果樹，像兵馬俑一樣，成排羅列地盤據著三、四座山頭。當芒果樹結果時，「芒果一片」，蔚為奇觀。

周遭的海南農民，從沒見過芒果樹如此結實累累，紛



上：羅昭政模仿台灣農會的推廣與供銷體系，在海南成立「海南省名優水果產銷促進會」，將海南水果行銷大陸內地。

左下：呂樑鑑在海南三亞經營全中國最大的珍珠養殖事業，也將台灣養殖鮑魚的技術，引進海南。

右下：洪肇銘最早將台灣芒果引進海南，如今已是公司年營業額達四千多萬台幣的董事長。

紛好奇圍觀。他們品嘗平生第一次見到的紅皮台灣芒果，驚訝芒果竟可長得碩大、香甜與肉質纖細。

由於台灣品種的芒果很稀奇，售價更是海南本地種的二到三倍，當地農民紛紛向洪肇銘搶購芒果樹苗，探詢種植技巧。

洪肇銘不藏私，除了繁殖台灣芒果種苗販售，也傳授當地農民修剪、矮化與嫁接芒果樹的技術。在海南農民的搶種下，短短十年間，海南的台灣芒果栽種面積，從洪肇銘原先的兩百多公頃，擴增到目前大約一萬六千多公頃，與台灣本地相當。

不過海南種出來的芒果風味與口感，在台南縣玉井農



海南 中國的天然大溫室

亞，這段三百四十多公里長的路程，除了兩旁大片綠油油的水稻田，是台灣人熟悉的農村景色，其餘遍地清一色的鳳梨田或芒果樹，像是沿著丘陵起伏鋪陳的綠色地毯，讓初到海南的台灣人，嘆為觀止，又倍覺親切。

對台灣人來說，這種翻山越嶺式的大面積種植，在台灣很罕見。但這些水果品種全來自台灣，卻再也熟悉不過。

海南島，這處古代用來放逐貶謫官吏的化外之地，如今靠著自身獨特的熱帶氣候條件，與台灣進步的農業技術，翻身為台商競逐大陸內地農產消費市場的試金石。

「這裡是中國的天然大溫室，最適台種植熱帶水果，」來自台南縣新市鄉的千駒寶來農業開發公司董事長洪肇銘，對海南島四季如夏的氣候，做下這樣的註解。

今年五十二歲的洪肇銘，二十多年前曾在農委會農業試驗所鳳山熱帶園藝試驗分所擔任約聘人員，在台南新市的老家，也種植過大約兩、三公頃的芒果。

十四年前，他到海南島投資種植台灣芒果，銷往大陸內地，如今已是公司年營業額高達四千多萬台幣的董事長。

民國七十七年，兩岸剛開放交流。洪肇銘在友人的介紹下，前往剛建省不久的海南島旅遊。他看到海口市街的水果攤販，販售著一顆顆其貌不揚，長像台灣土芒果的青皮芒果，又酸又貴，興起一股在海南種植台灣芒果的念頭。

「當時海南工人的日薪只有八塊人民幣，但一顆土芒果就要一元。如果種植台灣芒果，價格一定更好，」洪肇銘認為，台灣芒果汁多味甜，海南島四季如夏，更適合台灣芒果生長，市場潛力無窮。



台商投資海南農、漁業的家數，截至去年中，已超過**400**多家，金額超過**90**億台幣，佔海南外人投資農業的第**1**位。

台灣水果，早已在海南島遍地生根，
並以它為跳板，順利征服大陸內地。
海南到處流傳著，農漁民因此脫貧致富的故事。
現在，兩岸掀起台灣水果熱，得益者是誰？

傍晚，海南島天色仍然明亮，海口市近郊的南北水果批發市場，人聲依舊鼎沸。市場攤位中，陳列著遠自新疆生產的哈密瓜、北方的水梨，還有海南本地盛產的無籽西瓜等水果，供顧客選購。

然而，最受青睞的，卻足包裹紙箱外，印有「台灣水果、海南特產」字樣的珍珠番石榴。只見搬運工人依照批發商的指示，忙著將一箱箱從產地收購的新鮮珍珠番石榴，自貨車卸下，應付顧客熱烈的需求。

在這裡，打著「台灣水果」名號的「海南特產」，除了珍珠番石榴，金煌芒果、台農木瓜、金鑽鳳梨、黑鑽石蓮霧與火龍果等台灣人耳熟能詳的水果，早征服海南人的味覺，成為生活中的一部份。

最近，藍、綠陣營爭論台灣水果是否應銷往中國大陸之際，十多年前，許多台灣農民與商人，即帶著水果種苗與栽種技術，遠赴一千多公里以外的海南島，落地生根。

從海南島北端的海口市，行車東線高速公路到中國最南端的城市三



「來自台灣、海南生產」，
兩岸掀起的台灣水果熱，
海南農民沾光。





統統來自台灣

果 海南特產？

文／汪文豪 攝影／黃明堂

儘管政府在二〇〇二年時，基於保護台灣農業，
宣布了**436**項農產品，禁止到大陸投資或技術合作。
但事實卻是，早已都去了大陸。

然而，台灣熱帶水果在海南島大規模被複製，只是台灣農業外移大陸的縮影之一。

台灣花卉 在雲南處處綻放

在大陸最大的花卉生產中心——雲南省昆明，《天下》記者，則是目睹了台灣各式花卉品種的大集合。在雲南深山、花卉交易中心裡，熟悉的台灣花朵，綻放著花香。

在台灣被視為最有競爭力的蝴蝶蘭，在二〇〇一年被引進到大陸後，因為價格好，栽種面積已經愈來愈大，去年爆出了一千六百萬株的供應量，是大陸內需市場的兩倍。在廣東上市的蝴蝶蘭，台灣品種至少佔了八成。

至於廣東、福建沿海一帶，則更是鰻魚、蝦、吳郭魚等台灣養殖漁業的天下。

「禁止」的農產品 早都去了大陸

儘管政府在二〇〇二年時，基於保護台灣農業，宣布了四百三十六項農產品，禁止到大陸投資或技術合作。但事實卻是，早已都去了大陸。

過去多年來，台灣在討論台商外移大陸時，農民一直是最被忽略、最看不見的一群。可能因為他們大多落腳在大陸窮鄉僻壤的農村，在落後地區開闢馬路、屯墾，建立自己的農業王國。

在台灣各界正為水果外銷大陸喧嘩不已時，《天下》多位記者，直擊海南島、昆明、上海等地，到多數台灣人最少去的深山、海邊、荒村裡，揭開神秘的台農面紗。

除了報導台灣農業在大陸最真實的一面，也探討政府明明禁止外移的農業，品種、技術、與人才，如何一一都到了大陸？又如何一步步在大陸被複製？

七

、八月間，台灣島內，從政府，農民，到媒體，為了台灣水果外銷大陸問題，喧嘩不已。

當電視節目主持人、現場來賓、call-in 觀眾，正血脈賁張，討論這是不是大陸的統戰、會不會因為外銷，喪失台灣農業競爭力時，當時大陸海南島的媒體，就出現過這樣的報導：

「海南島一直積極引進台灣的優良品種，至今已有一定的成果」、「經過多年發展，台灣目前有的水果種類，海南基本上都有了。有的水果品質比台灣種的還好。」

由於海南島的地理、氣候條件跟台灣十分相似，據海南省台灣事務辦公室統計，過去十多年來，共有八十幾類，五百多個農業品種，從台灣源源不絕移植到海南島去。

炙熱的八月天，《天下》記者實地走訪了一趟海南島。真的在海南島，赫見動輒以數百公頃面積栽種的各式台灣熱帶水果。

台灣知名的愛文、金煌、台農一號芒果，從平地綿延到對面的山頂上。台灣人熟悉的珍珠芭樂、香蕉、鳳梨等水果，也在海南島處處可見。

海南島農業基礎 都是台灣人打出來的

一九九一年從台灣到海南島打天下的農民洪肇銘，在海南島經營兩百多公頃的芒果園，「品種都是我從台灣帶來的，」他甚至說，「今天海南島的農業基礎，都是台灣人打出來的。」

在洪肇銘看來，這一波兩岸攻防，炒熱了「台灣水果」在大陸的知名度，其實獲利最大的，還不是台灣農民，而是在海南島栽種台灣品種的農民，「現在已經有人訂明年的芒果，還有人願意預付三〇%的訂金。」

現場
直擊

台農西進：海南·昆明

最後的

當台灣朝野還在為水果西進大陸吵得沸沸揚揚，早已有一群台農，在十幾年前默默地帶著台灣的品種、技術、資金，到最高、最遠、最貧、最苦、最沒人煙的地方開天闢地。

是什麼樣的誘惑、壓力或風險，讓他們願意這樣？

當海南島能完全複製愛文芒果、珍珠芭樂、黑鑽石蓮霧，雲南能種出一模一樣的台灣蝴蝶蘭、馬拉巴栗，台灣農業還能做什麼？

農業外移大陸，是台灣農業的出路或絕路？
台灣農業的下一步該怎麼走？



·上海

產業外移

文／楊瑪利
攝影／黃明堂・劉國泰

當

台灣一直希望能進入聯合國，聯合國最近到底在爭些什麼？

九月中，聯合國大會即將審議祕書長安南提出的改革建議。據規定，《聯合國憲章》的修訂必須有三分之二成員贊成，五個常任理事國不提出反對。目前意味著至少要取得二一八個國家支持。然而安南的建議既得不到多數的支持，也過不了常任理事國這一關。胎死腹中固然將對安南的聲譽造成打擊，更嚴重的是，將導致該組織的益加不和諧。

就安理會的擴大，安南提出了兩個選項，並要求於九月大會做出決定：一是增加六個沒有否決權的常任理事國；一是增加八個任期四年、可連選連任的理事國。針對此建議，美國主張「從長計議」；中國則強調必須達成所有一九一個成員的「協商一致」。此外，要進安理會，德國的競爭，就有西班牙、義大利反對；印度的競爭，就有巴基斯坦



俞力工

聯合國 最近在爭什麼？

台灣一直希望能進入的聯合國，最近不太平靜。
祕書長安南提出的改革建議為何遭到非議？
各國究竟在爭些什麼？

的杯葛；日本，更不待言，首先中國、南韓、北韓就無法苟同；巴西固然實力日增，但阿根廷、加拿大、墨西哥也不多讓……。

安南所遭到最多的非議，其實在於他在建議刪除《憲章》第四十七條有關建立「軍事參謀團」的內容的同時，又主張安理會得採取「預防性的軍事手段」。

六十年前，聯合國草創時，曾毅然做出兩大決定，一是禁止使

用武力和武力威脅；一是規定只有在「安理會授權」和「自衛」兩種情況下，才可動用武力。

「安理會授權」，意味著安理會必須判定侵略行為，而後嘗試以非軍事手段加以阻止，無效時，則在安理會軍事參謀團領導之下進行軍事制裁。六十年來，主要由於受到美國一方的阻撓，參謀團始終無法建立，因此多數安理會的軍事行動實際上多由美國領

導。如今，一旦刪除該條文，等於承認美國的領導地位，而從此不再做建立參謀團的努力。因此，評論界便譏諷安南，「要把聯合國打造為美利堅聯合國。」

此建議的算盤在於把美國拉回聯合國的框架內，把美國的「先發制人」新國防政策，轉變成「先發制人的安理會」。而後，透過五點新增的規範（威脅的嚴重性的確存在，軍事干預具有良好動機，軍事行動為最後訴諸的手段，手段方式選擇適當，干預後果可以為人所接受）來加以約束安理會名下的軍事行動。換言之，起草小組一方面承認了美國領導安理會軍事行動的事實；一方面也要求可以先發制人的「美利堅安理會」受到更多的約束。問題是，美國獨佔鰲頭，可能僅僅是冷戰結束後的短暫現象，而聯合國是個永久性國際組織，是否應當以短暫的危機管理手段，動搖一個遠大的理想？

在

台灣，每當有已婚知名男士涉及緋聞或性騷擾之類的事件時，最常見到的場景是該男士偕同妻子一起出來召開記者會，視情節而定，這位妻子可能表達對丈夫的信心，相信他沒有做出對不起她的事，也可能會表示自己已經原諒丈夫，希望外人讓他們恢復平靜。

為什麼犯錯的先生一定要找已經很受委屈的太太背書支持呢？因為，在講關係的中華文化裡，犯錯的人只要能獲得重要關係人的「原諒」，所有的錯都可以一筆勾銷。至於這個錯誤是怎麼來的，未來是否還會再發生，根本不是重點。

管理上有兩個非常不同的機制：一是請求原諒，二是請求同意。前者是當事情的結果已經確定，但不如預期時，當事人要請求相關人士的原諒；後者為事情尚未確定，在決策制訂過程涉及權責時，當事人事先請求具有權威的人同意。就時間點而言，原



葉匡時

原諒容易 同意難

我們常常很容易原諒政客的惡行惡言，卻很少檢討公共政策的決策過程，主要原因就是國人習慣「原諒」而不習慣「同意」。

雄」與人際關係的華人社會裡，請求原諒遠比請求同意容易。

習於原諒而不習於同意

以前述性騷擾案件為例，做妻子的並沒有權利同意先生性騷擾他人，但有權利原諒先生。在企業裡，假定有員工未經合理程序做了某項決策，老闆會不會原諒該員工，得視這個決策的後果以及老闆與該員工的關係而定。

我們常常感慨國人非常健忘，很容易原諒政客的惡行惡言，但卻很少檢討公共政策的決策過程，主要原因之一就是國人習於原諒而不習慣於同意。

在「原諒容易、同意難」的文明化下，大家當然不會注重決策與做事的程序，而只在乎人際關係與短期可以獲得原諒的行為或結果。為官者的重點是尋求人民的「原諒」，而非檢討政策是否有合理的「同意」決策過程，夜宿石門水庫，發揮阿信精神，都是尋求人民原諒的把戲。

在企業裡，員工做錯事，只要老闆原諒，一切就雲淡風清，但卻可能造成日後員工再犯一模一樣的錯誤。同樣地，老闆自己犯下再大的決策錯誤，只要一句話，「我向大家道歉，我對不起投資大眾，以後一定加倍努力，以報答股東與社會大眾。」大家雖然不同意老闆的行為，但能不原諒他嗎？（作者為中山大學企管系教授）

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

劉明雄是安麗在中國**開疆闢土**的前鋒。

早在十年前，他便協助安利中國開業，趕上第一波**中國直銷熱**。

業的第二十七名，僅落後於排名第十四、營業收入九十八億的克緹，是台灣直銷產業的第二大。

但是，外商將開發菲律賓直銷處女地的重任交給劉明雄，除了倚重他扭轉劣勢的魄力，更是因為欣賞他的領導魅力，和建立關係的能力。

打造R經濟

「他活力四射、魅力十足，是少數能鼓舞人心的領袖！」安麗日本最高溝通主管泰利·懷特（Terry White）說。

雖然身兼安麗台灣及菲律賓總裁、安利大中華區副總裁，笑容燦爛的劉明雄一點都沒有老闆架子。

對於靠散布各地的個體戶推銷產品的直銷公司而言，人際網絡的強化是核心競爭力。

「組織愈分散，個人之間的互信就愈重要，這就是所謂的『R』經濟。『R』代表的是關係（Relationships）。」組織管理學大師查爾斯·韓第（Charles Handy）在《大象與跳蚤》一書中指出。

而劉明雄，便是經營「R」經濟

的高手。

「他是我所有EMBA學生中，最具備親和力的。他下課時跟同學聊天，一點都不像一個統領銷售額五十億公司的總裁，」曾經指導劉明雄碩士論文的台大國企所趙義隆教授回憶。

直銷，是許多人的事業第二春。

根據行政院公平交易委員會去年的調查，每一百人中就有十七個人從事直銷，去年直銷營業總額達六八三億台幣，比前年成長高達三成。

趙義隆指出，要激勵一大群素昧平生的陌生人再創事業高峰，最重要的領導特質不外乎魅力與親和力。

當外商直銷商紛紛西進，劉明雄除了在中國大陸創辦安利培訓中心，目光也移向南方。

菲律賓人口約八千三百萬，約台灣四倍，雖然目前安麗在菲律賓的營業額只有安利台灣的二%，落後於菲律賓雅芳，但要急起直追，劉明雄顯得胸有成竹。

「我的老闆告訴我，Martin呀，去把我們在菲律賓營業額的小數點往後移一位。這很簡單！」劉明雄蓄勢待發，恨不得馬上顯身手。

但是，面對語言隔閡、天主教普及的菲律賓經商環境，如何跨過文化差異、與菲律賓的在地直銷商鞏固合夥關係，打造「R」經濟，這將是劉明雄要面臨的最大挑戰。

「困難的是，要跟當地的直銷商建立互信，使他們理解安麗的價值，」劉明雄直言。

中國打開直銷大門？

另一個更迫切的挑戰，則來自中國大陸。

根據安麗公司的數據，安利中國去年銷售額達十九億美元，佔安麗全球營收的比例從二〇〇〇年的六·四％快速成長至去年的三〇·六％。

反觀台灣，直銷市場已趨成熟，競爭加劇，安麗台灣去年銷售額約一·五億美元，佔全球營收從二〇〇〇年的三·五％下滑到去年的二·四％。

因此，當中國開放直銷的臆測四起，直銷商準備登陸，如何避免台灣安麗重蹈十年前直銷經理人大量外流中國的覆轍，將是劉明雄目前面臨的最大課題。



▲牆上每張照片裡的直銷商，都是安麗台灣及菲律賓總裁劉明雄最引以為傲的生力軍。

(邱劍英攝)

七月管轄領域擴及菲律賓的台灣安麗總裁的劉明雄，是少數能在跨國企業中步步高升的台灣高階管理人。當直銷業紛

紛吹起中國熱，劉明雄早已西進，最近更放眼菲律賓。總裁的背後，有什麼成功的秘訣？總裁的眼前，有什麼迫切的挑戰？

「總裁，總裁，我們可以跟你照相嗎？」四、五個年輕人在辦公大樓電梯前，團團圍住安麗台灣區總裁劉明雄。

「Sure!」劉明雄爽朗地笑著，儘管趕著赴約，他仍把西裝外套瀟灑地甩在背後，大方地與這群年輕員工合照。

活潑的員工想要把握這難得的機會。因為在七月甫兼任安麗菲律賓總裁的劉明雄，留在台灣的時間將愈來愈少。

從谷底重新爬起

當駐台的外商屢屢將亞太業務重心轉移至中國，能在跨國組織中步步高升的台籍管理人才，屈指可數。劉明雄憑著他在中國、台灣直銷市場累積十多年的經驗，贏得安麗高層主管的信賴。

劉明雄是安麗在中國開疆闢土的

前鋒。早在十年前，他協助安利中國開業，趕上第一波中國直銷熱。

但一九九八年，中國禁止直銷，台灣人不能在中國從事直銷，退貨風波不斷，當時身為安麗中港台地區營運及發展部總監的劉明雄，也嘗足苦頭。「我們痛苦地轉型為店舖經營，可是，推銷員比顧客多，每天一開業就賠錢，」劉明雄感慨，眼中閃過一抹黯然。

八年前，在大陸直銷市場磁吸效應下，安麗台灣面臨人才外移、銷售額滑落谷底的困境。劉明雄臨危接任，帶領安麗擊敗競爭對手如新，重返台灣直銷業的領導地位。

「我們總裁不打順風球，是開創型的人物，」安麗公眾事務經理陳功儒觀察。

在劉明雄的帶領下，安麗業績逐年回升。安麗台灣去年五十一億新台幣的營業收入，名列《天下》今年一千大企業調查中百貨批發零售

劉明雄 引爆「R」經濟

新上任：安麗台灣及菲律賓區總裁

文／王曉玫

科技顧問人才，卻如鳳毛麟爪。

「Accenture 去年十二月份在邁阿密與合夥人開全球大會，有一位來賓，在台上演講亞洲市場趨勢，問台下五百多位 Accenture 管理階層與合夥人說，誰會講中文，包括我在內，舉手的只有三個人！」蔡士傑激動地說。

由於台灣高科技產業發展領先於中國大陸，比起同樣會講華語的大陸科技顧問，台灣科技顧問能提前一步，看到 IT 企業可能面對的問題。「有趣的是，我們這邊在幫科技企業解決的問題，一、兩年之後就會在大陸遇到。」蔡士傑說。

負責協助台積電建置員工入口網站、在 Accenture 任職七年之久的

協理林志珪，一點也不擔心將會被中國大幅起的 IT 顧問人才取代。

「好顧問的養成需要時間，一個五年的顧問，和一個十年的顧問，能替客戶創造的價值，絕對不同，」他斬釘截鐵地說。

因此，新總裁蔡士傑的第一要務，就是要將 Accenture 台灣重新定位成 Accenture 北亞的資源中心，領域專家的人才搖籃。「台灣最大的 value 在人，」蔡士傑替台灣在全球價值鏈中重新定位。

Accenture 米黃色系的辦公室中，老虎伍茲揮桿的海報佔滿了一整面牆，綠得搶眼。「Tiger Woods 打球打得好，難道是因為手中的球桿是 Nike 製造嗎？」蔡士

傑比喻，顧問不是企業手中的球桿，而是教導企業如何一桿進洞的教練，讓企業拉開與競爭者的距離。

不過，白領游牧族的顧問們，常常隨著一波波的產業熱潮載浮載沉，跟著企業西進中國而遊走兩岸。Accenture 近年也面對人力轉移的問題。

「科技顧問的未來在大陸，」曾冒是蔡士傑愛將、現任思愛普（SAP）策略聯盟副總經理張一中說。

當蔡士傑許下宏願，要將 Accenture 台灣發展成領域專才的搖籃，這位新總裁面對的最大挑戰，卻剛剛要從留住在台人才開始。

「我們很小，可是**我們很重要！**」

蔡士傑意氣風發地形容台灣Accenture。

有科技人的自許。

蔡士傑桌上的液晶螢幕上，五月初《BusinessWeek》「台灣為什麼重要？」的封面躍入視野，蔡士傑興奮地解釋台灣作為「隱藏全球經濟中心」的戰略意義。

以 Accenture 的全球佈局而言，Accenture 台灣的確只扮演一個小角色。在一個員工逾十一萬人、分公司遍及四十八個國家、去年淨利破一三六億美元的跨國資訊科技顧問公司，員工約一百人的 Accenture 台灣，只是這個巨人的一根手指。但是，蔡士傑認為，台灣這根靈活的手指，卻可以替巨人指出在中國市場則行的方向。

許多受雇於外商的員工擔憂總部移到對岸後，台灣的外商分公司將會面臨邊緣化的威脅。但蔡士傑卻大膽預測，正因為大陸 IT 市場風起雲湧，台灣的科技顧問人才靠在台灣累積的產業經驗，更能在中國一展身手，協助中國 IT 企業提高效率。

蔡士傑自己便是最好的例子。

(邱劍英攝)

幾乎是在接任 Accenture 台灣區總裁的同時，Accenture 內部也悄悄宣布一項人事案，命蔡士傑為大中華區高科技產業總裁，負責拓展 Accenture 在大中華區 IT 產業的業務。

白領游牧族的大草原

對白領游牧族的顧問來說，急速成長卻不穩定的大陸市場，是一片能縱情馳騁的大草原。

中國 IT 市場變遷快速，科技公司跟著沉浮起落。根據中國《數字商業時代》八月的統計報導，五年前的中國科技一百強，五六%的企業今年已榜上無名；即使是去年的百強，也有四十七家跌落於百強之外。《工商時報》也報導，大陸電子業百強今年一到五月的獲利，比去年重挫五成，只知砸錢併購，疲態已露。

「大陸電子業紛紛擴大世界版圖時，往往忘了回頭檢視自己的營運模式、市場定位、有別於競爭者的優勢、和執行能力，」蔡士傑解釋。

以 Accenture 的客戶、中國最大

的無線電話系統供應商 UT 斯達康 (UTStarcom) 為例，UT 斯達康推出的「小靈通」無線通訊服務，曾替 UT 斯達康締造連續四年利潤率一〇%的傳奇，小靈通用戶逼近七千萬。但根據北京《經濟觀察報》今年三月的報導，UT 斯達康在小靈通的市佔率下滑，今年初只佔據系統市場的六〇%、終端市場的五〇%，其餘則被後起之秀的中興電信和朗訊瓜分。

「因為高速成長，快速成功，人才的養成速度遠遠落後於企業擴張，需要外來的顧問公司推動組織變革，」蔡士傑說。

以台灣科技顧問的華語能力、領先的產業經驗、深耕客戶關係的風格，蔡士傑樂觀預言，台灣科技顧問的競爭優勢，將可維持十年。

外籍顧問由於語言隔閡、文化差異，溝通能力不如台籍顧問，這也正是蔡士傑出任 Accenture 大中華區高科技產業總裁的主因。

Accenture 是知名的全球諮詢服務集團。《Fortune》全球一百強企業中，便有八十七家是 Accenture 的客戶。但是，在聲譽日隆的 Accenture 裡，精通中文的

新上任・Accenture台灣區總裁

文／王曉玫

蔡士傑

打造台灣科技顧問搖籃



▲Accenture台灣區總裁蔡士傑倚著員工信箱牆。少回公司，長駐在客戶端的顧問們，是蔡士傑仰賴的游擊部隊，公司最珍貴的資產。

在全球資訊科技企業的競技場，Accenture是國際知名的教練，《Fortune》今年三月二度評選Accenture為全美最受尊敬企業中，電腦與資訊服務排名第一。

剛剛接任Accenture台灣區總裁的蔡士傑，立下宏願，要發展Accenture台灣成為領域專才的搖籃，讓台灣教練輔導跨國企業，在全球競爭中，贏得賽局。

八月十二日，珊瑚輕颱掠過巴士海峽，台北街頭颳起強風，敦化南路被吹落的樹葉隨風翻飛。但在二十一樓高處的資訊科技顧問公司Accenture辦公室裡，Accenture台灣區總裁蔡士傑六月底走馬上任時掀起的漣漪，彷彿已歸於平靜。

台積電員工入口網站的簽名海報，被棧了框，靜靜地懸在蔡士傑桌椅背後，在他不到兩坪的總裁辦公室，顯得十分醒目。

當外界傳言，蔡士傑是少數能直接走入台積電張忠謀董事長辦公室的顧問之一，卻少有人知道，蔡士傑早在十年前便積極經營Accenture與台積電的關係。

十年前，台積電資深副總經理林坤禧當時剛剛升任資訊長，林坤禧撥了通電話給當時交大的學弟蔡士傑，邀請Accenture提供建議，自此互動不斷。二〇〇二年，蔡士傑更與台積電簽下長達五年的合作案，戰功赫赫，種下蔡士傑升任Accenture台灣區總裁的種子。

「我們很小，可是我們很重要！」蔡士傑意氣風發地說，白淨的臉龐



Knowledge Systems Institute Graduate School

Master of Science Degree In Computer and Information Sciences

- ☐ Digital Art (數位藝術)
- ☐ Bioinformatics (生物資訊)
- ☐ Management Information Systems (管理資訊系統)
- ☐ Software Engineering (軟體工程)
- ☐ Computer Networks (電腦網路)
- ☐ Information Security (資訊安全)
- ☐ Knowledge Management (知識管理)



數位藝術 *Digital Art* 最新的碩士學位之一

該碩士學位著重於將電腦科技應用於視覺藝術創作及多媒體制作，包括電腦圖形、影片制作、2D 及 3D 動態模擬、網頁設計和電腦輔助設計等。學生將專精於多媒體創意及數位手段，並可同時在 THE SCHOOL OF THE ART INSTITUTE OF CHICAGO (SAIC) 選修藝術課程，KSI 承認其學分並算入總學分。

生物資訊 *Bioinformatics* 碩士學位之二

該碩士學位著重於電腦程式及研究工具在生物數據如 DNA 和蛋白質序列的存取和分析上的應用，以及與分子生物醫藥和傳染疾病的生物計算問題等。

Why KSI Graduate School?

- ☐ 學費比任何學校合理
- ☐ 課程不斷革新求精
- ☐ 教授均擁有博士學位
- ☐ 小班制保證學習效率
- ☐ 注重學生的動手能力
- ☐ 教學與業界發展相關
- ☐ 理論與實務技能並重
- ☐ 專科生也能直攻碩士
- ☐ 遠距教學，彈性學習
- ☐ 上榜 U.S. News & World Report (美國新聞及世界報導)



KSI 是頒授電腦科學碩士學位的獨立研究所，由 Higher Learning Commission of NCA 正式認證。KSI 也是中國教育部和台灣教育部正式承認的學校。

KSI GRADUATE SCHOOL
3420 MAIN STREET, SKOKIE, ILLINOIS 60076, U.S.A.
(847) 679-3135 (847) 679-3166 FAX
WEBSITE: WWW.KSI.EDU
E-MAIL: INFO@KSI.EDU

果顯示這是可以辦到的，以下的訣竅可以提供你一些指南：

1. 對他人的感受顯露興趣
2. 體驗他人的感受
3. 回應他人的感受

要素四：真實。

展現真誠、真正且可信的能力。

你真實嗎？這是別人決定你是否友善、相關、有同理心之後會問到的第四個問題。如果這個問題的答

案是否定的，你的 L 指數就會急遽下滑，你到目前為止的成就都會嚴重打了折扣；但如果答案是肯定的，你的 L 指數就會增加，其他特色也會跟著提升。

你要回答的第一個問題，需要你對著鏡子自問，「我是誰？」

你必須知道真實的你是怎樣，如果你不知道自己身分與價值，將很難持續維持真實的自我。

做完「找出你的三十一種特質」這個練習。

首先寫下七個形容你日常狀況的

詞彙，例如，快樂、健忘或不安。再寫下六個形容你最擅長的事，接著再寫出六個你最糟糕的事。

接著寫六個形容你的偶像或你所景仰者的詞彙。

最後，請朋友給你六個他會用來形容你日常狀況的詞彙。

現在紙上已有三十一個由諸多觀點形容你的真實自我的詞彙，這個練習可以訓練你清楚陳述自我及所作所為的能力，還有你給人的印象，以及別人如何看你或你怎麼看你自己。

(葉庭宜整理)



人生就像一場場**人氣大賽**，
別人針對你所做的選擇，
決定了你的**健康、財富與快樂**。

發現，「勞資關係良好的組織，生產力可多出一五～二五%，原因在於主管與員工間相契合，可得到員工的忠誠度。員工尋求問題解決之道，他們只想看到主管成功。」

尋找討喜自我

討人喜歡，或是我所謂「好感度指數」(The Likeability Factor，即L指數)高的人，比較容易找到工作、交到朋友、人際關係也比較好。高L指數不只是改善生活，還是挽救生活的方法。

人生就像一場場人氣大賽，別人針對你所做的選擇，決定了你的健康、財富與快樂。你愈討人喜歡，或說「好感度」愈高，人生就愈快樂。改善個性四個關鍵要素，就能提升好感度。

要素一：友善。

向他人傳達喜歡與開朗心態的能力。

使用友善的言語：友善的言語最終會傳達出你對他人的喜歡、幫助與開朗的態度。對他人傳達「喜歡或正面」態度的言語包括：愛、好

棒、好讚、太好了、了不起、美好、完美、激勵、激賞。

傳達「歡迎或開朗」態度的言語包括：是、歡迎、很高興見到你、歡迎你來、請進。

傳達「樂於助人」態度的言語包括：我能幫忙嗎？我能怎麼做？樂意之致、我的榮幸、沒問題、當然。

相反地，不友善的言語則包括：走開、不能、不會、我很忙、不是今天、改天、去問別人、我非得做不可嗎？停、恨、不關我的事、蠢、絕不、不受歡迎，以及其他汗巖的字詞。

要素二：相關性。

與他人的興趣、需求與需要產生交集的能力。

想想最近你助人、鼓勵或啟發別人的情況。做個徹底的自我分析，你能做什麼？你善於解決問題嗎？你是資訊源頭嗎？你有優秀的組織能力嗎？你的雙手如何，是天生的好幫手，能妥善處理麻煩事的人嗎？你可能對自己所有助人的能力甚為訝異。

培養對他人持續的關心，其中最

好的方式，就是在朋友談話時，專注聆聽，注意聽取暗示他們需求的詞彙，我稱之為「交談關鍵字」，這些詞彙是提供絕佳良機的線索。

例如，當大家提到需求與需要等字眼時，顯然你會多加注意。但也請仔細聆聽以下的字詞：問題、挑戰、危機、不知所措、要求、生存、否則、不夠、幫助、極度渴望、不悅、悲慘、需求、願望、希望、機會、欲望、夢想、責任與職責等。這些詞彙都是探索聯結的千載難逢機會，千萬別錯失良機了。

如果你覺得聽到的關鍵字不夠多，那就大膽發問，你能問的最有效問題之一就是，「我能做些什麼讓你好過些嗎？」

要素三：同理心。

認定、確認與體認他人感受的能力。

在好感度的四項要件中，同理心可能是其中最難加強的技巧。有些專家甚至認為，同理心是天生的，不是能教授的技巧。

我並不這麼認為，我看過許多人努力改善同理心的技巧，使自己更能掌握訣竅。這可能很辛苦，但結

有**好感度**與能力的顧客，
獲得**優質服務**的機率，
是討人厭顧客的3倍。

再接著請他們回答一些人格類型歸類的問題。調查顯示，「有好感度與能力」的顧客獲得優質服務的機率是討人厭顧客的三倍。

加州柏克萊大學的行為科學教授戈柏針對九十三位醫師進行研究，衡量他們對不同類型病人所提供的服務水準。戈柏發現，「依病人特性的不同，治療面向也有很大差異。例如，醫師往往比較鼓勵有好感度又有能力的病人打電話給醫師



與回診
追蹤，對
討人厭的病
人則比較不常
如此。」
在教室裡，好感
度也會帶來肯定。夏威夷

大學教授狄魯奇針對學生課程評估進行廣泛調查，探討喜好與學習間的關聯。結果發現，「學生覺得授課者好感度高時，也會給該授課者較高的整體教學能力評等。」

討人喜歡的人也讓學習變得更容易。狄魯奇發現，「學生聽比較討人喜歡的老師上課時，會更專心吸收課堂上傳授的知識，做作業時也比較認真，對成績的接受度較高，學到更多。」

當你給別人意見時，你可能也會

在自己身上發現到同樣的情況。你與對方的關係愈好，對方似乎愈能傾聽你的建議，你也比較肯定他已經聽進去了，有意照你的話做。

這樣的老闆值得我賣命

職場上也曾針對「利用好感度溝通」做研究，尤其是在提升生產力方面。二〇〇三年密西根大學的研究顯示，「友善與正面的員工因為有較好的溝通能力，所以生產力較高。」討人喜歡與友善的人較能深入討論專案與任務，大家也比較注意他們，形成一股領導力，消弭誤解，誤解可說是工作生產力低落的關鍵。

該研究的首席心理學家杉學博可斯提到，「討人厭的個性往往局限了一個人在工作場合所注意到的訊息頻寬，如此便會產生誤解，猶如夜間行船。」討人喜歡的經理人，不論是處理專案或計劃時，通常會技巧性地完成工作中最重要的關鍵：說服他人採取行動，並幫他人了解他確切想要他們做什麼。

這樣的過程對公司的成功影響很大，為《Fortune》雜誌進行「就業首選」研究的主要研究員列弗林

人生就是一場人氣大賽

好感度 成功與快樂 的關鍵



書名：《好感度》

作者：提姆·桑德斯（Tim Sanders）

譯者：洪慧芳

出版日期：2005年8月24日

爭

名奪利不如爭人氣。雅虎領導力督導長桑德斯一直很另類，二〇〇二年寫了一本「愛是商場上的殺手級應用」，習於權謀思考的白領上班族讀了猶如醍醐灌頂。今年他再度寫出一本《好感度》，比喻人生就是一場人氣大賽，心想事成的關鍵就在人氣指數。

你是否曾經不解，有些人似乎總是囊括所有的讚美與榮耀，有些人則常受到忽略？你覺得這些人只是因為運氣好，在天時地利人和的情況下出頭嗎？或是他們真的比別人更賣力工作？

前幾天我和一位脾氣急躁的朋友光顧一家體育用品社，他像往常一樣，幾分鐘找不到他要的運動衫就開始動氣，還把氣出在一直盡力服務他的店員身上。

當我的朋友最後問店員能否查一下其他分店有無存貨時，店員告訴他要花一天才查得到，顯然這其實只要打一通電話就夠了，但是店員並無意特地為他查，朋友只好氣呼呼地走出店家，還不斷叨念已沒人了解什麼是優質服務了。

我很明顯地看到其他店內顧客都得到店員的親切服務，事實上有些人就是比別人得到更好的服務，我指的不只是商店、餐廳而已，還有郵局與銀行、診所與律師事務所、學校與工作場合皆然。原因何在？有好感度的人讓人想付出更多。

二〇〇二年，全國服務協會（National Service Foundation）訪問四千多名受訪者，問他們一生中自覺得到的服務水準如何，然後



(邱劍英攝)

▲在這種長假中，有人因此重新審視生命，發現意外的人生。

中，明年底以前就有八百人要休一陣子的特別長假。

布瑞南指出，他們常年努力工作，需要時間重新發想、充電。

「企業發現，如果不讓這些人有機會這麼做，他們多半會耗損殆盡，然後離開。或者，更糟的是，腦力消耗殆盡，卻還是留在原位！」

對員工而言，能在年假之外還有別的長假，當然是求之不得的好福利。有趣的是，有人因此重新審視生命，發現意外的人生。美國小說家凱德威爾就是在這種長假中，從律師轉行成為作家。

全錄的穆勒則在回去上班後，轉調管理職務比較輕的工作，因為他想要更多時間做義工。

「你的心智一旦放鬆了，就會更有創意，讓你開始注意更多事情，重新思考優先順序，」蒐集許多名人如何因這種特別長假而

改變生命、撰成《休息，為了更多的轉化》(Time off for good behavior)的昆蘭認為，「會有一股自然的力量開始刺激、讓你發現所愛。」

不過，勞資雙方都要事先做好規劃，才能享受長假的好處。

《華爾街日報》建議，企業要先有清楚的規定，員工何時可以休假、什麼時候要提出申請、要不要避開業務旺季、休假的員工工作如何分擔給其他人、何時與如何交接。

企業也要思考，要不要限制員工特別假期的用途。像全錄的特別假就被稱為「社會服務假」，提供全薪讓員工到非營利組織當義工，最長可以到一年。

也有企業擔心，員工休完假就不回來了。一名美國小企業主管何藍德就告訴《美國新聞與世界報導》，曾有員工休假回來後，宣布要辭職，因為找到人生更想做的事。但何藍德認為，這反而有助於公司，「如果你不快樂，就不會好好工作！」

另外，企業還應該營造鼓勵大家休這種假期的文化。昆蘭在書中就指出，否則，想休假的員工會擔心

別人怎麼看待他，會不會影響未來的發展，最後反而傷害公司的士氣。

人生最長的一週

要休假的人也要先做功課。《從工作休息：保有職場的位置又能利用特別長假強化生命》一書便建議，要休假前就要做好計劃，想休多久、工作怎麼交給別人、交給誰、休假時要做什麼、財務上有沒問題、怎樣讓休假增進自己在職場上的價值。

休假時如果擔心會跟專業或公司脫節，就要繼續閱讀專業雜誌、常上公司的網站、收信，關心同業的動作。另外，即使公司沒有類似制度，也可以主動向老闆提出。只要計劃清楚，這些事都考慮周詳，企業有可能會破例，或因此增加這一項福利。

不過，長假終有終了的時候。

英特爾的企業行政主管庫恩特別強調，最好回去上班的時間是星期三或星期四，千萬不要選在星期一，「否則那會是你人生最長的一週！」

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



▲在這段特別假期內，員工可以去做任何自己想做的事，讓自己重拾活力，像是旅遊、念書，或者純粹休息。

(黃明堂攝)

上。

就算不去念書、學東西，也會有新的發現。全錄副總裁科哈蘭就發現，員工去非營利組織當義工後，「會不斷利用激勵和說服使事情圓滿達成。」回來工作以後，就變成更有效率的經理人。即使什麼都不做，也可能有新收穫。英特爾的寇普司利用休假與兩歲的兒子到夏威夷度假，回來以後，感覺煥然一新，「現在我想接下更多工作責任，有更好的發展。」

受益的，也不只是去休假的員工。因為員工休假時，企業得將他的工作分散給同僚，這就是一個交互訓練工作技能的好機會。其他人可以學到以後可能派上用場、升遷所需的能力，

《美國新聞與世界報導》認為。

另外，這也能提高員工的忠誠度。《高速企業》指出，愈來愈多上班族，在薪酬條件中，重視休假甚於薪資，很多員工會為了這種特別休假而留下來。「你會很感謝給你這樣機會的公司，」耐吉的主管希爾說。

甚至，這還是企業調整人力的利器之一。美商惠悅企業管理顧問公司的布瑞南分析，在一九九〇年代科技熱潮中，許多公司就用這些特別假期來吸引、留住員工。到了不景氣時，也能讓員工暫時休假，來調節過多的人力。等景氣恢復後，就不必再重新花錢聘人。

在二〇〇一年，Accenture管理顧問公司就提供員工半年到一年、供兩成新水的特別休假，結果有兩千人來申請。之後，在景氣回復時，「好像得到全新的員工，他們回來工作時熱情充沛、工作動機強，」Accenture在美國的人力資源主管錫克斯說。

在重視創意、腦力的產業或部門，如出版、媒體、廣告、行銷、管理顧問，這些特別假期效用更大。蘭燈書屋在美國的三千名員工

放大假，員工忠誠更努力

除了年假，愈來愈多企業每幾年就給予員工一次長假，讓他們徹底放鬆休息，不擔心成本變高、不擔心企業運作脫序，這些企業發現，員工放完長假後，變成公司更可貴的資產。

在

美國堪薩斯市附近的農場上，坎蒂芙戴著厚重的皮手套在敲打正紅熱的鋼棍，雪洛德則正在為剛築好的鳥巢蓋上輪胎做的屋頂。

她們可不是殖民時代的農場女眷，而是活在新世代、在講求速度的Hallmark賀曼卡片公司上班。這只不過是他們在賀曼公司特別休假中，某一個下午的剪影。

包括耐吉、英特爾、寶鹼等愈來愈多企業，讓員工在工作一段時間後，在固定年休之外，還能放一個較長的假期。

這種假期的英文名是

Sabbatical，源自希伯來文的Shabbat，意思是指讓靈魂重新振作、得到精神與活力的休息。

所以，在這段時間內，員工可以去做任何自己想做的事，讓自己重拾活力，像是旅遊、念書，或者純粹休息。企業則供全薪、半薪或不支薪，但多半保留所有福利。

也有愈來愈多上班族樂在享受這種福利。去年，光是英特爾就有四千多名員工休這種特別假。英特爾的員工每工作滿七年，就有額外的八個星期特別假，加上三、四個星期的年假，很多人一次就能休上三個月。

更慷慨的是寶鹼，員工工作滿一年就有十二週這種特別假期，之後每七年都可以再休一次。

用放假調整人力

這些假期墊高企業的經營成本，讓人事管理與企業運作更複雜，這些企業為什麼要這樣做？

許多企業發現，實施這種特別假制度後，讓員工更有生產力。

首先，「這變成一個發展新技能的機會，」出版商蘭燈書屋的主管歐爾森發現，很多員工趁機去念書，學習新才能，然後應用在工作

品牌是長時間建立起來的，
是科學與藝術的結晶。



呈現。我們原本的啤酒裝在老氣的小啤酒瓶，標籤看起來像是凱瑪特百貨（Kmart）的產品。我想改變品牌的外觀和感覺，我和執行長迪克下了苦功。因為我們一旦做出改變，大家都得靠這過活。」

「我們捲起袖子，做了很多草根調查。我們去小鎮，贊助其他啤酒公司沒贊助的活動，例如費城的書展和美食展等。我們還到社區中的酒吧和雜貨店裡搏感情。取得一些小成功，再把它們綜合起來。」

「我們只知道一件事：我們的啤酒真的很棒。這畢竟是開創性的品牌。把我們的酒拿給六個人喝，大概有三個會說，『我真的喜歡這酒』，那麼我們就多了三個客戶。啤酒本身沒變，變的是行銷。」

品牌救生員5... Lacoste行銷總監 羅森索

保持你的酷勁兒

八〇年代一度引領學生族流行風潮的Lacoste品牌，以鱷魚商標享

譽全球。後來卻因行銷策略

失當，在市場經歷了一

段時間的低潮。勞

伯·席格出任執行長

後，任命三十一歲

的羅森索女士主掌

行銷部門，Lacoste

逐漸奪回「酷炫」的

光環。

「我們試圖帶動流行巨浪。為了重拾影響力，我

們效法像Scoop這種個性化小店。

他們有辦法將品牌植入影響者（influencer）的心中，這些影響者

是潮流的領導者。他們會說，這樣酷，那樣遜，所以流行也可說是一種口耳相傳的傳染病。」

「我們會送衣服給一些名人，而雜誌上也真的出現他們穿著我們的衣服。我們也委請許多戶外廣告商展示自家產品，我媽就曾打電話跟我說，『電影全民情聖出現Lacoste的標誌耶！』沒錯，事情最後往往會水到渠成。例如歌手賈斯汀也會自己跑去買我們的衣服。」

「我們常常在討論如何避免過度曝光。雖然我們今年底會擴展到三十五家店，但同時也縮減了許多百貨公司專櫃。八〇年代中Lacoste的錯誤就是想要無所不在。甚至零碼折扣店TJ Maxx也在賣我們的衣服。」

「現在我們的經銷商也想擴張品牌，若我們真的想賣給每一個人，去年也許還能賣更多。但現在我們很有節制，懂得掌握時機。」

「葛萊美獎想以我們的衣服當明星伴手禮，但讓我們的產品出現在非一線藝人的身上，對我們沒有好處。通路也是同樣的道理。我們的產品可以出現在廉價店Loehmann's，但兩年後我們的品牌會淪落何處？」

「最後還是得回歸產品。當我為義大利名牌Ferragamo工作時，他們總是打很多廣告，但卻不肯對產品本身做任何改革。無論你怎麼打廣告，或店開在哪，若客人進去找不到他喜歡的，都是枉然。」

品牌救生員 3...

Corel 軟體全球產品行銷執行副總裁 瑪田斯

貼近你的顧客

一九八九年，Corel 軟體公司因為 Corel Draw 的突破性繪圖功能



而聲勢高漲，並在一九九六年買下 WordPerfect 軟體。但一連串志大才疏的研發工作讓 Corel 栽了跟斗，並在二〇〇三年被 Vector Capital 收購。不久瑪田斯女士進入 Corel，並

帶來她行銷 Intuit 公司的軟體 Quicken 的成功經驗。

「我來 Corel 後，把焦點拉回一些基本事項，亦即接近顧客。若大家都這麼做，就可以製作出更好的產品。這既簡單，又困難。管理層可從與顧客或員工的交談中汲取真正的洞見。」

「我們有些做法看來古怪，但卻激起了員工的興趣和參與感。例如，我們讓所有工程和行銷人員從事電話客服一天。工程師原以為自己很了解使用者，但他們只了解 Corel 的密集使用者。我們讓工程師接觸那些使用 Corel 不到一個月的人，

這確實改變了一些設計思考。」

「我們有一個叫『跟我回家』的計劃，我們真的跟著顧客回他們家，看他們如何使用我們的軟體。」

「我們也有披薩派對，在裡面行銷、工程、品管團隊一起分析市場研究結果，而不讓行銷團隊壟斷。那種派對吵吵嚷嚷是家常便飯，但卻使工程人員對會議結論心悅誠服。」

「這些活動讓工作有了薪水袋以外的意義。當你知道自己的努力可以幫助一個飽受困擾的使用者，那你每天起床都會精神奕奕。」

品牌救生員 4...

Yuengling 啤酒營運長 卡西耐利

到社區中搏感情

美國最老牌的啤酒公司 Yuengling，今年獲資訊資源公司評選為美國最有力量的品牌，評選資料來自超市與零售商。一九九〇年加入這間家族企業のカ西耐利功

不可沒。

「在一百七十六年的歷史裡，有好年頭，也有壞年頭，但壞年頭好像比較多。現在我們正經歷空前的好年頭。人們會問我，『你的魔術子彈是什麼？』我會說根本沒這東西。是一連串我們撒的種子發芽

了，成功不是一朝一夕的。」

「我接手時，我們許多啤酒是在自家的地方市場售出的。若我們想存活，就必須向外拓展。那不是什麼宏偉的計劃，我們只是想進入賓州西部或德拉瓦州。若我們想打進新市場，產品就必須以更合理的方式



成功不是一朝一夕的，

是一連串撒的種子發芽了。

能被解

有些奧妙

晶。其中

術的結

科學與藝

來的，是

間建立起

牌是長時

錯囉！品

是名牌。

也以為這

些名字就

「公司

都有名

來了。

「公司

釋，有些不能。例如，有多少工業設計產品能存在六十年之久？」

「一九四六年偉士牌誕生後，就引領社會流行，同好俱樂部遍布全世界。好萊塢紅星也加入這股風潮，電影『羅馬假期』問世後，偉士牌從行銷與公關的角度來看，已成為標竿品牌。」

「我們離開美國市場多年，但偉士牌同好俱樂部沒走。人們仍頻繁交易經典車款或自行引進新車，這些活動讓偉士牌沒有在美國人的記憶中缺席。」

「現在我們利用部落格等高科技鞏固偉士牌的粉絲，這是推廣經驗和聚集人氣的好辦法。若你像我是個義大利人，十四歲就開始騎機車了，機車沒什麼稀奇的。但在美國，你可能對機車知之甚少。偉士牌俱樂部的成員都是熱情的品牌宣傳家，他們非常會教育新顧客。」

「這很管用，因為業務員最大的麻煩就是教育潛在的顧客。我們的顧客習於討論產品和交換資訊，這已成為偉士牌的文化，而且對這個品牌非常重要。」

本成為超級巨星，也讓男主角騎的偉士牌深植美國人心。八〇年代由於美國環保局嚴格的空汙規定，偉士牌被迫退出美國。二〇〇一年，重新設計過的偉士牌捲土重來了。

士牌被迫退出美國。二〇〇一年，重新設計過的偉士牌捲土重來了。

士牌被迫退出美國。二〇〇一年，重新設計過的偉士牌捲土重來了。

士牌被迫退出美國。二〇〇一年，重新設計過的偉士牌捲土重來了。

士牌被迫退出美國。二〇〇一年，重新設計過的偉士牌捲土重來了。

士牌被迫退出美國。二〇〇一年，重新設計過的偉士牌捲土重來了。

士牌被迫退出美國。二〇〇一年，重新設計過的偉士牌捲土重來了。

士牌被迫退出美國。二〇〇一年，重新設計過的偉士牌捲土重來了。

讓你最棒的粉絲代言

電影「羅馬假期」讓奧黛利·赫

品牌救生員 2：

美國比雅久機車執行長 提莫尼

老品牌如何更新？

要讓熱門品牌更熱門，很困難。

唯一更難的，恐怕是讓冷掉的品牌再熱門起來。

讓我們看看這五位為知名品牌注入新生機的管理者，他們是怎麼辦到的。

品牌救生員 1...

FAO Schwarz 玩具店行銷執行副總裁 李奇蒙

強調個人化

FAO Schwarz 是美國傳奇性的玩具公司，它的大玩具熊幾乎是每個美國小孩的夢想。但九〇年代中期，這家玩具公司在市場定位上失去了差異化特色，遭受沃爾瑪百貨重創。來到FAO Schwarz 11年的李奇蒙女士，肩負起重振品牌的重責大任。

「當私募股權公司D.E. Shaw買下了FAO，消費者沒有到我們這裡的理由。所以我們結束所有營業，

花了十個月進行內部創新。」

「FAO是個龐大的品牌，人們對它有不少感情。但我們得打造一個新願景，於是我們決定從銷售開始。告訴零售商如何讓每個孩子產生個人化的體驗。」

「現在我們有個『認養中心』，那裡的洋娃娃有不同顏色的眼睛、皮膚和頭髮，你可以瞧瞧小女孩在決定買哪個娃娃時的專注模樣。我們也有『熱輪工廠』，顧客可以選擇玩具車的車身、顏色、引擎與輪子，然後螢幕上會顯示它們組裝的過程。」

「我們徵才時，不是著眼於應徵者的零售背景，而是著眼於熱情。在這裡工作，就宛如置身在舞台上。所以我們在紐約找了間百老匯音樂劇院，在台上擺了二十件玩具，應徵者得挑一件來做表演。」

「去年感恩節，我們重新開張，當時不知有誰會來。早上十點，兩名裝扮成玩具兵的員工鋪開紅地毯，第二名玩具兵則用喇叭吹奏我們的音樂。當顧客湧入時，我們的員工鼓掌歡呼。顧客大排長龍，繞了街角一周，直到耶誕節後才散去。」

花一點時間，留意吸氣與吐氣，訓練自己去感覺鼻孔內吸入的冷空氣與吐出的熱空氣。專注於呼吸的細節，同樣有助於轉移我們的意識，讓直覺跑出來。

★**找對地方：**迪士尼樂園的創辦人華德迪士尼，當年把他的辦公室分成四個區塊，其中一區，就是專門用來做直覺思考。

環境是影響直覺浮現的主要因素

之一，但該找什麼地點，因人而異。鍛鍊直覺決策時，有些人喜歡找安靜不受干擾的場所；喜歡走進自己最熟悉的會議室，凝望落地窗外的一棵綠樹，或到附近的街道走走，但也有人偏愛往又吵又亂的地方跑，例如機場或火車站。

★**抽離情緒與偏見：**直覺、情緒、偏見，三者不可混為一談，所以必須學習分辨，哪些內在聲音不

過是自己的情緒或渴望，哪些又是早已先入為主、形成偏見的第一印象。

例如，想要避免情緒影響直覺判斷，加州管理顧問霍華建議，可以在決策的前一晚，先把心中浮現的想法寫在紙上，「就寢之前念一遍，想一想再睡，第二天醒來，你會覺得思緒清楚了許多。」



“建立在第一印象上的**快速認知**，
可能帶來**洞見**，
也可能造**嚴重的錯誤**。”

印象。

葛拉威爾打趣說，企業如果想知道來應徵的人是否合適，人資部門也許就該多練習類似的、別有新發現的薄片擷取法。

直覺：肚子的感受

很多人都認為，葛拉威爾擅長以獨特觀點和生動案例來剖析問題，但對於具體的解決方法，始終只是點到為止。如果你覺得他建議的做法太抽象，

兩秒鐘的瞬間決策太困難，不妨從幾個實際可行的方法開始，鍛鍊直覺決策。

★學習傾聽

直覺的聲音：

做決定時，注意自己當下的反應，更不要忽略身體的即時感受。專家指出，直覺本能的英文叫做 gut feeling（肚子的感受），是

有科學根據的。人類的消化道布滿了上億個神經細胞，它們會傳送大量的信號給腦部，裡面可能含有重要的訊息，所以我們的身體常會最早察覺，有所反應。

跟新力的井深大一樣，迪士尼執行長艾斯納也發現了身體與直覺本能之間的關係。他說，每次一聽到好主意，他的身體就會有反應，有時胃部怪怪的，有時喉嚨或皮膚有異樣。「那感覺就好像，第一次見到了一件偉大的藝術品，」他形容。

★練習放下自覺意識：每天都

抽出一點時間，讓思緒鬆綁。最好的時機是在洗澡、慢跑或聆聽怡人音樂時。當你的意識被這些愉悅而規律的活動所吸引，潛意識裡的感受就有機會浮現出來。

例如，前美國線上董事長皮特曼透露，他大部份的點子，都是在「清晨起床，去洗熱呼呼、慢吞吞、完全放空淋浴時」想出來的。

★**多利用呼吸練習**：英國心理學家劉易士與李澤的研究指出，訓練直覺，可從基本的呼吸開始。維持徐緩而規律的鼻式呼吸，每次都

挑戰」的大型兵棋演習結果，跌破了五角大廈所有專家的眼鏡：由一群華爾街期貨交易員所扮演的「外行」敵軍，竟然打敗了握有各種精確資訊與情報的正規美國軍。

美國軍「針對每一種狀況進行理性且嚴謹的分析」，問題是作戰時間緊迫，理性的資料分析根本派不上用場；相反地，那群年輕交易員看起來儀容不整，毫無紀律，卻正是「二小時內做上千個瞬間決定」的高

手。

葛拉威爾認為，我們應該多練習自發性（spontaneous）決策，多向消防員、急診室醫護人員等常必須在沉重壓力下做決策的專業人士學習，這些人能快速掌握狀況，立刻採取行動，靠的就是「經驗、直覺，與一種概略的心智模擬」。

***學習「薄片擷取」：**德州大學教授戈斯林的實驗證明，我們在陌生人的寢室裡，半個鐘頭的觀

察，得到對這個人的了解，不但不遜於和他本人一整天的面談，甚至會更勝一籌。

牆上掛著的哈佛商學院畢業證書、地板上散落的髒衣服、角落擺著的香水蠟燭等，都能透露出這個人豐富的個人訊息（他的身分宣示、行為習慣與自我情緒調節）。而且因為沒有面對面看見本人，也就避開了一切混淆、複雜、不相關、只會妨礙你做出判斷的訊息和刻板



“職位愈高，愈需要仰賴**直覺判斷**來做重大決策。”

是一種瞬間判斷，幾分鐘的互動，就已足夠決定：我以後還想再跟這個人見面嗎？

所以，我們是不是該開始說服自己，從此任憑第一印象主宰決策？

並不全然。葛拉威爾警告，我們的直覺感受與各式各樣的利益、情感，甚至先入為主的偏見相互競爭，很容易迷失方向，使得建立在第一印象上的快速認知，可能帶來洞見，也可能造成嚴重的錯誤。

第一印象的吊詭

就像二十世紀初，美國人民以貌取人，選出了一位儀表堂堂、玉樹臨風、像古羅馬人般優

美的帥哥總統哈定（Warren Harding）。但是這位老兄才智平庸，後來被公認為「美國歷來最不稱職的總統之一」。

企業挑選CEO和員工時，也會犯下同樣毛病。葛拉威爾做了一個有趣的調查，發現《Fortune》全美五百大企業的男性CEO，幾乎清一色是高個子，大部份的身高都超過六尺。而美國全部男性人口中，身高超過六尺者，只佔一四·五%。

這些都顯示，「我們對於領導者的相貌，有一種先入為主的刻板印象，一旦有符合這種印象的人出現，我們馬上忘記了所有其他考量，」他說。

葛拉威爾建議大家，認真看待瞬間決策的價值，「在壓力沈重的某些時刻，我們的瞬間判斷與第一印象，是幫助理解周遭狀況的更好工具。」

最引人好奇的是，他一再強調，潛意識的直覺力量，是一種可以維護、操控與訓練的能力；鍛鍊得好，可以幫助我們在接觸一個人、使用一項產品、聽見一種想法的最

短時間裡，分辨出哪些資訊有用、哪些資訊會誤導，做出更好的決策。

鍛鍊直覺的八種方法

那麼，該如何訓練自己在有限的時間內，做出更好判斷？

＊**精簡化，將資訊去蕪存菁**：再複雜的問題，都有可辨識的基本模式，這時，少即是多，資料太多反而會有害決策。

有人做過實驗：超市賣場裡的進口果醬試吃攤，陳列六種果醬與陳列二十四種果醬，哪種會賣得比較好？答案揭曉，光臨前者的顧客，有三〇%會掏腰包；光臨後者的顧客，卻只有二%買了果醬。

不是說選擇愈多，消費者愈喜歡嗎？未必，葛拉威爾分析，因為購買果醬是一種瞬間判斷，選擇太多，反而會讓人的潛意識無法消受，不知所措。想要保護我們的瞬間判斷能力，就必須想辦法保持精簡。

＊**多鍛鍊當機立斷**：二〇〇二年，美國國防部一場名為「千禧年

為什麼匆匆一瞥得到的資訊便已足夠？書中指出，希臘藝術史專家一眼看出少年立像有問題、網球教練瞬間預知會不會雙發失誤，關鍵都在於我們的快速認知（rapid recognition）。

原來，人類的潛意識有一種能力，可以在極短的時間內，僅憑著少許的經驗切片，蒐集到必要資訊，做出內涵複雜的判斷。善於發

明熱門新詞的葛拉威爾，把這種能力稱為「薄片擷取」（thin-slicing）。

當機立斷的祕訣

以心理學家高特曼為例，他只需觀看一對夫妻對談十五分鐘的錄影帶，就可以預測這對夫妻在十五年以後，會不會離婚，準確率直逼九〇%。其中的祕訣，就在於他以薄

片擷取來分析婚姻關係——他的經驗切片告訴他，影片裡的夫妻，只要有一方向對方表露輕蔑（例如，眼球快速往上翻轉），就是婚姻觸礁的最顯著朕兆。

不要以為，非得受過專業訓練的專家才有這種能力，換成一般人，照樣發揮得淋漓盡致。現成的例子，就是這幾年風靡歐美的快速約會（speed dating），約會本身就

老企業家的回答，很讓人臉上「三條線」：每次要做重大交易的決定之前，他都會喝下一杯青草茶，喝完如果會胃痛，他就把交易駁回。

奧登林發現，大部份的企業領導人都無法解釋這是怎麼一回事，唯一的共通處，就是不約而同，「把這種『知其然，卻不知其所以然』的感覺，用專業判斷、直覺、本能、內在聲音，甚至預感來形容，」他觀察。

變動年代的致勝決策法

「可不要小看這種『知其然』的本領，市場瞬息萬變的全球化競爭時代，企業高層愈來愈仰賴直覺決策。」

二〇〇二年退休的嬌生公司前總裁拉森(Ralph Larsen)，以自己為例：每回送到他面前的併購計劃，照例總會附上成堆完美的數據分析，證明這一定是好計劃。

「但我的價值就在這裡，因為我一看，直覺就曉得這案子到底會不會

“人類的潛意識可以在極短時間內，
僅憑少許的經驗切片，蒐集到必要資訊，
做出內涵複雜的判斷。”

成功，」他說，多年累積的經驗讓他學會一件事：傾聽自己的直覺本能。「以前有些決策犯下大錯，就是因為我輕忽了它，」拉森坦承。

顛覆慣性思維

今年以來，有關直覺決策，又有人以一種「語不驚人死不休」的方式，引爆出令人側目的新話題。

二〇〇〇年，紐約作家葛拉威爾(Malcolm Gladwell)的暢銷書《引爆趨勢》探討流行風潮如何經由口耳相傳，像病毒般在社會上蔓延開來。今年，頂著黑人爆炸頭的最新造型，葛拉威爾以新書《決斷2秒間》(Blink)，顛覆了許多人做決策的慣性思維。

如果你的慣性思維是，「蒐集的資訊愈多，思考的時間愈長，做出的決策也會愈好，」四十一歲的葛拉威爾會告訴你，「不相信，根據有限的資料，在瞬間幾秒內做出的決定，一點也不會比長時間分析的決策來得差。」



思不解。

大衛席布禮，鳥類學家，曾經在新澤西州五月岬觀察鳥群時，看到一隻鳥從兩百碼外飛過，立刻辨認出那是一隻罕見的流蘇鵲。

耐人尋味的是，席布禮從來沒見過飛行中的流蘇鵲，當時也沒時間細看，但他還是驚鴻一瞥，就斷定了鳥的種類。

艾芙琳荷莉森，希臘雕像專家。

一九八〇年代中期，美國加州的蓋堤美術館邀請她欣賞一座新收藏的古希臘少年立像。這座七呎高的大理石雕像，巍然聳立，保存良好，經過館方的科學家團隊慎重查證一年多，證實是西元前六世紀的珍貴藝術品。

但是當館長咻地一聲，掀開布幔給她看時，荷莉森馬上覺得不對勁。「我為你們的決定感到遺憾，」她脫口而出。從當下的直覺出發，荷莉森等幾位希臘藝術史專家最後斷定，這座立像並非真品。

不會吧，這麼神？在複雜多變、資訊爆炸、選擇遽增的年代，做決策，一天比一天困難，這些人是怎

麼做到的？他們為什麼能夠在短短數秒內，洞悉真相，做出決斷？

被低估的特質

想要找到答案，必須從直覺的力量開始。「直覺本能，是一種被低估的特質，」《新聞週刊》宣稱。

特別是當機立斷的能力，看起來不可思議，近年來卻備受矚目，愈來愈多人想要一探究竟。

掌握直覺決策，對企業組織尤其重要。在決策時刻，當所有的數據分析、邏輯推理、資訊科技都指向一個肯定方向，你是否仍有一絲說不出的不確定感？《直覺，為決策之本》一書作者、管理顧問克萊恩說，這就是直覺決策的重要關卡。

職位愈高，愈需要仰賴直覺判斷來做重大決策，《哈佛商業評論》資深編輯奧登林指出，

「也可以說，直覺正是區分領導者與追隨者的X因子。」

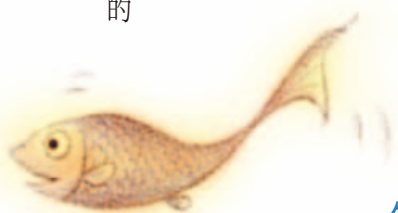
一九八八年，風和日麗的

週末，克萊斯勒前總裁鮑伯魯茲（Bob Luze）開著眼鏡蛇跑車，馳騁在密西根州的公路上，一邊享受自家跑車的駕駛快感，一邊感嘆車子的八汽缸引擎竟然來自對手福特，「這車要是連引擎都能自家開發，開起來該有多過癮？」他正想著。

這時，一個念頭閃過：克萊斯勒不正在為小貨卡開發一款十汽缸超級引擎，還有五段手排變速器？為什麼不把這些都拿過來，強化性能，設計成一輛最炫的高檔新跑車？儘管眾人都說不可行，魯茲堅持他的直覺，獨排眾議，把想法付諸執行，最後推出轟動的道奇蝟蛇（Viper）跑車，成功扭轉了當時外界對克萊斯勒積弱不振的印象。

知其然，不知其所以然

難的是，直覺這玩意兒聽起來神祕兮兮，說也說不清。有一回，有人請教新力公司創辦人井深大的成功祕訣，



直覺

顛覆慣性思维的決策力

讓好點子瞬間來電

直覺力量鍛鍊得好，可以幫助我們在接觸一個人、使用一項產品、聽見一種想法的最短時間裡，分辨出哪些資訊有用、哪些資訊會誤導，做出更好的決策。
該如何訓練自己在有限的時間內，做出更好判斷？

文／吳怡靜

插畫／江小A

維 克布萊登，聞名全美的網球教練。看了幾十年的球賽，這幾年，他發現自己多出了一項本領：能夠在球員的球拍與網球快要接觸的一瞬

間，準確預知會不會出現雙發失誤。

有一年在加州舉行的網球賽，從頭到尾十七次雙發失誤裡，他猜對了十六次。「我到底看到了什麼？是怎麼辦到的？」他喃喃自語，百



史麥德利夫人擔憂。

另外，美國與歐洲政壇，抵制中國貨、限制中國貨進口的聲音更是沒有斷過。

近來，也有更多人呼籲，要平常心看待中國崛起，不需要過度恐慌。例如，《經濟學人》提醒，大家擔心中國與世界爭資源，導致大宗物資與能源價格飛漲。但是從另一面來看，中國的製造優勢也壓低了電器、電腦等種種物品的價格，抵銷了石油等物價上漲的害處。

甚至，大家都要負起部份這些中國威脅的責任。中國環境保護署的

一名官員就在《華爾街日報》上反問，「是誰在中國樹立這些開發模式？是誰把那些高污染、貪圖低工資的工廠移到中國？誰在世界上排放的廢氣與污染又比中國更多？」

聯合國環境計劃的執行主任托意佛也主張，大家不要把中國出口污染當作自己什麼都不做的藉口。

至於美國的貿易逆差，《經濟學人》分析，這是源於美國缺乏儲蓄，主要的逆差來源並不是中國。一味怪罪中國的不公平競爭、要人民幣升值，也未必能解決問題。

面對中國崛起與「危害」，各國也

要調整政策，而不是坐著乾著急。

例如，國際清算銀行就提醒，中國製造貨品讓全球物價往下滑，各國央行應該也把通貨膨脹目標往下降，否則可能為了擔心通貨緊縮而一再降息，反而讓信用過度擴張，釀成全球房市泡沫。

許多國際人士還倡議，面對中國恐慌最積極的做法，是讓中國更進一步融入國際社會。像是讓他們加入國際組織，分擔國際責任、遵守國際規則。

「無法避免的，就接受、歡迎它，」《經濟學人》總結。



(AFP/TDI 提供)

▲中國正從產業的後進者蛻變為各產業的重要中堅。

不能忽視。

在中國旅遊近一年而寫下《中國企業》(China Inc.)的費雪曼指出，中國正從產業的後進者蛻變為各產業的重要中堅。

例如，波音就得與中國本土企業合作，幫助中國零件商成為重要的飛航器供應商。全球幾大汽車廠也得與中國企業合資，讓中國當地伙

伴享有同樣的智慧財產權。

在國際舞台上，中國中海油宣布要與大油商雪佛龍競標美國優尼科石油的同一天，海爾集團也宣布，想買下美國大電器廠美泰，令國際人士印

象深刻。「這還只是開始，」《BusinessWeek》憂心地預測。

雖然這些國際級的併購對中國仍是困難重重，但難掩的是，中國企業為了成長，已經走入國際，要與強權一爭短長。

於是，全球各地民眾也感受到中國的威脅。

中國產品席捲各地市場，西方商家生計不保。「中國人知道，當談到價格時，他們有強大的優勢和彈性，」美國製造業貿易行動聯盟執行主任坦提洛指出，要跟中國拚價格，「根本沒意義。」

西方的生意沒了，工作也隨之流失。「那些每天賺兩美元的年輕女子，正掃掉全球的製造業工作機會，」費雪曼在《中國企業》中如是說。

如何消滅「中國稅」？

《經濟學人》總結，現在全球的物價、利率、債券、房市、薪資水準、企業獲利，甚至期貨價格，在受中國影響，令西方人士神經緊繃，嚴密觀察。

未來，這些威脅、恐慌都只會不

斷成長，大家只能靜靜地接受、默默地繳這些中國稅嗎？

西方人說，當然不。

中國已經有點自覺這種中國威脅論，邁出改變的步伐。

例如，他們早已知道，中國貨所向無敵，終會引發反彈。所以在今年全球紡織品配額結束前，在去年年底，就已經宣布要對中國的紡織品出口加徵關稅。「我們不得不接受，因為我們出口地愈多，就愈快把自己置於死地，」一名中國紡織業者告訴《華爾街日報》。

另一方面，中國也在各方壓力下，讓人民幣升值。許多專家預測，這象徵中國未來，有可能在國際壓力下，彈性調整更多財經政策。

至於讓全世界聞之色變的環保，中國已經漸漸提高工業環保標準以及罰鍰，也開發用垃圾焚燒等方法取代燃煤發電，減少污染與垃圾量。

西方則有更激進的消費者運動，逼迫中國改革。美國針對製造業主管發行，發行量八萬五千份的《開端》雜誌創辦人史麥德利夫婦從去年起就向孩子們表示，聖誕樹下將不會有來自「中國製造」的禮物。

「中國真的在吸乾美國的製造業，」



(AFP/TDI 提供)

▲中國環境污染引起西方恐慌，不擇手段地追求繁榮，隨之而來的卻可能是「地球浩劫」。

五千人、約六分之一真的得到經濟發展的益處。

福特汽車派在重慶的經理賴森剛到中國時，家人幾乎都待在飯店不敢出門，因為環境太惡劣，「我孩子恨死了！」

更糟的是，這些污染也在全球擴散。《華爾街日報》報導，科學家透過衛星、飛機與超級電腦等設備，發現中國的火力發電廠正把廢氣、汞等污染透過大氣層與海洋運送到世界各地。

在美國，就有三成的汞污染來自其他國家，尤其是中國。

鄰近的亞洲，

受害更深。像是中國北方因開發不當而加劇的沙塵暴，就屢屢肆虐鄰國。

現在，還有一些民眾質疑，政府與商人一味擁護的中國熱政策，是否傷害了本國的利益。

加拿大近兩任總理、或是一些地方省長，都曾帶領成群的商界人士前往中國，促進經貿交流。結果，政論雜誌《西方標準》發現，這些政治人物的家族都在中國有龐大的商業利益，他們對中國的態度親善、一面倒，罔顧人權以及加重貿易日益失衡的問題。

中國經濟橫掃全球

甚至，中國的經濟崛起，已經威脅了某些國家的安全。《西方標準》同時指出，中國透過投資送進商業間諜，取得產業與軍事機密，也企圖透過攏絡這些西方官員與商人，影響國家政策。

美國情報單位還發現，中國國有企業中遠（COSCO）集團還利用貨運，偷偷將武器送到美國、北韓、伊朗與巴基斯坦。

中國企業的競爭力與潛力，就更

中國熱，變中國恐慌

彷彿在昨天，西方國家還瀰漫在中國熱的甜蜜夢幻，一切看向中國，現在，卻有愈來愈多人談中國色變。

他們擔心中國推高生活成本、搶走世界資源、他們的生意與工作，更怕中國出口污染毀了他們的家園……

今

夏油價一再創下歷史新高。

在度假的路上，看著每次加油的價格一次比一次高，一名加拿大外交官員感嘆，中國崛起炒高了油價，卻要全球負擔成本，「為什麼我要繳這種中國稅？」

的確，中國火熱成長，種種成本不可避免地轉移到世界各地。西方國家對中國的態度，也漸漸從一頭熱變成各種莫名的恐慌。

世界主要資源價格被中國推高，而且愈演愈烈。中國佔全球石油新需求的三分之一，跟去年初相比，油價已經上漲快一倍；今年七月，國際銅價也創下歷史新高。

大家突然覺醒，中國正積極跟全

球爭資源，大家要積極以對。

例如，中國在世界各地購買、或與石油公司簽合作協定，觸角已經從開發中國家，伸到美國「地盤」的加拿大油砂。「如果中國跟厄瓜多或奈及利亞這些有困難的發展中國家接觸，讓他們用儲油抵外債，我也不意外，」投資銀行家威廉告訴《BusinessWeek》。

中國繁榮帶來地球浩劫？

《BusinessWeek》還預測，除了能源與貴重金屬，中國下一步還會在全球收購林木公司。因為從一九九七年到二〇〇三年，中國的林

木進口上漲了一倍。

另外，美國智庫「地球政策研究所」分析，中國大陸的穀類、肉類、煤礦與鋼鐵都已是全球第一大消費國。中國不擇手段地追求繁榮，將造成「地球浩劫」。

中國的環境污染也引發西方恐慌。

根據陸委會資料，在中國境內，超過三分之二的主要城市缺乏清潔的飲水，城市的九成河段被污染，二氧化碳排放量僅次於美國，而在聯合國公布的一項全球不適合人居的二十個城市中，中國就佔了十六個。

加拿大《西方標準》雜誌報導，整個中國十三億人口中，只有二億

解決世界大問題 來賺大錢

沉寂許久的矽谷「舊貴」們，
最近突然發現：

解決世界的大問題，才是未來賺大錢的途徑。

美

國矽谷最近一片沈寂，以往創新、活力的氣氛好像已經遠離。

住在矽谷的「舊貴」們，卻不甘寂寞，開始用別種方式發揮對世界的影響力。習慣快速累積財富的矽谷佬，紛紛開始在「做好事」上展開新的競賽。

「終結貧窮」、「協助精神病患」、「微笑加州——讓美國更安全、自由」等巨大的宣傳看板，在以往一遍拜金的矽谷農地上，一塊塊樹立起來。

這群美國重量級富豪新耕耘的名牌，是預備在「社會創業

(social entrepreneurship) 及「風險性慈善投資」(venture philanthropy) 領域發芽的新幼苗。主要的精神是：「做好事，順便賺大錢」。

因為，這些手頭現金暴增的創投專家發現，解決世界未來的大問題，才是真正有可能賺「大錢」的途徑。

提供乾淨的水，就是其一。十年前，在自家車庫裡發明可以用低成本、少能源提煉純淨水的科學家耐伯 (Eric Nyberg)，在矽谷想找錢根本無人理會，因為當時他賣的不是「達康」公司。

這幾個月，耐

伯的公司 Pionetics Corp. 重新開始在矽谷募資，沒想到那麼多投資

業大老感興趣，他還得拒絕幾個。

「大家都想找到自己生存的意義，」矽谷創投業重量級大老多

爾 (John Doerr) 說，「這顯示科技圈的人已經成熟了。」

這位影響美國科技未來走向的大老級創投教父，最近投資的大多是健康、能源產業的公司。

賣什麼最重要

新的氣氛是，你賣的產品是什麼，比你會不會賺錢更「酷」。

「今天流行的是，我才不管你是不是哈佛 MBA，或者你是多資深的 CEO，或者你有本事籌多少錢，」成功預測達康泡沫破裂的專欄作家凱普蘭 (Philip Kaplan) 對《華盛頓郵報》說，「今天的你，賣的東西必須很『酷』。」他的網站幫企業製作線上廣告，卻免費幫公益團體製作廣告。

當愈來愈多人開始質疑，快速發展的科技產業如何與人文關懷結合？除了賺大錢，科技如何對解決人類問題有真正的貢獻？這群一向以理性、冷峻快打「殺手級應用」的矽谷舊貴們，顯然已經到了開始想想人生其他意義的年齡。



(黃明堂攝)

矽谷佬競相開始「做好事」，賣的產品夠「酷」，比賺錢更重要。

大家共同體會空難， 才是重建飛安的第一步。



(AFP/DT提供)

▲一九六五年進入日航的新社長新町敏行（右），見證了日航由盛轉衰的歷程，從兼子勳（左）手中接下「傷痕累累的翅膀」。

禍不單行，今年一月起，日航出現多次飛安問題，包括日航班機在北海道的新千歲機場和韓國的仁川國際機場，在未獲得

飛安管制塔台的許可，就擅自進入起飛跑道，開始滑行。

探討日航飛安原因，《日經商業週刊》發現，「輕視第一線」是最主要的原因。例如錯將客機零件裝在貨機主輪上，是因為日航將美國波音公司提供的項目龐大的零件表，抽出常用零件另外製表時，將號碼寫錯。

儘管第一線的員工曾經反應，另外製表，容易發生人為錯誤，但主管不改做法，一直沿用至今。

主管機關的國土交通省，對日航發出「事業改善命令」，這是僅次於「停止飛航」的重度處分，過去只對全日空和日航各下達一次，又要求日航在四月十四日提出「改善措施」，並處分相關人員。

四月一日，兼子勳交出CEO的棒子給新町敏行，同時於五月底卸任會長及董事職位。

領導傷痕累累的翅膀

一九六五年進日航的新町敏行，先後見證了日航光環耀眼的二十年與經營狀況每下愈況的二十年，他將領導的日航，就像《東洋經濟週

刊》所形容，伸展著「傷痕累累的翅膀」。

第一是資本的薄弱。二〇〇四年的股東資本是一九四七億日圓，自有資本比率只有九%，與新加坡航空的五六・九%、全日空的一三・三%比起來，財務安全性過低。

第二是負債額高。包括社債的有利率負債為一兆三一八五億日圓，債務償還年數為九年，比起全日空的六・三年，絕非健全的水準。

新町敏行給自己訂下課題：「上任兩個月，跑遍第一線一百次」。他風塵僕僕地到維修廠、日航分店，聆聽第一線員工的心聲，要他們直接寫電子郵件給他。

同時，他還放御巢鷹山空難時的影片給各第一線員工看，因為日航集團有一半的員工，是沒有經歷過那次空難的年輕一代。散亂四方的機體、被痛罵的日航員工、嚎啕大哭的受難家族、空難班機空服員留下最後的業務聯絡報告……，不少員工看得淚水滿面。

「大家共同體會空難，才是重建飛安的第一步，」新町敏行堅信，而他領導的日航，正踏上重建之路。

接著是二月份曝光的修理問題。日航的修護人員在貨機的主輪上，錯裝客機的零件，而且這架貨機已經在八年之間飛行七千五百次。儘管日航在去年十二月就發現這個問題，卻因為「正碰上旺季」，繼續讓貨機飛了一個月。

三月十六日再度傳出，從羽田飛往札幌的日航班機，六個機艙門有四個沒有切換機艙門模式（亦即無法切換為緊急逃生裝置的可動狀態）就開始飛行的事件。

「現在日航的危險狀態，彷彿御巢鷹山空難事件的時候，員工心頭都

探討日航飛安原因， 「輕視第一線」是最主要的原因。

會發生一次或大或小的空難。

《日經商業週刊》指出，每五年就發生一次空難的期間，日航正陷入勞資嚴重對立的局面。資方從六〇年代中期，就千方百計地分散工會力量，先將機長劃分為主管階級，不得加入工會，七〇年代則放出「不加入新工會（採取勞資合作的親資方路線），在升等和待遇方面，會有影響」的風聲，想盡辦法吸引空服員加入新工會。

勞資紛爭不斷的日航，終於在一九八五年，粉碎了「巨型客機絕不出事」的神話。

不同的二十年

一九八五對日航來說，是一個重大的分界點。之前的二十年，日航是日本唯一的國際航空公司，頭上頂著耀眼的光環遨翔國際，之後的二十年，面臨航空業自由化的衝擊，經營表現日趨下降。

特別是進入九〇年代，日航業績急速惡化，九一年赤字六十億日圓，九二年虧損膨脹到五三八億日圓，往後就一直難脫慢性赤字的泥淖。

為了改善經營體質，日航推動一連串的合理化措施，例如調降薪資、空服員改為契約雇用，維修業務移交給獨立出去的公司等，在引發多次勞資關係的緊張對立，加上營業部門和經營企劃部門權力鬥爭的白熱化，內爭糾紛頻傳。

日航的人事抗爭歷史已久，那是「以東大（東京大學）為中心的國立大學畢業生掌握的管理部門（包括人事、經營企劃），以及私立大學畢業生盤據的營業部門之間的對立」，《東洋經濟週刊》報導。

一九九八年，當時的近藤晃社長下猛藥，一方面動支一千五百億日圓的內部存留資金，打消累積赤字，另一方面則與董事長山地進同時宣布下台，由未捲入派閥鬥爭、既非管理部門、也非營業部門，而是出身勞務部門的兼子勳接棒。

九八年六月上任的兼子勳積極推動與日本系統航空（JAS）的合併。二〇〇一年十一月十二日，日航與JAS發表合併消息，合併後規模營業額兩兆日圓，員工五萬名，載客人數全球排名第六。在國內線一直大幅落後全日空（全日本空輸）的日航，因為合併，終能平

分秋色。然而，合併之後，問題叢生。論營業額，日航是JAS的四倍，論市價總額，則為九倍，而且JAS國內赤字路線眾多，從九二年起就從未股票分紅過，合併後的股東人數比例卻為六比四，被媒體譏為「對等合併」。

更嚴重的是，日航對經營改善腳步落後的JAS，缺乏大刀闊斧的整頓做法。例如，JAS某些部門的薪資水準在日航之上；當日航的空服員搭擠得爆滿的電車回家時，JAS的空服員卻可舒服地搭計程車回家等。

兼子勳打破「社長任命董事，董事任命部長」的慣例，直接決定部長人選的做法，也在員工心中種下不滿情緒。第一線的員工對兼子勳的風評普遍不佳，包括「在機內只會坐在前方席位，舒服地伸腿休息，其他事情不聞不問」、「只在入社典禮上看過」、「全日空的老闆都會親自跑客戶或政府部門」。

去年六月起，以「憂慮日本航空現狀維新之會」、「日本航空股東」、「日本航空集團員工會」之名，發出要求兼子勳下台的黑函紛飛，引起了媒體注目。

傷痕累累的翅膀

文／孫曉萍

日航 從空難中重建飛安

一九八五年為分界，日航（JAL）從頭頂光環的二十年，邁入每況愈下的二十年，財務體質虛弱、勞資對立、上層權力鬥爭、飛安事件頻傳，日航的問題在哪裡，對台灣的航空公司有什麼負面教訓？



（AFP/TDI提供）

▲受到高油價等因素衝擊，日航至今仍深陷虧損泥淖。今年七月底，日航宣布將取消六條國際航線，以降低營運成本，這是繼二〇〇一年九一一事件以來最大的航班調整。

六

月上旬，兩個月前才上任日
本航空（JAL）社長職位
的新町敏行，身著白襯衫打著黑領
帶，一步一步地登上位於群馬縣多
野郡上野村的御巢鷹山。眼前的山
頂，依舊維持二十年前，飛機墜落
時衝撞留下的U字形。佇立於空難
慰靈塔前，滿頭銀髮的新町敏行靜
默地雙手合十，獻花敬禮。

一九八五年八月十二日，從東京
飛往大阪的JAL123班機，墜
落於此，寫下日本空難史上死亡人
數最多的紀錄——五百二十名。

當時，流傳著一種說法——「日
航每五年就會出事一次」，最初是七
二年新德里空難，在著陸時墜落，
八十六名乘客死亡，之後每五年都

offshoring 退流行 nearshoring 正當紅

國際工作外包市場排行榜

若考慮成本，
最多企業將工作外移到……

1. 新德里（印度）
2. 馬尼拉（菲律賓）
3. 馬德拉斯（印度）
4. 班加洛（印度）
5. 布宜諾斯艾利斯（阿根廷）
6. 天津（中國）
7. 聖保羅（巴西）
8. 大連（中國）
9. 曼谷（泰國）
10. 上海（中國）

若考慮勞動力，
最多企業將工作外移到……

1. 馬尼拉（菲律賓）
2. 聖保羅（巴西）
3. 墨西哥市（墨西哥）
4. 布宜諾斯艾利斯（阿根廷）
5. 新德里（印度）
6. 布拉格（捷克）
7. 吉隆坡（馬來西亞）
8. 上海（中國）
9. 曼谷（泰國）
10. 班加洛（印度）

資料來源：Jones Lang LaSalle's Global Offshoring Index

國際工作外包出現新趨勢。過去企業將工作外包到其他國家，稱為offshoring，主要著眼於降低成本。但現在nearshoring（近岸外包）崛起，愈來愈多企業不僅在意外包的成本，也希望外包地點不要離本國太遠，並強調當地勞動力的素質與能力，當地的勞工特質是否符合自己企業的需求。

因此，外包市場中出現新的廝殺與贏家。在offshoring征戰中一枝獨秀的印度，便不再是企業的首選，因為它的優勢主要是印度人民會講

英文與工資便宜，但是會講其他語言的人不多，而且對許多企業而言，印度太遙遠。

反而成本相對較高的吉隆坡與布拉格，在區域市場中崛起。因為馬來西亞與捷克在亞洲、東歐的工作外包市場中，人力素質較佳。

另外，中南美洲的

巴西與墨西哥、阿根廷也都深獲企業青睞，因為這些地方距離美、歐都不太遠，人民還會講葡萄牙或西班牙語，教育程度較高的勞工，也能說英文。

油價、電價都還有得漲！ 溫室效應導致歐洲耗電激增

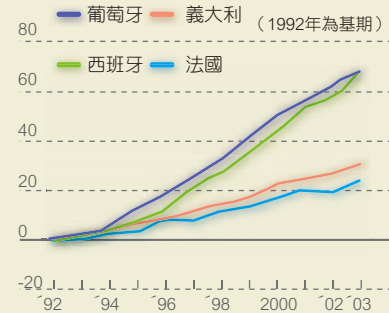
油價、電價該不該漲，在台灣掀起政壇波濤，但在許多國家卻是毫無疑問的肯定句，而且確定還會再往上漲！

供油吃緊加上盛夏高溫，

讓油、電價格齊漲，但這兩大因素短期內都不會出現轉機。在歐洲，因為溫室效應導致的盛夏高溫愈見嚴重，南歐的西班牙與葡萄牙十年來用電量甚至大增七成。今年，為了讓核能發電所需的水源充足，法國甚至限制了某些水資源用途，以免突然停電造成更多經濟損失。

《華爾街日報》警告，各國如果不儘快更新供電、發電設備，發展風力或太陽能等耗用水資源較少的替代發電方法，或像美國一樣提高生產力、汰換製造業的機器設備，以提高能源使用效率，降低對能源的依賴，全球供電問題將難以解決。

歐洲用電大增 各國耗用電量成長比例



資料來源：《華爾街日報》

「它」

不是關於網路商業，它的核心是一種基於大眾合作

力量之上的新文化力量。」凱文·凱利，網際網路運動的「聖經」——《Wired》雜誌的第一任主編在紀念Netscape公司上市十週年時評論說。在整個八月，主要美國媒體都投入了對這一歷史事件的懷念，二十五歲的馬克·安德帶領著他的那個程式師團隊，永遠地改變了世界。差不多與此同時，中國的百度公司在斯達克當天的價格創下了一九九九年以來股票單天價格上升最高的紀錄，因此人們都相信它是「中國的Google」。

但在中國國內，真正讓人興奮的不是百度公司，而是一檔類似「American Idol」的節目「超級女聲」，再之前是一位叫「芙蓉姐姐」，在網路上過分「勇敢」地張貼自己並不好看照片的二十八歲的女性。在過去的十年中，中國可能比世界任何地方都更吻合凱文·凱利的判斷。人們

許知遠

過度解放的中國

當全中國都在變成一個卡拉OK廳，
或是一台巨大的電視機，
他們與史書上描寫的精緻、
細膩的中國人，
有什麼關聯？

書上描寫的精緻、細膩的中國人
有什麼關聯？

仔細看來，你又會發現這種個性是多麼單調，唱歌跳舞、插科打諢是這個時代的英雄品質，全中國都在變成一個卡拉OK廳，或是一台巨大的電視機，一個電腦顯示幕，一個簡訊發送站。噴湧而出的語言、歌聲、叫喊和濫情，淹沒了所有精緻、柔軟、緩慢、真正富有激情的東西。

記住了張朝陽、丁磊、陳天橋的名字，他們以中國人積累了匪夷所思的財富。但對於中國社會來說，網際網路的興起可能更有力地打破了封閉的社會結構，使傳統的束縛失去意義，但它釋放出來的卻不僅僅是創造力，而「大眾結合在一起的新文化力量」，也可能是消極與破壞性的。

市場改革是中國人被壓抑多年的物質欲被空前地激發出來，在整整二十多年的時間裡，金錢就是我們的宗教，供我們瞻仰與崇拜；而現在真實電視、網際網路、行動電話共同締造的電子網路，則幫助中國人在傳統文化與政治壓力共同壓制的個性舒展出來，似乎十年前這個社會的大多數人都還是羞澀與內向，但現在卻都信仰了安迪·沃荷的「人人都可以成為十五分鐘的名人」。

如果看一看人們在網路上的發言欲，在所有舞台上的表現欲，你肯定會大吃一驚——他們與歷史的壓抑——一切選擇都那麼少，而現在面臨的則是豐富的壓抑——過多的選擇又讓人無所適從。但這搖擺的鐘擺卻遵循著同樣的軌跡——我們有著如此單調的內心世界與判斷標準，以至於新技術帶來的「新文化力量」仍擁有著昔日的面孔，在三個月裡有四億人狂熱地目睹與參與了「超級女聲」的節目，他們手持麥克風的如癡如醉與當年背誦革命語錄的年輕人，難道沒有相似之處嗎？

（作者為北京《經濟觀察報》主筆）

近

年來由於產業景氣的起伏，人力市場有供過於求

之勢，使許多社會新鮮人感到謀職不易。然而，每年總是有一些優秀、富有潛力的年輕人，能成為各大企業競相爭取的對象。因為大家都知道，真正出色的人才為數不多，若能延攬管用，對公司長期競爭力必然大有助益。易言之，即使整體人力供需呈現買方市場，但在金字塔上層，卻依然是賣方市場。因此，設法使這些優秀人才覺得本公司更有吸引力，是極具策略意義的任務。

待遇、前程、公司的績效與遠景，乃至於股票分紅的可能性，都是吸引人才的重要因素。然而，組織文化與各級主管的領導風格，也是不可忽略的。而且對一些志向較遠大、更有理想的年輕人而言，這些比待遇或分紅更重要。



司徒達賢

組織文化 是吸引人才的重要因素

對一些有潛力、更有理想的年輕人而言，組織文化與各級主管的領導風格，比待遇或分紅更重要。

優秀年輕人在選擇就業機構時，會重視以下考量：

組織文化是否重視參與？是否讓各級人員都有發揮創意、提出想法的機會？或只能聽命行事，一切都必須尊重層級與權威？升遷獎賞是依據實質的貢獻？還是依據年資、職級，以及對長官個人的效忠程度？

各級管理人員在要求新進人員時，心態上主要是提拔後進、裁

培人才？還是壓榨剝削、展現權威？

組織是否重視學習與成長？是否鼓勵並提供學習與成長的機制與管道？各級領導者，尤其是直接的主管，是否有足夠的知能可以做為學習的榜樣與來源？

機構領導人的品德以及對企業的願景，是否能讓年輕人認為值得終身追隨？單位內的同仁，是否友善親切、易於溝通、樂於助

人，並展現出胸襟氣度？還是態度冷漠，甚至不惜使出打壓優秀人才的手段？

許多公司雖然待遇好，但仍留不住人才，追根究柢，無非就是以上這些。在這些方面做好，對吸引人才、留住人才，當然大有助益。

可惜，組織文化無法在短期內建立或改造。如果不良的組織文化與領導風格由來已久，則願意且得以留在組織中的各級主管，往往都不具有上述的正面特質，因而也無法吸引具有創意、重視參與、企求平等對待的新人。如此因循下去，代代相傳，造成有些歷史悠久的組織，上下都瀰漫著令年輕人才無法忍受的氣氛。人才不願進來，組織的未來當然是極不樂觀的。

（作者為國立政治大學企業管理研究所教授）

出

口，長期以來一直是帶動台灣經濟成長的主要動力，我國出口值已約當GDP的六成，且由於我國出口與內需的投資、消費具高度正向連動，因此，即便我國消費及投資，已佔我國GDP的六成及兩成，但說出口是帶動我國經濟成長的主要動力，仍不為過。

然綜觀我國出口，近年卻出現若干警訊：

一、出口成長速度不但低於主要競爭對手國，且已是一種趨勢而非一時現象。台灣二〇〇三年出口成長率僅約韓國的一半，不但居於亞洲四小龍之末，甚且低於德、日等已開發國家；二〇〇四年雖有二〇・七％的成長，但根據WTO統計，該年前二十大貿易國平均出口年增率為二一％，台灣僅貼近平均值，甚且落後韓及星。而今年上半年，亞洲出口平均成長率為一六％，但台灣只有七％，不但低於亞洲國家平均，且為四小龍之末。因此，

李紀珠



台灣出口成長趨緩的警訊

政府若將台灣出口成長速度不如競爭對手國所呈現的趨勢性，歸咎於產業外移而無所作為，那麼台灣經濟成長趨緩亦將成為常態。

六成二，反之台灣只有五成三，韓國由追趕者成為領先者。

四、台灣近年出口與投資及消費成長的正向連動性減弱，而此將影響台灣經濟成長的進一步動能。

面對台灣出口成長的減緩，政府每以只是台灣產業結構轉為「台灣接单、海外生產」，而非產業競爭力下跌來回應。我們同意台灣產業外移確實會帶動出口地的移轉，甚且會因在當地生產體系趨於完備，致投資帶動出口的

效果日益下降；但我們要問的是，何以韓國、日本亦面臨附加價值的產業外移，但其出口成長率減緩卻未如我國之嚴重，甚且時有成長。

因此，問題應不在產業外移，而在台灣沒有夠多新且具競爭力的商品或產業（含服務業），來創造新的出口，以及兩岸產業分工未積極建立，導致出口供應鏈被取代。此外，當我國出口品中高科技密集產品所佔比重，已落後於韓國，甚且連我國明星產業的關鍵零組件，都要從韓國進口，以致我國對韓國逆差不斷擴大之時，政府還說我國競爭力沒有下降，似乎將問題看得太表相。

面對台灣出口成長速度不如競爭對手國所呈現的趨勢性，及隱含國際競爭力衰退的事實，政府若不有所作為，那麼台灣經濟成長率趨緩，亦將成為常態。（作者為政大經濟政策研究中心主任）

動全球經濟復甦的原動力之一。

前世界銀行經濟學家華而誠，及中華經濟研究院經濟展望中心主任周濟，不約而同地指出，長期且過度累積外匯，其實並不是一件好事。因為外匯存底過多，表示國內公私部門，沒有在國內

進行長遠且報酬率較高的投資。

從二〇〇〇年到二〇〇三年，台灣外匯存底成長達九

三・六%，但國內投資卻減少二四％。同時期GDP衰退二・八％。

外匯存底可說是全民在中央銀行的儲蓄。「就像一個人在銀行

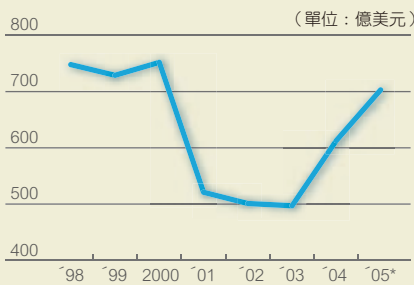
大量累積儲蓄，勒緊褲帶，都快餓死了，錢還放在那裡給別人用，」華而誠形容。

直到去年，國內投資才在光電產業擴廠，及高鐵大量進口鐵路機電設備下，恢復成長。（表二）

今年上兩季，國內投資成長一〇％，反映在資本財（航空器、鐵路設施、工廠機械設備）及消費性產品進口的



表二 國內投資，去年恢復成長



資料來源：行政院主計處（註：2005年為預測值）

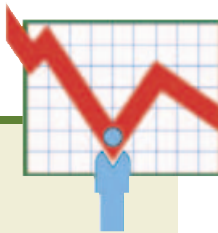
成長上。

中研院經濟所研究員吳中書進一步指出，今年上半年餐飲業消費增加，第一季民間消費成長率大於平均經濟成長。這是多年未見的現象，表示內需力已慢慢在釋出。

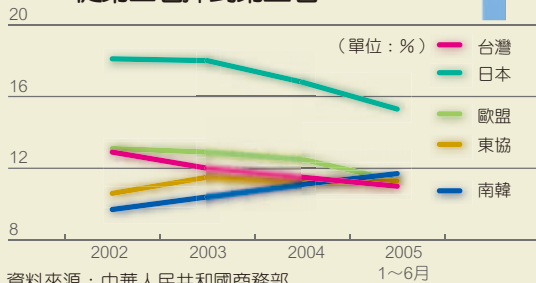
出口競爭力衰退是隱憂

雖然從進口方面來看，出超的減少並不需要擔心。但出口動能衰退，就值得大家的關注。

同樣受到國際油價上漲的影響，今年上半年台灣出口成長率才六・八％。與南韓一一・二



表三 台灣產品在大陸的市佔率從第三名掉到第五名



％、香港一一・五％、與新加坡一四％比起來，在亞洲四小龍中敬陪末座。

同時，台灣近年來愈來愈依賴中國大陸市場，但台灣產品的大陸市佔率卻逐年下降，釋出警訊。今年上半年已被南韓超越，市佔率從第三名，跌到第五名。（表三）

總結來說，儘管今年出超減少，充滿了偶發因素，如油價高漲，及高鐵採購等。但長期而言，如何加強台灣出口競爭力，仍是一大課題。

▲出口向來是台灣經濟成長的重要動力之一。近年來出口動能的衰退，似乎已成為一種趨勢。政府與產業界必須正視這個問題。

（邱奕英攝）



台灣出超縮水，值得擔憂？

文／辜樹仁

八

月初，主計處公布今年一到七月台灣進出口統計數字。台灣出超僅七·五億美元，其中一、三、六月甚至是入超。

(表一)

與去年同期出超四七·七億美元相比，衰退幅度達八四·三%。創有史以來新低，引發朝野一片譁然。

台灣是出口導向型經濟，國人已習慣擁有大量出超及外匯存底。這樣的數字，著實叫人擔心，是不是台灣的經濟出了問題？出超減少是否表示台灣競爭力的衰退？

進口的成長幅度大於出口

要回答這個問題前，必須先檢視造成出超減少的原因，接著再討論這些現象是不是值得擔憂。

根據國貿局綜企會的報告，上半年出超大幅衰退的主要原因，

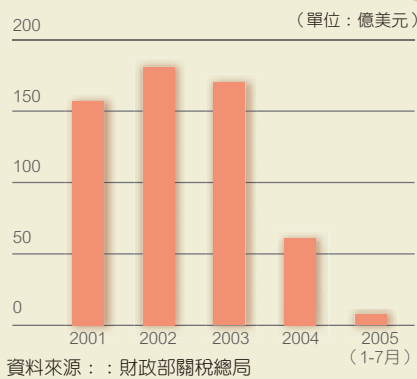
是進口成長幅度，大於出口成長所致。

今年一到七月，出口總計一〇五·一·一億美元，較上年同期仍增加六·六%。進口總計一〇四三·六億美元，較去年同期成長一·二%。

造成進口大幅成長的最主要原因，是國際原油及原物料價格的上漲。

以原油為例。一到七月進口九七億美元，比去年同期大幅增加四五·四%（約三〇·三億美元）。由於台灣不產石油，進口全屬入超。若以總出超縮減四〇·二億美元來看，石油進口金額的增加就佔了七五%。

表一 台灣近三年出超迅速減少



相關設備等。

出口動能不足方面，資訊通信產品出口的衰退是關鍵因素。今年一至七月出口金額約五九億美元，衰退二一·五%（約一六·二億美元），佔總出口衰退（六五億美元）約二五%。

台灣引以為傲的資訊通信產品，出口會衰退，來自於生產基地的外移。

根據經濟部的統計，台灣資訊通信產品占海外生產的比重，已從二〇〇一年的三成，成長至今年

其他進口明顯增加的項目，包括消費性商品、機械設備、華航及長榮購入的新機、及高鐵路車輛

的七三%。生產基地持續外移，從台灣出口的量也就逐年降低，連帶影響了台灣的整體出口表現。

就國貿局的分析來看，今年一到七月台灣出超大幅縮水的現象，值得國人擔心嗎？

若單純從量的層面來看，出超及外匯存底的多寡，並非那麼重要。但若從造成出超減少因素來分析，有些問題就需要注意。

首先，貿易順差或是外匯存底的多寡，並不一定與產業競爭力或經濟成長成正相關。美國及日本就是最好的例子。

日本至今已累積外匯存底達八四三五億美元，穩居世界第一。然而，過去十年來日本內需不振，經濟成長停滯，至今年才稍有起色。

以美國來說，由於貿易逆差及預算赤字持續擴大，今年初以來的外匯存底甚至是負成長。但去年美國經濟的強勁表現，卻是帶

不加速就淘汰

文／黃靖萱

友達快馬加鞭建設中科廠

廠

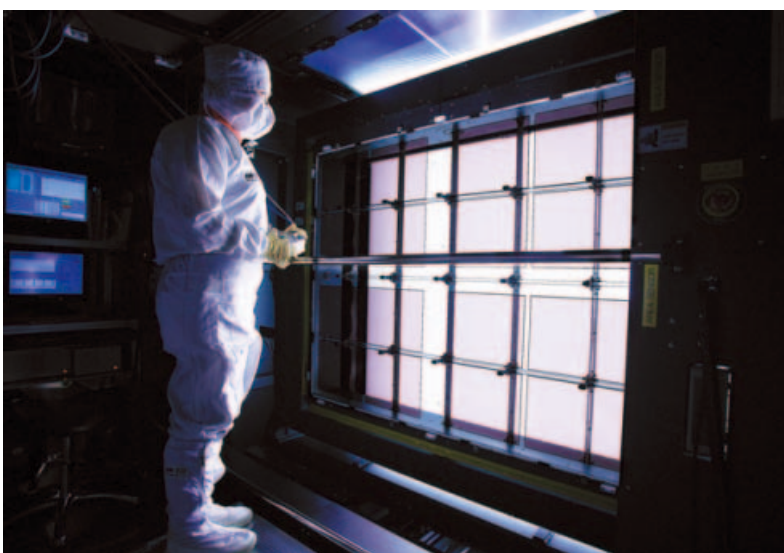
商開始進駐中科，已經兩年多，走進中科廠區，仍是一片塵土飛揚，茂德十二吋廠、日商日東偏光板廠等，都還在趕工中。從原本的甘蔗田、西

瓜田……，現在的中科已看得出科學園區的雛形——大面積、俐落的高科技廠房林立，包括周邊的從業人口已經超過一萬人。馬路分隔島上，克難地以紙牌

寫上友達光電，堪稱台灣最大的土木

工程案、使用的鋼構相當於二十座巴黎鐵塔，比台北一〇一還多七〇%的友達光電六代廠，就在眼前。

但是創造紀錄的過程，「真的是筆路藍縷，」連習於冒險的李焜耀都不禁搖頭。才一個月前，這裡連馬路都還沒好，中科員工晚上騎摩托車還常摔倒。現在的中



（友達光電提供）

友達光電六代廠內，工程師正在聚精會神地檢視玻璃基板品質。面板廠的建廠速度代表著競爭力，已有廠商逐漸跟不上這場大資本的競賽了。

科仍有聯外的交通問題待解決。

不只是工程浩大，連投資額及建廠速度，友達中科廠都為台灣寫下新紀錄。友達預計在中科共投資六千億元，包括興建中的七·五代廠，及規劃中的中科七星廠區。

而離總統陳水扁參與動土儀式，到點亮第一片面板，友達六代廠更只花了不到一年四個月。

趕建廠、趕良率、趕著藉由新世代產能開出以降低成本，這就是面板廠的競爭力。為了趕時間，連高度超過四公尺的大型生產設備，也動用了全球最大的超級運輸飛機，在一星期內運抵中科的友達。

「我們都在和時間賽跑，」友達副總經理林正一說，

友達六代廠最機密的無塵室內，主力產品三十二吋液晶電視面板正無聲地生產。穿上無塵

服，每個人只露出兩隻眼睛，無塵室內完全的自動化，只見一隻隻機器手臂緩緩地搬運大尺寸的玻璃，大片的閒置空間還等著機台陸續進駐。加上一一年四季恆溫二十五度，白色的無塵室顯得有點冰冷。

面板五虎體質已見高下

就像無塵室的氣氛，面板產業也很無情。歷經去年下半年到現在的低迷景氣，台灣面板五虎的體質已見高下，不是每一家都在這場大資本的遊戲競賽中追上。

今年第二季，台灣只有友達一家賺錢。沒賺錢，就沒有足夠的資本繼續投入下一世代廠房的興建。

現在的面板廠，正在經歷一次新的淘汰賽。

一切聽來都有道理，大家也像是很清醒，但是這場跨國企業攻佔中國網路市場的戰火浮生錄裡，卻清楚看到許多台商在大陸市場親身肉搏的血淚與教訓。

聽來熟悉的中國拓荒記

一、利潤微薄。儘管花大錢搶大量，但中國網路公司跟其他大陸公司沒有兩樣，賺錢能力很差。

美國《Business Week》比較中國與印度三四〇家公開上市公司的業績，印度上市公司的平均獲利率（股東報酬率ROE、投資報酬率ROI）都比中國對手好很多。

分解來看，在電腦軟體與服務產業中，中國上市公司二〇〇三年的股東報酬率只有六・五%，而印度上市公司卻高達二七・三%。中國電腦軟體服務上市公司的投資報酬率只有六・四%，印度卻高達二五・九%。

跨國公司對中國政府簡直是 哈腰躬背地全盤讓步

同樣差距在中印兩國的汽車、消費品製造、食品、生技等產業的上市公司都是如此。這也是中國股市一直難起飛的關鍵原因之一。

網路業也不例外，儘管首次上市風光，但是二千年以來上市的二十三家中國科技企業（包括搜狐、新浪網等），首日平均漲幅為一三%，但一個月後平均漲幅就剩下九%，一年後平均表現則下跌三四%。

搜狐最近也調低本季財測，因為主要的廣告客戶財務困難。

二、規則不確定。賺錢不容易的原因之一，是規則常常改變。中國政府對傳播、媒體相關的網路業，控制更嚴格。數度要求雅虎、Google拿掉網站新聞的某些新聞之外，今年更開始對手機傳訊內容嚴格監控，對中國網路公司的利潤都有很大傷害。

看來要留在中國市場，就得放棄網路原來鼓勵自由、開放溝通的原則。

Google已經在媒體上公開宣稱，要對自己的新聞網站進行「自我監控」。微軟的中國網站也同意「民主」、「自由」等字眼將不會出現。雅虎更順理成章地說，未來「內容監控」的決定全權交給阿里巴巴。

「這些跨國公司對中國政府簡直是哈腰躬背地全盤讓步，」在中國進行人權調查的貝克林（Bequelin）說。

眼前廝殺正酣的中國網路大戰，許多場景、情境聽來都很熟悉。是陸續進入中國市場拓荒的台商，每日操作的寫照。

這個故事中獲利最多的，是少數像馬雲這種很會說故事的中國創業家。長期來看，跨國企業也會在目前只有七・六億美元規模的中國網上購物市場（台灣今年網上購物市場十八億美元）中，爭得一席之地。

而這個故事中最大的敗筆，應該是台灣出生，已經躋身微軟最高研發團隊的前全球副總裁李開復。他放棄擔任比爾蓋茲個人顧問的工作，違反跟微軟簽的競業條款，搶著要擔任Google搶攻中國網路的總指揮，卻因此被罰停止工作一年。

這是另一個讓赴大陸搶工作的專業工作者心痛的教訓。

中國網路瘋了嗎？

百度、阿里巴巴，
這些名不見經傳的中國網站，
突然站上國際財經版頭條。

美國華爾街發了什麼瘋？
雅虎的楊致遠腦子還清醒嗎？
這場中國網路的戰火浮生錄，
對台灣有什麼警示？

美國)的成長市場中，向跨國網路公司招搖，陸續吸引微軟、eBay、亞馬遜等在中國設點。

落後的Google情急下，不僅搶了比爾蓋茲身邊的頭牌華裔研發人李開復而挨告，更因急著增加自己在百度二·六%的股份，而抬高了百度在美國掛牌上市的股價。

雅虎雖然進入中國數年，但在網路拍賣上遠遠落後eBay。

「不論是直接或間接銷售的通路關係，都得靠本地人。在中國尤其如此，因為這裡沒有美國那種可以自動運轉的體系。未來也許會有，但現在要發展，就得靠有本地知識與本地關係的人，」雅虎創辦人楊致遠，八月在中美國《Business Week》上說明收購阿里巴巴的原因。

阿里巴巴的創辦人馬雲，就是這樣的人。雖然只有四十歲，在中國已經被當成是網路購物業的教父，對中國年輕網路族尤其有民族英雄的號召力。因此，儘管業界批評雅虎收購價格高出阿里巴巴市值的四成，但是在跟eBay搶佔中國大陸拍賣市場中，雅虎需要這樣的「強人」。

看

到中國大陸的網站百度，在美國那斯達克上市第一天，股價就飆到訂價的三倍，至一二二·五美元（約四千台幣），讓我有點吃驚。這不就是前陣子我下載免費盜版MP3音樂，但幾天後又突然不能下載的網站嗎？

這樣一個不可信賴的網站，竟然在美國創下五年多來首次公開發行股（IPO）漲幅最高的紀錄，本益比高達二千倍。

加上雅虎突然宣布要花十億美元，買下讓大陸中小企業做線上交易的網站阿里巴巴四成股份，讓人恍如重新

回到上個世紀，網路泡沫高「本夢比」的年代。

美國投資界在發什麼瘋？雅虎的楊致遠還清醒嗎？這場中國網路的戰火浮生錄，對台灣有什麼意義？

線上銷售也靠關係？

歐美企業搶進中國這個成長中的全球最大市場，是既定方向；人民幣最近的升值，則是加速熱錢追逐中國概念股的大環境。

而中國的網路公司，則在號稱擁有全球第二大網民數（一億人，僅次於

變，以維持與一籃子貨幣的一致。例如，當美元對歐元或日圓貶值時，人民幣對美元就會升值。

換句話說，在新的機制之下，人民幣對美元匯率會比過去有彈性，但人民幣對一籃子貨幣的匯率，則會變得比較穩定。

在實際操作上，中國人民銀行將會有很大的靈活運用空間。但在避險制度尚未完全建立前，維持匯率的穩定，應該會定政策主軸。

這樣的說法，並不是要完全排除人民幣進一步升值的可能性。只是決定因素將會是中國的全球貿易順差，而不是中美貿易順差。

人民幣升值幫不了美國

人民幣在恢復全球經濟平衡中的角

人民幣在恢復全球經濟平衡中的角色是被誇大的，

充其量只在東協國家貨幣中具有競爭力及影響力。

色是被誇大的。人民幣匯率的調整會變成全球關注的焦點，是因為美國的保護主義者，將全球及美國經濟失衡的責任，歸咎於人民幣匯率緊釘美元。

實際上，中國因人民幣值低估所累積的大量外匯存底，資助了美國預算赤字、降低聯邦利率、並支撐美國國內消費。

較低的匯率也防止了彼此競爭的亞洲貨幣進一步升值，使全球經濟失衡沒有繼續惡化。

到目前為止，人民幣的升值對亞洲貨幣只造成了非常輕微的影響，也沒有對美國債券市場造成重大衝擊。雖然中國人民銀行宣布調整匯率的當下，貨幣市場立即的反應是強烈的，但過沒多久就恢復平靜。

其中的原因，除了調整的幅度不大之外，也因為日本、南韓、與台灣已

大量地將製造業生產基地移往中國。在中國的出口量通常比從母國出口的量多，但卻較不具競爭力。此外，日圓、韓國、及台幣在過去幾年也已升值許多。

人民幣充其量只在東協國家貨幣中具有競爭力及影響力，而這些國家的出口多屬勞力密集型。例如，人民幣匯率取消緊釘美元後，馬幣就馬上跟進。

總結來說，亞洲貨幣會因為大量的貿易順差而被迫升值，受人民幣的影響其實是很小的。

之前的文章已經分析過，人民幣升值並不會對美國經濟失衡有任何幫助，最好的治療方法，是移除寬鬆的貨幣與財政政策。

因此，如果中國為了本國經濟而讓人民幣再次升值，也不會對美國經濟失衡有所助益。美國的保守主義政客，不斷地對人民幣升值施壓，只是為了解決美國本身造成的問題。

（作者為世界銀行前大中華區首席經濟學家，現任世新大學教授，辜樹仁譯）



華而誠

被誇大的 人民幣升值效應

美國將全球及美國經濟失衡的責任，
歸咎於人民幣匯率緊釘美元。

現在人民幣升了，
可以好好來審視：
它的影響力真有那麼大？

人民幣升值及匯率機制的調整已一個月了。中國在全球經濟中扮演的舉足輕重角色，使這項改變吸引了媒體廣泛的關注。

這次人民幣匯率小小的調整，看起來好像是為了要在本月胡錦濤訪問美國前，讓中美之間的貿易緊張關係降溫。然而，中國內部經濟的狀況，似乎才是背後真正的原因。

雖然這次調整並不會造成顯著的影響，但卻是人民幣匯率改革重要的一步。

首先回顧一下人民幣升值的背景。

從經濟的角度來看，今年上半年的中國經濟成長率高達九·五%，遠遠超過先前預測的八%。貿易順差仍然繼續增加，到六月為止已累積到三六九五億美元，佔GDP的五·五%。同時，熱錢進入中國已減緩。

這樣的情形，是讓人民幣升值，使過熱的經濟降溫，及緩和經濟失衡的最佳時機。移除對貨幣的保護，也可以刺激創新，並減少與貿易伙伴之間的摩擦。

人民幣二%的升值會有顯著的影響嗎？應該不會。

匯率機制調整後，人民幣將會緊釘「一籃子貨幣」，包括美元、歐元、日圓、韓國等主要貨幣。很顯然地，台幣及港幣並沒有被包括在裡面。但兩者的重要性，會因為它們緊釘美元而顯現出來。

中國無法承受投機客炒作

新的匯率機制規範人民幣每天的匯率浮動範圍在正負〇·三%之間，但具體的內容並沒有對外公布。

中國人民銀行表示，並沒有考慮讓人民幣進一步升值。這個說法透露出，小幅度的升值已足夠讓人民幣與一籃子貨幣保持一致。

這個決定也可能只是反映了，中國人民銀行對執行新匯率機制的謹慎態度。比較現實的說法是，中國可能無法承受讓投機客察覺到人民幣進一步升值信號的後果。

在新的匯率機制之下，人民幣對美元的匯率不可能繼續保持固定。

隨著一籃子貨幣對美元的匯率改變，人民幣對美元的匯率就會跟著改

台灣農民，幫大陸脫貧

文／楊瑪利

農民，在台灣，一向被認為是弱勢族群。諷刺的是，這幾年來，弱勢的台灣農民，卻成為大陸貧苦鄉下的救星。

海南島海洋與漁業廳副廳長黃良勝，在接受《天下》記者汪文豪訪問時，很肯定地說，最近幾年，海南島的漁民多數生活改善，收入翻兩番，和台灣養殖技術的引進密切相關。

而在外號春城的雲南省昆明，《天下》記者施君蘭看到台灣花農，帶動昆明花農，從以前月收入三百，提升到八百人民幣。

黃良勝副廳長對台灣農、漁業的種苗技術十分仰慕。不僅鰻魚、吳郭魚、蝦等養殖技術，早從台灣引進到海南，接下來他最想的是，要加強更高階的石斑魚種苗與養殖技術的引進。

十分渴望與台灣農業技術合作，海南島官員甚至流行一句招商順口溜，「海南島，台灣島，有如珍珠加瑪瑙」。

連農民也外移，它的象徵意義是多麼巨大。遊子可以離鄉，商人可以無祖國，而農民一向是最黏著在土地上的，但現在卻連農民也流浪？

他們為什麼要外移到比台灣更貧苦的大陸農村，忍受馬路自己開，晚上沒有電的生活？

農民雪上加霜

《天下》進行本期專題報導的同仁們，心情是複雜的。親眼目睹台灣鄉親，在對岸克服艱苦，逐漸發展出一片天，一方面欽佩他們，一方面又不禁回過頭來思索，台灣辛苦幾十年培養起來的農業技術、品種與人才，是不是都免費輸血給對岸？

當台農在對岸壯大的同時，台灣得到什麼？會不會讓留在台灣的農民，原本已被認為是社會的弱勢，更雪上加霜？

台灣農政主管單位，一向自豪於台

灣農業的研發與栽種技術，是熱帶到亞熱帶農業的典範。但事實上，除了少數農民外，多數農民的收入，是屬於社會的底層，如何轉化研發能量，為農民帶來高收入？這些都是本期封面故事，想要回答的核心問題。（一〇四頁）

本期其他精采內容，包括專訪雲門舞集創辦人林懷民。去年林懷民得到行政院文化獎（六十萬獎金），在頒獎典禮時，他說，「謝謝評審，因為我很需要這筆錢。」

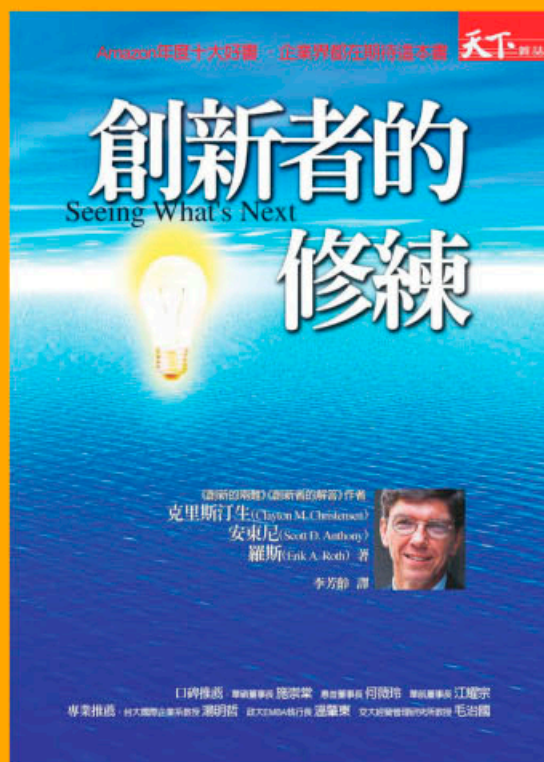
林懷民需要這筆錢，是因為在他的心中，已經想了不知多少年，希望資助台灣的年輕世代去流浪。

凡是得獎的人，都必須以孤獨、自助、貧窮的方式，至少六十天，在亞洲國家旅行。林懷民想要培養出社會裡，更多有本錢可以特立獨行的人。

為什麼這件事情對此刻的台灣社會這麼重要？可以詳看林懷民老師怎麼說。（一六八頁）

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



提升設計力 教育是關鍵

■ 提升設計力 教育是關鍵

《天下》三二九期的封面故事——從MIT到DIT，這對台灣製造業發展是多麼重要。早在十多年前，施振榮先生提出「微笑曲線」，就告訴我們要從左邊研發到右邊的銷售、品牌。

公司的創意與設計力，既是研發也可以是銷售、品牌，這兩者密不可分。因為從行銷的角度而言，除了廠商可主動為消費者的需求而設計商品；在現在競爭市場的態勢中，廠商更要主動研發，創造出消費者的潛在需求。使得研發與品牌間搭起一座虹橋，而這座虹橋就是設計力。

二〇〇五年讓蘋果電腦營收拉出長紅的就是iPod，產品的設計力再一次加持了Apple這個品牌。因此，台灣品牌廠商要使品牌的全球辨識度提高，就要靠豐厚的創意與設計力。然而創意與設計力的源頭，不是靠口號，也不是靠理想，而是要由文化價值與教育來當活水，才能充實台灣製造業轉型的核心能耐。

筆者希望台灣的父母、師長教育小孩時，要鼓勵多元化的思考與想法，不要一味地希望孩子順從。也希望教育當局能夠多關心「工業設計」領域的學習概況。這樣才能讓台灣的下一代有創意，培養設計專才，將台灣推向另一個經濟奇蹟！

台北 吳承漢

■ 設計，讓雲豹甲車也添翼

台北世貿中心八月中舉行「第五屆台北航太暨國防工業展」，展出規模最大的國

防館，除了實地運來各項新式武器，模擬儀供民眾一飽眼福之外，聯勤司令部並實地公開展示國人自行研發的八輪甲車「雲豹」的P3樣車——「量產確定版」。

參觀人數之踴躍，超乎主辦人員的想像，《詹式年鑑》的記者誇稱我們的展出很成功，筆者開玩笑的答了一句：「Size does matter」（尺寸大小絕對有關！）記者眨眨眼，笑得很神祕！

展期中，來參觀雲豹甲車的民眾都對初公開的內部感到驚豔。雲豹甲車的成員空間參考了色系的搭配及人因工程的設計（由聯勤兵整中心結合台大葉大學所設計），降低乘員於密閉空間之中可能產生的不安與恐慌，配合雙色系的座椅及獨立安全帶，使生硬的裝甲車頓時也柔和了起來，有外國廠商表示此項設計是創舉，並對不能進去親自乘坐表示遺憾。

不只尺寸重要！設計才是關鍵！《天下》三二九期介紹台灣的設計水準及未來方向，曾幾何時，由海盜王國，代工王國，台灣一步步地走向品牌，擁抱設計，走向微笑曲線的兩端。我們不期望一場國防工業展就能讓民眾一下子了解國防的自主和努力，只求辛勞與創意能讓世界都看見，就夠了。

南投 林俊安

■ 更正

《天下》三二九期二八頁，「UPS運送的小包裹，就佔全球一年GDP的11%」：「敘述有誤，應指「美國的小型包裹市場是佔其國家GDP的11%」，特此更正。

「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9月1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
副主筆／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／吳昭怡、施君蘭、陳名君、孫珮瑜
黃亦筠、陳姿羽、汪文豪

編輯委員／周慧菁、蕭錦綿
後製主編／陳世斌
文稿編輯／姜嘉翎、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／許榮鑑
天下雜誌出版
總編輯兼總監／蕭富元
主編／王謙茹
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／劉曉琪
企劃副理／曾雪琪
行銷企劃／謝玉柔

總管理處總經理／金玉梅
知識總監／陳亦珍
資深經理／方惠珠
發行人特助／鄭宜媛
公共事務經理／王聖鳳
主任／邱聿君
人力資源經理／蔡明明
副理／羅育玲
總機行政／陳秀瑜

廣告總監／葉雲
經理／王櫻憐
主任／程培智
專員／黃瓊玉、林平康、吳郁、林家興
林怡廷

行政訓練經理／林奕威
業務行政／顏憶涵
電銷經理／許榮鑑
主任／謝淑靜、曾嘉翎、夏志遠、呂宜陵
專員／劉雅芝、游美芬、林慧彥
行政／徐昭鈴、陳惠敏

客服中心副理／廖雅麗
客服專員／吳巧玲、鄭旭玲、劉佩宜
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／郭琇文
主任／張和瑞、孫德嫻
會計／張毓茹、張雅鈴、陳怡婷、何幼蘭

副理／楊世芳
副主任／劉麗蓉
業務／周佩亨
企劃主任／劉培惠

行銷副理／陳曉華、洪翠華
副主任／王吟蘭
企劃／邱惠祺

發行人員／林柏年、徐大鵬、王遠禧
工程師／劉啟尉、蕭聖明
專員／吳美玲、邱敏英
出納／郭嘉恩、謝名宜

發行人秘書／曹美麗
企劃／曾曉薇
專員／彭曉珍

海外業務副總／魏朝瑞
顧問／凌爾祥
經理／張瑛玲
發行人秘書／曹美麗

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

版權副理／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞、袁孝康
主編／吳毓珍
美術編輯／郭惠芳
行銷副理／蘇子修
行銷專員／黃靖惠

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

特約資深主編／廖秀彬、吳秀麗
資深攝影記者／陳俐君、李金玲、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／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

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／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

軟體工程師／陳姿蓉、游雅其
美術編輯／周淑秋
行銷企劃／黃瑋君、李怡青、胡嘉玲
邱美玲

最後的產業外移

當海南島能完全複製愛文芒果、珍珠芭樂、黑鑽石蓮霧，
雲南能種出一模一樣的台灣蝴蝶蘭、馬拉巴栗，
台灣農業還能做什麼？

農業外移大陸，是台灣農業的出路或絕路？

台灣農業的下一步該怎麼走？



<http://www.cw.com.tw/>

新流浪者之歌

<http://www.cw.com.tw/Wanderers>

林懷民成立「流浪者計畫」，
鼓勵國內的年輕學子出國流浪。
林懷民想看到什麼成效？
為什麼要鼓勵年輕人流浪？
而且是獨自流浪？

《好感度》是成功與快樂的關鍵！

<http://www.cw.com.tw/factor>

如果我們想要獲得同仁的支持，
領導追隨者邁向更好的未來，
變得更健康，讓人生美夢成真的話，
就必須先讓自己討人喜歡。
天下網站教您如何提升自己的好感度。

天下雜誌訂戶，上網登錄VIP會員，獨享五大數位加值服務

www.cw.com.tw/vip



一千大企業查詢

最權威的數字，最深入的解讀，透過1000大企業線上查詢，完全掌握台灣產業脈動。



我的資料庫

自由存取網站文章，隨時瀏覽，建立屬於您個人的數位資料庫。



數位觀點

數位影音講座，如臨現場聆聽大師智慧，提供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。

168

人文反思

新流浪者之歌

文／蔣士棋



個人視窗

184 理財

負利率時代，如何看緊荷包？
文／陳宏印

186 健康

均衡健康的一天怎麼過？
文／許芳菊

188 休閒

漫步台南古都
舊府城搖曳新姿色
文／黃亦筠

數字說話

198 國際評比

懂人才，香港吃得開
文／施君蘭

200 經濟指標

東亞經濟區塊化
台灣應轉守為攻
文／施君蘭

專欄

40 台灣出口成長趨緩的警訊
文／李紀珠42 組織文化是吸引人才的重要因素
文／司徒達賢44 過度解放的中國
文／許知遠

專欄

22 台灣農民，幫大陸脫貧
編者的話

文／楊瑪利

178 當媒體棄做守門狗，誰扮第四權？
文／編輯部172 年輕的流浪是一生的養分
專訪林懷民：

採訪／楊瑪利・蔣士棋

171 戀上西塔琴，流浪到印度
吳欣澤：170 瘋狂單車行，騎鐵馬勇闖西藏
謝旺霖：169 漫步湄公河，從寮國逛到越南
柳震東：



156 鄭錫坤
巧「織」碳纖維
讓老虎伍茲也瘋狂



94 劉明雄
引爆「R」經濟



92 蔡士傑
打造台灣科技顧問搖籃



190 徐旭東
動盪的社會
企業難成功



時事熱線

不加速就淘汰

34 友達快馬加鞭建設中科廠

文／黃靖宣

36 台灣出超縮水，值得擔憂？

文／辜樹仁

經濟趨勢

46 offshoring 退流行，nearshoring 正當紅

文／楊淑娟

全球視野

傷痕累累的翅膀

48 日航從空難中重建飛安

文／孫曉萍

52 解決世界大問題來賺大錢

文／宋東

跨越兩岸

56 中國熱，變中國恐慌

文／楊淑娟

管理天下

顛覆慣性思维的決策力

62 直覺 讓好點子瞬間來電

文／吳怡靜

與品牌救生員的一席話

72 老品牌如何更新？

譯／朱灼文

80 放大假，員工忠誠更努力

文／楊淑娟

天下書介

人生就是一場人氣大賽

86 好感度 成功與快樂的關鍵

文／編輯部

人物

新上任：Acenature 台灣區總裁

92 蔡士傑 打造台灣科技顧問搖籃

文／王曉玫

新上任：安麗台灣及菲律賓實區總裁

94 劉明雄 引爆「R」經濟

文／王曉玫

競爭優勢

超越新力，卻也面臨危機

146 三星傳奇 蒙上陰影

文／黃靖宣

打品牌、拚創新

150 健身英雄 穩健崛起

文／黃亦筠

明安國際巧「織」碳纖維

156 讓老虎伍茲也瘋狂

文／黃亦筠

創新服務

落後日、港、新加坡

158 拚觀光，台灣急需加把勁！

文／吳昭怡

取經日本

160 優質環境，吸引遊客來不停

學習香港

162 把觀光當生意做，行銷全世界

借鏡新加坡

164 別管有什麼，先問旅客要什麼？

迴響園地

Leader to Leader 天下領袖標竿論壇

190 徐旭東：動盪的社會，企業難成功

文／編輯部

196 騎自行車，細品319鄉

文／洪震宇



封面故事 Cover Story 104



封面設計／吳秀麗

海南、昆明、上海現場直擊

台農西進

最後的產業外移

文／楊瑪利

當台灣朝野還在為水果西進大陸吵得沸沸揚揚，早已有一群台農，在十幾年前默默地帶著台灣的品種、技術、資金，到最高、最遠、最貴、最苦、最沒人煙的地方開闢天地。當海南島能完全複製愛文芒果、珍珠芭樂、黑鑽石蓮霧，雲南能種出一模一樣的台灣蝴蝶蘭、馬拉巴栗，台灣農業還能做什麼？農業外移大陸，是台灣農業的出路或絕路？台灣農業的下一步該怎麼走？

台農西進：水果篇

108 品種、技術、資金 統統來自台灣
台灣水果，海南特產？
文／汪文豪

林文定

118 海南種咖啡的台南縣副縣長
文／汪文豪



台農西進：花卉篇

124 從生產到通路，從昆明到上海
開了雲花，謝了台花？
文／施君蘭

朱世群

136 力挺台灣種的上海人
文／施君蘭

台農西進：風險篇

140 歡呼播種，流淚收割
文／汪文豪、施君蘭

台農西進：因應篇

144 面對大陸，台灣農業的出路在哪裡？
文／楊瑪利

國際專欄

26 被誇大的人民幣升值效應
文／華而誠

30 中國網路瘋了嗎？
文／吳迎春