

天下

半月刊

雜誌

觀念領先

CommonWealth

2005年3月15日



李焜耀 p.128
為品牌勇闖孤獨路

白袍褪色 醫院 也瘋狂 Part 1

為什麼醫生被迫看「錢」不看「人」
為什麼許多醫師地位一落千丈
為什麼民眾生病先要挑對時間
台灣醫療體系到底生了什麼病



319

上網看天下 (位址<http://www.CW.com.tw>)

TLFeBOOK

亞洲毒品氾濫與經濟成長同飆

安非他命佔全球2/3用量，東亞與東南亞特別嚴重

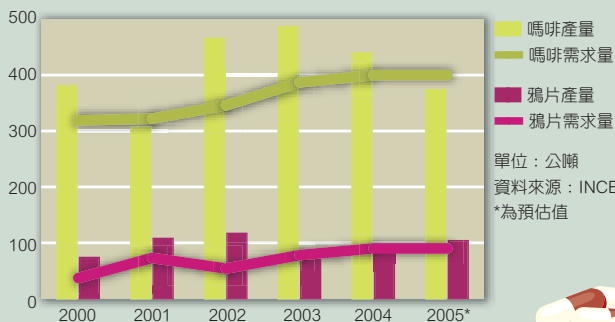
身為拉拔世界經濟成長的火車頭，亞洲的毒品氾濫程度卻也不相上下。

聯合國「國際麻醉品管理局」(INCB, International Narcotics Control Board)最新公布2004年報告指出，在東亞及東南亞地區，鴉片產量下降，但安非他命及MDMA「搖頭丸」的緝獲量普遍增加。

其中亞洲佔全球安非他命使用者的三分之二強，東亞及東南亞又佔了亞洲的95%，是僅次於鴉片的最大毒品。搖頭丸濫用是另一項令人憂慮的發展。INCB的報告表示，包括香港、印尼、日本、馬來西亞在內的東亞及東南亞國家，MDMA搖頭丸緝獲量顯著增加。俗稱「K他命」的Ketamine濫用情況也有上升趨勢，年輕人尤其嚴重。

INCB表示，長期以來，各國政府都把重點放在毒品的供應端，認為加緊查緝就有遏止效果。但事實上，替代性毒品的轉移速度很快，必須同時注意需求端的變化，否則只能見樹不見林。INCB就指出，雖然鴉片的產量及濫用減少，但使用者似乎已轉移到海洛因。海洛因是注射吸毒者的主要毒品，因此該地區內引發的愛滋病傳染令人憂慮。

嗑藥，致命的吸引力
全球主要麻醉藥品供需



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	
	第四季	2004年	2005年			2/23	一年前	2/23	月變動(%)
澳洲	3 (Q3)	3.4	3.1	4.2 (Q3)	2.2 (Q4)	5.7	5.6	4103.3	1.2
英國	2.8	3	2.4	0.3 (12月)	3.9 (1月)	4.8	4.1	4988.5	3.5
法國	2.1	2.1	1.9	2 (12月)	2.8 (12月)	—	—	2758.2	3.2
德國	1.5	1.2	1.3	0.6 (12月)	-5.9 (12月)	—	—	4310.7	1.5
日本	0.6	3	1.6	1.8 (12月)	-1 (12月)	0.02	0.03	11500.2	0.8
荷蘭	1.3	1.3	1.3	0.1 (12月)	-0.6 (11月)	—	—	370.7	4.7
美國	3.7	4.3	3.5	4 (1月)	5.9 (12月)	2.8	1.1	10673.8	1.3
歐元地區	1.6	1.8	1.6	1 (12月)	0.5 (12月)	2.1	2.1	926.3	2.3

註：股價指數部份，歐元地區採 FTSE Eblor100 指數，日本採日經指數，2.1美國採道瓊工業指數
資料來源：DRI-WEFA 世界經濟預測，《經濟學人》

國際評比

文／施君蘭

台灣國防支出全球19 美國最多，佔世界一半

根據瑞典國際和平研究中心（SIPRI, Stockholm International Peace Research Institute）統計，全球國防經費在2003年增加至8790億美元，創下1992年以來新高。台灣2003年國防經費73億美元，全球排名第19。

隨著蘇聯瓦解、冷戰結束，全球國防經費由1992年8470億美元逐年下降至1998年6930億美元，其後轉呈遞增，至2003年已增加至8790億美元，創下1992年以來最高峰。在各國國防經費支出部份，最多的是美國4174億美元，且佔全球國防經費支出高達47.5%，其他依序為日本、英國、法國與中國大陸328億美元，合佔全球國防經費逾六成。

要戰爭？要和平？

排名	國家	金額（億美元）
1	美國	4174
2	日本	469
3	英國	371
4	法國	350
5	中國大陸	328
6	德國	272
7	義大利	208
8	伊朗	192
9	沙烏地阿拉伯	191
10	南韓	139
19	台灣	73

資料來源：SIPRI

老美心中的武打天王

排名	片名
1	龍爭虎鬥
2	臥虎藏龍
3	猛龍過江
4	追殺比爾第一集
5	少林寺
6	唐山大兄
7	英雄
8	醉拳
9	鐵猴子
10	林世發

資料來源：Newsdata.com

美國人最愛十大功夫片 李小龍仍是冠軍

李小龍雖然已經過世三十二年，美國人最喜歡的武打電影仍是李小龍演的。

美國一項調查發現，在美國人心中，最愛的前十大武打片中，李小龍的電影就佔了三部。分別是第一名的「龍爭虎鬥」、第三名的「猛龍過江」和第六名的「唐山大兄」。過去兩年在好萊塢發燒的華語片「臥虎藏龍」及「英雄」也名列其中。「臥虎藏龍」由周潤發主演，「英雄」則是中國大陸武打明星李連杰的作品。

三十年來，李小龍引領武術風和功夫片風潮，十大武打片佔三部也並不為過。當然，這僅代表美國觀眾的喜好，不能一以概之。

中國是今年旅客出口國 出國旅客成長率33.6%

根據萬事達卡的報告顯示，由於亞太經濟強勁成長，預估來自亞太區的旅客數目將在今年上半年大幅成長16%，成長幅度最大的將是中國、日本與印尼。

報告指出，當出國成為人們生活的一部份，可動用的個人收入也增加時，旅客數目的成長也更具動力。

根據這份調查，中國大陸今年上半年出國的出國人數將居亞太之冠，預計將比去年同期成長

33.6%，日本成長19.8%排名第二，印尼則以18.9%排名第三。

台灣今年上半年出國人數預估成長16.5%，在十二個主要市場中排名第七。

這份報告是萬事達卡針對亞太十二個主要市場，約5500名中產階級人士進行訪問結果而來。

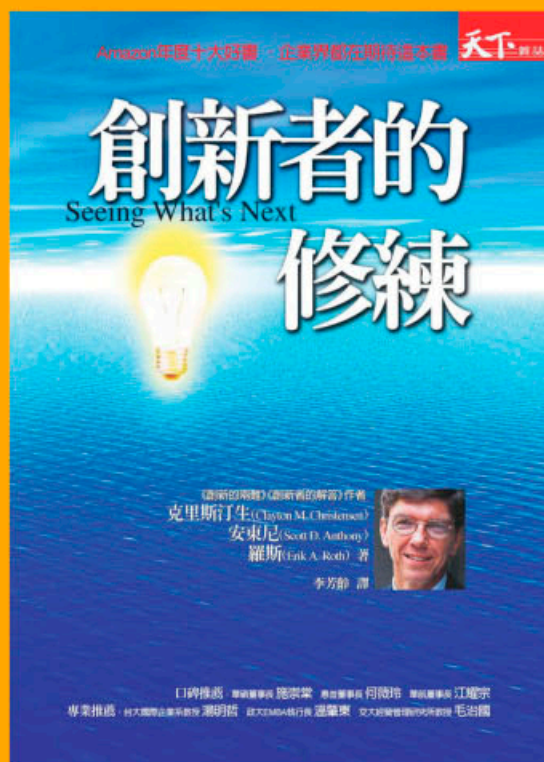
旅客成長 最快的國家

排名	國家
1	中國大陸
2	日本
3	印尼
4	馬來西亞
5	香港
6	紐西蘭
7	台灣
8	泰國
9	新加坡
10	澳洲
11	韓國
12	菲律賓

資料來源：MasterIntelligence

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

TLFeBOOK



▲青葉國小校長陳再興、老師陳慧珍，努力推動閱讀，要讓部落裡的孩子更有自信。

讓他比別人更能幫助處於資源弱勢的孩子們。

四年前，陳再興在屏東海拔最高的泰武國小擔任校長時，就極力推動閱讀。二〇〇四年，陳校長帶著泰武國小加入「希望閱讀聯盟」，有計劃地培養推動閱讀的種子老師，在升旗典禮時做新書介紹，帶著種子老師參加研習營。他調任青葉國小後，上任第一件事，就是為同樣地處偏遠的青葉國小爭取加入希望閱讀聯盟。他把圖書室從二樓搬到一樓，讓孩子們可以隨時親近，為了安置希望閱讀聯盟捐助的兩百本新書，讓孩子們可以隨時借回家看，他為學校買了新的圖書編目軟體、為圖書室換上可坐可臥的木質地板。

種子老師陳慧珍和六年級的小朋友一起負責整理新的圖書室。老師讓他們中午可以在圖書室，或看書、或睡覺、或是幫忙貼編目的標籤，「只要他們願意開始親近書，什麼形式都好，」陳慧珍老師說。

陳再興從自己的童年，談到他在

部落裡推動閱讀的心情與期許：

我的老家住在屏東縣蕃好茶村，那是魯凱族的發源地。那個村落處處偏僻，沒有道路、沒有車可以到達，至今都還沒有電，住在那裡感覺看不到未來。我的父母為了我們五個兄弟的教育，很辛苦地帶著我們遷移到山下的排灣族部落。

要讀書，才不會這麼苦

小時候我們常常要和父母一起去山上耕地、除草，過程很苦。父母經常告誡我們，要讀書，才不會這麼苦。我從部落裡的國中保送師專的第一年，發現程度完全跟不上平地同學，因為原住民地區的教育條件是極為落後的。

因為自身的經驗，使我對自己的工作更有使命感。在山上，沒有圖書館、安親班、補習班，五成以上的學生都是單親或隔代教養，父母不在身邊，家庭教育和社會教育付之闕如。學校是孩子們唯一的依靠。

原住民是沒有文字的，所以狹義的閱讀，在原住民的傳統裡並不受重視。但是原住民閱讀山

林、大自然，老人家們有豐富的經驗得以用直覺感知世界。但是閱讀大自然的能力，在主流社會的忽視下，並不能帶給孩子有利的升學條件。

所以在原住民部落裡推閱讀，因為文化和資源的不同，比平地更困難，也比平地更需要。

我在學校圖書室裡加重原住民文化、藝術、歷史的書籍，希望孩子們在書裡找到自信。對小孩子而言，推動閱讀並不難，孩子們是喜歡看書的。我們推行了四個月，小朋友最高紀錄看了兩百多本書。小孩子有「跟風」，開始有人喜歡看書，就會帶領一群小孩都喜歡看書。

但是離開了學校，回到家，家長都長年在外地工作，家裡連一張紙都很難找到。所以我在學校推課後輔導，也希望在寒暑假找閱讀志工到學校，帶孩子閱讀。盡學校的力量，減少孩子們在外遊蕩、迷失的機會。

教育是讓部落孩子翻身的唯一途徑。而閱讀是教育的靈魂。閱讀是一種能力，沒有這種能力，我們的孩子會喪失很多機會。



(楊煥世攝)



▲一百歲的毓老(中)、誠品創辦人吳清友(左)、美學推廣家蔣勳(右)，和六十五位偏遠國小校長分享他們的經驗。

圍住我、二年級的小朋友、手牽著手跳舞、三年級的小朋友把心願寫在

卡紙上，貼滿我的全身；四年級唱著一首又一首的聖誕歌、五年級圍在我身邊扭屁股、六年級頑皮地在我臉上塗鴉……。」

他沒有想到自己平常開個會就過去的一個半小時，可以帶給一百多位孩子這麼大的快樂。當孩子喊他「大猩猩叔叔」，希望他下次還要來時，那種驚喜與感動，讓自己的生命有了更多不同的體驗。

除了知識與經驗的分享外，校長們有一整天的企業參訪之旅，參觀

台灣頂尖企業台積電、中華汽車、廣達電腦，了解企業的運作管理，及各家企業人才的培育之道。

參訪企業，感受真誠

因為陰雨，旅途塞車，校長們到達廣達電腦時已經比預定時程遲到近兩個小時。廣達電腦集團執行長王震華仍熱情接待，真誠分享廣達堅持「誠信、愛」為人才之本的核心理念。王震華堅持陪著校長們走完全程的禮遇，讓校長們印象深刻。

「他們對參觀者的禮遇、尊重，令人十分感動。也讓我們思考未來對待孩子，必須待之以同樣的重視，真心誠意的關心、指導，」一位校

長在問卷中回應。企業的參訪歷程，「讓我們看到專業與敬業的精神，」校長說。

根據調查，天下雜誌教育基金會和六家企業伙伴，台積電、聯發科、花旗銀行、普訊創業投資、中華汽車、廣達電腦，以及聯合勸募協會，共同推動「希望閱讀」半年來，一百所聯盟小學的一萬多位小朋友們，每學期每位小朋友平均閱讀的書本數，從近二十本，提升到三十二本。校長和老師們都肯定希望閱讀計劃有助於孩子在語文、生活常規和互動能力的實質幫助。這意味著，在七家聯盟伙伴、六十五隊大學志工，以及第一線校長和老師的努力下，閱讀種子已經在弱勢的孩子身上萌芽。

青葉國小校長陳再興：

閱讀，是教育的靈魂

屏東

東縣青葉村，只有不到兩百戶人家的魯凱族部落。沒有圍牆的青葉國小，是部落裡最重要的教育和文化中心。全校五十幾位

學生，清一色是魯凱族的孩子。

四十五歲、同樣有著深邃大眼與立體輪廓的校長陳再興，也是正統的魯凱子弟，他的「本名」是尼里

尤。屏東師專畢業後，將近三十年的時間，不論教書或做行政，陳再興沒有離開過原住民的部落，他總是相信，因為了解原住民的處境，

毓老、蔣勳、吳清友與六十五位校長的心靈匯流

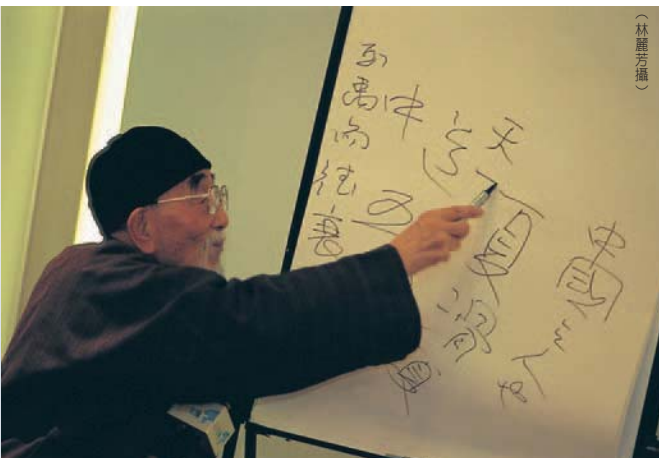
文／何琦瑜

點亮希望閱讀的火種

什麼原因能讓六十五位偏遠地區的校長從山上、從海邊風塵僕僕地趕來聚首？希望閱讀活動在一百所聯盟小學開花結果，帶給偏遠孩子更多面對未來的力量……



(林麗芳攝)



(林麗芳攝)



(林麗芳攝)

陰

雨綿綿的二月底，六十五位國小校長齊聚在《天下雜誌》的「畫香花園」咖啡書坊。他們都是「希望閱讀聯盟」的伙伴。

這可不是趟容易的旅程。這些偏遠國小的校長們，風塵僕僕地從山上、海邊，從台灣最難到達的角落裡，清晨四、五點就摸黑出門，轉搭了各式各樣的交通工具，來參加這場三天兩夜的校長研習營。

他們是推動兒童閱讀的第一線尖兵，他們的決定和作為，間接影響著一萬多名位處資源弱勢的孩子的未來。因為如此，從不出門教學、剛滿一百歲的國學者老愛新覺羅毓璽，第一次在自家之外演說。他殷

切地與校長們分享「中國人」與「中國文化」。希望校長們有著以「先覺覺後覺」的使命感，傳遞中國「致中和」的中道精神。

誠品書店創辦人吳清友，真誠地與校長們分享他如何從一個台南將軍鄉長大的孩子，拚命做生意賺錢，卻在一場大病之後，重新思考人生意義，因而創辦誠品、推廣閱讀的起心動念。

推廣美學的名師蔣勳，再一次讓所有校長深切體認美感教育之必要與必然。兒童文學的創作者與閱讀推廣者劉清彥，則分享了用圖畫書帶領孩子進入生命教育的實際案例與做法。長期認養新竹縣偏遠國小的企業伙伴台積電，志工代表溫紹芳激動地分享他犧牲休假帶孩子閱讀的歷程，「一年級的小朋友團團

如何遊南庄

◎石壁染織工坊

地址：苗栗縣南庄東河村21鄰石壁21號

◎怎樣去蓬萊溪護魚步道

走苗124線，經三灣即可到達南庄鄉蓬萊溪護魚步道

◎如何探訪南庄古道

可以電洽南庄山芙蓉創辦人翁美珍，如果時間許可，她很樂意帶人深入南庄古道文化。

山芙蓉咖啡電話：037-822980



在南庄的石壁染織工坊，可以體驗泰雅族婦女的芋麻紡織之美。

族婦女晝夜不停埋首紡線的場景。一般民眾染織只要利用工坊準備的現成手帕布，利用不同造型的木塊隨興繫在布料上再浸放到藍色染液，約五分鐘後打開布巾，被木塊壓到的地方就會留白成一幅幅均勻散開的幾何圖形。

就算不拿工具隨意扭曲布巾，也可以染成像天女散花般的圖樣。如果打算玩得更徹底，甚至可以跟泰雅族人採集薯榔、福木等植物回來煮色，盡情享受自然色調幻做染布花樣的驚奇。

「很多人還會趁布乾前的空檔喝喝我泡的義式咖啡，」林淑莉說。

坐在幽谷啜飲咖啡，眼看石壁小

石風化隕落的淒景，耳聽大冠鳩空鳴山谷的絕響，不消幾分鐘，就可以帶著泰雅族文化的獻禮，驅車前往鄰村蓬萊因環境保育而小有名氣

的景點：蓬萊溪護魚步道。

蓬萊溪護魚步道全長二·四公里，北起永安吊橋，南至橫互八卦力溪的大楠橋，雖然目前只整理了九百五十公尺，但包括溪哥、鱸鰻與石斑等九種魚類與岸邊五十種鳥類的豐富生態，還一度讓蓬萊溪入圍營建署二〇〇二「魅力城鄉大獎」第二屆全國優良城鄉評選入圍。

十幾年前蓬萊村鄉民只是為了防止宵小一再偷電魚，於是封閉了蓬萊溪，成為了苗栗第一條封溪護魚的河床。沒想到護魚隊伍巡邏的路徑走走著卻逐漸成為觀光步道。

雖說是步道，卻是單純地以水中石頭為階、桂竹為橋，流水淙淙為伴，溪魚飛鳥為友，步行於此彷彿與南庄生靈來場午後的約會。

站在巨石，俯視大小石頭自然圍成的一方池水，可以看到一叢不到



▲走訪蓬萊溪護魚步道，與溪魚飛鳥為友。

十五公分的小魚，不斷翻身露出銀白色魚腹，在陽光透水的剎那格外絢麗，「那是苦花，又稱高山鱒魚，覓食的時候就亮出肚皮，大家又叫它水中螢火蟲，」護魚大隊大隊長李運金說。

再往前走，李運金突然指著石頭上一條白色痕跡說，「那是白鷺鷥的糞便，證明牠曾在那兒點水捕魚。」白鷺鷥前腳走，鉛色水鴨後腳來，黑色細腳踏在石階上抖抖羽毛，彷彿牠也感到天冷，五色鳥則在綠蔭天色間倏飛鳴叫，「我還在大楠橋上看到野豬與山羊的腳印，」白天負責守護蓬萊溪的鄉民徐振男說。

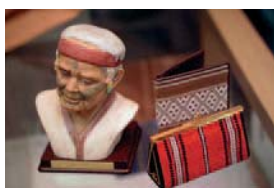
即便非假日，也有遊客沿著步道體驗觀萬物生意的樂趣，還不忘嚷著提醒眾人，「不要亂丟垃圾。」護魚隊員聽到不禁露出欣慰的微笑。

南庄觀光產業協會理事長翁美珍說，護魚步道是在無所求中的意外果實，南庄之美就是在這樣的生態一隅，「未來會陸續恢復一些舊有的產業古道，讓人來到南庄不只有民宿與咖啡，而是深入角落探索南庄的美。」



染織·賞魚

悠然遊南庄



走訪南庄，
不只可以喝咖啡，
更可體驗原住民染織之美、

走訪蓬萊村民保護山林踏出的足跡……。

文／林芳儀 攝影／劉國泰

走

「到南庄喝咖啡！」可能是許多人來訪山城的主要目的，但有機會前進南庄，不妨深入原住民部落學玩染織，再到蓬萊溪護魚步道走走，踩在青苔巨石上，靜看水中魚群悠悠。

想玩染織就要往南庄東河村方向走，一路上深冬霧氣染覆了遠山近樹，山巒層疊後突然出現一塊高聳

石壁，「泰雅人叫它『Raisinay』，就是峭壁的意思，」石壁染織工坊創辦人林淑莉笑著說。

林淑莉一臉輪廓深邃、水汪大眼，任誰看了都會認為，「是原住民錯不了，」可是她卻是五股都會人，十多年前由於一場矮靈祭與泰雅族先生的邂逅，遠嫁苗栗東河社區。

林淑莉嫁去就開始向族人學織布，還回到三十多年前曾被美安颱風侵蝕過的石壁部落舊址，利用家族中四十多年的老屋，在民國八十四年成立「石壁染織工作坊」，讓想要邊學邊玩染織布的民眾有個即興創作的空間。

但在動手染織前，林淑莉會先帶遊客認識工坊後院栽種的苧麻，這是泰雅族早年的製衣原料。以前的原住民總要先剝掉不要的皮，再用剝麻器取出透明細嫩的纖維，將一條條纖維繞著紡錘，懸空旋轉以增加纖維黏度，後經過接線、漂白等處理後，一條條苧麻線才能夠上工編織。

林淑莉也取出原木材質、已有十年歲月的紡織機綁在身上做示範，利用線條經緯交錯的織布原理，每織一次，織布機就會發出咚、咚的聲音，彷彿將人拉回上世紀初，泰雅

幫基因對抗疾病

別吃掉自己的生命

許多人正不知不覺地吃掉自己的生命。
研究發現，營養素對人體的影響會因人而異，
選出適合自己基因的食物，才能發揮強大效力。
文／黃亦筠

吃

，對多數人來說，是一種愉悅的經驗。

但，現代人生活在垃圾食物充斥的叢林裡。吃不健康，生活作息不正常，文明病不知不覺上身。

梅約醫學中心指出，食物是身體活力的來源，除了吃飽、吃得營養外，還要吃對食物。像癌症、心臟

病、中風等許多慢性疾病的成因，很多時候便是長期吃進不該吃的食物。

美國《新聞週刊》指出，近五年來，「營養基因圖譜學」(nutritional genomics)興起，科學家知道基因在人體內扮演什麼角色後，營養學家便可以按照一個人的基因結構，提議應該吃什麼。

無法創造適合每個人的食物

「橫掃大眾的飲食風時代可能要結束了，」塔夫大學營養基因體實驗室主任歐多瓦(James Ordovas)說。食物攝取，養份和基因交互作用會因人而異。「你無法創造出適合每個人的食物，」歐多瓦認為。

事實上，和藥物相比，食物中的營養素與基因的交互作用似乎更為複雜。「往往你

知道某些基因變異要遠離哪些藥物，或是要攝取多少藥物量。但營養素不同，



影響基因的日常食物

綠茶	幫助預防心臟疾病、婦女乳癌
黃豆	阻礙攝護腺腫瘤成長
青花椰菜	可提高免疫系統能力、抵抗心臟病、維持心血管健康。
薑黃	一種地下莖，常用來作咖哩原料。薑黃素(curcumin)可幫助抑制結腸癌和阿茲海默症。

在日常生活中心，你常常是在沒有任何處方的情況下就攝取了，」美國基因體與疾病防治中心主任庫瑞(Muin Khoury)指出。

「許多人正在吃掉自己的生命，」暢銷書籍《超級食物》指出，據估計美國每年有三十到八十萬可預防的死亡人口，與營養有關。這些可預防的死亡包括死於動脈硬化疾病、糖尿病和癌症。

但該吃什麼？對體內的基因又會產生什麼樣的影響？

根據美國《新聞週刊》報導，研究發現幾項日常食物，能影響體內基因，幫助促進健康及預防部份疾病發生，這些食物包含綠茶、黃豆、青花椰菜、薑黃等，大多數是含有豐富植物性營養素，具有促進人類健康的強大威力。



▲透過手腦並用，華德福實驗小學的孩子從細微處體驗自己。

華德福教育是以德國學者魯道夫·史代納（Rudolf Steiner）主張的「人智學」（Anthroposophy）為基礎，重視啟發生命的本質。

「我們希望孩子成為一個自在的人，」張純淑說道。

「自在」指的是認識自己，能夠樂

於表達情感，敏於感受周遭人事物的心靈能力。

為了培養對環境敏感的能力，華德福的孩子「動手」多於「動口」。

從小一開始，孩子就開始學習手工藝。自己做教室布置，編織上課用的背袋、文具包，也要學吹五音笛。二年級老師呂貞慧說，透過手工藝與音樂，孩子可以訓練指尖的靈活度，對色彩、聲音的敏感度，也可以從作品中發現創意，以及孩子的內心世界。

動「手」與環境對話

在一塵不染的明亮木頭教室裡，每個小朋友的椅背都掛著自己編的笛子長袋。教室後面則有做好的蜜蠟作品，有藍色的胖青蛙、綠色的天鵝。天氣暖的時候，蜜蠟會柔軟好捏，冷的時候則需要費勁兒使力，從捏製中，孩子能感受材料與大自然微妙的交互作用。

「課本」也是培養敏感度的來源。華德福不發課本，只有一大本白簿子。老師每天講不同的故事，內容變成黑板圖畫。孩子聽了故事，拿著彩色蠟筆，依樣畫葫蘆抄黑板，

創造出自己的課本。

小一小二只講故事，到三年級開始學讀書寫字時，「對書的饑渴超乎想像！」呂貞慧解釋。因為前兩年許多故事已耳熟能詳，學習的好奇已被點燃，讀書是驚喜也是獎賞。孩子看到書興奮極了，一本接一本甚至停不下來。老師必須「給得剛剛好」，以保持學習興趣。

透過各種觸動，華德福的孩子比一般人更坦率地表達情感。走在校園，張純淑常無法「順利成行」。許多孩子貼著她，親暱地說「我喜歡校長」。

老師們也對孩子傾盡心力。打開老師替孩子量身寫下的個人筆記：「坐下的姿態比較隨性，喜歡躺在椅子上或露出肚子」、「喜歡甜食，喜歡把飯加湯」、「對書寫很排斥，但喜歡接受挑戰」，孩子的學習態度、情緒反應、需要加強的項目都鉅細靡遺。

午後的華德福校園，微風徐徐地吹。孩子三兩成群，有的閱讀，有的跑跳打球，很多男生女生合抬球具，或一起撿垃圾、聊天，有說有笑。真情流露的自在，比大人世界還要成熟怡然。



▲在人文國小，孩子不用排排坐著上課，強調走入真實世界學習。

宜蘭縣華德福實驗小學

自在啓發生命潛能

校長張純淑倚著欄杆，一個女生冷不防從背後攔腰一抱，猛往她懷裡鑽。張純淑回過頭，認出學生，

笑了。「我也喜歡你，」她說。

華德福實驗小學是成立三十年的慈心托兒所，一九九六年轉型華德

福教育，二〇〇二年四月獲得公辦民營的機會後，在宜蘭冬山鄉成立的實驗小學。

書、遊戲積木、樂器與電腦、以及三張簡單的便桌。學生自由進出，稱呼校長語氣如同稱呼父親。

在國北師擔任教授十五年、有十二年國小任教經驗的楊文貴，看到太多師範畢業學生從滿腔教育熱忱到對大環境失望，決定親為，「最好的教學，就是自己做給學生看。」

北搬到學校旁邊，帶領二十六位年輕教師，為二百三十多位學生開啟一連串改變。每個班級安排兩位以上老師協同教學，上下課沒有鐘聲，不中斷學習情緒。團體報告代替紙筆測驗，強調走入真實世界學習。去年的綠色博覽會，許多學校走馬看花就結束，人文國小的孩子參展前先上課，還在博覽會紮營兩天，每個特色館都扎實學習。

一年多來，楊文貴每天工作到十點，黑髮迅速變白，左眼近視由七百度加深到兩千四百度。

善意全面開放

楊文貴更篤信善意可以開放。人文國小的圖書館開放給所有民眾借閱，不必登記。廚房準備三餐，忙碌的家長不用趕做晚飯，週末還為

外籍新娘免費開課。除了學費與餐費，課外活動不額外收錢。

用心辦學有了成果。人文國小獲得二〇〇四年度教育標竿一百學校，吸引全省超過三百位校長與教師觀摩，今年也以「創新教師行動研究」，在全國參選的一百一十一所中小學中獲得教育部補助。

雖然校長任期只剩一年多，人文國小未來五年的校園藍圖已經成形。新建築不再有教室，完全「博物館化」，以展示與操作為主。孩子不排排坐著上課，而是在水族箱旁、電腦前、藝術作品或工藝教具前，聆聽、分享、小組討論與研究。

這座博物館的最大寶藏，不是千萬名畫，而是不論貧、富、聰、愚，矢志照顧好每一個孩子的善意能量。

境，老師比學生拚命。校長徐進堯不斷進修，每週固定開讀書會、檢討教學，老師要研發跨領域教案。

大坪國小不打分數、沒有成績單，只有「進步評量表」，評量的標準是「跟自己比」，老師依每人的學習情況標上記號。

「學生很幸福，老師很辛苦，」來

自荒野保護協會、負責教自然的老師高金城笑道。

現在大坪國小「近悅遠來」。許多竹科與外縣市的家長老遠送孩子入學，收費則與一般公立小學相同。

在這裡，「富而好禮」的美好似乎唾手可得。每張臉蛋都笑得開懷，應對進退熱情不失分寸，大城

市的冷漠化為無形。草坪上的音樂會尚未結束，上課鐘聲已響起。如同反射動作，音樂戛然而止，小朋友拎著琴，拖著盒子，不到一分鐘衝進教室，這是「尊卑上課鈴聲」。

對他們來說，這種素養已成為生命的一部份。無論畢業或長大，都會緊緊伴隨一生。

宜蘭縣人文國小

讓善意無所不在

三年級男生怯生生地躲在柱子後面，喊聲「校長……。」他拘謹地揮揮手上的信封，校長楊文貴走上前去。伸手遞出寫著「校長收」的信，還有自己折的紙飛機，他鬆了一口氣，笑著離開。

小男生父母離異，三歲起接受情緒治療。他害怕與人溝通，但現在面露笑容，校長是他最好的朋友。

宜蘭頭城火車站正後方的人文國小，坐擁兩公頃美麗綠野，辦學理念 and 校地一樣寬闊開放。

「我們要照顧好每一個孩子，」校長楊文貴說，這是最大的目標。

照顧的善意無所不在。人文國小

的校園像博物館，每個角落有不同主題，滿足孩子不同的學習興趣。

走進上課大樓，映入眼簾的是一整排玻璃水族箱，裡面是宜蘭近海的各種魚貝，這是「自然館」。長廊牆上五顏六色全是孩子的塗鴉，畫滿了就撕下保存，「等他們上了國中、高中再回來看，會是很珍貴的記憶，」楊文貴笑著說。

大樓內書架林立，架上有深奧的《山居歲月》，也有當月推薦的《西遊記》。樓梯間所有彎角的稜邊都磨成圓弧，以免孩子碰撞受傷。

照顧的善意從大孩子感染到小孩子。人文國小打破年級限制，二到

六年級的孩子依興趣組成不同的家族社團。教室一隅，大男生煞有介事地比劃書本，小女生聽得入神。

遠方餐桌上，長頭髮的大女生握著小不點女孩的手，兩人說著悄悄話。

照顧的善意更從校長自己做起。

楊文貴有一個「常客」學生，「他是天才兒童，」副校長陳清枝說，因為學習能力遠超過同班同學，不強迫他加入課堂，孩子由校長「代管」。校長招呼客人時，他正翻閱電子琴的演奏說明書。

這裡沒有階級。校長室只有一張大書桌，四周是好幾百本教育專



▲大坪國小的小朋友人手一本「美的分享」，這是他們每天的日記。

位在北埔深山的大坪國小，曾因人口外流，學生從兩百多人只剩二十四人，近乎廢校。兩年前與私立雅歌實驗小學合併，是台灣第一所公辦民營的小學。

雅歌實小是一九九七年由新竹師院音樂系教授孫德珍創辦，以發展多元智能、重視音樂與美為號召。因為辦學績效良好，政府委託雅歌教育基金會接辦，同時也移植了原有的教育理念。

「尊重」是大坪國小教學的核心價值，打招呼只是第一步。「我們希

望孩子成為尊重自己，尊重別人的人，」教務主任賴意勤表示。

「尊重」已成為孩子共同的生活語言，不僅在教室外，也在教室內。

二年級的國語課，男孩自告奮勇演出成語故事。才上講台，突然害羞起來，轉身臉朝黑板發笑，久不言語。教室陷入寂靜，男生開始臉紅，有點尷尬。一個女生忍不住舉手。「你要面對大家，不能斜著身體對大家，」她細聲提醒同學講台禮貌。男生立刻轉正身體。

「尊重」也已是師生間自動自發的默契。孩子上課耍嘴皮，老師不責罵，先請孩子思考，「要講的話跟課堂有關嗎？」真的忍不住，可以拿出每班都有的「廢話簿」，把想講的話寫在上面。學生尊重自己更尊重別人。學校牆外是一片私人橘子園，冬季正逢結實纍纍，果實早偷偷跨過校園圍牆，露出誘人的金黃。「但孩子早就知道是別人的，連碰都不會碰，」賴意勤說。

要培養尊重，關鍵是信任。

大坪國小的教師充分授權讓孩子管理自己。孩子在這裡允許衝撞，起了衝突也自我負責。

有一回孩子傷到對方的腳，受傷

的孩子三個月沒法走路，雙方家長又氣又急。但兩個孩子協議，動手前要當受傷同學「三個月的左腳」，負責攙扶他上下樓梯、領午餐，直到復原。老師與家長大開眼界。「有同理心，是尊重別人很重要的一步，」老師孫德瓊說。

小樂手校園即興演奏

大坪國小也特別注重「美」。

學生的日記叫做「美的分享」，每天記錄看到、聽到，覺得美麗的事物。老師每天批改，寫下鼓勵的話語。音樂也是美感的重要推手。大坪國小每個孩子都學一種樂器，教室內牆常掛滿一整排小提琴。

難得放晴的冬季上午，下課時草坪聚集幾個小提琴手，唧唧呀呀就地開起十分鐘的音樂會。

為了營造相互尊重、開放的環境



學習樂，孩子搶著去上學

茉

莉安德魯斯抱著吉他，帶著七個孩子坐在大草原上。看著毫無音感的七張茫然小臉，她凝視每個孩子的眼睛，輕啟朱唇，膾炙人口的「Do Re Mi」流瀉而出。

從一絲不苟的軍事管理轉為親近大自然的教育方式，茉莉安德魯斯在孩子跑跳、划船、音樂與閱讀間，一收一放，一路磨合開導，不但啟發孩子的真性情，也感動了嚴厲的上校，以及無數的影迷們。

「真善美」不只是部外國老電影。它的教育理念，在台灣三公辦民營的小學裡一覽無遺。

火車越過田野，車子轉進深山。

新竹縣大坪國小、宜蘭縣人文國小及華德福實驗小學，是台灣自一九九九年通過《教育基本法》，開放小學公辦民營以來的三個領頭羊。

「公辦民營學校」是政府設立，委由民間團體經營。可用既有的公立學校委外辦學，也可以由民

間包辦招生、收費、課程等所有營運，是教育民營化的措施之一，也是一種另類學校。

在這三所小學，打罵不會出現，「推動」閱讀是多餘，孩子都搶著看書。小朋友很早就開始懂得尊重，有禮貌，校園裡常看大孩子帶著小孩子翻故事書，在綠地上奔跑，或同心協力搬抬教具。老師叫得出每個孩子的名字，孩子對校長又摟又抱。

每間學校，都有自己的臉孔。

新竹縣大坪國小

實踐尊重與美

下課鐘剛響，三個男孩從樹叢後的斜坡縱身躍下，狂奔到操場佔領籃球框。

跑到一半，抬頭看到陌生訪客，突然煞車。「客人好」大聲開朗的尾音拉得很長，眼角滿是笑意。

一路走進教室，沿途招呼聲此起彼落：叔叔好、阿姨好、客人好……，來客恍若被奉為上賓。



紅軍的英勇。

我們感謝所有的地下抵抗者。

我們哀悼所有法西斯和戰爭的被害。

我們要求所有被納粹強徵的勞工得到賠償。

這其實不再是「左派」理念，它已經成為德國的主流觀點。在日本，對比就很尖銳了。也是「終戰」六十週年，曾經被日本侵略的亞洲國家，連一個道歉都還沒得到。日本明顯地缺乏一隻看世界的「左眼」。

可是在今天的中國，你知道嗎？我們說的「左」，在他們是「右」，他們說「右」，其實接近我們的「左」；應該是最「左」的共產主義，今天最「右」，比資本主義還資本主義。所以跟中國人說話，你要特別注意語彙的「魚目混珠」。

理想主義之不可靠

你對「安妮」的階級意識和菁英思維反感，大概有資格被歸到「左」的光譜裡去。我隨便在辭典裡找出一條對「左」的定義，就是：主張平等，強調社會公義，譬如工人權益或者工會權利；比較關切窮人和弱勢的處境，反對民族主義，反對階級和威

權，與傳統文化保持距離，對特權和資產階級充滿懷疑。「左」派傾向用「進步」來描繪自己。

很多人的正義感、同情心、改革熱情或革命衝動
往往來自一種浪漫情懷，
我自然希望你的理想主義比浪漫情懷要深刻些。

如果在一條直線上，你一定要我「選邊站」——站在中間「偏左」還是「偏右」的位置，我萬不得已會選擇「左」。說「萬不得已」是因為，老天，如果說我目睹和親身經歷的二十世紀教了我任何東西的話，那就是：不要無條件地相信理想主義者，除非他們已經經過了權力的測試。一個有了權力而不腐化的理想主義者，才是真正的理想主義者。不曾經過權力測試而自我信心滿滿、道德姿態高昂的理想主義者，都是不可靠的。從毛澤東到眼前台灣政壇上的得意混混，哎，太多了。

我曾經跟德國有名的女性主義作家愛麗斯·許華澤談到這個題目，我說，台灣那麼多「得意混混」，是因為我們的民主太年輕，還在幼稚階段。

她大大不同意，說，德國的民主有五十年了，不算幼稚了，但是「混混」更多，包括現任總理施若德。

好啦，最最親愛的，我究竟想跟你說什麼呢？

我實在以你有正義感和是非的判斷力為榮耀，但是我也願你看清理想主義的本質——它是珍貴的，可也是脆弱的，容易腐蝕腐敗的。很多人的正義感、同情心、改革熱情或革命衝動往往來自一種浪漫情懷，但是浪漫情懷從來就不是冷酷現實的對手，往往只是蒙上了一層輕霧的假的美麗和朦朧。我自然希望你的理想主義比浪漫情懷要深刻些。

我不知道該不該和你說這些，更不知十九歲的你會怎麼看待我說的話，但是我想念你，孩子，在這個台北的清晨三點，我的窗外一片含情脈脈的燈火，在寒夜裡細微地閃爍。然而母親想念成長的孩子，總是單向的；充滿青春活力的孩子奔向他人生的願景，眼睛熱切望著前方，母親只能在後頭張望他愈來愈小的背影，揣摩，那地平線有多遠，有多長，怎麼一下子，就不見了。

你的MM

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

敘利亞提議要逐步從黎巴嫩撤兵，伊朗聲言要繼續發展核武，好不容易被搶救釋放卻又被美軍槍擊的義大利女記者認為美軍是蓄意射殺，聯合國發表新的報告，估計二〇二五年非洲可能有八千九百萬愛滋病患者，北剛果的部落屠殺進行中，莫爾多瓦今天國會大選，但是反對派指控現任總統壟斷媒體，做「置入性行銷」，而且用警察對付反對黨，是最獨裁的民主……

有一個消息，使我眼睛一亮：南美洲的烏拉圭新總統華茲奎茲宣誓就職。

這有什麼稀奇，你說？

左眼看世界

是蠻稀奇的，安德烈。這個新總統是個社會主義者。在烏拉圭的歷史上，這是第一次左派當政。而主持宣誓的國會議長，穆吉卡，在六〇年代竟是Tupamaro游擊隊反抗運動的創始人。為了消滅他的游擊隊，一九七二年烏拉圭開始讓軍人掌政，固然消滅了游擊隊，也為烏拉圭帶來十三年的軍事獨裁，被殺害被凌虐或失蹤的人不計其數。穆吉卡也是曾在監獄裡被凌虐的反叛份子。

我讀到這類的消息，感觸是比較深的，安



(法新社提供)

嗎？

可是你發現，莫爾多瓦的掌權者事實上仍是共產黨，只不過，這個共產黨是透過民主的選舉形式產生出來的。在形式的後面，有媒體的操弄、權力的恐嚇、資源的獨佔壟斷，一切以民主合法的「形式」進行。至於烏拉圭，革命家、改革家、理想主義者一旦掌權，會變出什麼面目？從台灣的經驗來說，我沒有信心。在台灣看到太多墮落的英雄、虛假的民主鬥士、輕易讓權力腐蝕人格破產的改革者和革命家。中共的歷史就更不堪了。

華茲奎茲是個左派——你說「左」是什麼意思？

法國對人類社會的貢獻實在不小。你提到的Buchene的前進思想，就是他在法國留學的時候得到的。法國大革命不只給了歐洲革

德烈。你是否看見兩個現象：在烏拉圭，恐怖的軍事獨裁結束二十年後，革命家和叛亂者變成了執政者。在本來屬於蘇聯集團的莫爾多瓦，一黨專政走向了民主選舉。時代，似乎真是進步了，不是

命的營養，也給了我們「左」和「右」的概念。你們初中課程裡就有政治學，一定知道這「左」和「右」的語詞來源。法國在大革命期間的國會裡，支持王權和貴族的人坐在右邊，主張改革的坐在左邊。調皮的法國人隨便坐坐，就影響了全世界到今天。好玩的是，當初坐在左邊的法國人，事實上大多是資產階級，反對的是王權和貴族，支持的是資本主義和自由貿易，正是今天的某些「左」派所視為毒蛇猛獸的東西。

柏林有個新的左派雜誌在今年二月出版了，雜誌就叫《反柏林》。我想像，如果在北京出個雜誌叫《反北京》或《反中國》？不行，可能有人要被逮捕。那麼在台北出個雜誌叫《反台北》，或者《反台灣》？在香港出版《反香港》？可能都要吃不了兜著走。《反柏林》雜誌和許多左派刊物一樣，對許多議題進行大批判，號召讀者各地串連，參與示威：三月十九日，請大家到布魯塞爾聚集示威遊行，歐盟高峰會議在那裡舉行；五月八日是歐戰結束六十週年，請大家到柏林聚集，反制右派份子的遊行；七月，請大家趕到蘇格蘭，八個工業國高峰會議將在那裡舉行……

左派號召群眾在五月八日到柏林去紀念歐戰結束六十年，有幾條蠻動人的標語：

蘇聯抵抗納粹的戰線有兩千公里長，犧牲了兩千萬人的生命——我們感謝蘇聯

地平線 有多遠

台灣式新聞

安德烈，

很久沒回台北了。昨天回來，就專心地看了一個多小時電視新聞。那一個多小時之中，四、五個新聞頻道轉來轉去播報的都是一樣的新聞內容，我綜合給你聽：

1. 天氣很冷，從來不下雪的地方也下雪了。人們成群結隊地上山去看雪。但是因為不熟悉雪所以衣服穿得太薄，於是山村裡的小診所就擠滿了感冒的病患。有四十六個人因為天冷而病發死亡。

2. 半夜裡地震，強度五·九。（是，確實搖得厲害，我被搖醒了，在黑暗中，在棉被裡，等候，然後再睡）。電視報導得很長，鏡頭有：一、超市裡的東西掉下來了。二、狗啊、鹿啊、牛啊、老鼠啊，都有預感似的好像很不安。三、有人有特異功能，預測了地震會來，但是預測日期錯了。四、醫院裡

護士被地震嚇得哭了。五、有人抱著棉被逃出房子，帶著肥豬撲滿。

3. 有個小偷在偷東西，剛好碰上地震，摔了下來，被逮個正著。小偷偷不到東西是「歹運」象徵，所以他手裡還抓著一條女人的內褲。

4. 天氣冷，人們洗熱水澡，七個人被一氧化碳毒死了。鏡頭：屍體被抬出來。

5. 賓館裡發現兩具屍體。

6. 一輛汽車衝進菜市場，撞傷了十來個人。

7. 一個四歲的小女孩被她的祖母放在豬圈裡養了兩年。

8. 一個立法委員結婚，幾個政治人物去吃飯，他們坐在哪一個位置，有沒有和彼此講話。

9. 街上有遊行示威，反對中共制訂《反分裂法》。鏡頭：老人暈倒，小孩啼哭，綁了蝴蝶結的可愛小狗兒們撲來撲去。

10. 媒體採訪北京的兩會，記者們跑步進入會場，摔倒了。

11. 燈節的燈熄了。

好了，這就是二〇〇五年三月六日台灣的新聞內容。北京的兩會氣氛究竟怎麼樣？香港的特首下台、政制改變的事有何發展？實際上究竟發生了什麼事？我一件也沒聽見。只好上網，然後才知道：



（鄭一青攝）

麼鄭重？

年輕人起衝突是常有的事，但我還真是第一次看見有人正經八百告到學校去。我不敢說我懂「江湖」，但是我相信我知道怎麼跟「那些人」打交道，甚至交朋友。「那些人」並不都是流氓。事實上，穆斯林是不喝酒、不嗑藥的。他們只是跟中產階級德國人有很多不一樣的價值觀，尤其是對於什麼叫「尊敬」或者「榮譽」。他們可能表現出比較強的攻擊性，但主要的問題在於，他們有不同的價值認同。

我認識這個被打的約翰，家裡很有錢，是那種很幼稚、膽小怕事的人，觀念完全是有錢的中產階級極端保守的價值觀。我的意思

是說，他就是那種絕不會晚上溜出去會朋友，而且動不動就「我媽媽說」的年輕人，活在一個「白麵包」世界裡，根本不知道真實的世界是怎麼回事。

但是後來的發展才真叫我火大。學校網頁上有個學生論壇，很多同學上網討論這個「約翰事件」。有一個「安妮」女生這樣寫：

我們學校愈來愈沈淪，愈低級了，變成一個暴徒、無產階級、白癡橫行的地方。如果再這樣下去，我認為我們學校將來收學生時，應該要先看學生的家庭背景和社會階級，再決定他夠不夠資格進來。我真的無法以學校為榮了，「那種」學生愈來愈多……

太可笑了，MM，我並不贊成暴力行為，我承認絕大部份的打架都發生在「主幹中學」，我也承認大部份的「主幹中學」學生來自所謂「下層社會」，而「下層社會」問題很多，但是我無法接受學校把這些學生拿來做問題的scapegoat（代罪羔羊）。我更沒法忍受這種典型的私立學校菁英思維，勢利、傲慢、自以為高人一等，以為自己「出身」好，國家就是他的。

你知道我怎麼回應那個「安妮」嗎？只寫了一句話：

「讓木屋裡有和平，讓豪宅裡起戰爭！」

安德烈



大家坐定了以後，校長就開始解釋：我們高中部的一個學生會幹部——就叫他約翰吧——被幾個陌生人圍毆受傷，我們學校絕不容許這樣的事情發生，他呼籲所有的同學團結一致，譴責暴力，並且給被打傷的同學精神支持。

好了，大家都很震動啊。但是緊接著「流言」就開始了，而且「流言」還得到證實：打約翰的是本校學生，但所謂「圍毆」，其實是一小撮人圍著他理論，打了他一個耳光，只是這樣。

學校召集我們，想培養一個團結互愛的氣氛，但是真相一出來，很多人，包括我，都覺得超級反感。我說給你聽為什麼：我們是畢業班的學生，正在上一堂重點課，中斷講課，只為了一個學生被人打了一個巴掌！

你可能会覺得，嘿，安德烈，你怎麼這麼不講道義，缺同情心，你應該支持那個被打的學生啊。

我只能告訴你，MM，我在這所中學九年了，這件事在我和我的朋友心目中，是個笑話。克倫堡中學是一個典型的富裕的郊區中學，平平安安靜靜的，但是我也不是沒見過學生拿著小刀追趕，也不是沒見過學生抓著棒球棒打混架，學校當局也知道，但是從來沒管過。幹什麼這一回，突然這麼「積極」啊？

MM，看我能不能跟你說清楚。德國中學



分成三類，你知道的，「主幹中學」（五年級到九年級），是最基本的國民基礎教育，

學生畢業之後通常只能做底層的低薪工作，譬如開卡車、收垃圾、做碼頭工人等等，甚至根本就找不到工作；「實業中學」（五年級到十年級），主要是職業教育，培養各種工匠技師，從麵包師、木匠鎖匠到辦公室小職員，都是這裡出來的；然後是Gymnasium「完全中學」（五年級到十三年級），等於是大學的先修班，培養將來的

學術菁英。我們的學校是一種綜合中學，三類都在一個校園裡。

我所看見的打架，基本上都發生在「主幹中學」的班裡，這些學生很多來自低薪家庭，多半是新移民——來自阿富汗、伊朗、土耳其的穆斯林。移民有很多適應的困難，所以很多學生也來自問題家庭。好，你現在明白我的反感了吧？為什麼那些學生拿刀子追殺的時候，你不在乎，「完全中學」的學生被打了一個耳光，你就突然這麼緊張，這



親愛的安德烈 6

文／龍應台

MM，我無法接受學校把這些學生拿來做問題的代罪羔羊。我更沒法忍受這種典型的私立學校菁英思維，勢利，傲慢，自以為高人一等，以為自己「出身」好，國家就是他的……。

向左走， 向右走

讓豪宅裡起戰爭

MM，

這個月實在沒什麼值得談的，每天都在準備畢業會考，雖然足球還是照踢。也因為每天都在拚命讀書，所以禮拜五發生的事情就更稀奇了。那天中午，整個十到十三年級的班都被叫到會議廳去集合。我到了會議廳，看見校長已經拿著麥克風站在前面。我們都很驚訝，一定有什麼驚天動地的大事發生了，才會有這樣的陣仗。你也知道，德國學校一般是沒有集會的，什麼朝會、週會、升旗降旗、開學或結業什麼的，都沒有。



(邱創英攝)

CEFIRO

20萬車主的口碑見證
20萬公里耐久品質的堅持



V6引擎



Navi衛星導航



TOBE資訊影音
3C平台



電動後檔遮陽簾



後座首席中控台



HUD車速簡報
螢幕



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

歡迎您現在進入體驗TOBE的豐富生活世界。

SHIFT the future



裕隆汽車股份有限公司

總公司：桃園市
桃園分公司：桃園市
新竹分公司：新竹市
嘉義分公司：嘉義市
台南分公司：台南市
高雄分公司：高雄市

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

誠隆 (02) 27622330
台北市松山區八德路四段88-70號
七和 (02) 87711770
台北市市民大道二段180號
裕隆 (02) 89115500
台北縣新店市中興路三段128號
光隆 (03) 3601111
桃園縣桃園市中山路1310號

永慶 (035) 327155
新竹縣新竹市經國路一段2號
裕新 (037) 337037
苗栗縣苗栗市鎮基路656號

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

匯豐 (04) 7393000
彰化縣彰化市金馬路三段221號
國通 (06) 2919011
台南市南區中華西路一段79號
裕昌 (07) 3233331
高雄縣鳳山市中山西路236號

TLFeBOOK

好管閒事，名聲遠播



(楊煥世攝)

在郭蕙玉的會客室，有一個斐濟駐華辦公室的感謝獎座。這是郭蕙玉「好管閒事」的成績。

十年前郭蕙玉在一個餐會上遇見擔任原住民志工的賴寶鑾。她對這位輪廓鮮明、

外貌姣好，一看就像原住民的服務人員說，「我佩服你不用天生條件謀生，而用勞力換取所需。如果有需要幫忙，可以告訴我。」個性爽朗的郭蕙玉當下就把自己的電話給了賴寶鑾。

賴寶鑾的第一通電話是為烏來婦女工作室需要的二十部織布機。經由郭蕙玉在扶輪社的奔走，籌措到十五部織布機，讓部落婦女的傳統織布技術得以保留，也讓她們免於為討生活而流落風塵的宿命。

九二一大地震，信義鄉對外交通中斷。賴寶鑾再度打電話給郭蕙玉。一接到電話，郭蕙玉便擔起籌集物資的任務；大地震後發生的土石流，讓信義鄉七個部落遭掩埋，五、六百位原住民對外通信斷絕，郭蕙玉也協助籌募架設衛星通訊，直到對外交通恢復為止。

最近一次是原住民兒童圖書館需要二十台電腦。郭蕙玉將台新金控淘汰的舊電腦，整理後送給賴寶鑾。身兼原住民事務委員會卑南族代表的賴寶鑾在與大洋洲斐濟交流時，發現當地原住民兒童的教育環境比台灣更差，決定將其中十五台電腦以郭蕙玉的名義轉送給斐濟，這才暴露郭蕙玉身分。

「我從不知道她的身分，直到最近才曉得她是台新票券的董事長，但是對原住民而言，Helena（郭蕙玉的英文名）是耐心、愛心、真誠的代表，」賴寶鑾提到過去十年來郭蕙玉對原住民協助，泣不成聲。

接到斐濟駐台辦事處的謝函，郭蕙玉才知道自己「好管閒事」的名聲，已經遠播國際。

票券結算市場的資訊，轉換成加值的金融商品，是台灣票保結算公司獲利的來源。

去年票券結算系統啟動後，台灣票保結算公司等於掌握國內最完整的貨幣市場短期利率指標。郭蕙玉主動將每日短期票券的交易資料整理、包裝、銷售給國際金融資訊服務系統「Moneyline」，做成短期利率指標商品。

去年立法院通過金融商品證券化，郭蕙玉又看到與短期票券性質相同的固定收益金融產品市場機會。立刻帶著業務主管主動出擊，拜訪發行預收帳款證券化的台灣工業銀行、發行外幣證券化商品的

中國國際商業銀行，爭取固定收益證券化金融產品的結算生意。去年十月，「資產擔保商業本票」正式在票券結算市場掛牌。

超級推銷員

「董事長是超級推銷員，」一位台灣票保結算公司的業務主管私下表示。郭蕙玉不是帶著業務人員去見外商銀行，就是親自拜訪中央銀行、金管會做簡報。業務項目一項、一項地擴充。這也是為什麼台灣票保能在營運第一年就能收支平衡，讓許多人跌破眼鏡。

一頭短髮，一百五十五公分高的

郭蕙玉，怎麼也看不出是已年過六十、有兩個外孫的祖母級董事長。

「像她這樣年紀的人，早就遊山玩水，哪裡需要像她每天帶一大堆公事回家，公文一張張看，」剛替她在座車加裝照明設備的司機笑著說。

但郭蕙玉不以為忤，樂在工作是她最大報酬。

她說，金融業很好玩，是服務「人」的行業，一定要知道當前的潮流、趨勢，才能提供滿足消費者需求的金融商品，非常有挑戰性。

「一定要喜歡人與數字，」郭蕙玉說。因為金融為人服務，數字讓業務清清楚楚，不能絲毫馬虎；必須感性與理性兼顧。



▲郭惠玉用專業建立國際頂級貨幣市場結算系統。

財政部希望藉由成立「短期票券集中保管結算專案小組」的集中保管、清算，根本解決金融業最根本的誠信問題。

其間籌組單位曾求教多位知名金融首長，都因為「問題太多、待遇不及金融機構、未來不看好」等諸多因素，而遭婉拒。儘管這個小組已經籌劃四年多，電腦設備都已購置，但是卻無法啟動。

一年半前，郭惠玉因為代表家族出任台北國際商銀常董，辭去台新票券董事長的新聞見諸報端，立即成為籌備小組的頭號目標。

「她專業夠，經歷也完整，只要不嫌棄我們規模小，沒有人比她更合適，」負責籌組工作的台灣票保結

算總經理嚴和平回憶。

「如果不做，已經丟下去三、四億購置電腦設備的資源，勢必付諸流水，」郭惠玉認為這是替國家建立制度的任務，隨即應允。

儘管接任後發現實際薪水比事前約定大打折扣，堅持「做什麼就得像什麼」的工作哲學，郭惠玉仍全力以赴。

她以外商任務導向——把事情做完的管理態度領導，卻遭到源自公營機構習性的員工向勞工局投訴「強迫超時加班」，而遭罰款六萬元。個性開朗的郭惠玉，一笑置之。

在短短八個月間，郭惠玉替台灣八千億規模的票券市場，建立世界頂級清算制度。票保結算系統於去

年四月一日就正式啟用，每日超過兩千億的交易，一如支票交易一筆筆當日清算、交割。從根本杜絕票券商作假、株連市場的弊端，也創下交易規模與結算效率（線上即時交易）的里程碑。

為什麼前人花了四年多，不見動靜，郭惠玉八個月就收成？

「找邏輯、整合資源」，郭惠玉答案看似簡單。其實，全在她金融業務多年實戰經驗。

與一般金融機構CEO不同，「董事長經常不定期與基層員工一起吃便當，了解他們的需要與想法，」台灣票保結算業務部副理王銘祥說。與基層員工直接接觸是為了了解他們的需要，給予支援。更重要還在建立他們專業紀律與倫理觀念。

「金融是眾人資源的媒介，是社會的公器，影響所及不是個人工作，而是金融市場運作的品質，」郭惠玉再三叮嚀，正直與紀律的重要性。

票券集中保管、結算市場啟動將近一年時間，不但沒有發生當機等品質問題，而且業務範圍愈來愈大。原來許多人不看好的預期，也在去年的財務報表中被推翻。

郭惠玉以豐富的金融專業，運用

郭蕙玉 用專業保青春

誤以為銀行上班時間是「早上十點到下午三點」，可以同時兼顧家庭，郭蕙玉就這樣意外踏入了金融世界，至今已長達二十九個年頭。

從外商銀行、台新票券，一直到今日的台灣票券集中保管結算公司，堅持「做什麼就得像什麼」的工作哲學，任何職位，她都全力以赴。

走

入金融專業，是台灣票券集中保管結算公司董事長郭蕙玉，人生的意外。

小時候因為作文比賽第一名，立志要當小說家。台大哲學系畢業，到美國改念認知心理學。從事八年幼教工作、懷著二女兒時，誤以為「美國銀行上班時間是早上十點到下午三點」，可以兼顧家庭，郭蕙玉進入南加大攻讀MBA，主修財務與會計，從此踏入了另一個世界。

民國六十五年，郭蕙玉進入美國銀行（Bank of America）。前後工作十八年的專業經歷，奠定了郭蕙玉在金融圈專業的地位。在瑞士聯合銀行擔任資深顧問三年，更使

她成為我國金融界少數兼具商業銀行與投資銀行兩種不同領域專業的金融家。

因為嫂嫂與新光吳火獅長女吳如月的姻親關係，吳東亮聘請郭蕙玉擔任台新金控董事長顧問。民國八十七年，適逢台灣票券市場開放，郭蕙玉負責籌組成立台新票券金融公司，拿到最後一個開放執照（第十四家）。

做什麼像什麼

期許自己「做什麼像什麼」的郭蕙玉，在許多政商勢力介入票券市場的態勢下突破重圍，帶領台新票

券於民國九十年度奪下票券公司總評等第三、經營管理能力第二、獲利能力第一的戰果。

郭蕙玉豐沛的金融歷練，讓她在當年成為財政部成立「短期票券集中保管清算專案小組」急於爭取的對象。

在過去，每天平均交易量高達兩千七百億、是股市三至四倍的票券市場，仍停留在人工交割——由各家票券公司的業務人拿著票券（多為商業本票）與支票，騎著摩托車，辦理交割。十年前曾發生轟動一時的國票事件——營業員楊瑞仁一手遮天，造成百億元弊案，就是制度上的弊端造成。

我喜歡與員工交談，**直視**他們的**眼睛**，讓他們了解，
沒有什麼比**誠信**更重要。

簽證、稅務規劃到企業財務服務均展現成長，一掃過去一年陰霾。在企業醞釀的時代，會計業者屢受牽連，戴利要如何以內部領導重建信心？他怎麼看待會計業的前景？

問：近年來，哪一項法案或者規定對會計界的影響最鉅？

答：對會計業影響深遠的是沙賓(Sarbanes-Oxley)法案，是人們最常提及的會計規則。該法案改變經營層對於管理職責的看法，而審計委員會、會計師與管理階層的三角關係得以清楚定義。

沙賓法案也幫助會計業重新聚焦。十年前，各事務所大舉擴張非審計服務，尤其是管理顧問業務。但沙賓法案通過後，新的環境與法規都在敦促會計業將焦點放在核心能力，亦即提供高品質的審計以及相關服務。

問：沙賓法案通過後，審計的品質有改善嗎？

答：審計作業的品質，較以往有相當程度的改善。對於會計師以及事務所品質與獨立性的期望，正前所未有地高漲。

自從沙賓法案通過後，高階經理

人必須在財務報表上背書，向投資人保證，財務報表中陳述的資料真實準確，內部控制的措施確實有效。因此，當簽下承諾的那一刻，經理人將遞增的責任，透過組織層級遞推下去，一層層分流到各個子公司與各個部門。

因此，不管員工位於哪裡，哪怕是世界最偏遠的角落也好，都可能提出如此疑問：過去的做法，在今天還是對的嗎？當這種自覺滲透到每日的判斷與決定時，對公司內部的透明化發揮正面的意義。

期待與成效難免有落差

問：去年底，台灣金管會重懲地雷公司的簽證會計師，引起會計師不小反彈。你怎麼看這種事件？

答：必須強調，我個人並不清楚該事件的始末。但我猜測，這與「期待的落差」有關。大眾有權利要求會計師善盡其專業能力，揪出企業欺瞞不實的行徑，但不可否認，精心設計、存心欺騙審計員的犯罪行為依舊防不勝防。在大眾的期待與審計員防弊的實際成效上，難免會存在落差。

另一個落差來自大眾對財務報告的認知。大眾必須了解，財務報表的編制不是精密科學。各種估計、項目調整以及會計政策的變動，在財務報表裡扮演重要的一環，對企業的財務結果有很大影響。

問：你如何防弊，確保事務所內不會發生財務資訊的扭曲與操控？

答：我們採取多面向的策略。首先，我個人花七〇%的時間拜訪各地據點，親自考察前線業務，而非坐在辦公室中，靠著電子郵件或者語音留言做遠端遙控。

我喜歡與員工交談，直視他們的眼睛，讓他們了解，沒有什麼比誠信更為重要。不管你的上司位階多高、客戶的權力多大，都不能逼使你做出讓你感到不安的事情。

問：財務報表是否愈來愈難懂？

答：對一個全球大型公司，光是報表的附註就可能長達一百頁。當企業快速擴張，使用的財務工具與交易愈發複雜，導致財報的準備變得更困難。這也是為何EY已經逐步增聘衍生性金融商品、營收認列、股票選擇權等技術領域的專家，在各主要市場及金融中心，為服務客戶的團隊提供諮詢。

Ernst & Young會計師事務所全球主席暨執行長戴利

採訪整理／周華欣

七成時間，教員工誠信

戴利以四十六歲之齡成為全球第二大會計師事務所Ernst & Young最年輕的全球主席，在組織內以直言不諱出名，被同僚稱為「鞋子裡扎腳的石子」，他是如何衝破企業會計醜聞的陰霾，創造營收高成長？

掌

管全球第二大會計師事務所、手握沃爾瑪、英國石油、英特爾等超級客戶，Ernst & Young（簡稱EY）全球主席暨執行長戴利（Jim Turley），雖然擁

有一八五公分的高大身形，卻少了點跨國企業老闆的霸氣。

四十六歲就當上EY全球主席的戴利，總抿著唇角，下巴緊收，散發著會計師典型的寡言謹慎。但當他從皮夾掏出一張皺皺的、邊緣捲起的藍色紙卡，話匣子立即打開。

「堅持做對的事，藉此贏得信賴與建立客戶關係，」他解說著卡上的EY價值宣言，語氣急切起來，「我希望，EY十萬名員工中的每一位，早晨一睜開眼想到的第一件事是：沒有什麼比誠信更重要。」

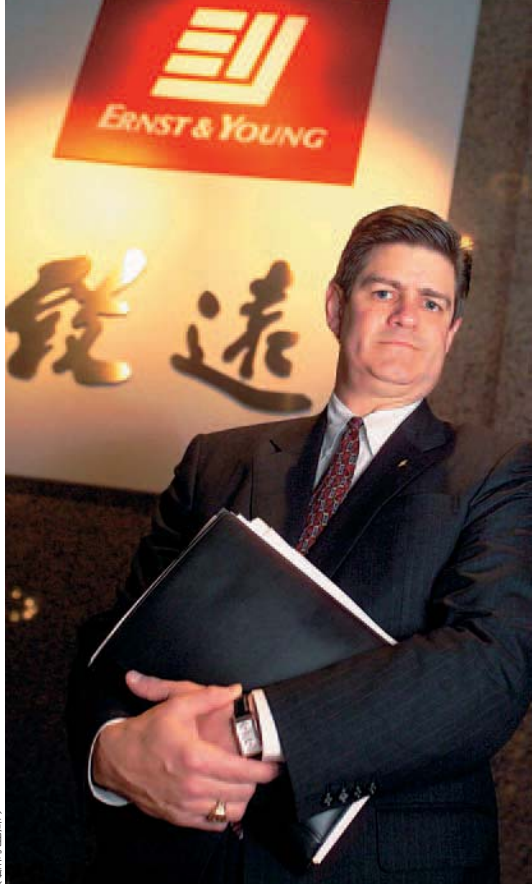
戴利的急切不難理解。會計師的專業與獨立性，是資本市場不可動搖的基石。但在去年四月，EY因為與簽證客戶PeopleSoft共同設立

合資事業，被美國證期會處以六個月不得接受新的上市公司客戶的懲罰。「這是近幾年來最難熬的時刻，」戴利坦承。

戴利花七〇%的時間在全球旅行，建立誠信至上的共識。此外，他啟動了連串的內部改革，增派獨立運作的主管會計師、訂下全球行為守則、並增加在金融工具、股票選擇權等專業領域的專家，以防被大玩數字遊戲的不肖企業欺騙。

「EY對於批評聲齊心抵抗，同時不中斷改革的努力，這兩者的奇特結合，是EY對外界挑戰的一貫反應，」《Fortune》雜誌觀察。

回顧二〇〇四年，EY成長一一%，年營業額為一四五億美元，從



（黃明堂攝）

▲戴利一年花七〇%的時間拜訪各地據點，親自考察前線業務，與員工建立誠信至上的共識。

廣告第一層就要把事情講完、講清楚。

又如，不能太信點選率。還有很多人看重網路行銷，是因為企業主可以根據點選率檢視行銷成效。不過，張憶芬提醒，這只是記錄行為，不能當作參考基準。

例如新聞式廣告會讓許多人點選進去，但之後馬上出來，這就沒效果了。

「點選是可以被操縱的，」張憶芬點出。她補充，點選後還要看民眾是不是有填單、填單後有沒有真的

購買，還是只是要贈品？甚至有些廣告點選率高，但是負面意見多，這對品牌反而是傷害。

下一個泡沫再發生？

陳豐偉也對點選率質疑，並認為網路廣告大行其道，但是所謂真正成功、有效的網路行銷案例還是不多，還有加強空間。

五年前，網路泡沫化曾讓許多投資人心碎。而這次網路的再次復甦已開始讓很多人不斷發出質疑：這

會不會是下一個網路泡沫？

不會，大家選擇樂觀。

首先是大環境不同。張憶芬解釋網路當初的夢沒有錯，只是大家太興奮，一下子全部湧進，反而現在才成真。「Bubble（泡沫）」的是這些投資人，不是Internet，」她說

還有細節也不一樣。沈翔觀察到，現在客戶比以前了解網路，多不再盲目、反有熟練度高、投資分散的特質。

網路的新世界似乎真要來了。 ■



網路書店，當紅炸子雞

不管大家對網際網路是否期望過高，但以虛擬網路結合實體通路，已成為網路行銷的可行方向。

網路書店就是很好的例子。台灣第一家網路書店博客來在二〇〇〇年就與統一超商結盟，只要任何在博客來訂購的商品，都可以在7-ELEVEN取件。這樣的方式讓博客來這四年營收逐步攀升，二〇〇四年營收相較於前一年成長了五〇%，一月營業額和四年前相比成長高達二十倍。

而金石堂、誠品網路書店，則另外和便利達康系統（分別為全家、萊爾富、OK以及福客多四家便利商店）合作，也締造了平均營業額成長三〇%的成績。

博客來總經理張天立指出，網路書店和實體通路結合，最重要是補足網路給人不安全的感覺。

還有就是網路書店多有自己的物流系統，藉由這樣的優勢，還可以把觸角延伸到一般商品，締造更大的營收效益。金石堂網路書店行銷副理翁念宗就說，有自行的物流系統就可以掌握出貨進度、庫存情况等，這是一般如雅虎奇摩、PChome等網路購物無法掌握的。

除此之外，網路書店還有比一般書店擁有價格較低、每本書都有詳細書介的優點，都讓這虛擬通路快速竄起。

（Blog）裡的一群寫手，才花了少少的一萬元行銷費，讓這部原本冷門的紀錄片，造成連續兩週場場爆滿、票房累積千萬的佳績。

智邦生活館總監陳豐偉是策劃這次活動的核心人物。他先邀請約五十位網路寫手觀看「生命」，之後請

他們在自己經營的網路社群裡寫文章、大力宣傳這部紀錄片。甚至為了衝票房，智邦發起「九一八擠爆總統戲院」活動，用電子郵件、即時通等方式轉寄。

點選率，不可盡信

陳豐偉認為網路社群本就是一群已經區隔好的消費者類型，所以運用社群力量口耳相傳、互相影響，能收到事半功倍的效果。

網路行銷看似無往不利，但雅虎奇摩業務協理張憶芬卻提醒，不能保證所有網路行銷都會有效，有些迷思需要打破。

例如，廣告不能瘋狂。一打開網

際網路首頁，常會有「襲捲」整個頁面的廣告出現。例如一台車在整個頁面上東搖西竄，又或者是一個炮竹突然爆炸讓頁面扭曲。

有愈來愈多「瘋狂廣告」出現，不過根據張憶芬的經驗，這種看似新鮮、好玩的瘋狂手法卻有危險性，操作上要更加注意。

「因為有網友認為太干擾，反而造成反感，」她說。這樣的反感可能會造成對企業的品牌傷害，所以之後奇摩網站一年內只能有兩次瘋狂廣告，且一次不能超過十秒。

除了不能影響消費者的瀏覽習慣，網路廣告也要捉住消費者快速的調性。張憶芬說，許多網友上網直接交友、寫信、看新聞等，所以

▲ 博客來網路書店總經理張天立結合實體通路，締造新的網路書店行銷手法。



▲網路的春燕正飛過來了。根據統計，目前台灣上網人口已經過一千兩百萬人，已然是第二大使用媒體。看準網路潛力，各企業也加碼投資。

年開始，公司接的案子多到讓員工「累到沒機會照鏡子」，且以汽車、銀行類廠商最多。

除了台灣，全球網路廣告也行情看漲。根據《國際先鋒論壇報》

(International Herald Tribune) 在今年一月份的報導，網路廣告雖佔整體廣告量仍偏低，但成長幅度卻是最快。

例如，二〇〇四年網路廣告於歐洲成長三二%，在亞洲成長四二%。「網路廣告將會成為未來全球廣告業成長的動力」，《國際先鋒論壇報》大膽指出。

「對台灣來說，網路行銷的崛起跟SARS有關，」沈翔直接點出。他解釋，在二〇〇〇年網路泡沫化後，卻因為SARS期間大家不敢外出，反而讓網路拍賣、電視購物等無店鋪通路興盛起來。

而對企業主來說，行銷目的都一樣，只是現在多了「網路」這一個媒介。「尤其平台就在那裡，普及率又高，只要電源打開，行銷就沒有阻礙了，」沈翔說。

網路，全行銷的一環

除了接觸性高，行銷人員更看好網路能結合影像、文字和消費者互動，更能達到全行銷的目的。

例如，二〇〇四年十一月中旬雅虎奇摩為加強搜尋引擎使用率，策劃了「名模安妮未婚懷孕」的行銷

手法，持續約一個月。首先是在電視強力播放懸疑式廣告——「是誰，讓名模安妮懷孕」，之後再搭配網路互動功能，讓民眾使用搜尋引擎，找出四名「嫌疑犯」中，到底誰才是孩子的爸。

廣告推出後，雅虎奇摩網站曾有三度「當機」紀錄，也讓搜尋引擎使用率成長百分之百。

這樣的互動方式讓行銷也打破了「一對多」的框架，可以達成「一對一」的效應。例如有速食店推出新產品，消費者可以自行直接藉由網路下載折價券、以及學習如何玩新遊戲。而有許多銀行、車商，則在網路上做個別諮詢、售後服務。

「CRM (customer relation management, 客戶關係管理)」重要的是和網路互動結合，這才是真正的整合行銷，」李奧貝納董事總經理黃麗燕強調。她也觀察到，以往企業主大多撥八〇%以上預算在電視廣告上，但現在則下降到六〇%，其餘則會加強網路、店頭行銷這一環。

另外，網路能利用社群功能，達到龐大的行銷力量。

二〇〇四年最賣座的國片「生命」，就是由當紅網路社群「部落格」

網路行銷開闢廣告新天地

文／蔡明洵 攝影／邱劍英

網路媒介在台灣已成為僅次電視的第二大媒體。
當一千兩百萬人瞪著電腦螢幕看時，網路行銷的重要性已不言可喻。

月底，在一場青年創業座談會中湧入了四百人，讓公務

人力發展中心的演講廳座無虛席。

當與會來賓，博客來網路書店總經理張天立提及博客來曾在三天前，一天內就創下了千萬業績，更讓演講廳突然歡聲雷動、掀起高潮。

一千萬也等於是百貨龍頭新光三越一間店一天的營業額，博客來似乎就像個隱型企业，悄悄壯大。於是，張天立拉高音量、微揚起頭，宣布網路時代的來臨。

的確，網路的春燕正飛過來了。根據台灣網路資訊中心在二〇〇四年「寬頻網路使用」調查指出，台灣上網人口已超過一千兩百萬人，

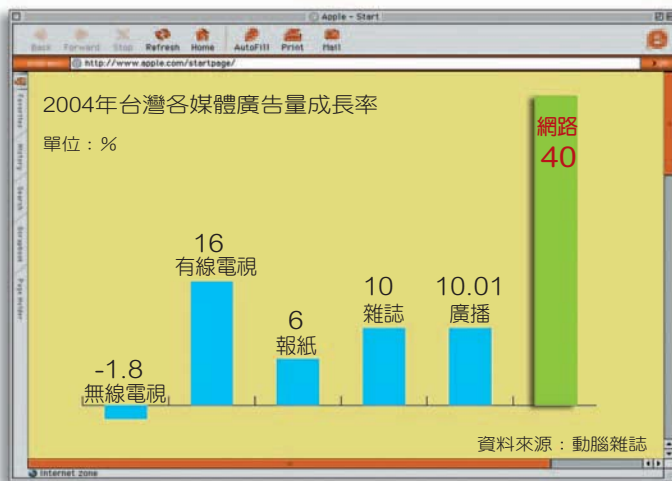
已然是第二大使用媒體，僅次於電視。

看準網路潛力，各企業也加碼投資。雅虎奇摩在今年的網路廣告量成長了五〇%，甚至一向講究品牌形象的大型精品客戶，如路易威登、BMW等也都刊登網路廣告。（見表）

網路廣告成長最快

目前負責為滙豐銀行、麥當勞、裕隆汽車等企業製作網路廣告的知世網絡，最是明顯感受到企業愈來愈重視網路行銷。創意總監沈翔說，從二〇〇四年下半

網路廣告成長幅度飛快







一個好的團隊的建立，是要經歷春夏秋冬，
經過苦日子、經過失敗、挫折、經過成功，
才能培養出完整的歷練。

濟，這效益就能讓我們走得比較快，明基現在都是花力氣在建立規模經濟。把平台架構起來。

問：很大的挑戰？

答：挑戰很大。但做這個比較好玩。

問：明基現在欠缺的是什麼？

答：樣樣欠。欠人、欠更好的產品、欠更多的經營經驗。一個好的團隊的建立，是要經歷春夏秋冬，經過苦日子、經過失敗、挫折、經過成功，才能培養出完整的歷練。

現在台灣到國外做過品牌的人幾乎沒有，但在外國找這樣的人，不能配合我們的文化，懂不懂公司獨特的要求，這些都要經過磨合。人永遠不夠。

問：你們擴張速度也很快？

答：擴張很快，這三年來明基自己建立的分公司將近二十個，現在差不多停下來了，要做一些調整，然後再長出去。

問：最大的挑戰是什麼？

答：人才嘛！台灣講製造、降低成本的人很多，講怎麼去創造價值的人不太多，這是瓶頸，不管是學校或整個社會，焦點都不在這裡。

資本市場或媒體，反映的都是

「大」。都是追求有形規模，很少人注重無形的價值。消費習慣都是便宜導向。高貴不貴是現在的潮流，我們很了解。可是高貴不能是低單價，總是要欣賞人家付出的智慧。這是個有趣的事情，但是也是挑戰。

人才培育下苦功

問：我們上次去韓國，對他們人才的長期投資印象深刻，例如三星有三星人才研究院，企業對教育的參與很深。

答：明基也很深。台灣的企業，我敢說對於人才培育的部份，明基大概是用最多的力道。

三星每年差不多送二百人到世界各國做在地研究，一年時間不上班，領公司薪水做地域研究。那些人一方面學語言，一方面了解當地的政經文化、生活習性。

明基集團也在做這件事。人才找進來，如何讓他迅速了解企業集團文化。明基已經做一年多了，明基的新人訓練是一個禮拜，關起來的，可是我覺得時間不夠長。以後要延長，因為三星是四個禮拜。

明基每年提供給同仁在職教育訓練的時間，大概每人每年平均五十幾個小時，訓練的課程除了專業的課程，還提供屬於美學的訓練，我們請動來開課，已經開一年了。

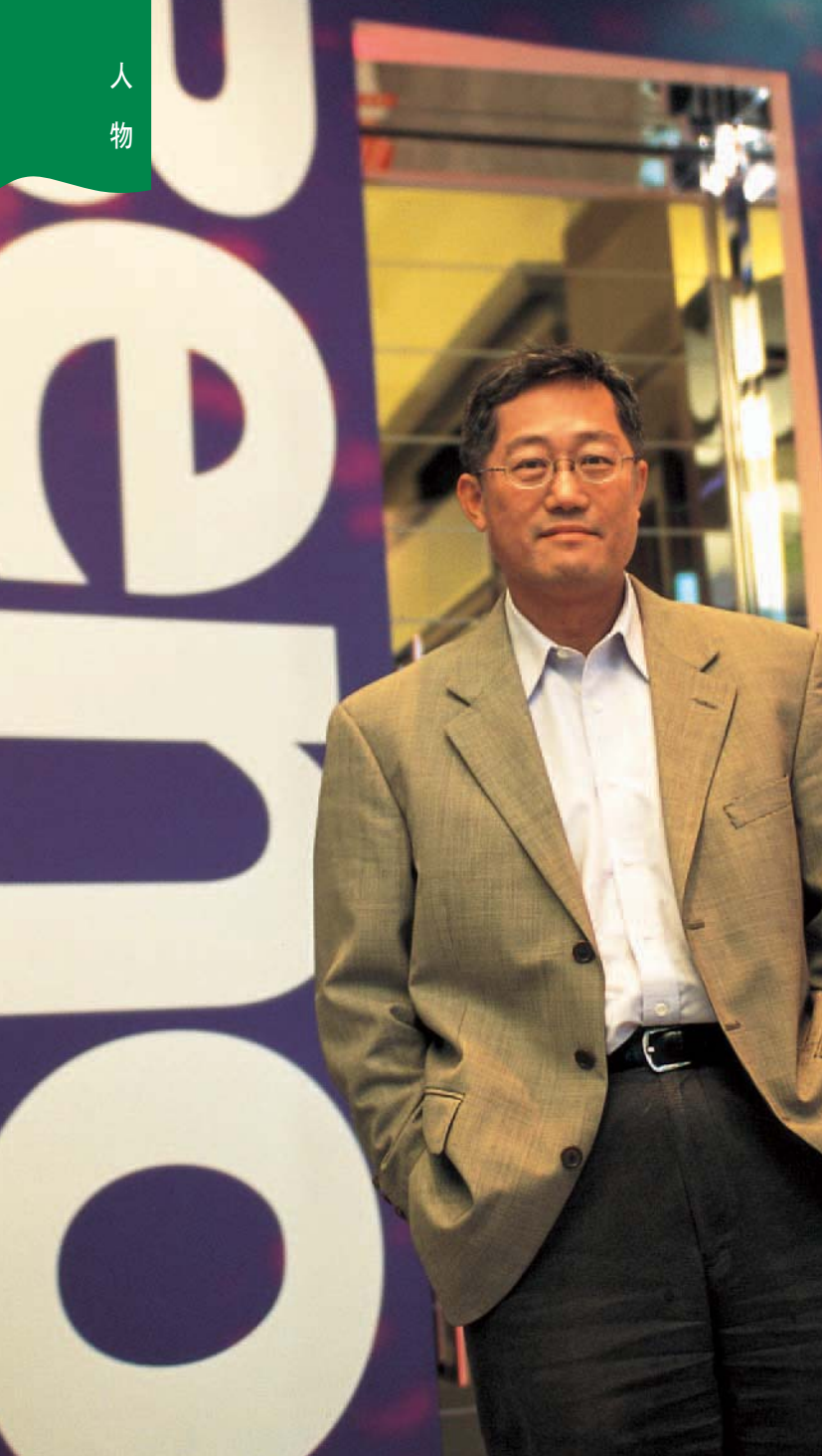
這是無形價值、無形知識的提升。最重要是讓人才知道明基在全球競爭的座標、方向，提供給他們燈塔，這些都要花很多精神建立。

明基有個理想，想建立大型的人才培育中心，用集團的力量來做。集團加起來去年約三千多億，台灣約一萬五千多人，大陸約二萬六千人，應該要做了。希望在台灣先把模式建立起來，才能到處去放大。

問：手機的趨勢，你們怎麼重新定位？

答：手機將來不是手機，將來是人類隨身攜帶、直接搜尋資訊的工具。從聲音、影像到資訊傳遞，多媒體的能力及即時影音的能力都要能結合，再加上個人儲存資料庫。

所以手機會是綜合性的產品，等於是三C最後、最不可避免的工具。我覺得不是看低階、中階，而是到底最後和人類生活的結合度，要用什麼樣的功能組合來表現。



答：不是孤獨的問題，孤獨我們

不怕，而是大社會給我們的支持力量不夠。還有市場、消費者的支持不夠，因為消費者傾向哪裏便宜就買。總之社會對獨特價值的尊重度不強。將來大陸的消費者可能還比較講情感價值，他們比較講義氣，我們的經銷商，就不那麼看利益，他們想要支持值得尊敬的企業。

所以台灣到底有沒有什麼機會？我也很納悶，也很擔心。對明基來講，比較大的難處是，只依賴這片土地，到底能不能真的變成世界性

的企業？這是很大的挑戰。

尤其是對一個有品牌企圖心的企業，一定要設法運用國外的資源。大陸一定要，還有歐洲。幫我們支撐一個品牌的力量，要思考及佈局資源的安排。

所以某些地方的活動及投資（不只是金額的投資，是品牌、行銷的溝通），就要考慮怎麼分散應用。明基寧可贊助歐洲盃，在台灣，明基就不會投資好幾億的行銷活動，一定有這樣的考慮。

問：歐洲市場能提供明基什麼？

答：電子產業在歐洲算是一個本土企業比較真空的地方，歐洲本土

IT產業只剩下手機、通訊公司，與PC有關的，只剩下一、二家。

因為IT產業慢慢走向消費性電子，在求快的要求下，歐洲環境不合適。歐洲是求精、求質的，不合快速變動的需求。

對明基，這是一個很好的機會，明基在歐洲競爭的立足點，和美國公司比，相對基礎接近。我到美國怎麼和惠普、戴爾拚？很難。

歐洲因為語言不同，先天就是被分割的環境，所以需求還是要本地化。和台灣比較像，是小型市場，能風險分散，進入障礙比較低。

問：或許台灣在歐洲的環境，和韓國比，有相對的競爭優勢？

答：明基在很多地方不輸韓國，例如IT產品，但家電韓國比明基強。韓國最大的優勢是家電產品已經在世界上賣了三十多年，如三星、LG，至少是耳熟能詳、家喻戶曉，加上產品線很多，已經有很多擴散的能力。

明基現在還在建立平台的階段。對明基這種後攻品牌，一定要克服平台的規模經濟，一旦進入規模經

土企業要走向國際必須跨的馬步。

「坦白講我來這邊的感覺是，

『啊！真的是初生之犢不怕虎，這樣就敢和人家出來做生意哦？』不是

指產品，是everything。」明基電腦產品策略事業部總經理洪漢青回憶剛來到明基時，明基從製造到運籌到銷售都沒有整合，就像高速公路都通車了，但卻無法從北二高直通到中二高一樣，「就是環環都有，但環環不相扣。」

因此，明基不再閉門造車，李焜耀要藉由像洪漢青一樣的外商人，

為明基引進新的管理模式以及經驗，看到、點出組織問題，也重新嫁接出明基的優良基因。

「我相信他們找我來，不是要我來follow明基的制度，」從IBM到明基的洪漢青很清楚他的任務。

站在落地窗前，李焜耀難得休閒地穿著牛仔褲、拖鞋，指著大院子裏他細心栽植的植物，從落雨松、板藍、銀杏到櫻花。

李焜耀將他對植物研究的靈感，移植到組織的運作上。

「我現在一直在找好的基因，看要

怎麼嫁接、嫁接，改良出一套優質

基因出來，靠我們自己不夠。」除了洪漢青及前台灣諾基亞總經理黃思齊外，明基在國外也網羅了三星電子的人才，「他們都會帶來不同組織的經驗，希望趕快整理出最優質的管理模式，」李焜耀期許。

一向有願景，勇於做夢的李焜耀，接下來，明基要向近四千公尺玉山挑戰。「爬完玉山時，KY告訴我們，」明基副總暨財務長游克用說，「二〇〇八年的營收要向玉山高度看齊，將公尺改為億。」■

李焜耀： 打品牌 要善運用 國外資源

問

：你們最近好多得獎作品。答：花了很多精神。

問：設計師都是本國的，還是各國都有？

答：幾乎都是台灣的同仁，但大部份是留過學，或是明基送同仁到designing house工作過一段時間，或是到英國皇家藝術學院上課，我們有固定送人到英國還有歐洲去進修半年或幾個月。

台灣以前設計出身的學生沒有什麼好出路，自從明基幾年來一直在

提倡，他們現在很搶手，而且企業對他們價值的認知也提高了。

明基和幾個法國設計師都有固定合作，談下一季流行的服飾款式，或對顏色的流行風潮，單獨靠台灣很困難，我覺得這對台灣是隱憂。

大家都不做品牌，不做品牌不用管那麼多，客戶告訴他做什麼就好了，對消費者行為、消費潮流、習慣，不用了解那麼深。

問：在台灣走這條路的人太少了，所以有點孤獨？



▲「我相信明基在大陸有一定知名度，但大陸的經營環境很分歧，例如通路，有全國、區域、省級、市級通路，非常複雜，很難經營，」李焜耀說。

在工業設計，明基有很大的工業設計團隊，但產品應該還有可以加強的空間，」曾景宜另說。

「品質是明基追求的目標，」明基台灣區總經理黃思齊剛加入明基不

久，但仍信心滿滿地認為，明基因為有發展MP3、影音產品，是少數有能力將三C整合在手機內的廠商，未來，「明基很有機會。」

最後，另一大塊業外收入友達光電，也揮別去年上半年的好光景。即使去年明基三塊三的EPS中，有一塊半是友達所貢獻，然而，在去年下半年，友達第四季反而為明基挹注負向的損失，根據Display Search的預測，往後面板產業邁向成熟，也難再有動輒三、四成的產值成長率的榮景。

事實上，就像明基當年的廣告，一隻紫色蝴蝶從蛹幻化為BenQ品牌一樣，大家都眼睜睜地等著看BenQ的品牌展翅高飛。

就像半導體事業是支持三星品牌事業的金主，明基必須儘快為自己找到一隻金雞母。

「明基的品牌雛形有出來，已踏出第一步，但是代工跟品牌之間還是很混亂，產品線也還未完全展開，就像打棒球，只看到第一棒，但看不到下一棒在哪，」一位外商競爭對手的協理說。

一向好勝的李焜耀，選擇面對明

基的困境，調整過去焦點不清、過度擴張的腳步，重新整裝再衝刺。

重新整裝出發

李焜耀認為，也許明基太有企圖心，一下子要長大，戰線拉得太廣，「把公司攤得太薄，容易一戳就破，」他坦承，「現在要開始長厚度，長到一定程度，我們再拉，再長，再拉……。」

反觀宏碁的成功就是由簡入繁，只選定一種產品、一個地區集中全力去攻，在去年第二季就拿下西歐筆記型電腦的冠軍。

過去明基的產品線一推，幾乎就是全球，卻忽略了公司各國的資源不足以支撐。

「我們一下子想要推全球，但現在想想，不見得有必要，」李焜耀以筆記型電腦為例，前年一推出，歐洲馬上推了七、八個國家，卻造成資源分散，每個市場都推不動。

「所以現在也收斂，想清楚要先有點的突破，把點的灘頭堡建立，再求面的放大，」李焜耀說。

內部制度及架構的建立，也是本



我現在一直在**找好的基因**，
看要怎麼嫁接、嫁接，改良出一套**優質基因**出來，
靠我們**自己不夠**，

代，在牯嶺街的舊書攤，經常可以看到李焜耀的身影，現在他家中書櫃中，還擺著當時買的《冷血》。

他笑稱今天會走上這條路，應該就是讀書的關係吧！「讀書讓我有歷史觀，」因此李焜耀選擇一條可長可久的「品牌」道路則行。

而在宏碁期間，到瑞士洛桑管理學院唸一年MBA的經歷，或多或少對他現在的選擇有潛在影響。在歐洲期間，一到假日李焜耀就會和家人到鄉下走走，看到每一家店雖小，但卻很精緻、有品味，而且很多都還是百年老店，「這都是價值，」他說。

「真的要提升價值，源頭還是做品牌，」李焜耀嚴肅地說，「唯有和第一線通路客戶接觸，才有辦法真正了解價值提升的來源，才能提供附加價值高的東西給客戶，也才有條件把自己的價值拉高。」

曾經，台灣的土壤，不利明基生根，也限制了明基的生長。相較於韓國只須靠國內市場以及政府扶持，就能養大三星等大企業，李焜耀則必須借重大陸及東南亞地區，才能壯大品牌。「這個社會不允許有像韓國的保護。話說回來，明基

自己的能力就應該要更強，我覺得明基建得還不夠好，要再加倍努力，」李焜耀說。

在華人地區一定要成功

現在，明基要更善用華人地區同文同種的優勢，長出秀異的花。

「明基要變成世界的品牌，一定要先在華人地區證明我們是會成功的。」但李焜耀卻不會因此將事業從台灣連根拔起，「商人怎麼會沒祖國？還是生活在這片土地上，企業的資源在台灣這麼大，一定要依賴這邊的力量幫忙支撐上來。」

甚至，李焜耀更期望他的品牌夢，同時也為台灣提升一絲價值。

李焜耀以他一貫不怕得罪人的態度指出，一直做製造、代工的，就是游牧民族，只不斷追求低成本的經營環境，卻不能為社會留下無形競爭力，「還是要靠有品牌的事業，才能形成很強的無形價值，」李焜耀三句不離品牌、不離價值。

然而，這條他所堅持的品牌路，卻在一開春就讓他面對二大難題。

三年多前，李焜耀率領高階主管，大張旗鼓選在中國蘇州為

「BenQ」揭開品牌序幕。然而，不僅品牌的效益還未如預期的顯現，就連具宣誓意味的大陸市場，也讓李焜耀感到頭痛。

「在大陸地區的經營這三年來比較慢，在架構的調整上，明基做得不是很理想，」李焜耀不諱言，「我相信明基在大陸有一定知名度，但大陸的經營環境很分歧，例如通路，有全國、區域、省級、市級通路，非常複雜，很難經營。」

李焜耀也舉例，他去了很多次大陸才知道，地域性媒體的影響比全國性的更大，例如到南京就一定要找《揚子晚報》。「美國市場就很好，要溝通，找十個媒體就全部打死了。大陸卻可能一百個都不夠，」他學得了經驗後說。

另外，一向被視為金牛事業的手機，光環也逐漸黯淡。去年明基手機出貨量達到一千五百萬支，但今年，明基只冀望能有一千萬支。

「現在明基是陣痛期，要讓人家知道它是先蹲後跳，要趕快跳起來，否則當焦點或資源都離開時，跳就來不及了，」陳柏成也為他著急。

品牌更重要的是必須奠基於品質。「明基把重心相對放很大部份



BenQ陸續在國際設計大獎中大放異彩，表現直追三星及新力。今年再獲十項漢諾威iF國際設計獎，獲獎產品橫跨明基各大產品線。



總是帶頭衝的李焜耀，常讓下面的人跟得很辛苦。「根本沒時間停下來喘息，這個目標才剛達到，下一個目標又喊出，而且這目標是跳躍式的，」友達光電一位工程師說。

苦苦追趕

「明基還處於追趕的局面，各方面都落後最先進的企業。明基真的還是新的品牌、新的產品線，」李焜耀解釋，明基的產品二年前長得都不是這個樣子，三年全部翻個樣，這過程很長、很難。「我們已經用很多很強勢的力量要求改變，我自己還很不滿意。」

「像昨天就開會到八點，這很正常，沒什麼，」李焜耀緩緩地說。「台灣的科技公司或是做品牌的企業，有誰躲得掉這樣的壓力？」

如今，李焜耀過人的意志力，成功地挑戰另一座高峰，將明基從一家只有二十六億營收的公司，一手拉拔、呵護到躍升為千億公司。在公司內部，大家都開玩笑說，李焜耀的外號「KY」，就是指千億。

根據《天下雜誌》的集團調查，二〇〇三年明基集團的總營收實力

達二二三〇億，排名第九，二〇〇四年可望破三千億。而宏碁集團則是十五名。

李焜耀更是堅持做品牌夢的企業家。從代工廠轉型成為品牌大廠，「明基是少數做出成功轉折的公司，」觀察明基多年的曾宜吾說。

儘管明基的品牌路走得有點重心不穩，但華寶通訊執行副總經理陳招成認為，以手機為例，明基是台灣最有能力做品牌的公司，因為明基的設計很純熟，雖然現在代工受挫，卻能讓明基下定決心全力攻品牌。

談到這幾年明基的表現，李焜耀坦率回答，「做不好的地方，我想是有很多。」譬如，大陸地區的經營、人才的網羅，以及太急著長大，以至於欠缺資源做後援？

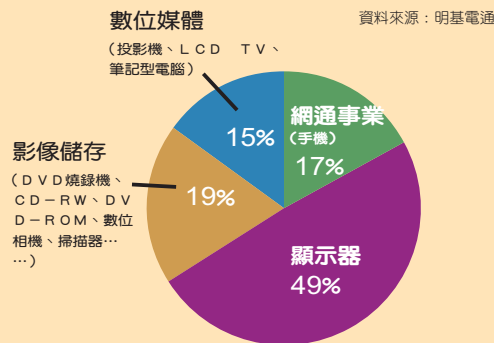
當然，他最常掛在嘴邊的，還是企業做品牌的價值。

位於北埔的別墅內，正燒著暖暖的炭火，雙手捧著溫熱、北埔有名的「膨風茶」，李焜耀也以暖暖的口吻談著自己的過去。

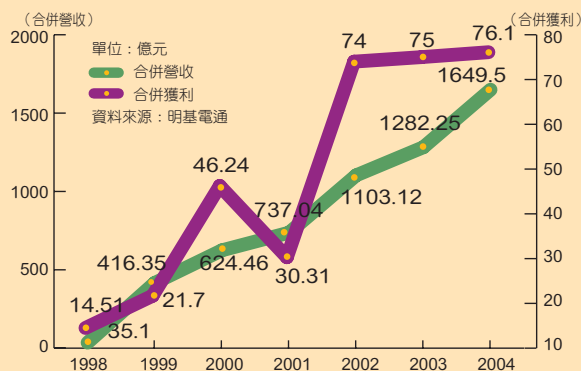
一個人的現在，是來自他過去經歷的累積，李焜耀也不例外。

喜歡爬山及看書，念建國中學時

表一 明基主要產品佔營收比重



表二 2001年宣示進軍品牌後，營收迅速竄升



卻面臨苦戰。

明基電通去年合併營收一千六百億，比前年成長三七%，但獲利率卻從前年六・二%，滑落到去年的四・六%。扣掉業外收益，本業獲利更衰退三三・二%，只有三二・五億。

明基遇到的仍是老問題——為人代工和自有品牌的衝突。

去年，手機業務的代工訂單一下子少了佔明基手

機出貨量近七〇%的摩托羅拉大訂單。年底，另一主打產品投影機，也損失最大客戶惠普。對於兩筆關鍵訂單的流失，雖然明基各階主管不正面回應，但客戶已感受到明基自有品牌產品的威脅，是撤單的主因。

「衝突是難免的，我不希望代工客戶和我們的定位重疊，明基強調提供的技術、服務及品牌定位和客戶沒衝突，客戶就不會有顧慮，」李焜耀極力解釋，「世界上這麼多人，我總不能要所有人都當明基的客戶。挑一群適合和明基配合的人做明基的客戶，就夠了。」

代工業務受阻，讓明基的成長力道逐漸轉移寄望自有品牌。但是由毛利率從前年一四%，降到去年的一一・五%來看，BenQ自有品牌的成長也未如預期帶動毛利及獲利。

品牌不等於獲利

「明基已經走到轉折點。品牌大部份產品還在燒錢，雖然ODM代工是苦工，可是能賺錢。這是明基的兩條腿，差一條腿就很危險，」美林證券投顧副總裁曾景宜形容。

明基的品牌路也碰到了挑戰？

明基去年第四季的營收中，自有品牌已佔了四成，達到高峰，但毛利卻下滑。「這代表品牌並不等於獲利，」曾景宜再三強調。

然而，施振榮卻認為，「做品牌有一個投資循環期，從無形資產轉成有形資產，需要時間。」

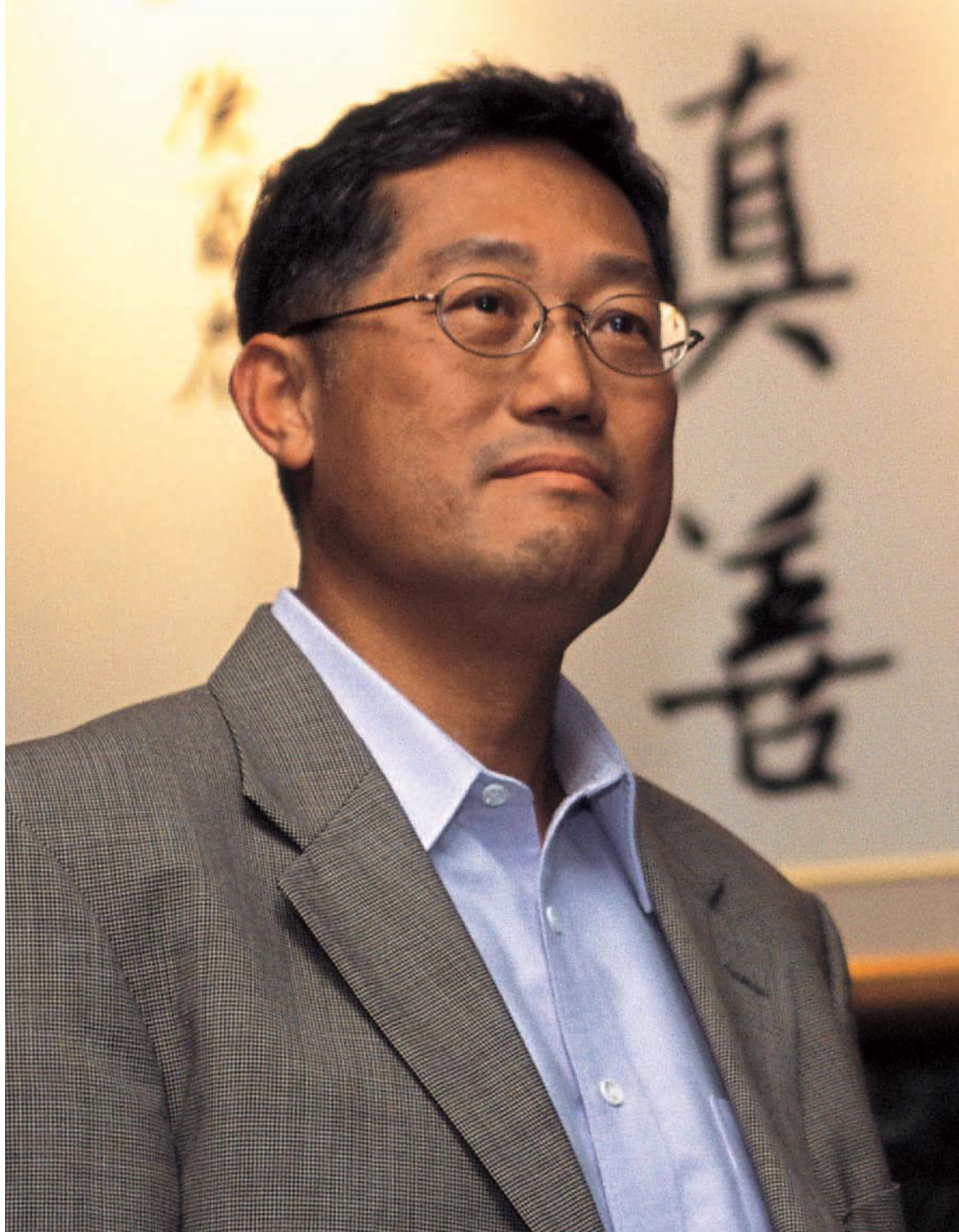
十四年前，李焜耀離開宏碁，一手建立明基集團，其中還包括全球第三大的面板廠——友達光電。

之後明基一路的發展藍圖，就一直隨著李焜耀的意志在走。李焜耀自大學時代就喜歡挑戰一座座高峰，從玉山到雪山，他都征服了。

即使又溼又冷的空氣讓每個人都縮著身子、直搓手，但李焜耀不知是創業家勇於挑戰的精神，抑或A型處女座的個性，對於樹上的橘子，他一粒也不想放過。「來，這裡還有，摘完吧，不然可惜，」李焜耀幫忙著爬上樹，將最高的一根枝幹用力往下壓，非要採下最高、最後一粒橘子。

李焜耀的拚戰與冒險性格最為人津津樂道，無論是告別宏碁，到當時只有宏碁五分之一的明基，或是力排眾議堅持走自有品牌的路。

然而，二〇〇四年底，在BenQ滿三周年之際，李焜耀帶領的明基



明基成立才兩年多的工業設計團隊，在國際竄起的速度驚人，設計的產品接連在國際設計大獎中大放異彩。

去年，繼一鳴驚人地獲得九項日本G-Mark設計大獎後，又榮獲

四項美國CES傑出設計獎。今年三月，再獲得十項德國漢諾威中國國際設計獎，表現直追三星。

明基的品牌之路走了三年，在這些設計殊榮背後，卻也面臨苦戰。

去年明基合併營收創新高，達一千六百四十億，但本業的獲利卻下滑。明基站在一個從代工轉向品牌的轉折點上。

在《天下雜誌》的專訪中，談到是否對品牌這條路感到孤獨？李焜耀只是淡淡地說，「孤獨我們不怕，而是大社會給我們的支撐力量不夠。」

即使如此，台灣的環境仍無法澆熄李焜耀堅持做自有品牌的熱情。

一面要在國際市場與世界知名而且歷史悠久的品牌正面交鋒，一面要調整內部組織的體質，「挑戰很大，但做這個比較好玩，」李焜耀笑著說。

面對這場難打的品牌戰，李焜耀怎麼看待明基的挑戰及實力？他為什麼仍堅持走一條孤獨的品牌路？

不到十度的低溫，伴著傾盆大雨，在新竹北埔的山上，明基電通董事長李焜耀頭戴繡著BenQ的棒球帽，撐著BenQ的雨傘，身穿BenQ外套，正賣力地在他向當地農夫認養的橘子園裡採著橘子。

達資
生活

為明基嫁接優質DNA

李焜耀

為品牌 勇闖孤獨路

文／黃靖萱 攝影／劉國泰

不停的醫療費，及推動醫療標準化和透明化，在二〇〇三年導入「各醫療機構總合評價」制度，將原來針對個別醫療行為，無上限地支付醫療費用作法，改為將醫療行為分類成一七二七項，各分類訂立診療給付費用的新方式。

而所有國立大學在二〇〇四年四月起，改制為非公務員型的獨立行政法人（國立大學法人），四十二所國立大學附屬醫院，十一所齒學部附屬醫院，也跟著正式進入「經營管理」的時代。

文部科學省對接受國家補助的國立大學附屬醫院，從二〇〇五年以後實施「經營改善係數二％」，當醫院收入無法超過成本時，就將從國家一般會計撥入的補助金，刪減相當醫院收入的二％。

相反地，如果醫院收入超過成本，醫院可自由決定如何運用超過部份，「紅蘿蔔和皮鞭一起出招」，川淵教授指出。

去年四月起實施的「新臨床研修制度」——取得醫師執照後的準醫生，必須經歷兩年的臨床實習，更讓不少大學附屬醫院恐慌實習醫生的流失。

由於在新制度之下，準醫生們可以自由選擇實習醫院，原本高達八成的準醫生，留在畢業學校實習，新制度實施後，「兩名準醫生中只有一名選擇在大學附屬醫院實習，」《日本經濟新聞》在去年十一月公布調查結果。

準醫生們「流動化」的結果，導致地方的國立大學附屬醫院發生實習醫生不足的窘況。例如肺移植和小兒心臟外科堪稱日本頂尖水準的岡山大學附屬醫院，預定招募五十三名實習醫生，結果只有五人報名。

為什麼準醫生們不再眷戀大學附屬醫院？「很難活躍在

在醫治病人的同時， 也要醫好自己「經營不良」的重症。



《週刊經濟學人》指出，實習醫生對大學醫院雖然構成教育的負擔，但也是不可或缺的「年輕勞動力」，失去這批大量的年輕勞動力，不少大學附屬醫院的醫生，只好「犧牲研究活動，全力投入診療。」

把自己醫好

其實，日本政府的方針十分明確——希望大學附屬醫院在醫治病人的同時，也要醫好自己「經營不良」的重症。

已經有不少大學附屬醫院採取行動。

前名古屋大學附屬醫院院長大島伸一在二〇〇二年十一月上任時，就明確宣布在一年幾個月內，將三億九千萬日圓的累積赤字，一掃乾淨，他仿效豐田汽車的QC小團隊（改善職場品管小團隊活動），將醫生、護士、檢查技師等跨部門的二百名員工，分為二十三個工作小組，每小組設定一個議題，一個月內徹底討論，謀求對策，明文列出改善方法。

大島院長上任第一年就償還一億四千萬日圓的欠款，二〇〇三年醫院收入超過預定的一八二億日圓，達一九〇億日圓，因此，所有兼職護士都被聘為專任護士，引起其他大學附屬醫院的矚目。

肩負臨床、教育、研究三大使命的日本國立大學附屬醫院，在政府的鞭策下，「迎戰能否兼顧經營與醫療的考驗，」《週刊經濟學人》指出。

醫療第一線，而且很容易被人際關係綁住，「一位二十五歲在一般民間醫院實習中的醫生表示，「一般醫院比大學附屬醫院，還能接觸更多的病例，提高醫療技術。」

+ 他山之石：日本醫界

白色巨塔 自我改革

描

寫大型醫院內醫師們爭權奪利的日本連續劇「白色巨塔」，無論在日本或台灣都掀起一陣觀劇熱潮。

在日本，白色巨塔一劇雖已落幕，但日本國民的關心焦點還停留在醫療業界。只不過，主題改為「國立大學附屬醫院的經營改革」。



日本政府連連出招，
要求國立大學附屬醫院提高經營效率，
白色巨塔的自我改革正要開始……。

文／孫曉萍

三大浪潮衝擊

原因是國立大學附屬醫院除了提供醫療服務，還肩負教育和研究的重責，「光靠診療收入不可能賺錢，」東京醫科齒科大學研究所教授川淵孝一解釋，這也是為什麼長久以來，國立大學附屬醫院一直能名正言順地得到政府鉅額的補助金，以去年為例，四十二所國立大學附屬醫院歲入額約兩兆三千億日圓中，就有五五·九%來自政府補助。

有政府財政支援的靠山，養尊處優的「日本國立大學附屬醫院向來缺乏經營管理的理念，」川淵教授指出。

(法新社提供)

不能只顧做研究，日本政府要求國立大學附屬醫院必須提高經營效率，並追求醫療的標準化。

這麼多？」

然而，對日本國立大學附屬醫院來說，日子確實愈來愈不好過了。從二〇〇三年～〇四年

之間，兩大主管機關——厚生勞動省和文部科學省相繼推出三項新制度——獨立行政法人化、新診療給付體系以及醫學院畢業生的臨床研修（實習）的必修制度，要求國立大學附屬醫院提高經營效率，並追求醫療的標準化。

首先是厚生勞動省，為了控制漲

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！

韓良誠行醫數十年如一日，病人送他的蒲扇椰子已竄升到五層樓上的藍天中。



一科，都會來找韓良誠商量。病人的婚喪喜慶，韓良誠有空也會參加。

韓內科兩代醫生，所看的病人都已經看了四、五代。對於病人的上上下下關係都很清楚。

在過往到十幾年前為止，一年三百六十五天，韓良誠跟他父親一樣做到一年三百六十五天，韓內科的門沒有關過。有時候，一個晚上，起床超過十五次。

走在開業醫師的行醫時間長廊，韓良誠常探出頭去尋找長廊外的知識。有別於有些醫生參加醫學會請人代表簽名，以應付衛生署要求醫生每五年必須做一次持續在職進修教育，他的持續學習顯得主動得多。

早年，韓良誠每個星期五晚上就搭火車睡臥舖，趕到台北參加台大醫院週末七點跟著當時加護病房主任李源德的查巡病房及討論會。

+ 由很小的時候，就一直看生命的過程，有福行醫 **40** 年，
我沒有看過一個行業這麼有意義，這麼可以幫助別人。

為此，韓良誠學到加護病房的醫療，成立了台南市第一間加護病房。

一九九〇到一九九三年，韓良誠還去日本、夏威夷、哈佛大學進修老人醫學。

韓內科原本有四個主治醫師，後來一個退休，現在只有三個。

韓良誠每天由八點看到三點，三點開始吃午餐之後，就不看病了。三點到六點，韓良誠看書，看人文、傳記、醫學文獻。並且每天在家中的籃球場打球。韓良誠看醫學文獻看得很有趣。

重新來過，還是會選擇這一行

很多病人已經在此四十年了，「對你百分之百信任，不求進步，對病人不公平，」韓良誠說。

「我做這一行很快樂，重新來過，還是會選擇這一行，」韓良誠說。

韓良誠是個基督徒，每天早上起床後他必然禱告感恩上帝讓他眼睛看得見，呼吸順暢。當他看診遇到難題時，他也會暫時先向病人告離一下，躲到診療室內禱告上帝給他解決的方法。通常禱告之後，他可以想到他要開的處方方向。有禱告，可以祈求平靜的心，所謂心平氣和。

現年七十歲的韓良誠數十年如一日在台南市的家兼診所中有規律地行醫。屋內中庭一棵病人送的蒲扇椰子已由花盆移到土地裡。如今已竄升到五層樓上的藍天中。他說他不會退休，因為行醫是最大的幸福。鄰近高清愿少年時期待過的布店早已人去樓空。門口貼著「租」字。

有生命觀的醫者如韓良誠可讓一個老房子溫熱無比。

在早年，韓良誠的醫院算是相當先進的。即使是到今天，韓良誠與他的母校台大醫學院保持不斷溝通、進修學習的管道。

幫病人的孩子繳學費

當醫生不是只有看病，除了看病之外，他到底對自我有什麼要求？早年有一回他有個住院病人，身邊有一個十幾

韓良誠說，「我做這一行很快樂，重新來過，還是會選擇這一行。」

歲的小男孩在陪。韓良誠心想已經開學了，為何這個小孩子還沒有去念書。原來這個小男孩剛考上台南一中，母親住院，無法註冊，也就錯過了入學機會。韓良誠聽說了，就主動以台南一中校友的身分，跑去台南一中交涉讓他補註冊入學，並且替他繳學費。這個小男孩後來念到大學、成為公務員，並且還念了博士。

長期的行醫與關心使得韓良誠相當能掌握病人的家族病史。韓良誠看病，也看人。病人的小孩要考大學，要念哪



+ 小診所大醫師

古風醫者 韓良誠

古都台南，許多人一家三代都受到
行醫超過四分之三個世紀的韓內科照顧。
繼承父業的韓良誠，在醫道淪落的今天，
仍堅持視病如親的家風，不只看病，也看人。

文／莊素玉 攝影／楊煥世

台 南市的老市民或醫生提到位在台南市中心的韓內科三間連棟的五層樓建築，最大的印象是它很古老，活像一座活古蹟。

不只建築物，韓內科行醫的風格等都相當具有古風。位處台南市民權路與西門路口，在日據時代一九二九年，由韓良誠的父親韓石泉在俗稱淺草町設立韓內科，至今已七十六年。

韓良誠在當地有多古老，說個小故事來聽聽就知道。一九四七年，他念台南一中時，每天早上出門，就看到隔壁的布店，有個小童工在掃地。那個童工就是後來成為台南

醫生收入雖然比以往低，但低不低，
看你有沒有**使命感**？

富商的統一企業總裁高清愿。

高清愿的成就有多大，韓良誠就有多堅持。高清愿早已離開民權路的布店、歷經紡織廠、統一企業、再到不斷增設統一企業集團。

一九六三年，當韓良誠在台大醫學院畢業，並且在台大醫院擔任住院醫師之際，由於擔任韓內科主治醫師的父親韓石泉突然中風過世，十分傷痛地離開他最愛的台大醫院，回家主持家業。

視病猶親、視病猶朋

韓良誠的外祖父很喜歡飼養各式各樣的動物與種植各式各樣的花草。對動物的生離死別都經歷過，「生命有生就有死，」韓良誠說。「由很小的時候，就一直看生命的過程，由小一直看看到大，有福行醫四十年，我沒有看過一個行業這麼有意義，這麼可以幫助別人，」韓良誠說。

「我看我父親那一代的醫生，與病人互動，視病猶親，」他說。

「面對那麼多的病人，要做到猶如親人是不可能，時間上、用心上，每個病人用那麼多的時間照顧是做不到，猶朋就不錯，」韓良誠說。

「醫生收入雖然比以往低，但是低不低，看你有沒有使命感？這是一個有機會幫助別人的行業，至少有高級公務員的待遇，當醫生不要把錢看得太重，」韓良誠說。

不看健保、但病人住院也不收保證金的韓良誠，面對病人真的繳不起醫療費用，也就罷了。二十幾年前曾有一個住院病人因為繳不起醫療費用，半夜逃跑，二十幾年後，他又回來拿出當年欠的一萬多元醫藥費來還。

放任的市場機制，雖然提高了台灣醫學界的效率問題，卻也衍生另一方面的問題。「政府沒有一套政策，好像放任自由經濟市場，當然愈開愈大，底下的醫院一直萎縮，大醫院再怎麼蓋都不夠，頭重腳輕，」謝文輝代表最基層的診所上面一層的地區醫院說。（見一二二表二）

台大醫院急診醫學部主任陳文鍾指出，在台灣發展大型醫院的過程中，「企業的介入程度，全世界少見。」

地區醫院在抱怨大型醫學中心的擴建，醫學中心的醫生們日子也不好過，他們也要隨著醫院的擴建分院、認養分院，上山下海到各分院去行醫。

醫生要上山下海

譬如台北榮總的醫生要到台東分院，台大醫院的醫生要轉調雲林分院工作，更不用說長庚的醫生要到基隆、高雄去。「一個醫生行醫到四十歲了，還要他上山下海，」成大醫學院精神科教授陸汝彬說。

行銷學上要建立品牌可以憑藉三種要素。一種是要讓大家知道它，一種是讓大家信任它，一種是讓大眾的心理可以跟這個品牌連結在一起，非需要它不可。

對醫療服務而言，信任最重要。大醫院容易獲得信任，為民眾所需要，可以不斷擴建。

事實上，在各大市中心的醫學中心的競爭已經移駕到偏遠地區。

健保已經快瀕臨破產，台灣的大醫院路還是要走下去。



（楊煥世攝）

長庚醫生的工作時數是台大的 **2.2** 倍，
可是卻拿 **1.7** 倍的薪水。

長庚的養生村在走一條醫院走到盡頭之後的另一條活路，藉養生村的醫療照護取代醫院昂貴的照護；台大醫院也在中山南路舊太平間原址擴建兒童醫院，建築鋼骨都已架設起來，一切似乎欣欣向榮，世界太平的樣子。

面對醫生這個行業已經變成一般的服務業，台大醫學院院長陳定信說，「我覺得我們變成唐吉訶德，必須在自己的理想與現實之間取得一個平衡。你還是要想辦法使自己成為一個良醫。」

從南到北、從西到東，走遍台灣各大醫院；盡管是寒冬的農曆春節前後，各大醫院的門診大廳，門庭若市；再加上醫院內到處可見的星巴克咖啡、超商與誠品書店及諸多小吃，宛如置身台灣最熱鬧的百貨公司地下街。

與百貨公司購買者不同的是，他們來購買的不是物品，而是醫生們可以提供的服務。

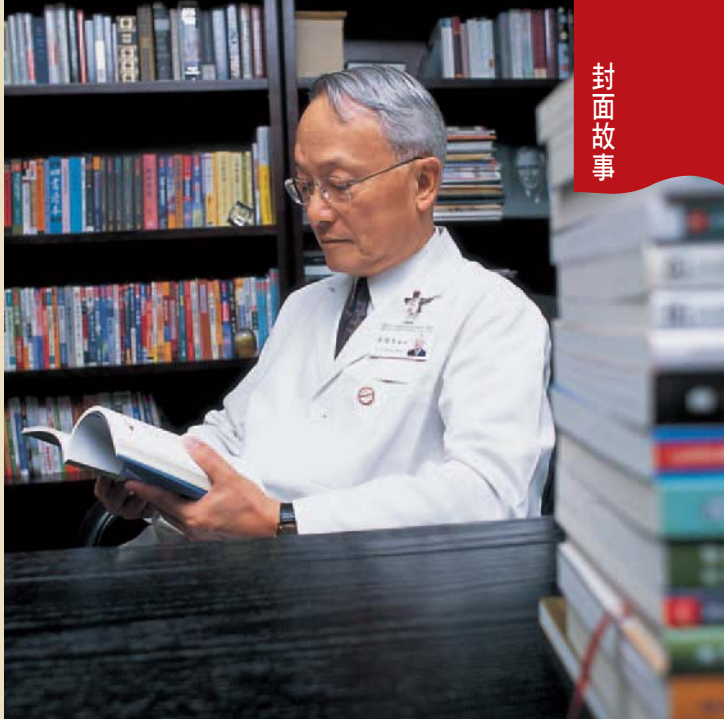
「醫生看病看到鬼門關為止，但是走了一個，又有新的來，這實在不是一個很好的職業，」台大內科教授、鎮日躲在實驗室內打擊肝癌細胞的許金川說。

但是健保是否會為醫界打開鬼門關？健保是否讓醫生忘了他們的醫生誓詞？

任何一個醫生在擔任醫師時都背過醫生誓詞，其中有一段：「我鄭重地保證自己要奉獻一切為人類服務；病人的健康應為我的首要顧念；即使威脅之下，我將不運用我的醫學知識去違反人道……。」

儘管健保可能讓醫生的白袍褪色，但是醫生的手仍然要向上揚起，不斷地求生，直到健保與不斷地追求企業成長的經營方式無路可走為止。

（陳名君、林芳儀、劉星好協助研究）



(楊煥世攝)

和信醫院院長

黃達夫： 慎選對的人當醫生

這次邱小妹妹的事情反映整個醫療層面，不是單個小地方，不是急診到底值班多久，用什麼人值班、轉床的問題，那是表面的。

深藏在表面下的問題有三個：

一是醫學教育醫師的培育。學生教育到畢業後的培育過程出了很大的問題。

第二是醫院的管理系統，醫院的小環境出問題，值班制度如何？醫師夠不夠？主治醫師要不要值班？住院醫師負責到什麼程度？住院醫師跟主治醫師之間的關係。

第三個是整個大環境，就是全民健保。

這三個統統都出了問題。

第一個就是整個醫學生的醫學教育養成，七年的教育是一個沒有重心、原則與目標的教育。七年要訓練出什麼樣的人？全部醫學院都不清楚，結果出來的醫生，七年級畢業前沒有儲備好做一個醫生基本的技術、知識。

做一個醫生不只是好好問病史、做身體檢查，找出毛病所在，告訴你我怎樣好好照顧整個過程，你還要解釋，你還要知道，你還要病人同意。同意之後還要一步步執行，執行當中可能會有意想不到的變化，必須要隨時把方向作必要的調整。

一個醫生的養成不只是知識與技術，還要有醫療的藝術。科學的醫療是knowledge & skill，這兩個是一樣重要。

所以訓練醫生時，一定要找到對的人。學做人不是這麼簡單，所以挑選學生是非常重要的。

(莊素玉採訪、林芳儀整理)

理碩士班的座上賓。

前陣子台大醫院的高階主管讀書會就由副院長陳明豐分享《誰說大象不會跳舞》那一本書。

台北榮總、長庚與台大是管理績效不斷提升、不斷擴建而幾乎脫胎換骨的明顯例子。

放任的自由經濟市場

脫胎換骨的證明是他們擴建的雄心愈來愈大，因為長庚在王永慶的每天問一句，「能不能獲利更多一些？」底下的院長與管理師們要搔透頭皮去思考。於是林口分院、高雄分院、兒童醫院、老人養生村一棟棟地冒出

來。對王永慶而言，追求經營的合理化是永無止境的。

二〇〇三年長庚營收三三一・六四億元，健保支出是三三九二億元，佔健保支出的近二〇%。

台大醫院也不甘示弱，在前任院長李源德大刀闊斧、雷厲風行進行績效管理，大幅提高醫生的薪水、並杜絕台大醫院拿紅包的陋習。並且認養代管雲林分院、台大醫院的兒童醫院，竹北生醫園區也在興建中。

奇美醫院在前衛生署署長、及現任院長詹啟賢的帶領下，不僅一掃過去奇美醫院前身逢甲醫院的六億舊債，還不斷擴建兩個新分院，並且成為一所無負債醫院。中間許文龍也不過拿出一億五千萬元成為投資奇美醫院的財團法人基金。

醫生忘了誓言？

准許我進入醫業之時：

我鄭重地保證我自己要奉獻一切為人類服務。

我將要給我的師長應有的崇敬及感戴；

我將要憑我的良心和尊嚴從事醫業；

病人的健康應為我的首要顧念；

我將要尊重所委託予我的祕密；

我將要盡我的力量維護醫業的榮譽和高尚的傳統；

我的同業應視為我的手足；

我將不容許有任何宗教、國籍、種族、政治

或地位的考慮介入我的職責和病人之間。

我將要盡可能地維護人的生命，自受胎時起；

即使在威脅之下，我將不運用我的醫學知識去違反人道。

我鄭重地、自主地並且以我的人格宣誓以上的約定。

日內瓦宣言

世界醫學協會一九四八年日內瓦大會採用

(楊煥世攝)

缺少人生經

驗、人文素養的

醫學生，進入台

灣醫界這個經過

財團化企業經營

與健保老大哥影

響的世界，更是

容易養成看錢不

看人的習慣。

其實早在十

年前健保實施以來，企業財團的介入醫院經營，早已把醫生診量計酬了。

前台北市衛生局局長張珩在接受訪問時指出，一九七〇年代，台大醫院最厲害，可是改革的速度慢；一九八〇年代，榮總爬起來；一九九〇年代，私立大型醫院即所謂財團法人醫院迅速竄起。

長庚醫院的興起讓醫生這一行成了受雇的薪水階級，讓醫生可以論量計酬，使得醫生的薪資起了很大的變革。在陽明大學學醫院管理研究所畢業、佳里綜合醫院副院長、負責行政職的邵詩媛分析長庚長於分科經營，很會做成本管理、成本分析、科室成本損益。長庚的崛起也大大杜絕了醫生收取紅包的陋習。健保局也常常去找長庚做成本分析。

長庚的擅長管理提高醫生的效率，也提高醫界的獲利，在業界相當有名。一名台大醫生說，長庚醫生的工作時數是台大的二・二倍，可是卻拿一・七倍的薪水。

無論是台大醫院、榮總醫院、台北醫學院或是一般的私人診所醫生們，這十年來很多成為各大學子在職企業管

3 階層化醫療體系，夾在中間的地區醫院最辛苦





(劉國泰攝)

台大醫學院院長

陳定信：

醫學生要負責， 溝通、再溝通

現在的醫學生訓練，除了專業以外，我們還特別強調負責，其次是溝通。

因為現在病人知識水準提高，很不一樣，不像以前我們前一代的醫師，認為我叫你吃藥就吃藥，開刀就開刀，不要再問了，跟你講半天也不懂。

所以發現讓病人好好接受一個治療，就要跟他溝通，讓他知道為什麼我要做這個事情，有什麼危險，這個溝通很重要。

除了跟病人溝通很重要之外，醫師是一個醫療團隊的領導者，所以也要跟團隊溝通，因為團隊整個發揮出去，才對病人做一個服務品質出來，還有讓團隊士氣，這也是溝通。

第三是跟同儕的溝通。同儕溝通以前就有了。比方我腸胃科病人，從醫師看來也有精神問題，需要跟精神科的醫師溝通，因為你跟一個人談話發現他有妄想，比如每次他肚子不舒服，就覺得自己聽到什麼奇怪的聲音，可是怎麼檢查其他都沒有問題，可是他的反應很奇怪，當然有時候是有情感的問題也說不定，會影響腸胃的功能。

某些獲得特別才藝的小孩子，我們也承認他們很好，但是你要進台大醫學系的話，意思就是你電腦棒、數學棒，可是你坐在那裡，不看人一眼不跟人講話，就如同一個科學怪人不適合當醫師一樣。有些單位說我高中生，到國際大賽拿金牌，你為什麼還要給他甄試？拿金牌不一定適合當醫師，有的孩子就是個性不適合做這一行業，也許他做別的行業會更快樂。

(莊素玉採訪，劉星妤整理)

有比較關心醫療的國會議員，其個人利益是否跟醫療行業太近了？

2／回歸人的基本原點

長期以來，台灣醫生看病不看人、看錢不看人的生態一直沒有改善。健保的給付方式更加重醫生無法好好看人。

美國梅爾曼醫生曾到台灣一個月，他發現台灣的醫生沒有在看病人。因為他發現有一個女病患因病頭髮掉光，戴假髮住院八天了，沒有人發現她戴假髮，黃達夫說。

沒有看病人的結果，也可以下處方，顯示看病下診斷的邏輯有些錯亂。

醫生是處理人的生命，因此醫師就如同其他自由業的專業人士——如律師、會計師、新聞從業人員，總得多一點不只把工作當作職業，而是當一個具有相當道德心、人文心的志業。

陳培哲感嘆為何現在的醫學生無法把醫生當作一生的志業，卻把它當賺錢的職業工具。他認為問題出在考醫學院的學生，高中時都在背課本，對通盤的人文知識、人間學不夠了解，一進醫學院之後，又很快進入專業，畢業後，又很快地進入醫院。「他對工作以外的人生了解多少？」

自救

先解醫師心病

1／碰觸不可碰觸的禁忌

既然健保實施十年來，民眾的滿意度高達七、八成，但是為何會發生農曆新年前的邱小妹事件？

台灣醫界有許多不能碰觸的禁忌，很多話無法打開天窗說。

台北一名醫生也問媒體只會轟仁愛兩個醫生，但沒有人去問，「為何邱小妹要不到加護病床？為何又有人



(楊煥世攝)

的婦產科醫師。

因為歷經環境變遷，醫生成了大家想逃避的行業。

邵詩媛說她的妹妹是台南女中第一名，可是為了未來的生活品質，所以她選擇考清大電機系，現在當個工程師，雖然也要加班，但是生活品質比醫生好很多。

尤其是外科醫師的生活品質更是令人害怕。

醫院為求活存，能外包的就盡量外包，但是外包如何保證品質沒問題？為節省成本，醫界指出，現在幾乎所有醫院的清潔、保全甚至洗腎中心都已委外辦理。

成大醫學院精神科教授陸汝斌說他們家一家都是醫生，都知道如果要接受開刀，一定要接受當大開刀房的第一台刀，因為有經過前一天徹底清潔過了，這樣比較放心。

可以在加護病床躺上兩年多？」

加護病房由於配備及所需的醫護人員較一般病房高出許多，病人只要能住進加護病房，就有人全天候照護，可以獲得健保全部給付。住普通病房，還要另外請看護。

多名醫生也「反應政治的介入醫界，譬如有的市議會議員長期介入市立醫院的人事、醫藥的採購利益；甚至有市立醫院院長因為不接受市議員的人事關說而下台，也

一番醫界亂局，「一名觀察者分析。

雖然病人現在可以由網路、書籍上得到許多醫療資訊，但是醫療資訊仍有許多不對稱之處。病人往往無法了解醫生開對了藥沒有？開好的藥沒有？

病人會有什麼損失？

一名精神科醫師指出，他開合併精神分裂與合併憂鬱的藥，院方基於健保給付的限制，只能讓醫生選擇便宜的藥，貴的藥不能給。但是便宜的藥雖有療效，但也有副作用，他只能等病人服了藥，起了副作用，來跟他叫說有僵硬、便秘、口乾、陽痿之後，再摻插開一點貴的藥給病人。

醫生也會愈來愈非得看錢而無法看人。和信醫院院長黃達夫觀察指出，「你去看醫師但他都不太看你，在看電腦，他打電腦是因為電腦打下去以後，健保就會付



健保制度出問題

醫院、民眾、醫師三者皆輸。

醫院無法經營、醫生薪水低、病人醫療品質不好。



(劉國泰攝)

錢。」

今年四歲的邱小妹所遭受的醫學對待，是被大醫院當人球踢來踢去，只是冰山一角。今年一月，四歲的邱小妹被父親施暴，腦部重創，送到台北市立仁愛醫院之後，又如同人球般，被送到台中縣沙鹿的童綜合醫院急救，已過了開刀急救的黃金時間。

健保實施十年至今，如何公平給付的問題若無解，病人會得到更粗糙的對待。

健保制度逼醫生做草率決定

醫生不僅被論量計酬，有經驗醫師的內隱價值被忽視；用心的關照也無法被衡量。

健保確實改變了醫療行為。竹山秀傳醫院院長謝輝龍說，以前，一個病人住院檢查，起碼住院兩、三天，做檢查，檢查完後，充分溝通，也可以建立很好的醫病關係，再開刀，現在健保局很多給付，是定額給付，所以病人早上住院，檢查做一做，下午馬上開刀。「有很多事是健保制度逼著醫生，不得不去做比較草率的決定，」謝輝龍說。

更嚴重的後果是十幾、二十年後，如果碰到重大事故、重症，將找不到合格的本國醫生幫你治療。台安、中山醫院已經出現菲律賓籍

CEFIRO

20萬車主的口碑見證
20萬公里耐久品質的堅持



V6引擎



Navi衛星導航



TOBE資訊影音
3C平台



電動後檔遮陽簾



後座首席中控台



HUD車速簡報
螢幕



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

歡迎您現在進入體驗TOBE的豐富生活世界。

SHIFT the future



裕隆汽車股份有限公司

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

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

誠隆 (02) 27622330
台北市松山區八德路四段88-70號
七和 (02) 87711770
台北市市民大道二段180號
裕隆 (02) 89115500
台北市新成市中興路三段128號
光隆 (03) 3601111
桃園縣桃園市中山路1310號
永慶 (035) 327155
新竹縣新竹市經國路一段2號
裕新 (037) 337037
苗栗縣苗栗市鎮基路656號

裕民 (04) 22591710
台中市西屯區市政路1號
裕康 (04) 22470688
台中市北屯區松竹路二段8號
匯豐 (04) 7303000
彰化縣彰化市金馬路三段221號
國通 (06) 2919011
台南市南區中華西路一段79號
裕昌 (07) 3233331
高雄縣鳳山市中山西路236號
裕隆 (07) 7902888
高雄縣鳳山市中山西路236號

TLFeBOOK



(蕭世英攝)

長庚決策委員會主任委員

吳德朗： 基本醫學倫理的 A、B、C、D、E

A 就是Autonomy，病患的自主權。換句話說，病人自己本身有決定接受哪一種治療的權力，必須醫生有義務把病情跟病患解釋清楚，有義務把治療方法每一樣方法都跟病人解釋清楚，來讓病人選擇，就是病患的自主權。

B 就是Beneficent，就是你的診療行為都一定是要對病人有好處的，那麼即使這種治療後來變成傷害，但是你的本意，為了病人的好處才做得這種治療行為。換句話說，這個也可說是醫師這種基本行善的行為。

C 是Confidentiality，一定所有的診療行為都要保密，不能夠洩漏給第三者知道，不管第三者是政府或者是什麼，反正病人跟醫師的關係，所有的行為，醫生或者醫院都有義務幫病人保守秘密。

D 是Do no harm to the patient，任何的診療行為不能替病人找來傷害。

E 就是Equality，我們當醫生重要的就是一視同仁，有醫無類，不管你是有錢沒有錢的，不管你是原住民，或者是公司的大老闆，都是完全不應該有區分，對病人的診治都是給予最好的診治。

(莊素玉採訪，劉星妤整理)

給付；整形外科若與美容有關，常常要自費，醫生的收入不用受到健保局總額給付的限制)。

「現在年輕的醫生都希望事少、錢多、離家近，」謝文輝說。他這樣的說法，在《天下雜誌》的記者跑遍全台各地的醫院都能聽到同樣的說法。

3／鬥爭與競爭由塔內延伸到塔外

如同日本小說《白色巨塔》所形容的大學醫學院內的醫界鬥爭，是因為教授的職缺有限，所以勢必有鬥爭與巴結。一名醫師說，「我所經歷的比白色巨塔內的劇情還劇烈。」長庚醫院耳鼻喉科名醫黃俊生說，「我看了

白色巨塔之後都哭了。」

榮總婦產科名醫劉偉明早已離開榮總，轉到台北醫學院附屬醫院，說起往事，劉偉明不勝唏噓。

醫院與醫院戰爭

由於塔外的健保大餅有限，白色巨塔外各家醫院之間、各層級醫院之間的鬥爭與競爭也開始延燒。譬如說地區醫院就不太喜歡醫學中心的大幅擴張。

是採取自由市場式的競爭，優勝劣敗，還是做好醫療分級照護制度，目前醫界還沒有定論。「只是走了一段時間的自由競爭，政府再介入做強制分配，可能又是另

出。很多醫院是靠洗腎部門，才能存活。

或者醫生會去多做一些不用健保給付，由民眾自費的項目如美容、減肥。

因為現在的醫界往往只有小而專注才能賺大錢。如做雷射近視開刀的大學眼科連鎖店一家家地開，佳醫集團也是。

膚淺的結果是醫生變成只要做小科，不願意做大科。每年有一千一百多位醫學院畢業生，紛紛搶奪小而風險低的學科就業，如皮膚科、美容整型科、耳鼻喉科、眼科。

外科、婦產科、小兒科、內科四大科則缺人做。

「二代代的醫學生愈來愈悖離醫學的原始精神，」台大臨床醫學研究所所長陳培哲一輩子在做肝病研究，也忍不住嘆氣現在的醫學生喜歡輕鬆、容易賺錢的工作。

現在醫病關係變得非常複雜， 變成**皇帝**(病人)與**御醫**。



(劉國泰攝)

由美國回來的一位資深醫師嘖嘖稱奇說台北有家皮膚科名醫，病人同時坐在兩排，他一次可以看十個病人，馬上開藥。醫生的價值已經被金錢量化得無所遁形。做一個開顱手術，像開邱小妹那樣的刀一萬三千多元。「那麼低的價格就要靠量來衝，」謝文輝說。

2/沒有人要做研究

此外，未來的醫界更是不願意做研究。

台大醫院在常德街的日式舊院區內有一棟黑黑暗暗的檢驗大樓，走廊上到處都擺著比一般大型冰箱還大的實驗機器。許多台大研究型的醫生每天都默默在此處出沒。

每年都有美國哈佛大學、約翰霍普金斯大學的醫學生來陳培哲的肝病研究室做研究，可是自己台大醫學系的學生卻沒有人到他的研究室，有的也是病理系、微生物學、生化學系的學生。

「看現在的學生沒有熱情，連野心都沒有，格局太小，」灰暗的研究室內，陳培哲以灰沈的語氣說。

高難度的醫療工作沒有受到肯定與信任，每年一千一百多位的醫學畢業生，開始選擇比較容易做的醫療工作。

許多比較辛苦的科都找不到年輕的醫學生來做。以前醫學生只要成績好的，都選擇外科、婦產科；現在學業成績第一名的都選皮膚科、整型外科（皮膚科醫療糾紛少，可以同時看很多個病人，可以比較不費力拿到健保

後果

未來的醫界會變得如何？



1／更膚淺

搶的結果是民眾得面對更加膚淺的醫療界。

總額有限，大家用搶的。

「一起去搶總額，愈敢吃的吃愈多。像我們比較保守的，比較不會去做行銷，也不會派車出去隨便接客人，或是送禮，做的都是最辛苦的急診、重症，這些東西，是死路一條，」住在草屯，台灣地區醫院協會理事長、佑民綜合醫院院長謝文輝說。

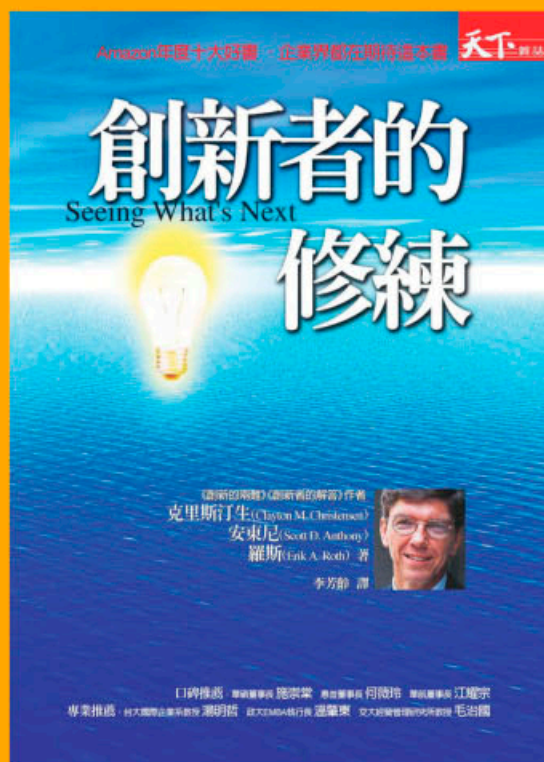
南投草屯鎮曾漢棋綜合醫院副院長鍾維政觀察，有些大型醫院提供社區免費巴士、免費停車場，花在周邊資源形象的廣告，門口站著服務人員，把醫療當作一種消費行為。

「全世界只有台灣鼓勵病人到醫院，」鍾維政說。

最近腎臟科學會規定，不能派車子載病人去洗腎或是送禮物、送便當來招攬病人上門。健保給付比較多且固定的，如洗腎。一個病人一旦洗腎，一個月要洗十五天。目前全台灣洗腎一年可洗掉二六六億元的健保支

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

TLFeBOOK

不緊縮不行，因為健保局的支出永遠追不上收入。包山包海的健保給付幾乎使得病人的需求愈來愈高。

皇帝與御醫

長庚決策委員會主任委員吳德朗舉例，淋巴癌的檢查可以有三種方式，可以電腦斷層掃描、可以磁子共振、PET攝影。三種檢查方式都很貴，但是病人可能三種都要。「現在醫病關係變得非常複雜，他上網路取得資訊，你能不給他做這些檢查嗎？」吳德朗感嘆。「醫病關係會變成皇帝（病人）與御醫，」他又說。



台灣的醫療費用是全世界著名便宜的。許多住在國外的僑民都回台灣看病。一名美國僑民得了癌症也飛回台灣直奔榮總看病。「事前還可以在美國先在網路上預約好回台看病的時間，」一名住在洛杉磯的僑民說。

前立法委員沈富雄指出，像攝護腺癌症開刀，健保局給個二萬五千元，在美國大概要給三十萬元。

醫院、民衆、醫師三者皆輸

健保制度出問題，醫院、民衆、醫師三者皆輸。醫院無法經營、醫生薪水低、病人醫瘡留醫不好。



(邱劍英攝)

教育部醫學教育委員會主任委員

黃崑巖： 沒有生命觀的醫生 看病不看人

醫療是結果不是原因，原因在教育、在社會的品質。我們這個社會庸俗得不得了。邱小妹，林重威、林朝祥、林永祥、SARS時候其他很多事件已經又聯想到九二一，又聯想到八掌溪，你如果這一連串把它連起來的話，你就曉得台灣的問題在於社會，在價值觀、在教育。

我曾經帶過醫師團體，到歐洲去遊說歐盟國家支持我們進入世界衛生組織，但是我發現我們的醫師沒有話題。說到法國大革命或是英國哪一個國王，那個時候是怎樣，或是蘇格蘭的醫師在台灣到底做了什麼，沒有什麼話題，也沒有生命觀，恐怕生命觀是同心圓的中心。如果你有道德，有愛別人、是利他主義的人的話，他會變成壞的人？敢做那種不看病人就決定轉院的人嗎？

所以有醫德結果是直接連到邱小妹，因為我們對人性的挖掘能力差，差，就是差在這裡。你以後要怎樣去延伸？我想有一個道德的醫生，他的底子如果很強的話，他一定有醫德。如果認為生命可貴，那他在行醫的時候也會表現生命可貴，不會說不看病就可以決定轉院。

美國的醫學院協會的四個醫學教育的目標，第一個是利他主義，第二個才是知識，第三個是看病的技巧，第四個則是敬業精神。

先做人，再教做人，再做醫師。如果你有倫理，你就不怕他到了臨床沒有醫學倫理，如果道德的基礎、勇氣打得很好，有預科、送他到臨床，臨床再爛，風氣再壞，如果有道德的話，他有醫德。

台灣的教育應該要重來。

(莊素玉採訪，林芳儀整理)

千億元左右的全民健保定額分給全國三萬六千多家醫院、十八萬個醫生。

健保明顯現出破產徵兆

如果健保維持現狀不改變，衛生署已經預估由二〇〇六年開始入不敷出達三八一億元，一直加重到二〇〇九年短缺高達一五八九億元。健保局指出，入不敷出就是破產的意思。(見一〇二頁表一)

如果真的在二〇〇九年不夠一五八九億元，以現在健保三千七百億的支出，到時醫院真的是要面臨「要一塊給五毛」的窘境了。

全台洗腎一年可洗掉 **266** 億元的健保支出。

所以近三年來，健保局一直在緊縮支出。頭七年幾乎年年一〇%以上的成長，近三年來則是四、五%的成長。未來呢？

老年化社會的來臨，勢必使健保投入無底洞的深淵。台大醫院院長林芳郁指出，「不要忘記我們的人口一直在老化。一個六十五歲以上的老人所花費的醫療費用是一個青壯年的二十倍到三十倍以上的費用。」

林芳郁又指出，「有很多新的儀器設備及新藥出來，你要不要用？但是健保費用就這麼多，你要用就要一直花費。一顆治療肺癌的新藥就要兩百元，要治療一個療程就要花幾十萬元。」



(楊煥世攝)

佳里綜合醫院院長
邱浩遠細心為小鎮
居民看診。

(位於醫學中心、區域醫院、地區醫院之下的第四階)現在很少叫，因為他們得到執政黨的一個主流派系的照顧，把民眾診療的掛號費降到五〇元，不足部份由健保局補助。譬如說醫師診療費是二一〇元，民眾部份負擔是五〇元，健保局就補貼給診所一六〇元。但病人到醫學中心、大醫院掛號費是一五〇元，健保局就只補助六〇元。

由於最基層的診所掛號費只有五〇元，生小病的民眾自然會到鄰近的小診所去。而醫學中心則由於容易獲得病人的信任，有什麼疑難雜症，病人跑最高一級的醫學中心、次高一級的大型縣市區域醫院看病，自然比較安心。

於是夾在醫學中心、區域醫院與最基層診所之間的地區醫院自然最辛苦。

實施十年來，全民健保已支出了二兆八千多億元。每年三



(劉國泰攝)

醫界面臨嚴酷的冬天，林口長庚的門診卻依舊門庭若市。

「整個健保制度把醫生變成一個受雇者，變成一個支薪的受雇者，而且他的所得完全以量取勝，」也是腎臟科醫生出身、前立法委員沈富雄說。「無情地把傳統醫生這個行業的自由精神活生生地剝奪掉。」

白色巨塔內，高高在上的醫學院教授自由精神被活生生地剝奪掉，位處鄉村小鎮的地區醫院也不好受。

小鎮醫院關的關，倒的倒

近十年來，關掉比例最多的是位處鄉村小鎮的地區醫院，約有四四七家。竹山秀傳醫院院長謝輝龍說，「每一個經營者都在咬緊牙關地撐。」

「這是醫界的寒冬，不曉得冬天會有多長，」台南縣佳里綜合醫院副院長邵詩媛說。這天的佳里鎮太陽很大，大年初五剛上班的日子，樓下醫院門診大廳門庭若市，與醫界的寒冬呈現強烈的對比。台南縣沿海包括佳里有六個鄉鎮，總共有二十萬人。但一下子蓋了三大棟又新又大的地區醫院，如教會醫院、新樓醫院、佳里綜合醫院，還不包括已經倒掉關閉的崇德醫院。

邵詩媛所指的是中央健保局要把所有醫院在二〇〇三年所申請到的健保金額，要在今年做個結算，要再拿三千萬元。

「怎麼辦？錢都花了，稅都繳了，現在還要被追溯扣款，」邵詩媛說，「九二年的結算有差，九三年會更辛苦。我的先生開工廠，要是多努力就能接到訂單。可是醫院不行，多努力，所申請到的健保總額受到限制。」

一名財團法人醫院院長觀察最基層的診所

不好受。醫療服務業是一個需要高度受到信任的行業，但是白色巨塔的最高一道信任防線也受到拉扯。健保局的計費方式完全看不到有經驗醫生的內隱價值。

台大醫學院腦神經外科的權威杜永光，由於台大是最後一站，常常收到頭顱被開過一刀，卻沒有把裡頭的瘤或癌細胞取乾淨，又送來台大醫院讓杜永光來收拾的病例。但是先前的一個沒有開乾淨的刀，與之後收拾殘局、複雜風險高的刀，健保的給付都一樣。

即使是這樣一個認真的權威醫師，現年五十歲的杜永光也會碰到一些醫療糾紛的官司。說到這些，讓當年台大醫科高材生的杜永光十分沮喪。

婦產科醫師也不好受。出身台南謝婦產科醫生世家的台大婦產科教授謝豐舟說，產科醫生接生一個嬰兒的給付都是一萬五千到一萬八千多元。如果，醫生發現胎兒在子宮中是站立姿勢，而不是倒立姿勢，有經驗的產科醫生可以憑一隻巧手伸入產道把胎兒姿勢調整，再讓他順產。

這只有幾秒鐘的時間，可是卻是有經驗醫生的無形價值。但健保局看不到這些，給的給付還是一樣。但這樣做其實對醫生是有風險的，因為稍微不當，胎兒缺氧造成遺憾，醫生很容易就會惹上官司。

所以產科醫師現在是相當吃力不討好，沒有人願意當產科醫師。

原因

健保擺盪在市場與管制之間

榮總劉秀枝醫師很關心她的病人，致力為病人找出任何康復的可能性。



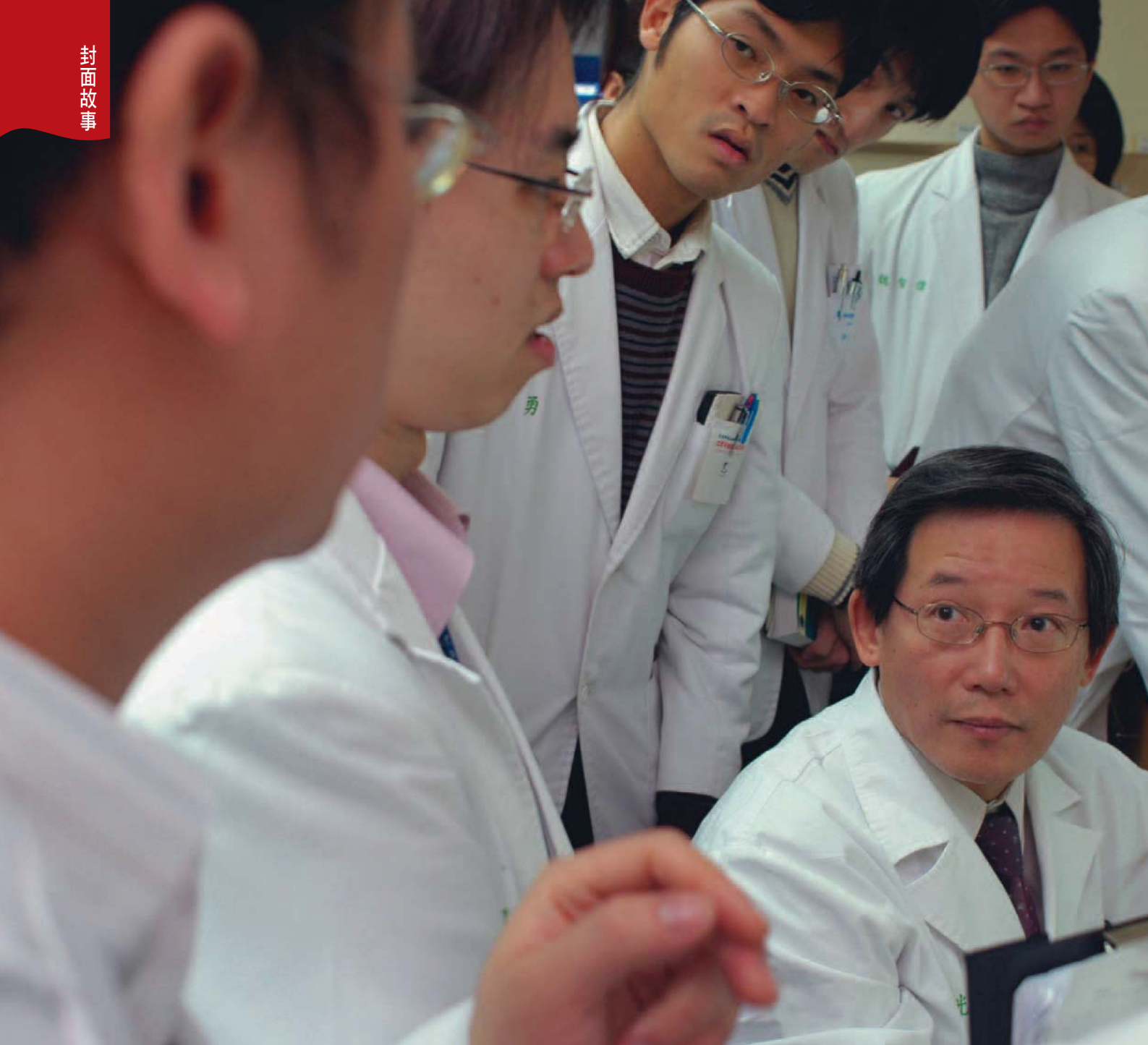
(楊煥世攝)

由榮總轉調市立醫院總院區血液腫瘤科主任的徐會棋指出，「工作的壓力大、病人愈會死的科，愈沒有人要當醫生。」像他做骨髓移植，白血球會掉很多，壓力會很大。但是他的血癌病人卻只能給付健保病床，無法因應血癌病人因免疫力弱，開完刀需要單人病床以避免感染的情況。

淪為過街老鼠

醫生的地位由百年前是村莊中最受尊重的社會賢達，「到今天成為人人喊打的過街老鼠，」台大臨床醫學研究所所長陳培哲感嘆。他引用董氏基金會最近做的調查結果說，現在會尊重醫生的只有小學生。

謝豐舟在台南市的老母親一回很擔心地跟他說，「怎麼辦？我們家上上下下有十幾個醫生？」



(劉國泰攝)

上：台大腦神經外科名醫杜永光率學生巡房。

左：台大醫院院長林芳郁指出，台灣社會的人口不斷老化，將使健保投入無底洞的深淵。

工作愈辛苦，愈不好受

大年初五接受採訪的林宏榮，已經擔任奇美急診醫學部主任六年，提到已經六年沒有回家鄉過年，強壯如林宏榮不禁傷感淚流。

成大醫學中心外科主任轉調台南縣佳里綜合醫院院長邱浩遠說，「現在是醫生最慘、最困難的時候，所有的income都壓縮得很厲害。」

這些各大學醫學中心白色巨塔內，崇高的醫生教授們工作愈辛苦的，愈

現

年五十八歲的台北榮總一般神經內科主任劉秀枝，每週總要開車跑一趟關渡醫院，為一群阿茲海默症（跟美國雷根總統一樣的病）、失智症、巴金森症的病人看病。

每每在關渡山上看完病天都黑了，人生地不熟，很容易就迷路。但是只要想起這些跟著她十幾、二十年的老人癡呆症病人，病情有可能一天天好轉，也願意跟著她跑到關渡去，她就想再辛苦也值得。

她為什麼要夜奔關渡？因為自二〇〇四年起，健保局推出總額管理與卓越計劃，逼業績超出額度的醫院自行吸收成本，病人看得多，醫院也賠得多。

劉秀枝不好意思在榮總看太多病人，又不忍心丟下老病人不顧，一些病人只好轉到也在關渡醫院看診的她那兒去。一個得了老人痴呆症的病人家屬說，她還是要跟著劉醫師，即使要到關渡去看。

她形容目前的醫界遭遇到洪水衝擊。「醫療變得很糟糕，榮總還在守最後一道防線，守住醫療良心。品質目前還在撐，能夠撐多久還不知道。榮總現在是用以前的儲蓄在養醫生，」在榮總行醫二十年的劉秀枝說，「我每天都在天人交戰。」原本劉秀枝一向都非常樂在當醫生，因為當醫生有一個無形的情感收入

3700億的年支出，

到時醫院真的是要面臨「要一塊給五毛」的窘境了。

(emotional income)，只要看到病人病好了就很快樂。現在當她一如往昔開很貴的藥給巴金森症（這種病症的藥一向都很貴）的病人，都很擔心會不會讓醫院虧損？心理就這麼交戰著。

不是看義診，是看倒貼診

病人也不好受。要生病可不要在十二月生。曾是長庚醫院管理中心主任、現為世信生物科技公司總經理莊逸洲指出，「十一月，長庚額度用完了，不是在看義診，是在看倒貼診。」

今年，卓越計劃沒有實施，又開始開放，醫院做多少，就申請多少，健保局再審核，再砍。「這樣更沒有保障，更悲慘，」他說。

劉秀枝發現美國的例子也在台灣重演。在美國，申請一元，只能領到六毛五。

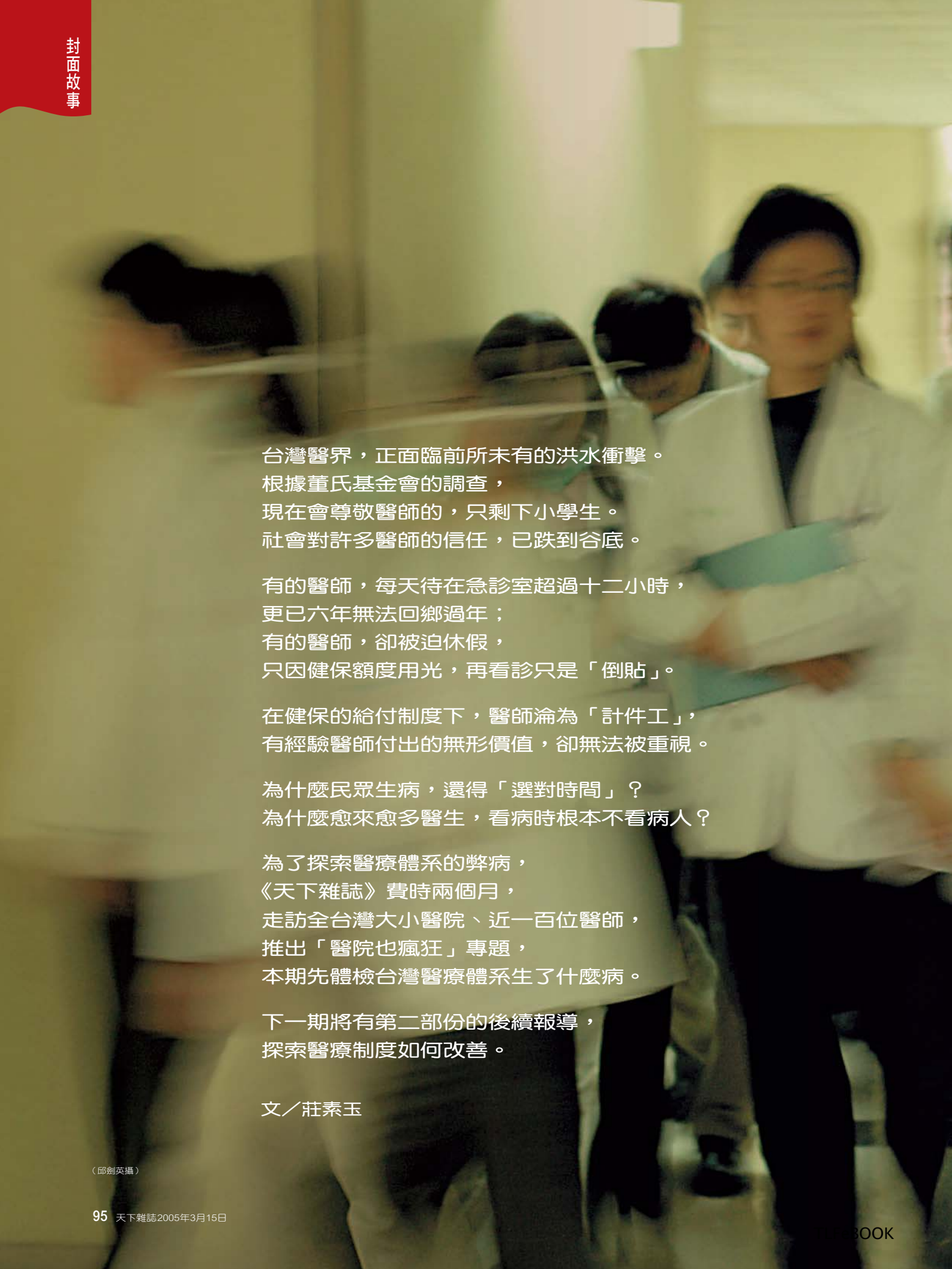
私立的醫學中心會把病人推出去，推到醫學中心的最後一站之一的台北榮總。

公立的醫學中心也會把病人推出去，推到來者不拒的奇美醫院。

在台南的奇美醫學中心，雖然也是財團法人醫院，但

是院長詹啟賢堅持不能拒絕病人，尤其是急診病人。每天在醫院待超過十二小時的奇美急診醫學部主任林宏榮今年過年期間都看紅了眼。光是大年初二，奇美永康院區急診部就來了八七六個病人（平常一天大概六〇〇人）。

(邱劍英攝)



台灣醫界，正面臨前所未有的洪水衝擊。
根據董氏基金會的調查，
現在會尊敬醫師的，只剩下小學生。
社會對許多醫師的信任，已跌到谷底。

有的醫師，每天待在急診室超過十二小時，
更已六年無法回鄉過年；
有的醫師，卻被迫休假，
只因健保額度用光，再看診只是「倒貼」。

在健保的給付制度下，醫師淪為「計件工」，
有經驗醫師付出的無形價值，卻無法被重視。

為什麼民眾生病，還得「選對時間」？
為什麼愈來愈多醫生，看病時根本不看病人？

為了探索醫療體系的弊病，
《天下雜誌》費時兩個月，
走訪全台灣大小醫院、近一百位醫師，
推出「醫院也瘋狂」專題，
本期先體檢台灣醫療體系生了什麼病。

下一期將有第二部份的後續報導，
探索醫療制度如何改善。

文／莊素玉



+ 白袍褪色

醫院 Part 1 也瘋狂

嗎？」及「我真的想做嗎？」

四、培養自由選擇的文化。給經理人一些選擇，並鼓勵他們做抉擇，然後放手讓他們去做。找出新的方法來支持他們的行動，不對他們所做的一切加以定義或是擅做決定。同時對於目標與業績標準不要有所妥協，讓他們清楚知道選擇與責任是相關的，透過監督與支持使他們對自己所做的選擇負責。

五、設立自我約束系統。如果經理人有權自由選擇，他們也要守規

矩，停止並改正錯誤的決定。要設立一套自我約束系統，又不任意施加權威，領導人必須讓提案的經理人也要負責終止這項專案，堅持

經理人在一開始就必須界定好他們終止專案的規則：發生什麼事件、或是萬一中間發生什麼結果，就必須終止整個計劃。對一些高度創新的專案，要界定明確的終止標準幾乎是不太可能，在這種情況下，領導人可以設下一些「社交終止機制」，也可以產生同樣的防治效果，

但更有彈性。

六、營造對大海的渴望。提供一個自由的空間，經理人要發揮意志力，不僅需要自主行動的空間，而且要體認到自己有這樣的自由。領導人還要給經理人一項挑戰，一份困難、綿長的任務，最後還必須讓這些目標或目的對經理人而言是有意義的，「對大海的渴望」是不能虛無飄渺、或是平凡無奇的，領導人必須讓挑戰具有意義、緊扣人心。

意志力，亦即精力充沛、**心念專一**背後的動力，
比動機更具效果，能讓經理人克服障礙，面對挫折仍能**堅持到底**。

情緒的創傷，想辦法挑起正面的情緒（想像力仍是關鍵），維持正向能量。

四、擺脫意念：要做到這一點，

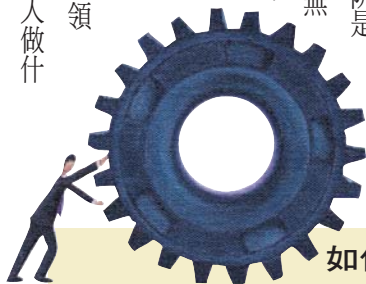
你必須一開始就設好終止規範。例如：決定好你如何認定自己已達到目標，或者當目標不可行時，你要知道何時該轉移重點，然後一定要遵守這些規範。

克服三種無為陷阱

我們在一些蹉跎光陰、無法努力不懈的管理者身上常看到三種無為陷阱：第一個陷阱是排山倒海而來的需求；第二個陷阱是難忍的限制；第三個無為陷阱是未曾嘗試的選擇。克服這三種無為陷阱的方法有：

經理人必須是行動者，因此，經理人的領導角色不是去激勵別人做什麼（但許多經理人都這麼想），而是從旁協助別人做到目標導向的行動。

領導人如何灌輸意志力到他人身上，最後並塑造出一個持續行動不



如何克服無為的陷阱

陷阱一：排山倒海而來的需求

- 清楚安排個人的計劃
- 練習放慢管理：縮減、排好優先順序、安排需求
- 安排接見時間
- 安排任務並管理期望

陷阱二：難忍的限制

- 詳細規劃相關的限制
- 權衡得失、接受讓步
- 選擇性地打破常規
- 容忍衝突與模稜兩可的情況

陷阱三：未曾嘗試的選擇

- 注意其他選擇機會
- 增加選擇
- 培養個人的知識與能力
- 盡情放手去做

懈的公司呢？經理人一旦變成目標導向的行動者，就必須在組織內營造出支持目標導向行動的環境。為此，領導人可以肩負起兩大任務：其一就是要克服成立一家目標導向行動公司會碰上的一切挑戰；其二

就是要讓意志力及個人職責觀念融入公司的文化中。

人是驅動公司的動力，左右公司的績效。意志力的累積是一個很個人、甚至是很私密的一種過程，是

人類行為中一股很強大的內力，領導人可以用以下六種策略來幫助經理人激發這股力量，並發揮意志力，全心投入工作。

領導者的六種策略

一、幫經理人揣摩想像信念。鼓勵他們把想法轉變成具體的信念——對他們想要完成的事情以及他們將如何完成等等有一個清楚、鮮明的概念。

——對他們想要完成的事情以及他們將如何完成等等有一個清楚、鮮明的概念。

二、讓經理人對障礙有所準備。

不要刻意對風險的可能性避重就輕，要讓經理人在參與任務前就充分了解其潛在的成本及利益，讓他們自問下面的問題，「從事這項計劃對我個人而言需要付出什麼？」、「我必須停止做些什麼？」、「如果我不從事這項計劃的話，我還能做些什麼？」，然後請他們跟你解釋為什麼他們即使要付出成本，還想進行這項專案。

三、鼓勵經理人坦然面對矛盾。

真正的投入需要經理人坦然面對他們的情緒，並反省自己對於信念是否全心全意支持到底。請下面的我自問，「這個專案對我來說妥當



書名：主管別瞎忙（A Bias For Action）
作者：蘇曼特拉·戈夏爾、海克·布魯奇
譯者：洪慧芳
出版公司：《天下雜誌》出版
出版時間：2005年2月25日

三、事不關己型：活力差、專注力高。二〇%的管理者對工作不夠投入或覺得事不關己，雖然做事專注，但缺乏活力，常常看起來疏離、緊繃、興趣缺缺的樣子。

四、目標導向型：活力高、專注力高。只有一〇%的管理者真的把事情做完，他們做起事來非常專注、充滿活力，在紊亂中仍舊深思熟慮，保持冷靜。

為什麼有些經理人精力充沛、心念專一，其他人做起事來卻拖拖拉拉、事不關己，或是耗費心力瞎忙一通？目標導向的管理者和這些人的差別何在？大多數的領導者會把差異歸結到他們是否受到動機的激勵。動機或許足以幫助經理人完成例行公事，但經理人的工作並不是只有這些。

他們的工作通常很複雜，需要創意及創新，要努力完成多項互斥的目標，有些任務還需要長期持續投入。當目標愈高、不確定性愈大、阻力愈強時，愈能凸顯動機效用的侷限。在困境下還能完成工作，持續展現目標導向行動的經理人，仰賴的是另一種不同的動力：意志力。

意志力，亦即精力充沛、心念專一背後的動力，比動機更具效果，能讓經理人克服障礙，面對挫折仍能堅持到底。

意志力行動四階段

人的意念在轉化成深度的自我投入前，必須跨越某個門檻。動機與意志力不同：動機是跨越門檻前的渴望狀態，意志力則是跨越門檻後將動機轉化成堅決意志力的狀態。

從「動機」到「意志力」，經理人必須經過決定性的轉變才能投入。能發揮意志力的經理人，通常已做好破釜沈舟的準備。意志力支配目標導向型管理者的兩大特質：活力與專注力，也是瞎忙一通的經理人，以及從推拖、事不關己或是急躁型蛻變成行動不懈的經理人之間最大的差異。

為達目標所需經歷的過程可分為四階段：

目標，必須是一個打從內心就吸引你的想法，在過程之初，你的意念可能還是很模糊，但是最終一定會有一個確切想達到的想法，你必須好好揣摩想像一番。

二、為意念無條件投入：決定全心全意為目標努力。在這當下，你基於一連串事件或是某關鍵事件而開始背負起實踐意念的職責時，就做到了破釜沉舟。為了達成目標，你會自行排解相關的衝突及疑慮，相信自己可以完全投入這個理念。

三、守住意念：首先，想辦法管理好周遭的環境，擺脫旁騖的干擾，專一心志；第二，利用工具，例如用想像力掌控思緒，讓你可以專注在目標上，保持自信；第三，好好處理

一、建構意念：找出你想達成的



主管別瞎忙

根

據研究指出，只有一〇％的管理者能堅定地完成重要的目標，其餘九〇％總是一再受到旁騖干擾、心中充滿不安全感、或是心不在焉，就是沒辦法發揮意志力，所以該做的事都做

不到。

本書作者指出，工作量太大、預算太緊、老闆不太支持等問題，雖然是造成管理無效的原因，但問題最主要出在管理者的處理態度。最有效率的管理者會成功，

是因為他們能透過活力及專注力的有效結合，發揮個人意志力。意志力幫助管理者，即使面對常見的障礙、挫敗及分神等問題，也能堅持到底，完成目標。

從過去、現在、到未來，管理始終都是一種完成事情的藝術。要把事情完成，經理人必須行動，也要驅動他人合力運作。但是認知與行動之間其實有很大的差距，很少有經理人能跨越這條鴻溝，付諸行動。

管理者該怎麼做，才能在工作上做到目標導向，完成管理的使命？領導人又該如何改變組織，才能讓自己與其他更自主行動，塑造公司成為「行動派」公司？

目標導向的行動是一種專注的行為，有自覺、目的，取決於個人完

成目標的決策，要發揮自律抵抗外在的誘惑、克服困難，碰到意外的挫敗也要堅持到底。換句話說，目標導向行動和衝動行事不一樣，不是一時興起，而是經過思考、分析及規劃。

可惜的是，管理者的一般工作特徵容易影響他們的專注力。也難怪作者十年來研究許多企業後得到一個令人費解的結論：大部份的管理者都沒有做到目標導向行動。

如果大部份管理者都不是目標導向，那他們到底在做些什麼？依據管理者的活力及專注程度的不同，

可歸納出四種管理者模式：

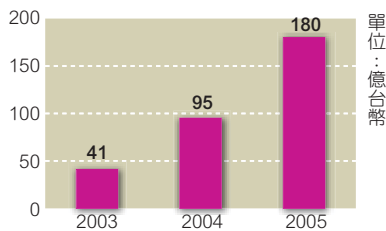
四種管理者模式

一、急躁型：活力高、專注力低。有四〇％的管理者每天被各種瑣事干擾，他們活力旺盛，卻無法專注做事，一副急躁、拚命、匆忙的樣子。

二、推拖型：活力差、專注力低。三〇％的管理者因為缺乏活力及專注力，一再拖延一些對公司真正重要的事，他們常常缺乏安全感、害怕失敗。

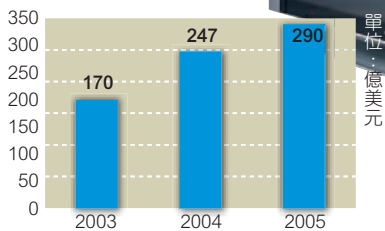


表一 台灣LG營收



註：2005為預測值 資料來源：LG電子

表二 全球LG營收



註：2005為預測值 資料來源：LG財報

驗LG全球七十六個海外據點，及金雙秀超人的執行力。

以下為《天下雜誌》專訪LG執行長金雙秀的談話內容：

問：LG這幾年成長快速，核心競爭力是什麼？

答：LG電子透過不斷的革新，有三點可以舉出來說明。

第一就是家電部份，今年LG做到一〇五億美元，做到了全球第三大。只要進入前三名，就可以說是第一領先群，所以目前家電的成果滿明顯。未來在家電的主力產品上，LG會做更多的努力，以擠入高階產品。

未來可以提供給LG高度成長的，就是Display（顯示器）。除了電漿面板，LG還有LCD面板，這部份現在持續在加強。過去LG的電漿及LCD都有很高度的成長，但今年LG持續設定能成長五〇%。

因為我們預測到二〇一〇年，有七〇%都是薄型

電視的市場，薄型電視包含液晶及電漿，所以LG開始將焦點集中在這塊產品上。

第三是行動電話。去年LG已經做到全球第四大。當然LG要持續不斷地努力，一定要擠進前三大。

剛剛提到的這些產品，都是透過不斷的技术開發，來達到成長。

問：這幾年的快速成長，在過去有哪些決策你認為是對的？

答：因為LG電子在看市場的時候，並不是只有看韓國這一塊市場而已，而是放眼全球，在看全球的市場。十年前LG電子八〇%的營收是國內的，二〇%是海外的。十年後換過來，八〇%的營收是海外出口創造出來的。

在出口比重這麼高的狀況下，LG要做到global company（全球企業）的話，就需要做出一個global product（全球產品）。如果這些產品做出來，卻沒有地方可以賣，有再好的技術都沒有用。目前LG有出口的國家，超過一百個，在當地有設分公司的有七十六個，而派駐在海外的韓國主管也超過一千五百人以上。

問：這幾年LG往全球市場看，LG要怎麼了解生活型態的改變，

用什麼方法去掌握全球市場生活型態的改變？

答：在想要成功開拓當地市場的狀況下，LG都會針對當地市場，讓人員有約一年的時間去了解本土文化。

怎麼樣培養那些在海外的幹部能更快了解當地市場？最快的方法，就是直接把他派過去，讓他自己去租房子住，自己去找學校上課，自己了解當地文化。

一個偉大的公司會培養出卓越的人才，一個優秀的員工，也會組成一個卓越的公司。以海外的營業來看，LG就會以LG的文化去融合當地的文化，讓LG有信心可以做到第一。我們透過LG的教育訓練想法，持續不斷對員工做教育訓練，讓他們有同樣的思考模式。

問：將LG的意思從Lucky Gold Star改成Life's Good的思考是什麼？

答：很多產品已經數位化之後，原本對生活就是好的，本來就會創造Life's Good的感覺。原本這個概念是在澳洲開始講的，覺得很好，就擴展到全世界，所以現在Life's Good就等於LG。

（楊瑪利採訪，黃靖宣、戴相文整理）



(黃明堂攝)

▲「光是知道，有能力沒有用，真正實行的人，才會成功，」金雙秀經常跟員工說。

年，LG已經攻下電漿電視、滾筒洗衣機、對開冰箱台灣市佔率第一名。今年營收挑戰一八〇億台幣，佔國內家電市場規模四成。「韓流是現在最大的敵手，」聲寶家電事業部協理楊正民形容。

設定高目標，加上執行力，是LG近年快速成長的主因。喜歡親自

上前線的金雙秀，在今年新春賀詞，特別宣示他要花七〇%的時間在國外視察。

台灣因為表現突出，成為金雙秀海外訪察的首站。「台灣數位產品的市場潛力大，接受新產品的速度很快，是重要的測試市場，」金雙秀點出台灣市場的獨特與重要性。

三十六年前進到LG，從冰箱工程師做起，金雙秀特別重視第一線現場。在與經銷商聊天過程中，金雙秀就直接做決定，找到人員負責執行。「光是知道，有能力沒有用。真正實行的人，才會成功，」金雙秀經常跟員工說。

金雙秀也是個很能融入群眾的領導人。十年前，LG將生產基地移到中國大陸，為了解當地市場，當時金雙秀親身到中國大陸待了三個月，在北京的漢語學校學了三個月的中文。

除了現場督軍外，廣設革新專案小組，則是LG再創新高的另一個祕密武器。金雙秀將四〇%的員工獨立出來，專責技術導向的研發，在全球設立超過一五〇〇個TDR專案小組（拆除再設計，tear-down-and-redesign）負責各地市場的研發、行銷、品質改善。像是

台灣滾筒洗衣機的上市，TDR小組就花了六個月時間研究，決定產品的價格帶、哪些機種要上市。

未來在高階品牌形象及高度成長，將是LG最大的挑戰。在二月的台灣LG春酒餐會上，董事長朴洙欽認真地說，「怎樣才能整合品牌形象？讓消費者看到LG不會只想到冰箱、洗衣機，還有手機、MP3 player呢？」這是他最近每天都在思考的問題。

資源有限，智無限

從家電市場轉戰電子品牌，是LG這幾年的首要目標。金雙秀預計在二〇一〇年將LG打造為全球前三大的IT家電製造商，主力將在手機、薄型電視上，「行動電話會朝多面向數位整合，」金雙秀拿出手機舉例，「現有相機、MP3、將來有多媒體廣播，未來生活一定是跟機器手機連在一起。」

訪店最後，金雙秀用漢字寫下他最喜歡的格言——「資源有限，智無限」給經銷商做為贈品。

二〇一〇年，金雙秀為LG設下一千億美元的營收目標，要在五年內成長三倍。這句話能否落實，考

韓國家電巨人LG集團副會長兼執行長

文／陳名君

LG金雙秀 愛上第一線

六十一歲的金雙秀在韓國被視為風雲企業家，他是少數不靠家族背景、政治力量，從電冰箱工程師一路爬升到執行長的傳奇人物。近年來LG欲從家電市場轉戰電子品牌，金雙秀將如何領導佈局？針對台灣市場，他有何攻城掠地的策略？



▲奉行「現場主義」的金雙秀（左一），於今年初宣示要花七〇%的時間在國外視察。第一站就是台灣桃園的世和電器行。

二月十一日傍晚的細雨中，三十坪不到的桃園世和電器行，擠滿翹首盼望的媒體。

五點四十五分，方臉粗眉的金雙秀走進場內，指著每款產品，認真地詢問，「LCD TV幾吋的賣得最好？」、「滾筒洗衣機在台灣好賣嗎？」等各項產品問題。

這位像是LG笑臉100%走出來的歐吉桑，是韓國兩大科技龍頭之一，LG集團副會長兼執行長金雙秀。六十一歲的金雙秀在韓國被視為風雲企業家。在韓國財閥的壟斷下，是少數不靠家族背景、政治力量，從電冰箱工程師一路爬升到執行長的傳奇人物。

二〇〇三年十月，金雙秀接掌執行長，為LG設下每年成長三〇%的目標，「成長五%是不可能，成長三〇%卻是可能，」金雙秀常把這句話掛在嘴邊，「設定高目標的挑戰，才能不斷成長。」

LG的確交出漂亮的成績單。二〇〇四年LG營收二四七億美元，相當於七五七〇・五億台幣，等於鴻海加上廣達加上台積電的營收。LG衝高營收的同時，淨利雖也較前年成長一三〇%，達十五億美元，但較三星預估的一百億美元獲利仍有一段差距。

LG在台灣的大舉搶攻，撼動國內家電市場。進到台灣市場不過四

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！

公平貿易組織 想做些什麼？

所有的參與組織要能夠符合以下的九項標準：

- 1. 為經濟弱勢的生產者創造機會：**FTO成員要將降低貧窮視為使命，他們的責任在於支持弱勢的個人、家庭企業或團體的生產者能獲得更好的工作合約及利潤。
- 2. 確保公開透明及信任度：**FTO成員在所有的商業交易過程都必須要公開透明，他們有責任提供充分的資訊給他們的貿易伙伴，同時需要建立開放的平台讓合作的員工及生產者能民主式地參與在所有決策過程中。
- 3. 協助合作伙伴建構生產能量：**FTO成員需肩負起培訓貿易伙伴生產、管理及行銷技能的責任，讓這些個人或團體生產者能具備能力將產品銷售到地方、全國及國際市場。
- 4. 推展公平貿易的觀念：**讓全球的消費市場能了解公平貿易的社會內涵——扶助弱勢、消滅貧窮，讓全球人民認同全球經濟的發展也能兼顧社會公平正義。
- 5. 維持市場價格的公平：**FTO成員必須要能兼顧生產者與消費者的利益，讓生產者能獲得與其努力對等的合理報酬，而消費者也能以合理價格買進所需物品，這樣的做法是要能維持產品在市場中的永續性。
- 6. 保證性別平等：**FTO成員要能確保其合作伙伴無論男女都能獲得均等的工作機會、升遷管道及同工同酬。所有工作伙伴在其宗教信仰、文化及傳統風俗都要能被適當尊重。
- 7. 提供安全健康的工作環境：**FTO成員要能提供安全及健康的工作環境，這些包括乾淨的飲水、懷孕及哺乳期間婦女的需求、合理的工作時數及醫療照顧。
- 8. 維護兒童勞工權益：**FTO成員要能遵守聯合國兒童權益會議中所訂出的各項標準，在任何兒童參與的生產過程中不危害兒童的身心健康、受教育及玩樂的權益。
- 9. 善盡環境保護的責任：**FTO成員要有永續管理及使用原生資源的觀念，謹防濫採及在生產過程可能造成的浪費。（黃淑芬譯）

要面對的。

已經連續兩年組團參與世界社會論壇，亞太公共事務論壇祕書長黃淑芬則觀察到，大會嘗試喊出「另一種經濟正在進行中」(Another Economy is happening)的口號，以論壇本身場地架構出社區微型企業體的交易平台，以扶持社會企業及社區經濟的發展，落實民有民享主權經濟的理念。

由於台灣代表團也在這一個展示區域當中，擺起了一個台灣代表團的展示場。黃淑芬從參與開始，特

別體會到主辦單位，從一開始強調以人民為中心和公平公開的商業過程，所有參與貢獻的團體都具有自主性，無論在產品製造、市場機制、財務流程、跨域交易、售後服務等過程中，生產者都應具有管理及決策權。

公平貿易行動

另一個解決的途徑是已在歐洲許多地區如火如荼發起的公平貿易運動，消費者藉著加入共同購買運

動，以消費者運動來扭正全球貿易的不公平。

公平貿易組織認證行動(Fair Trade Organizations, FTO Mark)，就是在對自由貿易的反思之後，所採取的具體行動。此項行動是由國際公平交易組織(IFTA)於二〇〇四年印度世界社會論壇催生出的組織標準認證活動，這是一個國際社會企業品牌的認證，具備有此標準的組織或企業被認為是在其商業活動中對經濟及社會正義有貢獻者。

全球貿易

讓貿易 公平一點

全球貿易解放卻讓基層農民深陷貧窮。
公平貿易的理念開始發燒，
在全球化經濟發展的同時，提醒著公平與正義。

文／鄭一青

全

球自由貿易解放各個國家的貿易壁壘，也為強國的各大企業拿下了一張通行證，在世界市場通行無阻。

但是，這樣的全球貿易，卻造成許多開發中國家的食品，包括茶、咖啡、牛奶、香蕉、大麥、和種子

等都被大公司所壟斷。

根據行動救援（Action Aid）組織在社會論壇所發表的報告指出，三十家大公司控制世界三分之一的加工食品，五家公司掌控了世界七五%的穀物貿易，二家公司控制了世界一半的香蕉市場，三家貿易公司擁有八五%的茶交易，而孟山都公司則穩穩掌控了九一%的基改作物種子。

以全球食品業而言，包括台灣農

民在內，小農民為了能夠把辛苦種植的食品賣掉，就任由這些具有議價權利的大公司將大多數的利益拿去，留下靠著土地維生的農民繼續和貧窮抗戰。

因此，要能夠對抗全球化規模的經濟怪獸，如何能夠扶持弱勢生產者和維持社區的基層工作者的經濟，就成了世界社會論壇總共十個區域分區中整合經濟體（Economy of Solidarity, ES）



（法新社提供）

世界社會論壇嘗試喊出

「**另一種經濟**正在進行中」的口號，

以扶持社會企業及社區經濟的發展，

落實**民有民享**主權經濟的理念。



(法新社提供)

印度的運動團體和哥倫比亞的工會，

已經發起**全球大規模的**
拒飲可口可樂運動。

袖。

根據英國國家廣播公司報導，三年多前，哥倫比亞可口可樂工會曾在美國鋼鐵工會領袖的陪同下，在美國控告可口可樂公司，並公布一份六十六頁的文件，文件上指控可口可樂公司應該為工會領袖希爾被殺害負起間接的責任，希爾在一九九六年十二月被槍殺而死，過去十年來被殺害的工會領袖超過一千五

百人。

對印度土地和環境污染毒害，並且也踐踏哥倫比亞人權的指控，可口可樂公司是一概不承認。

拒飲殺手可樂

不過，印度的運動團體和哥倫比亞的工會，已經發起全球大規模的拒飲可口可樂運動，「停止殺手可

樂」(Stop Killer Coke) 抵制行動就是由哥倫比亞的 Sinai Trainal 工會帶頭發起的，已經獲得了倫敦、羅馬、墨爾本等地工會的響應與支持。

而印度資源中心則協助印度社區前往美國和歐洲等地發起抵制運動，「單單是在美國就有六十七個大學已參與了抵制行動，」印度團體成員指出。

不單只是消費者，歐美媒體更報導，美國可口可樂公司也開始遭到來自投資法人的抵制。

一名前華爾街證券經紀商凱瑟(Max Keiser)，計劃推出一支對沖基金，專門放空可口可樂股票，並把賺取得來的獲利捐贈給被這全球最大軟性飲料業者「剝削」的地區。

「二〇〇五年會是可口可樂很難過的一年，」印度「人民運動全國聯盟」的成員這麼說。

(可口可樂公司的例子，不是第一個也不會是最後一個。在一九八〇年代，耐吉也曾因為虐待勞工和雇用童工，遭到抵制，進而努力成為企業社會責任的先鋒。可口可樂公司呢？台灣的公司呢？)

可口可樂 身陷火海

可口可樂竟會殺人？
世界社會論壇為何群起圍剿，
一定要可口可樂負起社會責任？

文／鄭一青

這

可不是可口可樂公司樂見的場景。

黑色海報上，可口可樂的招牌成了殺手般的標誌。世界社會論壇中，一場難得一見人滿為患的會場上，來自全球的民間團體聆聽來自印度、哥倫比亞、和巴西榆港的運

動團體，在會場上對可口可樂公司進行的控訴和討論，吸引了數百名與會者熱烈的參與，現場以印度語、英語、西班牙文、葡萄牙文和法文，同時進行。

來自印度社區的運動者，以流利的英語控訴可口可樂公司在印度工廠所發生的事情：包括在印度因為大量使用水源，而造成水荒，使附近依賴農業維生的社區缺水，廢水和廢棄物更污染了當地的土壤和地下水。

可樂毒害也殺害人民？

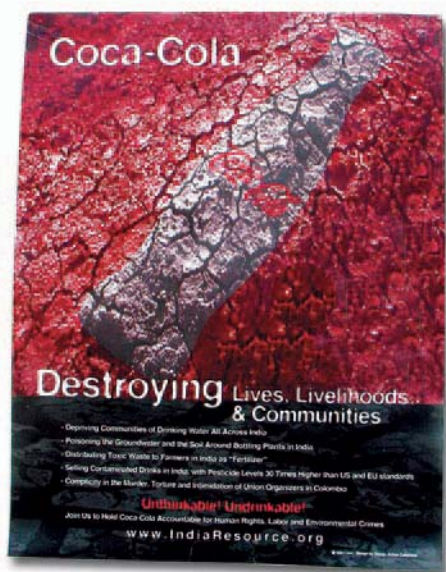
「喝可口可樂就好

像在喝印度農民的

血，喝可樂就像是讓這個公司繼續毒化我們的社區，」印度「人民運動全國聯盟」的成員形容，「水和土地是生命的基本元素，對抗可口可樂是為了生存而戰。」

這些抗爭和污染事件也曾被英國國家廣播公司等國際媒體報導。而其他爭議事件，還包括印度運動團

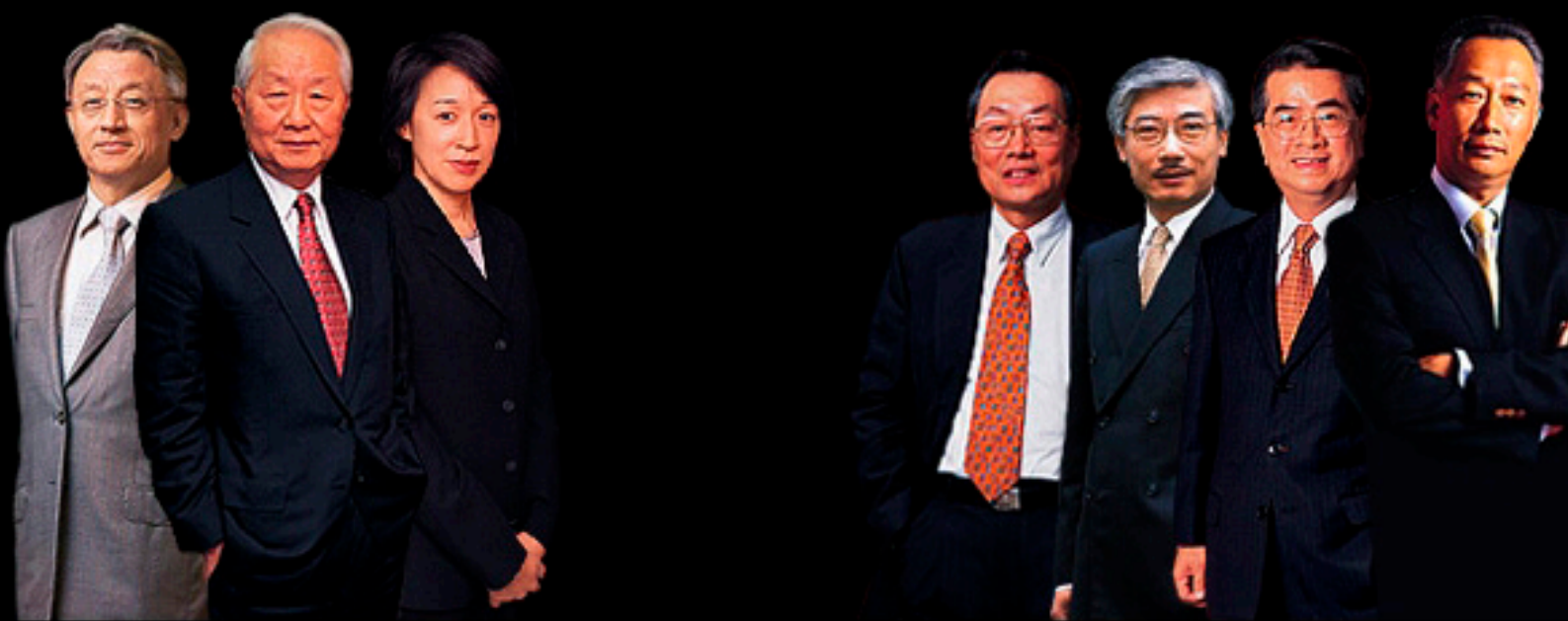
體指控，可口可樂產品的雙重標準，印度環保團體成員指出，「可口可樂公司在印度賣的可樂，農藥殘餘是在歐美所賣出可樂的三十倍，」在印度運動團體的壓力下，印度政府規定在印度銷售的可口可樂標示，要包含農藥成份的比例；而去年一家最大的印度工廠也因抗



▲可口可樂在印度環保團體眼中是毒化社區的殺手。

爭而關門。但是印度的可口可樂公司則堅決否認採用雙標準。

在聽完印度團體的報告後，哥倫比亞的工會代表更進一步控訴，可口可樂公司在哥倫比亞和其拉丁美洲主要的瓶裝廠——泛美飲料公司進行恐怖活動，雇用民兵組織殺害、虐待、綁架哥倫比亞工會領



僅提供了不到〇・一四％的援助，美國花在伊拉克的戰爭經費是人道救援的兩倍，另外花了六倍以上的經費在國防預算上。

「有錢國家的人道救援少到令人羞愧，平均每人不到八〇美元，只差不多等於一星期一杯咖啡，」樂施會分析，平均所有富有國家的援助



(鄭一青攝)

▲十年後，將有九千七百萬兒童因貧窮而不能受教育。

僅及國民生產毛額的〇・二四％，離〇・七％的目標非常遠，甚至比四十年前平均〇・四八％還要少很多。原本預計在二〇〇五年時，讓全球所有女孩都能進入學校念書的第一個千禧年目標

已經確定落空。

根據樂施會的調查資料，若照目前的趨勢，世界沒有積極改變，從現在起到二〇一五年的十年間：

四千五百萬兒童將因貧窮所帶來的各種問題而死亡。

二億四千五百萬非洲居民生活在每天少於一塊美元的狀態下。

九千七百萬的兒童不能受教育。五千三百萬的人沒有基本的衛生設備。

「在非洲的塞內加爾，許多人相信你釋放一隻在鳥籠中的鳥，會為自己帶來好運，但我們不能只是解救一隻鳥，我們必須回到根源，徹底摧毀鳥籠，找到結構性的因素來改變，」在世界社會論壇的「全球對抗貧窮」論壇中，來自非洲

「全球對抗貧窮」的社會運動領袖剛保士拉對世界公民團體疾呼。

要求有錢國家、世界銀行和國際貨幣基金會無條件取消最貧窮外債，是世界社會論壇中許多民間團體和南方國家的主張。

目前，貧窮國家每天必須付出一億美元給他們的有錢債主。「因為貧窮國家必需付出巨額的外債，而這些錢原本可以用在提供教育和基本衛生和健康的基金，每天有六萬人因而死亡，其中二萬五千名是兒童，這是社會性的大屠殺，」一



(鄭一青攝)

▲貧窮國家因巨額外債而深陷痛苦。

九八〇年諾貝爾和平獎得主、阿根廷人權領袖佩雷斯·埃斯基維爾說，取消外債的同時，必須要推動國際經貿結構的根本改變，「不能只是少數國家和少數公司不斷地擁有金錢和權力，卻不考慮世界大部份人的利益。」

埃斯基維爾在世界社會論壇中呼

籲各國正視不公平的全球化所帶來的後遺症，埃斯基維爾的主張，已被列入社會論壇十二點共同主張中最重要的一項。

全球對抗貧窮，成為一個重要的共識。甚至遠在瑞士，立場

完全對立的世界經濟論壇，列出全球治理最重要的六大議題，最重要的前三項和世界社會論壇的結論不約而同相合：對抗貧窮、不公平的全球化、氣候變遷。

「貧窮是全球的傷痕，」英國總理布萊爾在經濟論壇的演說中，也對世界的政經菁英們指出。



(法新社提供)

世界社會論壇之中，最重要的議題之一，
就是希望號召「全球對抗貧窮」。

動，G C A P呼籲全世界每個人以繫上白絲帶來做為全球對抗貧窮的象徵，並且預計在今年七月的 G 8 會議、九月的聯合國千禧年高峰會、十二月的 W T O 部長會議時，推動白絲帶日來呼籲全世界正視全球貧窮的結構性問題。

貧富不均是所有其他全球治理問題的根源之一。

令人羞愧的援助

在二〇〇〇年時，世界各國領袖務實地決定一些重要的議題，做為千禧年發展計劃，其中包括提供所有人教育機會、提升健康標準、阻止主要疾病，如愛滋病的擴散，在二〇一五年之前，減緩環境的惡化等。但要達成這些目標，貧窮國家必需要有更多的外援才能達成這些目標。

有錢國家承諾每年要提供貧窮國家國民生產毛額 (G N P) 〇・七 % 的金錢援助也都紛紛落空，根據國際援助組織樂施會 (O x f a m) 的調查資料，四個達到人道援助的國家都是北歐國家，其餘十八個經濟強國都沒達成，而最富強的美國

繫上 白絲帶的日子

每天，世界上的貧窮國家必需付出一億美元給債主。
而因為外債，
每天有六萬人因為健康和衛生基金的缺乏而死亡，
貧窮成為全球的傷痕，在貧富不均的社會持續發疼……。

文／鄭一青

那是在里約的一個五星級飯店外，流浪漢躺在教堂前的石塊地上睡覺。

這樣的景象，在里約常常見到，在這個以美麗海灘聞名於世的都市，六百萬人口中，五分之一，超過一百二十萬人居住在沒水沒電的貧民窟中。

「二〇％的人擁有八〇％的財富，而另外八〇％的人什麼都沒有，」在世界社會論壇中，巴西民間團體以大大的標語陳述他們的痛。

「我屬於這裡，」舉起雙手，身著白襯衫、白色休閒外套、沒有打領帶，小學畢業的魯拉原本宣布要

到三十日才來到，卻意外地在會議開始的第二天清晨就來到世界社會論壇。

這個從街頭出身，一個來自東北角窮鄉僻壤，曾當過擦鞋童的小孩，工人黨領袖、現任巴西總統的魯拉來到世界社會論壇，參與「全球對抗貧窮」(Global Call to Action Against Poverty, GCAAP)的論壇。

AP)的論壇。

魯拉是世界第一個政治領袖站出來支持全球對抗貧窮。

就在次日，魯拉又遠飛到在瑞士滑雪聖地達弗市所正在進行的世界經濟論壇，將他在巴西所參與號召「全球對抗貧窮」的議題，帶進了世界大企業和強國所聚集的世界經濟論壇。



(法新社提供)

▲巴西總統魯拉是第一位站出來支持對抗貧窮的政治領袖。

對巴西總統魯拉而言，對抗貧窮，是內政，也是外交。巴西內部即是一個貧富嚴重不均的社會，從貧窮出身，巴西總統魯拉深深理解貧窮人民所面臨的處境。

而世界社會論壇之中，最重要的議題之一，就是希望號召「全球對抗貧窮」。

已有全球數百個民間團體共同推

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
LJON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
高雄縣鳳山市中山西路236號
吉隆 (07) 7902888
高雄縣鳳山市中山西路236號

LifeBOOK

灣和世界的聯繫，幾乎只剩下貿易和人民的觀光旅遊，而島國的心態和邊緣化一直是許多人對台灣深層的擔心。

但許多人開始看到，透過台灣開始萌發的各種公民團體、非政府組織、非營利組織，



(鄭青攝)

台灣透過開始萌發的各種
公民團體、非政府組織、非營利組織，
可能是**重返國際社會**，

最自由、也是最快的方式之一。

在一場探討聯合國改革的會議上，亞太公共事論壇祕書長黃淑芬就忍不住站起來發言，「當各位理所當然的談論聯合國的改革，但是我是來自一個地方，有二千三百萬居民，卻沒有這樣的基本人權，更別提改革聯合國。我們也很想盡一份世界公民的義務，卻處處受阻撓，」她的發言不僅使她自己眼泛淚光，也引來許多世界非政府組織（NGO）成員的掌聲和友誼。

台灣可以和世界用不同的方式做朋友。「如果台灣的NGO，可以藉由和全世界的NGO做朋友，讓世界的公民社會也了解，台灣人不只是要賺錢，也讓更多人都了解台灣人，了解台灣的處境，也可藉由世界民間社會建立另一種柔性的NGO屏障，」一位參與的台灣團員說。

但世界社會論壇的成功也使它面對著進一步的挑戰。

由諾貝爾文學獎得主葡萄牙文學家薩拉馬戈和阿根廷諾貝爾和平獎得主埃斯基維爾在內的十九位世界著名的國際知名知識份子，在會議

結束前，提出十二點未來世界社會論壇要關注的世界主要改革方向，做為世界NGO凝聚能量的重點。這十二點中包括反貧窮、反戰、企業治理、氣候變遷等重大世界議題。

世界社會論壇的下一步

短短五年，世界社會論壇的精神遍地開花，不僅在歐洲和美國本土都有了屬於自己的社會論壇。從去年開始，就決定每三年輪流在亞洲、拉丁美洲和非洲來分別主辦世界社會論壇。

為了儲備能量，明年世界社會論壇將會分散到北美洲、拉丁美洲、歐洲和亞洲四大洲分別舉辦，而二〇〇七年更將首度移師非洲舉辦，主張另類全球化的世界社會論壇幾乎已成了每年世界公民社會最大的一個世界盛會。

但是，一個開放性的論壇和空間，能不能真的凝聚世界改革的能力，推動世界走向另一個更美好的未來，或者只是成了一場每年一度的NGO嘉年華會，則是許多人心中的疑問。

只要願意邁進一步，台灣其實離世界並不遠。台灣代表團的東方亞洲面孔一出現在榆港就引起地方媒體注意。

歌、跳舞、作樂，更多人大談政治、哲學、藝術和全球化，每晚在營火和各國音樂伴隨下通宵不眠。

美國布朗大學念哲學的研究生維克多，五天會議下來只睡了四個小時，還很得意地說，「這就是社會論壇的目的，誰來這裡睡覺啊？」

另一個年輕人馬其對未來非常有



(Eduardo Quadros - World Social Forum speaker)

▲諾貝爾文學獎得主薩拉馬戈為世界改革提出建言。

信心，「不管過去老一代的人怎麼做，但是，如果世界必須改變，我們一定會採取行動，看到全世界年輕人聚集在一起，嘗試創造一個新的未來，這實在太重要了。」

各種未來的可能發展，都被討論著。

從美國西雅圖來的近七十歲的美國小說家李夢娜 (Mona Lee)，也是長期獻身於和平和社會正義的運動者，她和先生與許多國際人士共同成立了世界國會和世界民主聯盟，希望能夠推動世界公民社會公平參與全球國際事務的機制，打破

目前聯合國機制中，少數強權所代表的安理理事會，有權能夠否決重要議案的現況。

白髮蒼蒼的李夢娜還曾在一年多前，和先生騎著腳踏車環遊世界去宣揚他們世界公民社會的民主和公平參與理念。

全世界在各個不同角落的民間團體、社區團隊、勞工

組織或是環境運動工作者，來到這裡既是要聆聽別人的聲音，也是要讓自己的聲音被聽到。

台灣小小社區的力量

相較於法國來了三千人，印度來了一千人，雖然台灣是一個

代表六個民間組織的七人代表團，也以溫婉的台灣社區和非營利組織經驗，在對抗全球化經濟中，分享政府和社區合作的成功個案，提供一片全球困局中，一點台灣社區和民間組織如何嘗試自給自足的經驗。

來自九二一重建區，中寮植物染

社區的吳美珍，穿著社區媽媽們用植物手染、親自設計和完成的衣服，向在場觀眾解釋各種植物的來源，和社區如何在九二一地震後，一步步重建走向社區的經濟自主。

台灣代表，沒有國外強悍的非政府組織的激情和掌聲，卻也引來國



(鄭一青攝)

▲抗議美國強權，布希被畫成了希特勒。

外媒體的好奇，在現場擔任口譯的巴西年輕人，更是有感而發，「在聽了那麼多的問題之後，很高興有人能提供一個解決的方案，即使是一個小小社區的經驗。」

台灣因為政治因素，長期無法參與世界各種政治組織。漸漸地，台



(Luis Abreu攝，World Social Forum網站提供)

世界社會論壇已是「**另類全球化運動**」的象徵。

希望把一個更**美好而公平**世界的夢想，

帶進一個由資本和強權主控的全球化過程。

地區二十一議程的永續發展藍圖，從反童工、反貧窮、反剝削勞工，到主張非暴力抗爭的哲學團體，從原住民運動到用文化藝術來進行社會改造工程；從賣手工藝品和各種藝術作品的攤位，到賣馬克思等左派思想的攤位，全世界各種複雜問題都在這幾天中被討論。

反戰、反美，尤其是反布希，一貫地是成為世界社會論壇少數統合所有不同民間團體的共同議題。

「目前世界上有兩大超強，一個是美國總統布希，另外一個是另類全球化運動，」紐約一家報紙上如此評論。

才又一次當選美國總統的布希成了世界社會論壇眾矢之的，除了許多場的論壇以反戰、反美、反布希為主軸，在街頭上，一位來自比利時的年輕人，穿上將布希列為世界首要通緝犯的T恤，布希的肖像被塗成了希特勒，來自世界的團體，聚集在一起表達對美國強權的不滿。

三、四萬個年輕人，住不起也訂不到旅館，就在青年營搭營。每個晚上那裡都是不夜城，各種不同國家的音樂，十幾個人就圍在一起唱



(Cristine Rocholgh攝・World Social Forum網站提供)

世界社會論壇為世界保留了一個巨大的開放空間，

讓世界用另一隻眼——**左眼**來看世界。

遭逢巨大的挑戰。

自九〇年代以來，宣稱要為人類的未來寫下快樂幸福篇章的「市場全球化」、「金融全球化」、「新自由主義全球化」的論述，被群眾以具體行動抵制。

世界貿易組織、國際貨幣基金會、世界銀行、經濟合作發展組織，是自由市場全球化時代的四大支柱。然而，自西雅圖抗議以後，這些國際經貿體制的集會、運作到處遭遇全球性動員圍場抗爭。

用左眼看世界

世界社會論壇就是在這個全球民間社會的巨大反思基調下，為世界保留了一個巨大的開放空間，讓世界用另一隻眼——左眼來看世界。

綿延四公里長的巨大會場，依主題分成了十一個主題區。

熾熱的太陽，燒烤得許多與會者熱到脫皮、累到快崩潰，但是，同時在發生和進行的各種思考、對話、辯論，和各種文化、音樂和藝術活動，也把所有人的熱情引發出來。

從反核、反水壩的環保團體、到

旗

子、口號、音樂、鼓聲。來自全世界一百多個不同國家的民間團體，有人唱歌、跳舞，有人呼口號、拿標語，從綠色和平到巴西勞工黨，從反戰到反跨国公司污染，從老到小、不同國家、不同膚色、不同政治信仰的人們，在巴西熱情洋溢的森巴音樂助陣之下，



▲熾熱陽光下，參與者的熱情卻一年勝過一年。

為這個每年一次最盛大的世界公民社會——世界社會論壇（W.S.F., World Social Forum）拉開序幕。

來自台灣的代表團們也分散而興奮地走在遊行隊伍中，這是今年台灣第二次組團參加世界社會論壇，選擇以「社區的經濟自主」邁向永續發展的未來為題，被排在自主經濟和人民這一個主題區中。

世界社會論壇已是「另類全球化運動」象徵。高舉著「另一個世界是可能的」，希望把一個更美好而公平世界的夢想，帶進一個由資本和

強權主控的全球化過程。

二〇〇一年，第一次在榆港舉辦世界社會論壇，預計二千人參加，結果來了二萬多人。

社會與經濟對壘

此後每年參與的人數，就呈倍數

增加，五萬、十萬、十一萬，到了今年第五屆更有多達十二至十五萬人參加，五千名記者和自由撰稿人，近三千名來自世界的義工，讓這個會議成為可能。

榆港是巴西南方的一个城市，距離聖保羅市約四十分鐘的飛機，推動參與式民主

和金融改革，榆港本身就是一個實驗「另一個世界是可能」的場域。

巴西總統魯拉上台後，一直是反美的先鋒，希望能在世界的南北對抗（指富有國家和貧窮國家）中扮演南半球的領導角色。他宣稱要與野蠻的新自由主義市場體制決裂，大舉推動農業改革和糧食主權政



▲舉起海報，全球的民間力量凝聚成共同的吶喊。

策，擴大社會福利和參與式民主。創立世界社會論壇的原意是給關心由全球化所帶來的社會問題的團體和個人，一個可以彼此對話和討論的空間。

同一時間，另一個重要的國際會議——世界經濟論壇（W.E.F.）也遠在瑞士達沃斯展開。

世界社會論壇從一開始，就是針對世界經濟論壇而來的，強調社會的問題與經濟問題同樣重要。所以不論是名稱或是開會的時間，乃至議題的設定，都是針對現行不平行的全球化，進行全

面的反思，要求更公平正義的全球治理、企業治理和環境治理等。

從一九九九年十二月，世界貿易組織（W.T.O.）部長級會議在美國西雅圖召開，意外地遭到來自全球各地五萬民眾的包圍，迫使W.T.O.跨越世紀的所謂「千禧年會議」敗興散場，國際經貿體制的強權首度

世界社會論壇

(Ricardo Sucher, World Social Forum 組織者)



另一個世界



他們歌唱、他們跳舞、他們辯論、他們在和全世界做朋友。要多久我們才知道，台灣離世界好遠；要多遠我們才知道，其實世界離我們好近，只要我們願意用心靈和眼界看世界，世界的朋友也會願意聆聽我們的聲音。

一百多個國家，十二萬民間團體代表，五千名記者，三千名義工，數位諾貝爾獎得主，從老到小、不同國家、不同膚色、不同政治信仰的人們，齊聚巴西榆港世界社會論壇（WSF）。從勞工運動、環境運動到地區的永續發展，從反全球化到聯合國改革，從公平貿易到公司治理，哪些大事正在發生？會如何影響世界？

《天下雜誌》記者和台灣代表團遠赴巴西榆港，成為台灣唯一、也是第一個來到全世界最重要公民社會盛會的媒體，把全世界共同關心的重要議題，下一步會影響世界的重大趨勢，帶到台灣。

文／鄭一青

是可能的

設計／陳俐君

民進黨由學運世代集體接班的態勢，打破論資排輩的文化， 看得出民進黨已思考到二〇一二年，下屆總統時的跨世代接班佈局。

層，國民黨的「馬立強」也都是政治行情看漲的地方首長。北縣、中市、桃園縣因而成為北高兩市外的一級戰區。

徐永明認為，和內閣官員相比，縣市首長可以透過建設與施政獲得支持，「這是擴大政治版圖最有潛力的市場。」

世代交替？優勝劣敗？

北縣與中市的選舉之所以格外令人注目，跨世代對決也是戲碼高潮的原因之一。

四十三歲的林佳龍外表斯文，也很世故，大學開始，他的穿著就是一襲西裝褲和襯衫。

八〇年代就讀台大政治系時曾因參與學運，還被當時的台大校長孫震以「有損校譽」形容他。二十年後，林佳龍的爭議依然不減。

幾星期前，他出席台中地下電台主辦的活動，被國民黨立委林益世公開嚴厲質詢。前新聞局長蘇起更為文批判林佳龍未充分協商就大風吹，全面變動有線電視系統的頻道定位，並積極設法讓兩百多家非法地下電台合法化。

一出手總能聚焦鎂光燈的林佳龍想必會掀起台中選戰的熱潮。但從九〇年代就已是政治明星的胡志強，卻絲毫不畏懼。

當胡志強被問及是否感受年輕世代想取而代之的壓力時，他語帶質疑地說，世代交替是指優勝劣敗，一代要比一代好。「不能濫用世代交替的語言，如果只打世代交替，難道沒有別的優點嗎？」

雖然外頭謠言滿天地说胡志強因身體不佳無法參選，但五十七歲的胡志強信心十足地打這場連任之戰，他說，「當然會，怎麼可能會退選。」

跨世代的接班浪潮也出現台北縣。民進黨裡，原本有意參選的行政院祕書長李應元、一度呼聲頗高的陳菊最後成為過往雲煙，「很明顯地，民進黨要把權力下放給四十歲的世代，」一位黨內人士分析。年輕百里侯已開始熱身、備戰。

為二〇一二年總統佈局

羅文嘉為了累積作戰能量，每週三天繞著體育場跑步；「我體認到這是場長期抗戰，」夜晚，坐在前

往泰山選區的车上他說道。

親民黨立委周錫瑋同樣精神抖擻、不畏一戰。一邊快速爬著樓梯一邊說著，「現在政治人物年紀不能太大，縣長父母官不一定老人才能做，」四十七歲，比羅文嘉大了九歲的周錫瑋語氣自信。

民進黨由學運世代集體接班的態勢（包括由四十一歲的陳其邁代理高雄市長），打破論資排輩的文化，看得出民進黨已思考到二〇一二年，下屆總統時的跨世代接班佈局。

親民黨、台聯也有這種氣勢。不論是周錫瑋或是台聯可能在各縣市推出的人選，如陳建銘等，也都是年輕人才盡出。

相較下，國民黨政治人才的新陳代謝還是維持老成的步調。檯面上浮現的人選，都是五十歲以上的政治人物。

一位國民黨內有相當份量的人士憂心，「人選都差別人一、兩個世代，這場仗怎麼打？」

挾著「超新星」的優勢逐鹿兩大都會，新世代除了形象、知名度，清楚的藍圖願景與強有力的執行力，更是決勝關鍵。

超新星對決 角逐百里侯

文／李雪莉

一場地方百里侯選舉，各黨卻都派出最好的戰將。

羅文嘉力戰周錫瑋、林佳龍挑戰胡志強，

年輕世代的對決將為年底戰局增添更多精彩的戲碼。

這

是一場「超新星」的地

方百里侯戰。

距離二〇〇五年

底的縣市長選舉還

有八個多月，但是

高知名度的參選人

卻提前點燃戰火；

砲火最猛烈的兩個

戰場就是台北縣與

台中市。

雖然各黨還要經

過黨內投票或民調

來決定候選人資

格，但幾位參選人

已擺好架勢、佈好

團隊，決戰千里之

外。

陳水扁歷次選舉的文宣操盤大

將，前客委會主委羅文嘉，與親民

黨立委周錫瑋，兩顆明日之星有可

能在北縣對決。

三十九歲的羅文嘉曾是台灣最年

輕的政務官，也即將是最年輕的縣

市長參選人；四十七歲的周錫瑋是

政治世家的後代，父親周書府是前

國民黨軍系立委，兩代在北縣長期

深耕。

台中市則可能由剛卸任的新聞局

長林佳龍對上現任市長胡志強；兩

位是前新聞局長，又是耶魯博士對

上牛津博士。

他們都有全國知名度、爆發力

足、理念與學經歷夠，「這種條件

競選縣市長的資格是過度及格了，」

中研院助研究員徐永明微笑說，沒

看過這麼精彩的選情。

為什麼各黨要在台北縣、台中市

推出最好的戰將？

首先，兩大縣市對兩大黨的政治

版圖有舉足輕重的影響。民進黨若

失守三百八十萬人口的第一大縣台

北縣，泛藍將全面盤據北台灣，對

於二〇〇八總統大選具指標意義。

而台中市在過去幾年間躍升為新

興都會區，也是藍綠兩大陣營劃分

南北勢力的決戰點。不僅如此，近

幾年政治氣候更說明參選地方諸侯

是問鼎中原的捷徑。

如民進黨的呂秀蓮、謝長廷、蘇

貞昌，都由地方首長躍居府院高



(邱劍英攝)



(王竹君攝)



(劉國泰攝)



(黃明堂攝)

▲胡志強（右起）、林佳龍、周錫瑋、羅文嘉四位超新星，為年底縣市長選舉增添精采戲碼。

表二 螞蟻雄兵，搶灘大陸

台灣加盟品牌在中國擁有店鋪數

休閒小站	150 家
元祖	300 家
永和豆漿	80 家
自然美	2,000 家
真鍋咖啡	105 家
上島咖啡	500 家
兩岸咖啡	100 家
十大書坊	50 家
吉的堡美語	100 家
喬登美語	40 家
佳音英語	30 家
麗嬰房	100 家
寶島眼鏡	100 家
信義房屋	50 家
太平洋房屋	30 家

資料來源：台灣品牌加盟促進協會



(楊煥世攝)

潤發，正以自己的品牌在中國市場成長茁壯。

目前大型台商採取的策略，是「挾外資發展」，與國際知名大型量販店合作。除了和法國歐尚集團長期合作的大潤發，樂購最近釋出一

半股權，與英商特易購合作，好又多也正在尋覓合作對象。

外商的豐沛資金和擴張連鎖系統的管理，是台資企業急欲與外資合作的主要原因。頂新樂購董事長特助陳心希指出，台灣地小、量小，系統管理相對簡單明瞭，到了中國，無論在快速選址擴張或是應付大量物流，都需要外資的經驗。

中小型台商的策略是發展加盟體系。許多熟悉中國零售市場的人士認為，未來再出現全國知名、台灣人經營的大型連鎖企業，機會不高。台商的利基應該在中小型、精緻、創新、本土品牌、加盟的業態。

台商如何殺出重圍？

「我們擅長群蟻擊潰大象，」多年負責電電公會的大陸投資風險評估，同時也是康師傅集團策略顧問的中原大學企管系教授呂鴻德說。

中國連鎖企業大者恆大的趨勢愈來愈明顯，去年前三十大連鎖企業佔全中國消費品零售總額七．一％，比前年成長一．二％。台商多屬中小企業，本來就不擅長於大資

金的規模戰。

台灣連鎖暨加盟協會秘書長洪雅齡指出，台商沒有龐大的展店資金，但在外商進駐台灣十多年，成功移植學習專業經營管理的 Know-how，建立自己的品牌後，得以靠著別人的資金（加盟），迅速擴張，達到經濟規模。現在走在上海街頭，都可以看到加盟台灣本土品牌的店家：永和豆漿、吉的堡美語、休閒小站……（見表二）。

根據連鎖加盟促進協會的統計，台灣連鎖品牌在中國已經有一萬家分店。

「人家總說台灣現在是中國熱，可是每次我帶著會員到大陸參展，總覺得中國有台灣熱，」連鎖加盟促進協會祕書長李培芬說，現在不僅台灣人到中國加盟、經營台灣品牌，大陸人更是對加盟台灣品牌趨之若鶩。

去年開始到二〇〇七年，政府決定提撥兩億台幣輔導台灣連鎖品牌，主要在協助台灣品牌無形資產的鑑價，是台灣品牌走出海外，融資、訂定授權價格的第一步。

「連鎖加盟是台灣品牌走出國際的機會，」洪雅齡說。

台灣品牌大陸熱

在解除對外資連鎖店的重重限制後，中國大陸外資連鎖市場展露龐大商機，台商如何以螞蟻雄兵逐鹿中原？讓台灣品牌爬上對岸？



▲台灣品牌挾外力，在中國也能冒出頭。

(楊煥世攝)

全

球連鎖企業今年最熱門的話題，莫過於中國十三億人口的零售商機大幅開放。沃爾瑪、家樂福等海外強龍加速壓境，中國百聯、國美等國私營地頭蛇，在中國政府強力扶植下力守地盤。

中外資內外夾殺的情況，小小的台灣蕃薯戰士是否能在大陸廣大的內需市場中，找到自己的一片天空？

根據中國商務部剛剛出爐的二〇〇四中國前三十大連鎖企業排名，排名仍顯示：海外強龍壓不了地頭蛇。只有法商家樂福和香港上市

蘇果超市
兩家外商
進入前十
名，世界
最大零售
店沃爾瑪
只擠進前
二十。王
文洋宏力
集團出資

的好又多排名十三，是唯一進入三十大的台資企業（見表一）。

但是今年的零售市場將呈現一個全新的局面。去年十二月十一日開始，中國解除對外資連鎖店分布地點、擴展店數的限制，將使得外資連鎖店正式進入快速擴張期，海外

表一 外商壓不了地頭蛇

2004中國連鎖15強

名次	企業	銷售額 (億人民幣)	店鋪數
1	北京百聯集團	676	5493
2	北京國美電器	239	227
3	大連大商集團	231	120
4	蘇寧電器集團	221	193
5	家樂福（法）	162	62
6	北京華聯集團	160	70
7	蘇果超市（港）	139	1345
8	上海農工商超市	137	1232
9	北京物美投資	133	609
10	三聯商社	133	254
11	上海永樂電器	132	106
12	重慶商社	131	153
13	好又多（台）	120	88
14	肯德基（美）	119	1400
15	華潤萬家（港）	110	476

資料來源：中國商務部

強龍與地頭蛇的戰爭今年將更激烈。外資鬆綁公布不到三個月的時間，就傳出家樂福和沃爾瑪中國區總經理因為擴張速度不如預期，遭到撤換的消息。

跨國外資積極部署大陸市場的同時，台灣背景的好又多、樂購、大

除了影響價格， 中國也投入全球石油大戰，牽動政治與軍事平衡。

瑞士銀行預估，如果中國情勢不變，未來兩年，油價有可能飆到一桶七〇美元。

這些大宗物資價格上揚，都將對全球的物價以及經濟造成威脅。

除了影響價格，中國也投入全球石油大戰，牽動政治與軍事平衡。



▲去年中國共吸引六五〇億美元的外國直接投資，還超越日本成為世界第三大貿易國。（劉國泰攝）

在兵家必爭、戰亂不停的中東，

中國已經與伊朗、敘利亞等國家簽訂合作協議，甚至將取代日本，成為伊朗最大的石油及天然氣市場。許多美國媒體揣測，這是中國對美國政府制裁伊朗能源政策的一大打擊；中國強勢進入中東與裏海能源市場，令美國極度不安。另外，中國也把觸角伸進向來是美國地盤的加拿大、秘魯、蘇丹、俄羅斯等油田。

綜觀全球，光是中國石油天然氣集團，就已經在十八個國家與六十多個石油公司合作。面對這些變局，各國該如何自處？

針對能源與物資問題，《Fortune》提醒：世人，尤其是美國，應該教中國如何有效率地運用資源。

地運用資源。

中國的投資效率每況愈下。在一九八〇與九〇年代，他們只要投資三元，就能得到一元的產出，但近五年，平均卻得投入四·五元，比印度還糟。在能源方面更是如此，為了一元的產出，中國要耗用的能源是全球的三倍。

未來，大家可以期待中國還是有相當高度的成長。

八%再成長二十年

《經濟學人》分析，從歷史上看來，自一九七八年改革開放以來，中國的年平均經濟成長率就是九·四%。相比之下，最新公布的數字並不顯得異常。

如果跟世界上其他地方比較，韓國與台灣幾乎都享受了四十年平均八%的高成長，中國才開始不到三十年，每人的平均所得還很低。只要金融系統能有效分配資本，中國可以以八%的速度再成長二十年。

「中國是在尋求穩定的高成長，而不是降溫，」里昂證券中國策略師羅斯曼點出關鍵。

「中國是在**尋求穩定的高成長**，
而不是降溫，」里昂證券中國策略師羅斯曼**點出關鍵**。

但在成長的背後，中國有不得不解決的政策壓力。例如，環境汙染愈來愈嚴重。中國有七成的能源靠煤提供，釋放出大量的溫室氣體與塵汙，甚至導致酸雨等問題。

世界銀行的研究就估計，中國每年因為環境汙染導致的生產力衰退與健康醫療成本，高達一千七百億美元。現在，連美國人都指責，五大湖區的汞等重金屬汙染，產地也是中國。

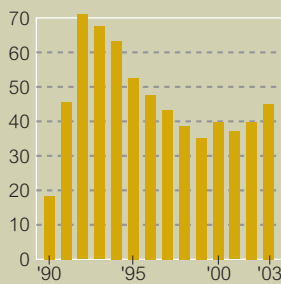
在財經方面，各方則預估中國將進一步升息，今年最多可能高達一個百分點。

另外，雖然中國一直未對人民幣升值許下承諾，但在二月初，已因為外資不斷流入、資本帳盈餘高升，而又進一步鬆綁資本帳管制。

對全世界而言，中國經濟的高成長更不只是一個令人驚嘆的數字。它讓中國持續是全球矚目的經濟巨星。去年中國共吸引六五〇億美元的外國直接投資，還超越日

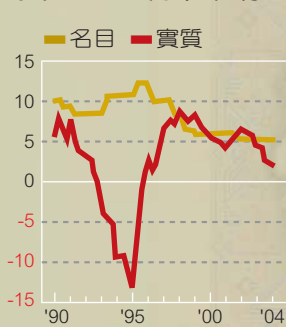
表二 若不防患未然，中國過熱的經濟後果堪憂

表二～1 固定投資年成長率升溫



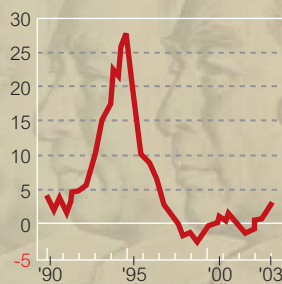
單位：％
資料來源：《經濟學人》

表二～2 利率下滑



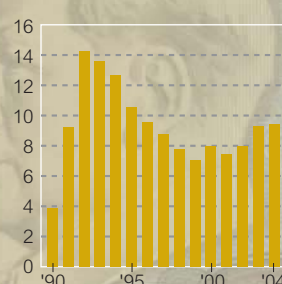
單位：％
資料來源：《經濟學人》

表二～3 通貨膨脹壓力漸揚



物價上漲率，單位：％
資料來源：《經濟學人》

表二～4 經濟成長率上揚



單位：％
資料來源：中國國家統計局

本成為世界第三大貿易國，累積超過六千億美元的外匯存底。

中國的成長，對各國也都是無限商機。在過去五年，中國共佔全球GDP成長的四分之一，大舉在中國投資的香港、台灣、日本、韓國與美國商人都因此獲利。未來，這些經濟體也會因為中國內需持續上揚，對中國貿易、投資更多，而有更高的獲利，《華爾街日報》指出。

中國為世人帶來財富的背後，一樣有令人傷神之處。

積極擴張、成長的另一面，就是積極與大家搶資源。中國強力吸收世界的原、物料，從橡膠到銅等大宗商品價格都在不斷往上漲。

這兩年牽動全球經濟神經的能源問題，更因中國的迅速擴張而惡化。《經濟學人》分析，中國佔全球石油耗用量八%，雖然遠低於美國的二五%，但在過去三年內，石油漲價的幅度中，卻有三分之一導因於中國，是美國的一倍。



▲《中國世紀》一書指出，中國的地下經濟規模驚人，可能高達官方數字的五分之一。

(天下資料)

強制降溫鋼鐵、鋁業、水泥等投資，限制土地開發與房地產融資，甚至九年多第一次升息，結果都沒有用？

事實並非如此。去年全年中國的固定投資成長只有二成多，這跟去年年初以及過去幾年動輒四、五成以上的成長，已近乎天壤之別。

另外，鋼鐵類與非鋼鐵類工業生產也分別降低了六五·五%與四三·五%，去年還是工業生產成長最慢的一年。

不一樣的成長

「如果去年沒有宏觀調控，結果會怎樣？」中國國家統計局局長李德水指出，結果一定是經濟成長得更快，可能已經引爆通貨膨脹，中國可能要面臨更大的調整，大起大落……

這一切，都是因為中國

旺盛的經濟成長力，並不僅限於工業與固定投資。例如，中國鄉村也快速成長。去年農業投資增加二成，跟前年的衰退兩成成為明顯對比，這正好實現了中國想要改善農村居民生活與所得的目標。

服務業也加速成長。去年服務業部門的投資成長超過兩成，維持在前年的水準。此外，十二月零售比前年同期成長了一四·五%，緩解了投資遽降的衝擊。另外，能源與交通業也飛快前進。李德水向中外記者解說，這幾個部門都是中國政府正在努力發展的領域，成長正是他們所要的結果，「中國經濟內部的活力還是很強盛。」

如果中國經濟這樣慢不下來，會出現什麼後果？

看看上次實施宏觀調控前的狀況就知道了。一九九四、九五年，中國因為經濟過熱，投資泡沫破滅，結果造成好幾年的產能過剩與通貨緊縮。

把現在的情況跟當年相比，固定投資、通貨膨脹與經濟成長都比一九九〇年代初期低得多（見表二），如果中國不採取手段防患未然，後果可想而知。

中國經濟 為何慢不下來？

去年中國創下八年來最高的經濟成長率，一點都不像踩過煞車。不是宏觀調控失效，而是政府鼓勵其他部門接力撐起重擔。

中國政府葫蘆裡賣的是什麼藥？

是誰在創造新成長？對全球經濟又有什麼影響？

再

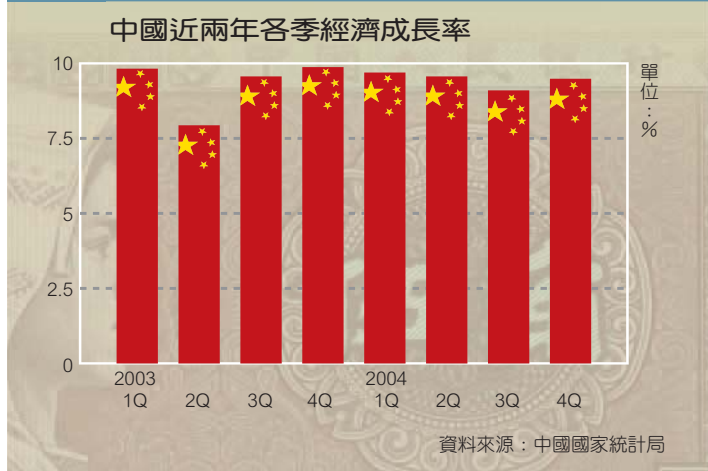
怎麼看，這都不像已經刻意被壓低過的經濟成長率。

去年第四季，中國經濟成長高達九・五％。這個數字超過各方預估的八・六％，比第三季的九・一％高，導致中國去年經濟成長九・五％，是一九九七年以來最強勁的數字（見表一）。

實際的數字，恐怕要更驚人。

「中國統計數字的可信度，就像一部十九美元的DVD播放機，」《Business Week》調侃。

表一 宏觀調控後，經濟成長依然驚人



《中國世紀》一書指出，中國的地下經濟規模驚人，可能高達官方數字的五分之一。另外，香港的《中國經濟季刊》分析，中國地方官員為了向上交代宏觀調控的成果，很有動機低報真正的數字。「官員公布統計數字，統計數字製造官員，」這種說法在中國四處流傳。

瑞士銀行的首席亞洲經濟學家安德森就預估，真正的成長數字可能不是九・五％，而是一〇・六％。這跟許多其他分析師的猜測，不相上下。

這不免令人好奇，難道中國

建華沒有提出釋法的呈請。於是人大常委在〇四年四月六日，在沒有香港特區提出呈請之下，主動提出對《基本法》的解釋。「釋法」的條文表示，香港選舉制度的改變，啟動的權力不在香港的立法會，而在於香港特首與中央商議之後，向人大常委提出報告，人大常委再根據這報告予以「確定」。

在中央與民意的夾縫中

接下來，相信北京一再向董建華示意，要求他在向人大常委提交的報告中，提出否定「雙普選」的意見，以便人大常委予以「確定」。然而，董在向人大常委提交的報告中，只提了一些原則，並沒有提到要否定「雙普選」。因此，逼使北京再次赤裸裸地伸出干預的手，在去年四月二十六日由人大常委做出決定，直接了當否定了「雙普選」。

一黨專政的中共政權，

人民普選是絕對不容許的。

「雙普選」悖離了中共的底線。

董建華治港七年多的啟示是：在「一國兩制」之下，由於權力來源完全在「一國」的中央手中，沒有香港本地人民的授權，因此中共與董，在不同的制度與不同的思維方式之下，就從相互信任逐漸變為相互不信任。

而一旦開始了不信任，就失去了脆弱的權力基礎，此其一；在絕對權力的中共，與開放社會的民意夾縫中，當香港的特首不僅是一個「兩面不討好」的角色，而且肯定是「裡外不是人」的角色，此其二；中共依賴的「商人治港」，由於商人有退路，從政只是生涯中的階段性選擇，因此一旦受委屈，他可以撒手不幹。而以政治為志業的人士，則別無選擇，不管怎麼委屈，也要妥協求存，此其三。

北京或香港的特首繼任人，能吸取此中教訓嗎？

（本文作者為香港知名政論家）

中共直接插手香港事務，破壞了「一國兩制」和香港的高度自治，引起國際輿論包括人權組織和美國國務院人權報告的嚴厲批評。中共對董建華相信是不滿已極，無法容忍。去年底，胡錦濤在媒體前公開要求董政權「查找不足」，接著北京對董又明裡暗裡地疏離，董已心領神會。而且他也知道，經中央封殺了香港的民主之後，他任內要建立什麼個

人「勳業」，要光榮離任，幾乎是沒有機會了。

董建華有退路，他的家族生意近幾年股價不斷攀升，公司市值已接近二百億港幣，他個人所佔股份的市值達三十億港幣，去年他個人的股息收入是八千七百多萬港幣。他畢生從商，從政本不是他的志業，與其每天被輿論修理，又得不到中共信任，他不如回到自己的商業王國。

香

港特首董建華突然請辭。

過去，董建華給外界的印象，是對北京唯命是從、追隨逢迎唯恐不及的特首。這樣的人，為什麼會請辭？北京又為什麼會批准他的辭職？難道中共與董失去信任了嗎？

冰凍三尺，非一日之寒。事情源起於二〇〇三年。這一年的七月一日，香港市民為了反對《基本法》二十三條立法，有五十萬人上街遊行，「董建華下台」、「還政於民」的呼聲震天。

「還政於民」的聲音，全世界都聽到，國際社會也支持，香港各政黨、甚至包括親中共的民建聯，都支持二〇〇七年實現特首普選產生，二〇〇八年實現全體立法會議席普選產生（以下簡稱「雙普選」）。

董建華嘴裡不說，但他不可能聽不到這響徹天際的聲音，他顯然也會自忖：若能在他的任內通過了香港的普選體制，實現了民主，那麼他在二〇〇七年完成第

李怡



董建華為何請辭？

對北京唯命是從的香港特首董建華，為何突然請辭？
其中有哪些幕後因素？
香港的民主體制該如何發展？

二屆任期時，就會光榮離任，而不是在唾罵聲中離任。

於是，在二〇〇三年底，他在為二〇〇四年一月提出的施政報告做準備時，就打算大篇幅地提出〇七、〇八年選舉的政制檢討，並列為二〇〇四年向香港公眾諮詢意見的重點議題。了解香港民意趨勢的人，都知道這項檢討在香港全面展開以後，必然結果就是「雙普選」。北京又豈會不知？然而，一黨專政的中共政

權，共產黨領導是動搖不得的，人民普選是絕對不容許的。「雙普選」悖離了中共的底線。

北京對董開始不信任

董建華在為二〇〇四年施政報告做準備時，與北京應該是有溝通的，而北京大概也向他示意不要在施政報告中大篇幅提出政制檢討。然而，董沒有聽從北京勸喻，最後北京被迫向董「叫

停」，阻止了他在施政報告中提出對選舉制度的全面討論。

這應該是北京與董建華關係出現的第一次扞格。從這開始，北京對董有點「不信任」了。而信任一旦開始，就會如走下坡路般不能遏止。

中央叫停這件事，本是內部通傳，是不宜公開的。但董建華隨後卻公開表示，因為中央叫停，所以原本在二〇〇四年施政報告中提出來的政制檢討，要暫時擱置。這樣就把「反民主」的動因歸之於北京，從而在香港及國際社會中陷中共於不義。北京對董的不信任又增加了。

二〇〇四年初，香港社會仍然熱炒「雙普選」話題。北京不斷通過官員、法律專家施壓，但民眾的普選意向卻壓制不住。北京示意董建華就此議題呈請人大常委對《基本法》做解釋。因為按《基本法》規定，人大常委通常是要在香港特區呈請之下才會對《基本法》做解釋的。然而，董

新、流程創新或經營模式的創新，都能為企業帶來新的價值與新的生命。

星巴克、戴爾、台積電或聯邦快遞（FedEx）都是大家熟悉的成功創新例子。

其中星巴克提供消費者完全不同的喝咖啡經驗，創造都會生活另一種交誼休息的空間文化，是一種典型的服務創新；聯邦快遞

利用輻軸系統，將託寄的物品集中再轉運，達成「隔夜送達」的

使命，是一種流程創新；而戴爾及台積電改變了產業分工方式及上下游的合作關係，前者讓最終消費者能以低廉的價格自由組裝所需要的個人電腦，後者帶動了IC設計公司的蓬勃發展，則是經營模式創新最好的例子。這些創新對社會的影響不必贅言，但

是它們幾乎都沒有尖端科技的成份。

台灣的科技產業要脫離微利時代，一定要加強創新，但是創新不能只靠科技突破。透過產品、服務、流程、經營模式等不同層面的創新，填補消費者尚未滿足的缺口，可能是更重要的創新之道。

由於這些創新尚未出現，不易

直接從消費者的調查中發現，因此，研發團隊一定要體察未來的生活脈絡，放棄獨尊科技的刻板思考，以人文的觀點敏銳感受消費者未被滿足的需求。

「科技始於人性，創新來自人文」，科技與人文必須兩條腿走路，產業創新才能成大事。（作者為政治大學商學院教授兼院長、創造力中心主任）

最

近因為檢調單位調查聯電投資和艦案，意外衍生社會大眾對高科技產業發展政策的廣泛討論。台灣的資訊電子業曾為台灣的經濟發展立下汗馬功勞，但隨著製造活動的外移，快速模仿的發展策略已無法創造高附加價值。

要打動顧客的心

其實，不僅是資訊電子業，如何持續創新、帶來高附加價值，可能是台灣所有產業面臨的共同課題。

產業要持續創新必須積極進行研發工作，但是研發並非只是科技突破。日本學術界最近檢討日本的產業競爭力，發現日本的基礎科學投資金額大幅增加，亦有

吳思華



產業創新 不能只靠科技

創新，不能單靠科技突破。
如何填補消費者尚未滿足的缺口，
讓消費者感動，
產業創新才能獲致最大價值。

相當的突破，但是產業競爭力卻持續衰退，顯見其中仍有一個明顯的鴻溝有待跨越。

回到經濟面，這個問題很容易可以理解。科技研發是供給面思考，此刻許多科技都已有很大的進展；但是產業創新與附加價值的增加則必須從需求面思考。換

句話說，研發的科技或產品若不能找到關鍵性的應用場合，打動顧客的心，讓消費者感動，是沒有太高的價值。

回頭看產業創新發展史，我們更可以清楚地看到，許多偉大的創新都不是只靠科技。二十多年前，新力推出的隨身聽，以及目

前蘋果電腦公司當紅的iPod都是典型的例子。

當年盛田昭夫到美國出差，他在路上看到很多拿著錄音機在大馬路上唱歌跳舞的年輕人，猛然發現音樂的噪音惹人討厭，但可隨身攜帶的錄音機卻能帶給消費者極大的滿足，因此積極開發新產品。

隨身聽在開發過程中除了少數的耳機音響專利外，並沒有尖端科技的成份，但是卻創造了新力公司發展的新高峰。

創新來自人文

今天，我們看iPod的故事，同樣是在智財保護與方便使用間找到平衡點，應該可以有相同的感受。除了產品創新外，服務創

大

家都同意我們現在該發展服務業，有些人更積極想

發展服務的出口。然而以我國服務業目前的能力，大部份服務業更值得把重點擺在服務好國內的產業和人民。

過去幾十年，我國以出口成功帶動了製造業的發展，但服務業現在的情況不同。當年製造業的出口是以低工資為利基，即使技術有點不如人，還是可以大量出口。

目前我國服務業已沒有低工資的利基可用，服務的國際貿易又常較困難，因此必須品質高於別國不少才可能出口。而我國有不少服務業目前的品質在國際上仍不算多好，因此並不容易快速有大量出口。

而另一方面，製造業產品多較容易貿易，因此我國有一些產品



陳博志

發展服務業 重心先對內

發展服務業，
應先以國內人民及企業需求為目標，
待品質提升後，
服務出口自然水到渠成。

做不好時，需要這產品的人民可以以使用進口品，因此不會傷害到需用這產品的相關產業。

服務「品質」為首要

但服務有甚多是不易在國際間貿易的，我們若自己做不好某些服務業，需用到這些服務的人

民、產業和經濟發展就會被拖累。

這類服務業若能先以服務好國

內人民及產業為目標，則不只可給其他產業更多協助，也較容易利用外國較難來競爭的國內市場而發展並提升其品質。等到品質優於外國，服務的出口自然水到渠成。

旅遊業若讓國內旅客怨聲載道，則外國人不太會來，來了也不會有好印象。

但若努力服務國人，而改善設備及服務品質，則外國觀光客自然漸漸會來。

金融業若做不好放款而產生鉅額呆帳，又在不景氣時亂抽銀根，使有些好企業也陷入困難，對國內人民和企業都未做好服務，則豈有能力在國際上與人競爭，甚至要做什麼金融中心？反觀婚紗攝影和KTV等在國內成功發展的服務業，不需政府支持就早已大量出口。

所以我們發展服務業的重點，是要去看國內企業和人民最需要或最需改善的服務業是什麼，不是看其他國家出口什麼服務，我們就想要加入競爭。

（本文作者為台灣智庫董事長）

寫

《侏儸紀公園》的克萊頓
(Michael Crichton)

說，「任何一個主權國家如果要想使他的人民就範，最好的社會控制方式就是恐懼。」

一九八九年以前，美國媒體很少用大難、危機、災禍、驚恐、前所未有的災害這些字眼，但是九九五年這些字出現的機率是一九八五年的五倍，到二〇〇〇年又高了一倍，因為一九八九年柏林圍牆倒下，冷戰結束，出現了恐懼的真空，所以就必須找別的東西來填補這個真空。

這種例子不勝枚舉，基本上，人民只有在恐懼時才會聽話，基金會才會募得到錢，政治人物才可為所欲為。

這一點真是非常有趣，因為我們在教育上也到這個現象。最好的例子就是「莫札特效應」，它利用的是父母害怕孩子會輸在起跑點上這個恐懼心理。

洪蘭



誰在利用你的恐懼？

政治人物善用「恐懼」控制人民，教育界也不惶多讓。

「莫札特效應」正是利用父母的恐懼，造成人云亦云的結果……。

美國史丹佛大學有兩位教授追

蹤了所謂「莫札特效應」十年，

檢視所有的有關文獻，在今年二

月發表論文，正式宣布沒有任何

證據支持「莫札特效應」，尤其

這個原始實驗用的是大學生，並

非嬰兒；它是加州大學爾灣校區

的大學生在聽二十分鐘莫札特音

樂後去做特定空間作業，結果發

現在「音樂和空間作業表現」上

（原始論文題目）有一點幫助，

但效果很小而且很快就消失，是

「暫時性的智商成績上升」。

照說這結果不應該被濫用成今

天的情況，而且一路上都有反對

的聲音，許多學者指出沒有這回

事，但是報紙仍然一樣鼓吹，民

間仍然一樣熱衷，甚至有州通過

法令要求州補助的托兒所須放莫

札特音樂或送醫院中剛生產完的

母親莫札特的CD。

史丹佛的這兩位教授發現謠言

和傳說來自公眾的恐懼，愈是教

育有問題的州，對於「莫札特效

找代罪羔羊來卸責

應」愈有興趣，美國全國教育排名最後的幾個州如喬治亞州和佛羅里達州，他們的媒體最鼓吹「莫札特效應」。

兒童智力發展是個複雜的事情，教育程度愈低的州，愈會用民眾可以懂的簡單邏輯去找代罪羔羊來卸責，當把一個複雜的問題化約成音樂可以啟發腦力，政府再花錢買CD贈送時，人民就不會抱怨了，因為政府做了事了。至於花了這個錢，有沒有得到效果，便沒有人去追究。

類似這種事在台灣到處可見，如皮紋學，但是我們有史丹佛大學教授的這種道德勇氣嗎？當黑道公然闖入公司在錄影機前比手槍時，我們的知識份子敢挺身而出，擋人財路嗎？（本文作者為中央大學認知與神經科學研究所所長）

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

熱錢來襲，產業受挫？

文／刁曼蓬

熱

錢大舉侵襲，新台幣迅速升值，三月二日當天，破

了三十元一元關卡，為二〇〇〇年以來僅見。從去年十一月至今，前後不到半年，超過八%以上的升值幅度，讓微利競爭的電子產業，哀鴻遍野。一家筆記型電腦大廠估計就要打銷十億元台幣的匯兌損失。

隨著資金全球化以「對沖基金」形式出現的國際金融駭客，經常以「洪水沖洗」，短期間用大量資金洗劫匯率不能真實反映市場價格的幣別。最有名的為一九九二年英鎊退出歐洲貨幣機制，索羅斯襲擊英國，造成英鎊大跌。

新台幣遭國際金融駭客垂青已經不是頭一遭。這回被熱錢相中，要回溯到去年第二季景氣復甦，外銷成長回升，出超積累。但是，相對新台幣匯率不但沒有升值，還從原先的三十三元，貶值到三十四元，央行外匯存底迅

速增加（去年一年增加近三百億美元）。

對外貿易是台灣經濟命脈，出口更是經濟成長的主力（出口佔GDP五六·二%）。去年第二季儘管景氣已經回升，但是央行不敢掉以輕心，直到第三季才逐漸

讓台幣對美元緩慢升值。

這段時間，與證券市場外資結合緊密的對沖基金，已經開始環伺。去年十一月間，即開始進入台灣市場。今年布希上任之初，由於財政赤字造成美元對國際主要貨幣貶值，以及春節前包機直

航，兩岸關係改善的預期因素，再加上摩根新興國市場債券指數加重台灣股市

的投資權值，都促使台幣升值壓力升高、外資進入。估計外資前後進入的美金超過一百億元，而這段期間股價指數並未明顯上升，顯示外資多已轉入本地外匯市場。

採弱勢貨幣、以出口為導向的亞洲國家，如對岸的人民幣、韓國，都不得倖免於對沖基金的侵襲。但相較其他國家，金融駭客在台灣得逞的機會不

大。雄厚的外匯存底、強大的經貿實力、以及中央銀行總裁彭淮南與國際金融駭客多年實戰經驗，最是關鍵。

儘管如此，仍不可掉以輕心。一位曾經在外銀工作過的企業財務長明白指出，對沖基金這類國際金融駭客惟利是圖，絕非中央銀行「請喝咖啡」的道德勸說就可以擺平。

他指出，中央銀行或許對台灣的外銀有影響，但是大多數的對沖基金是隱身在外銀香港或新加坡的亞洲區域總部，必要時甚至跨過太平洋，在總部發號施令。這就非央行的行政管轄所及。其摧毀力道，可以從金融風暴時，香港必須運用港府資產進行護盤證明。

外匯專家呼籲企業儘量運用現行匯率避險機制。這段期間不宜「貪心」，進行財務性的外匯套利，反而得不償失。

新台幣在半年內迅速升值

單位：台幣兌一美元



資料來源：中國國際商業銀行



▲現在的裕隆已擺脫純粹汽車代工角色，嚴凱泰可以很驕傲地大聲說，「我現在是有自主權力的廠。」

(黃明堂攝)

消遣一位雜誌記者，不要偷偷摸摸地錄音，接著他將錄音筆拿到面前，假裝對著錄音筆大聲回答問題。

記者會一結束，嚴凱泰就拿掉

喜氣的紅領帶，塞進西裝外套口袋裡，微開的領口，微駝的背，看起來很慵懶，口氣也很不羈。

亞曼尼就像黑暗中的一絲曙光，照亮嚴凱泰重整嘉裕的路。

「誰搶到Armani就是

會賺錢，這是非常簡單的邏輯，」嚴凱泰

自始至終不斷重複這句話，

「能夠有Armani這樣的世界知名品

牌，對嘉裕來說，就是上帝賜予的，它就是會賺錢，就這麼簡單。」

至於嘉裕代理亞曼尼之後，怎麼幫嘉裕加分？

嚴凱泰冀望為嘉裕帶進新的刺激。他認為，改變一個公司的文化，不是把文化導入，「像Armani這麼fashion的企業，嘉裕的人在和Armani的互動過程中，我非常相信他們會受到耳濡目染、潛移默化的效果。」

找知名品牌為嘉裕練功

從製造、代工，到走向品牌的經營，嘉裕的路，可以看得裕隆當年的影子，嚴凱泰要複製過去的成功經驗，找品牌為嘉裕練功。

一九九六年裕隆起死回生，靠的是認真做日產品牌的代工伙伴。但二〇〇三年底，裕隆和日產分家，嚴凱泰將裕隆一分為二，讓裕隆地位躍升成為日產的代理商，隨後還拿下雷諾汽車的代理權。

今年一月，裕隆更和世界第一大車廠通用汽車合資成立裕隆通

用汽車，未來裕隆也將製造及銷售通用汽車。

嚴凱泰談到「汽車」，突然激動了起來，原本笑談精品的態度，也一下子變得嚴肅。

他正色地說，「汽車我做起來了，我現在show給你看，我是真正的汽車廠。以前我是人家的附屬廠，我現在是完全有自主權的廠。」

但是，嚴凱泰對現在的嘉裕，比九三年面對的裕隆，來得有信心。

採訪中，嚴凱泰一再提到現在嘉裕的情況，和一九九三年《天下雜誌》採訪處於谷底時的裕隆很不一樣。

「一九九三年裕隆為什麼虧本？要怎麼賺錢？我都不知道，」嚴凱泰說，「現在我很清楚嘉裕為什麼沒有賺錢，我也知道病在哪裡，針對問題找答案，我是不擔心的。」

嚴凱泰 要嘉裕複製裕隆成功經驗

文／黃靖萱

二月二日下午，因為下雨，而顯得有些冷清的敦化南路，一下子蜂湧擠進大批攝影機還有SNG車。

嘉裕為亞曼尼（Giorgio Armani）開設旗艦店的記者會會上，裕隆集團執行長、嘉裕公司董事長嚴凱泰站在雨中說，「希望在和Armani的合作過程中，能擴展裕隆集團及嘉裕的經營領域。」簡短的開場白，挑明嘉裕的企圖心。

今年三十六歲的嘉裕，曾經是「新鮮人的第一套西裝」，但一九九〇年代後期，紡織品關稅大幅降低，進口西服大量叩關，依賴人工的成衣廠紛紛外移。紡織景氣急轉直下，嘉裕也自此進入經營停滯期，營收始終在十八億上下徘徊，但都還保持獲利狀態。

事實上，裕隆集團以紡織起家，但表現始終不如汽車來得耀眼。



▲「能夠有Armani這樣的世界知名品牌，對嘉裕來說，就是上帝賜予的，它就是會賺錢，就這麼簡單，」嚴凱泰一再強調。

一九九六年，靠著Cefiro以及一連串組織變革，嚴凱泰帶著裕隆浴火重生，接著，他將整頓焦點轉到裕隆旗下的紡織事業。一九九八年，裕隆集團入主嘉裕公司，期望能藉此打開零售通路。

然而，嘉裕一直未能為裕隆集團的紡織事業加分。去年，嘉裕新投資的越南廠因進行扎根的訓練工作，而產生許多耗費，去年第三季為止，出現裕隆入主嘉裕以來的首度虧損約一．八億。

「I know, very sorry,」面對去年的成績，嚴凱泰只是點點頭，淡淡地說，「我就是要抓一些品牌來把嘉裕弄起來。」今年，再加上越南廠預估將開始獲利，「去年嘉裕比較辛苦，今年以後，嘉裕會漸入佳境，」他說。

一直是成衣製造商的嘉裕，曾經是台灣本土最大的西裝品牌，一九九九年即跨入服飾品牌的代理，但直到去年嚴凱泰親自出馬爭取到亞曼尼，才似乎重新打響知名度。

就是會賺錢

像在辦喜事，記者會上，嚴凱泰心情特好，還開了很多玩笑。不僅邀請記者和他一起走秀，還

台灣三星總經理

拚在地 卯勁學中文

文／陳良榕

早

上七點三十分，台灣三星電子新任總經理全龍聲快步走進位在內湖《自由時報》大樓十樓的台灣三星總部。他拿著課本、筆記本進入會議室時，中文老師早已等著。

來台上任還不到一個月的全龍聲，今年四十多歲。他有張微胖的國字臉，加上細細雙眼，是典型的韓國人長相。

全龍聲每天上班前得上一小時

中文課。而這一天，他學的第一句中文是，「今天的酒還沒完全醒。」這是實情，昨晚是全龍聲的歡迎餐會，他入境隨俗地用小杯子裝上高粱酒，一桌桌與員工敬酒，用簡單的中文吆喝著，「我乾杯，你隨意。」

金門高粱比全龍聲慣喝的韓國真露烈上許多，直喝得他滿臉通紅，晚上十點多，才回到暫住的六福皇宮休息。

三星外派經理人的鬥志，在這裡表現出來。第二天早上，宿醉的全龍聲仍是打起精神，準時六點半吃早餐、到公司學中文。

主管學中文是韓商公司努力在地化的象徵。教全龍聲中文的中原語文研習所講師黃浦生，之前教的是LG台灣總經理。而在台灣期間也勤學中文的台灣三星前任總經理高裕燦，現在已調往大陸，從部長高升為常務（等於台灣的副總裁），負責成都市場。

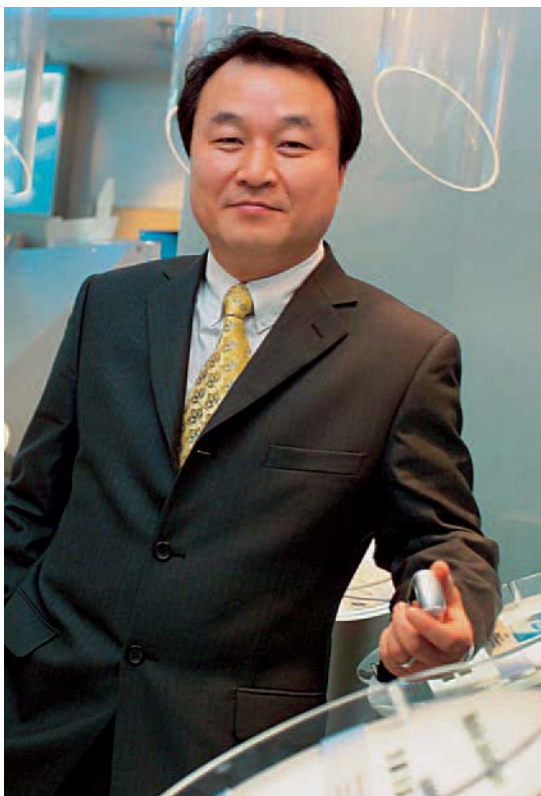
全龍聲已在三星工作二十多年。他從建國大學電機系畢業後，便進入三星擔任行銷工程師。他曾派到英國兩年，從一九九八年，全龍聲一直在漢城三星策略企劃室負責歐洲、俄羅斯方面的影音產品行銷，一年有一半時間在國外視察。

其中俄羅斯是三星在世界表現最佳的國家之一，有多項產品名列前茅。包括連續七年擊敗摩托

羅拉、諾基亞奪下第一的手機。原因來自像全龍聲一樣拚命的三星商人，全龍聲解釋，鐵幕瓦解後，因為後蘇聯國家陷入混亂，日、美等國企業一直處於觀望態度，而早就在東歐投下大批人力的三星，便佔到先進者優勢。

相較於歐洲市場，三星耕耘台灣市場的時間較晚，去年手機銷量僅名列第七，落後明基、OKWAP等台灣品牌，似乎也不意外。「三星在台灣的地位，和在歐洲是截然不同的，」全龍聲感嘆。因此，不久前，三星發表了深具企圖心的年度目標，要在未來一年內，以三十多款新手機的機海戰術，一舉攻入台灣市場的前三大。

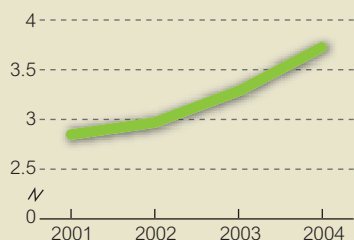
當然，耕耘好在地市場，學好中文也是必要條件。全龍聲承諾，兩年後一定可用中文接受採訪。他很有決心的說，「I will!」



（黃明龍攝）

▲三星新任總經理全龍聲曾體驗過三星在歐洲攻城掠地的經過。

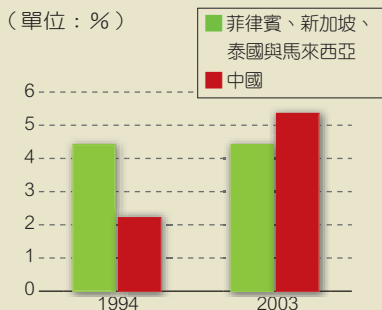
馬來西亞、菲律賓、新加坡
與泰國製造業出口持續成長
(單位：千億美元)



註：2004年為預估值

但是佔全球製造品
出口比例不動

(單位：%)



資料來源：《BusinessWeek》

東協加一 誰得利？

東南亞究竟能佔什麼便宜？

東協加一、東協加三呼聲沸沸揚揚，到底東協能得到什麼？面對中國的成長威脅，東南亞不得不走上這條路。

進入這個世紀以來，雖然東南亞的製造業出口仍不斷成長，但是馬來西亞、菲律賓、新加坡與泰國製造商品總計佔全球出口的比例從1994年到2003年卻紋風不動，一直停留在4.4%。

相對地，中國製造品出口佔全球比重已從東協一半的2.2%，迅速超越成5.3%。

經濟學家分析，這表示東南亞面對中國來勢洶洶，只能更壓縮供應鏈、強化運籌管理，並提升產品層次，才能繼續生存，保有市佔率。

未來東協與中國，甚至日本、韓國經濟同盟開始後，東協廠商的新機會是，藉此成為東南亞或是全球企業分散風險，除了中國以外的投資地，並藉著關稅或共同市場的優勢打入中國市場。

美國景氣擋不住

利率上揚不影響企業借貸

儘管世人對經濟前景多所疑慮，美國卻一再提高對經濟成長的預期，而且結果比預期的還好。

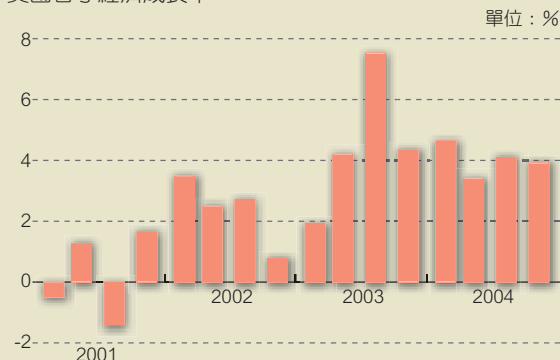
美國剛公布的去年第四季經濟成長率，就高達3.8%，遠高於之前政府已提高過的預測數3.1%，以及一般經濟學家預估的3.5%。

美國商務部分析，主要的成長來自存貨增加、企業投資上揚，以及個人實質可支配所得成長；未來的隱憂則是消費者消費稍緩、利率看升，以及油價再度往上走。

但整體而言，經濟學家們普遍認為，美國的經濟體質與前景看好，企業獲利佳績頻傳，即使利率上揚也不至於影響到企業的借貸能力。

美國經濟成長率不斷提高

美國各季經濟成長率



資料來源：美國商務部

為全球現象，美國並非特例。

另一個常聽到的論調是，全球資金市場的整合減輕了美國融通鉅額赤字的壓力，而當提供廉價產品與服務的中國、印度融入國際經濟體系，也適度消除通膨預期。沒錯，但這並非在過去九個月才發生。

當各界眾說紛紛、莫衷一是，葛老做出以下結論，「當前全球債市出乎意料的表現令人費解……但我們需要更多時間，才能判斷導致最近狀況的背後原因。」

背後原因究竟是什麼？我在此提出兩點以供參考。

第一，長債殖利率的偏低，既然為全球現象，它與當前全球經濟的不平衡脫不了關係。

從東亞到歐盟國家，普遍投資需求不振，資金苦無出路，而儲蓄率偏低的中國，需要極度擴張的財政貨幣政策來刺激需求，方可不墜。但這也造

長債殖利率的偏低，

既然為全球現象，

它與當前**全球經濟的不平衡**脫不了關係。

成美國儲蓄率下降、過度仰賴國外資金、美元大幅貶值的後果。

面臨美元強大貶值的壓力，亞洲央行在匯市大舉購入美元，以維持幣值穩定與出口的競爭力，並將美元投資於美國債市。在中國、台灣與韓國等地區，外資認為其幣值低估而源源流入，故亞洲央行投入美國債市的資金，甚至遠超過了保持其出口順差之所需。目前央行已取代私人投資者，成為全球融通美國雙赤字的主要「金主」與中介機構。

肇因於「中國價格」？

第二，中國經濟對全球經濟的獨特影響力，也造成長期利率的偏低。

傳統上，當原物料價格上漲時，長債券殖利率亦上揚，它反應了因全球成長走強，通貨膨脹預期的提高。

然而，自二〇〇二年起，原物料的價格節節上漲，債券的殖利率卻不斷下滑。原因或許在於，這一波全球原物料價格的上漲主要肇因於中國激增的進口需求，但同時「中國價格」卻又抑制全球製成品的售價，使通貨膨脹無法抬頭。

偏低的長債殖利率造就了美國房地產市場的一片榮景，支撐股、債市價格，故也抵消了聯準會近來採取的緊縮貨幣政策。但這種情況能持久嗎？

答案是確定的「不」。美國的舉債度日不可能持久，光靠亞洲挹注資金，更不能取代有效果的緊縮政策。如果財政赤字無法削減，採取有效的緊縮貨幣政策，將是減少美國經濟失衡、避免貿易赤字惡化、減低美元崩盤風險所不可避免的途徑——儘管長期利率的提高，可能戳破房地產泡沫、使經濟嚴重受創。

華爾街有個流傳已久的諺語，「不要與聯準會作對」（意味聯準會終究會達到它的目的）。但面對美國經濟的嚴重失衡，聯準會是否有足夠決心與勇氣，放手一搏？更待時間說明。

（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。周華欣翻譯）

華而誠



解開葛林斯班「難解的謎題」

美國聯準會屢屢升息，
但為何長期債券殖利率卻不升反跌？
葛林斯班口中的「難解謎題」，
究竟是怎麼一回事？

轉直上，股市、債市與房地產市場的榮景將不免遭受衝擊，甚至終止，經濟成長亦將受累。但目前市場上持樂觀看法的人居多，認為偏低的長債殖利率應能持續，儘管

如今，短、長期利率之間的利差幾乎消失。這也反映，債券市場並未計入存續期間造成的價格風險（按：回收期限愈長的債券，投資者的風險愈高，價格的波動性應該愈高）。

當前異象，如何解釋？

對於當前異象，葛林斯班提出幾個常被引用的理由，但他認為，大多數都無法提供合理解釋。

有一派人認為，長期利率的走低是反應通貨膨脹預期的逐漸消弭，但依實質利率同步下滑來看，這並不完全正確。

另有一派人提出，長、短期利率間利差的劇烈縮窄，乃如以往一般，暗示景氣將由強轉弱，甚至是經濟衰退的朕兆。但去年第四季股市的欣欣向榮，又提供了相反的看法。

也有專家指稱，亞洲央行大買美元計價的長期債券，使長債殖利率下跌。但短、長期利率之間利差的消失

過

去數月，聯準會（Fed）屢屢調升短期利率，但期間的美國長期債券殖利率不升反跌，令人困惑。

聯準會主席葛林斯班上次出席眾議院的預算委員會時，指出長期利率的反常走勢是道「難解的謎題」。但他也提出警告，市場不宜輕忽當前面臨的風險。畢竟，長期利率的偏低，可能只是短期的異狀。

果真如此，長債殖利率未來一旦反

聯準會仍可能繼續調升短期利率。倘若偏低的長債殖利率是合理的，那麼長期利率偏低，為何成為葛林斯班口中「難解的謎題」？

一般來說，聯準會調升短期利率時，長期利率應同步上升，因為就兩者的數學關係而言，後者應是前者的平均值。然而，去年六月至今，聯準會調高短期利率一百五十個基本點達二・五%，長期利率卻不升反跌：五年國庫券的殖利率下滑十五個基本

回頭面對生命的本質

文／莊素玉

《最後十四堂星期二的課》一書，描寫一個得了肌萎縮性及脊髓側索硬化症即將死亡的一位老教授，在人生最後一段旅途的生命對話。作者問他睽違十六年、躺在床上的老教授說，「你若是有有一天健康康康的，你會做些什麼？」

「我會早上起床，做做運動，吃頓甜餅配茶的美好早餐，出去游個泳，然後請我朋友來吃頓愜意的午餐。我會叫他們每次一、兩個人分批來，好讓我們談他們的家庭、問題，談我們對於彼此的意義。」

然後我會出去散散步，去林木花疏的花園，看著紅花綠葉、看著禽鳥飛翔，欣賞我許久未見的大自然美景。」

老教授的希望很平常，也很本質、無形，不需要花什麼錢就可以滿足。

人要的就是這樣簡單本質的生活。可是已經走入死胡同的健保對醫院醫生的論量計價、又予以限制成本，以及過去十餘年來，醫療界在財團化的介入經營之後，愈來愈講求績效，愈

來愈誘導病人來看病消費，使得台灣的醫療生態雖然有效率之名，民眾可以很快地看病，所接受的醫療對待卻也顯得愈來愈粗糙。

本期封面故事「醫院也瘋狂——白袍褪色」，是藉由醫生地位的相對低落來反映整個醫療生態的病症。（見九四頁）

倒不是要鼓吹醫生的地位應該如同百年以來一直高高在上的地位。而是藉由一個有人味、趣味、容易了解的方式來反應現階段的醫療問題。並且期待有個解方，讓我們的醫療制度可以即時走出死胡同，找出方向。所以下一期四月一日出刊的《天下雜誌》將會有後續——第二部份的報導。

台灣的醫療體系真的該進入第二部曲了。第一部曲是日據時代留下來的文化基因，供給有限、效率緩慢，病人要排長龍等候看病；大學醫院裡的年輕醫生也得如同日劇白色巨塔內所演，得送紅包才能步步高升，或是病人得送紅包來向醫生謝禮。

第二部曲是過去十幾年來的追求效率、節省成本到極致。

第三部曲則是在有效率的經營架構上，必須更講求效果——就是醫院可以提出什麼樣醫療效果的數字。也就是醫院在照顧病人之後，病人獲得了什麼樣的療效。譬如各種癌症的五年存活率是否提高了？跟國際比較的數字又如何？腦部開刀如何在黃金時間內完成並且癒後效果良好？

如同醫療界，全球已經在追求資本主義到極致的今天，開始提出另一種世界的可能性。

農曆年前，資深撰述鄭一青飛了一趟巴西，參加在巴西舉辦第五屆的世界社會論壇。

在世界社會論壇裡理出的幾個世界重大議題，如反貧窮、反戰、企業治理、氣候變遷等，都是值得深陷在追求大者恆大，不可自拔的所有營利機構要回頭來面對的策略議題。

NPO（非營利組織）的人道精神也許就是現階段的一個人性解方。■



主因在 教育政策制定者

主因在教育政策制定者

在這期封面故事中，讓筆者思考到：教育、學術、教育工作者以及國家這四者的關係究竟為何？應當為何？站在不同的面向去看這關係，就會有不同的論點出現。教育是使人向善的過程，教育需要時間、空間與經費的投入。

然而，台灣的教育似乎已變質，且是變成不好的質。學術的尊嚴已不存在。教育工作者亦不再有崇高的地位，他們投入大量的時間從事教育，其所得卻比不上科技新貴的收入。若以賺錢的角度來思量，教育工作者也是人，也希望能有好的生活品質與保障，但其投入與收入之比，有時的確令人灰心，更遑論他們願意花費更多的心思去從事教育。

大學院校的擴充早已過度，甚至經營不善的學校出現了「退場機制」，大量師資培育出來的流浪教師，無法得到良善的解決或安置。這麼多的教育問題若從根源來看，教育政策即是主因。因為教育政策似乎都是當下的政策，政策制定者是否有思量到五到十年後的結果，或制定政策的配套措施，都值得深思。因為後果都是人民在承擔，而非那些制定者。

國立台南大學教育經營與管理研究所

邱玉淳

台灣不足：國際觀與人才

《天下雜誌》三二七期的「永續危機——國際評比」報導了一月下旬「世界經濟論壇」中，我國的一張尷尬成績單：環境永續指標在一四六國中倒數第二。

其實，筆者在會談舉行的那幾天，收看CNN的報導，覺得各國發言都偏重在南亞海嘯救援議題，如果把南亞國家海嘯後的影響計入，恐怕排名會重新調整。

評比成績其次，文中提及南韓政府的反省及後續執行卻值得我國檢討。令筆者感到更大的憂慮在另外兩點：一為國際觀，這些在CNN被當作頭條的新聞，台灣怎只有少數媒體報導呢？如此，台灣國民只能坐井觀天。

另一點為人才方面，二月十六日是「京都議定書」生效的日子，國內有些環工所學生前往抗議，最後卻變成「臨時起意」的脫衣秀。怎麼這些未來的環工科技人才面對議題只有激情的口號及臨時起意的行為，卻無冷靜的分析和全盤對經濟發展與環境保護的見解？難怪，隔天行政院京都議定書因應委員會執行長覺得學生的抗議「很有趣」。如果念到研究所只會「脫褲襠」抗議，筆者覺得不但無趣，反而是種悲哀。

台東 林俊安

補充說明

本刊三二八期所載「迷思台大 高教悲歌」一文，雖以台大為題，惟內容是反映高教普遍現象。「教授長工」一文訪問對象遍及各公私立大學，文中所言法律系老師並非指台大教師，為免讀者誤解，特予補充說明。

此外，在一五〇頁談及淡江頒發的獎牌，主要是彰顯教師的研究活力，對爭取校外研究計畫案績優教師頒贈的「淡江之光」獎牌。

CommonWealth—Taiwan's leading magazine

「天下」取名自「天下為公」
表示大家對一個美好社會的嚮往與追求。
封面題字取自 國父墨寶。

中華民國70年6月1日創刊

94年3月15日出版

董事長 發行人兼總編輯長／殷允芃
總主筆／吳迎春、莊素玉
資深副總編輯／楊瑪利
副主筆／陳雅慧
召集人／李雪莉
記者／陳良格、吳昭怡、施君蘭、陳名君
蔡明洵、黃靖萱、孫佩瑜、周華欣
林芳儀、黃亦筠

後製主編／陳世斌
文稿編輯／秦嘉彌、洪家寧、戴相文
攝影召集人／楊煥世
攝影記者／劉國泰、黃明堂
編輯助理／張惠萱

美術指導／李男
美術編輯／符思佳
美術設計主任／黃慧文

網際網路部副理／熊健美
廣告企劃副主任／蘇建志
資深軟體工程師／胡江林
資深美術編輯／林世宗
網站編輯／馬佳豪
數位內容資深編輯／周瑞汶
編輯／李明芳、廖弘弘

調查中心經理／許榮鑾
研究員／陳宏印、朱瑞虹

天下雜誌出版
總編輯兼總監／蕭富元
主編／吳毓珍、王謙茹
美編召集人／符思佳
童書總編輯／何琦瑜

行銷經理／蔡美倫
企劃主任／陳春玲

總管理處總經理／金玉梅
資深經理／方惠珠

發行人特助／鄭宜媛
公共事務經理／王聖鳳
主任／邱聿君

知識總監／陳亦珍
專案企劃／林慧珊

人力資源經理／蔡明明
副理／羅育玲

總機行政／陳秀瑜

廣告總監／葉雲
經理／王櫻憐

主任／程培智、鄧惠升
專員／張英琪、黃璽玉、徐雅娟、林平康
吳郁、王銘璽、陳筱筠、林家興

企劃主任／劉培惠、洪雅惠
業務助理／黃淑怡

行銷副總經理／趙琰
企劃經理／黃正宜

副理／張桂娟、陳曉華、洪慧華
副主任／徐奇嵐、曾嘉翊、夏志遠

行政／徐昭鈴、陳惠敏、周政萍
客服中心副理／廖雅麗

專員／游美芳、吳巧玲、鄭旭玲、劉佩宜
劉雅芝

教育基金會秘書長／羅麗莉
網站編輯／黃立欣

製管暨採購副總經理／陳銘松
印務副理／黃淑萍

印務／姜權峰
發行副理／盧盛銘

主任／蔡崇業
發行人／林柏年、徐大鵬

資訊科技部副理／魏美麗
主任／張堯坤

工程師／劉政尉、蕭豐明

財務部經理／郭透文
主任／張和瑞、孫德德

會計／張毓茹、張雅鈴、陳怡婷

發行所／天下雜誌股份有限公司 台北市104南京東路二段139號11樓
11F, No.139, Sec. 2, Nanking E. Rd., Taipei, Taiwan 104 R.O.C.

電話／(02)2507-8627 讀者服務專線／(02)2662-0332
傳真機／(02)2507-9011 傳真訂購專線／(02)2662-6048

發行組／(02)2664-5266 郵箱／台北郵政46-110號
電銷中心／(02)2509-2800 網址／<http://www.cw.com.tw>

書香花園(直營門市)／台北市104建國北路二段6巷11號 (02)2506-1635

行政院新聞局出版事業登記證／局版台誌第2746號
本報郵政台北誌字第443號執照登記為雜誌交寄 ISSN 10152784 Printed in Taiwan

印刷廠／科樂印刷股份有限公司 裝訂廠／台興裝訂股份有限公司
印紙／永豐餘銅版紙、UPM雜誌紙 製版廠／彩峰造藝印像股份有限公司

零售經銷商／聚欣圖書有限公司 新莊市五工五路2號 電話／(02)89902588
零售／每本190元 全年／3,200元 國內掛號／每年另加郵費480元

國外訂閱／中國大陸 航空：一年5,200元(US\$173)
亞洲地區(含港澳) 水陸：一年3,520元(US\$117) 航空：一年4,890元(US\$163)

歐美地區 水陸：一年3,520元(US\$117) 航空：一年5,320元(US\$177)
國外訂閱，可用外幣支票、匯票或信用卡，逕寄本社辦理 國外掛號／每年另加36美元
國外經銷處／北美總經理：世界日報、世界書局 紐約：718-746-8889
洛杉磯：323-261-6972 舊金山：650-259-2063

香港經銷：Global Mag&Press：852-2785-8638 秋海棠：852-2541-5435
大陸經銷：上海精育商務諮詢有限公司：800-820-0950
中國圖書報社上海公司：021-6258-7394
北京普羅文化發展有限公司：800-810-1774

台灣直銷代理／聯創：(02)29451910 漢星：(06)2759561
漢麟：(04)23271366、22016259 紫藤：(03)319707
學生代理／玉龍山圖書公司 (02)29348235
CommonWealth ISSN 10152784 is published semi-monthly
for US\$156 per year by: CommonWealth Magazine Co.,
11F, No.139, Sec. 2, Nanking E. Rd., Taipei, Taiwan 104 R.O.C.
Second class postage rates is pending at Flushing, N.Y. And at Monterey Park, CA
Postmaster: Send address changes to U.S. Distributor:
W. J. Bookstore Inc. 141-07 20 Ave., Whitestone, NY 11357 Chinese DailyNews Book Dept.,
1230, Monterey Pass Road, Monterey Park, CA 91754
法律顧問／台英國際商務法律事務所、羅明達律師
版權所有，本刊圖文非經同意不得轉載或公開播送
天下雜誌©2004 CommonWealth Magazine All Rights reserved.

特派總主筆／楊艾俐
資深撰述／刁曼達、吳怡靜、洪淑珍
鄭一青(特約)
資深記者／洪震宇、楊淑娟(駐加特約)
研究編輯／孫曉萍(駐日特約)
編輯委員／周慧青、蕭錦綿

執行編輯／柯汶諭
資深攝影記者／邱劍英
資料研究／呂世芬

特約資深美編／廖秀彬
美術編輯／陳俐君、李金玲、江蕙如
美術設計／楊鎮展、黃育穎

資深專員／許秀娟
軟體工程師／陳姿蓉
美術編輯／周淑玫
行銷企劃／梁齡之
產品企劃／趙志泰
軟體工程師／游雅其

副主編兼版權專員／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅紋貞

行銷副理／蘇子修
企劃／秦郁淳、劉曉芳

海外業務副總／魏明瑞
經理／張瑛玲

發行人秘書／曹美麗

專員／林茜儀

專員／彭曉珍

副理／楊世芳
副主任／劉麗蓉

業務／周佩亨

企劃／廖慧中

業務經理／蔡美倫
主任／謝淑靜

專員／周雅欣

客戶服務／許桂梧、陳麒妃、顏君倫、白幸申

執行主任／江美滿

印務主任／林耿弘
物料管理／陳澤斌

專員／鄭梅雀

資深工程師／吳羽佳

專員／吳美玲、邱敏英
出納／郭嘉恩

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

天下網站·無限延伸你的閱讀

2005年 一千大企業排名調查

最公正、最客觀、最正確！

天下雜誌1000大企業調查，

即日起至4/30止開始進行2005年的調查工作，

今年我們特別開闢網路專區，提供您更方便地參與。

謹邀請您及您的企業參與我們的調查，

讓天下雜誌為您忠實地紀錄成長軌跡。

<http://www.cw.com.tw/1000/>

天下雜誌群電子雜誌

<http://www.cwbook.com.tw/reader/emagazine/>

讓征戰全球的台商成古思汗、

讓旅居海外的華人讀者，不必久候郵寄，

即時與世界接軌、與台灣同步。

透過專屬閱讀軟體，不僅可以自由縮放字體大小，

還可以劃重點、做眉批，體驗數位閱讀樂趣。

不用煩惱書架的空間、不用擔心保存不易，

電子雜誌讓天下的智慧儲存在您電腦中歷久彌新。

最有深度華文財經資料庫

<http://www.cwk.com.tw/>

【天下知識庫】包含天下雜誌自1981年創刊至今，共23年300期，

前瞻、專業、深度的國內、外財經報導，

完整記錄台灣經濟起飛、企業崛起的故事，見

證社會變遷、文化發展的歷史。

透過【天下知識庫】的線上服務，

能立即將天下雜誌觀念前瞻、

分析深入的報導完整呈現給您，

讓您能即時、深入地掌握產業脈動、經濟發展。

天下雜誌訂戶，上網登錄VIP會員，獨享五大數位加值服務

www.cw.com.tw/vip



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，如盛現場聆聽大師智慧，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。



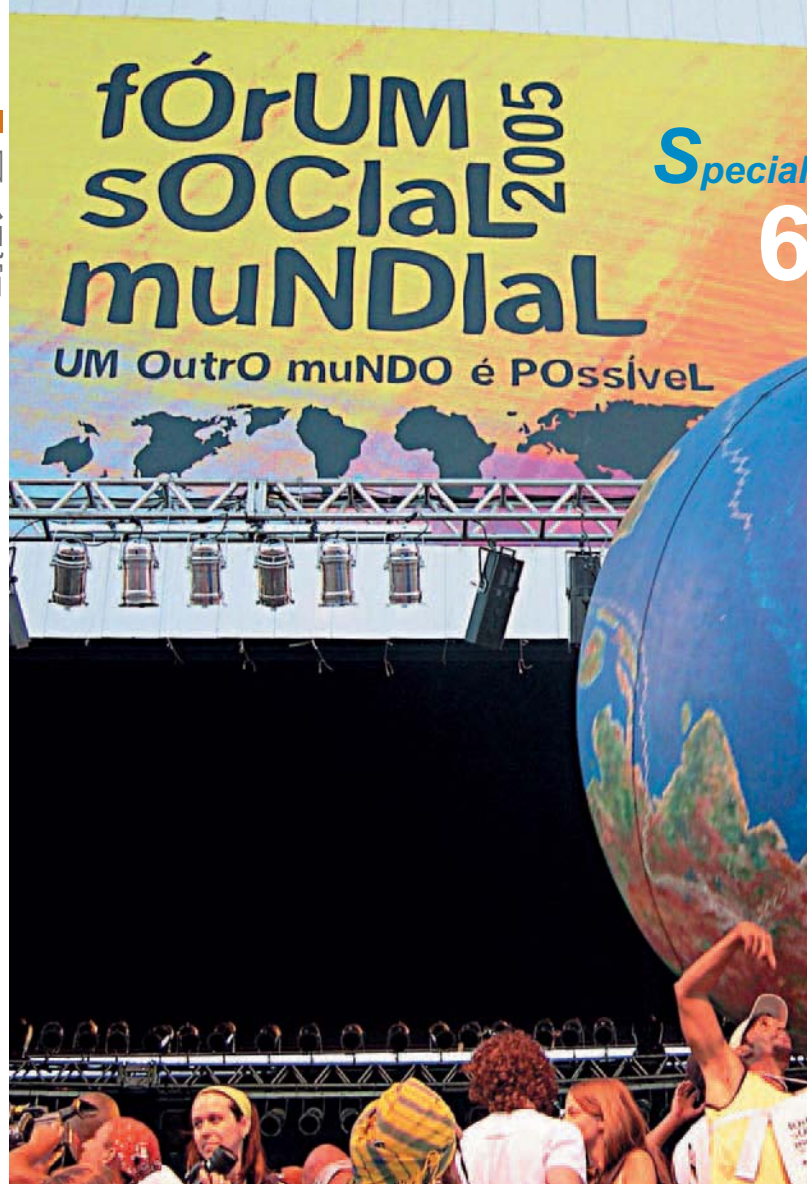
Web研討會精選課程

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。

另一個世界是可能的

世界社會論壇

文／鄭一青



個人視窗

165 健康 別吃掉自己的生命
文／黃亦筠

166 休閒 染織、賞魚，悠然遊南庄
文／林芳儀



數字說話

172 國際評比
台灣國防支出全球 19
文／施君蘭

經濟指標

174 亞洲毒品氾濫與經濟成長同飆
文／施君蘭

專欄

43 發展服務業 重心先對內
文／陳博志

46 產業創新不能只靠科技
文／吳思華

48 董建華為何請辭？
文／李怡

理上往來

40 誰在利用你的恐懼？
文／洪蘭

迴響園地

168 點亮希望閱讀的火種
毓老、蔣勳、吳清友與六十五位校長的心靈匯流
文／何琦瑜

編輯手記

16 回頭面對生命的本質
文／莊素玉

對抗貧窮

74 繫上白絲帶的日子
文／鄭一青

企業社會責任

80 可口可樂身陷火海
文／鄭一青

全球貿易

82 讓貿易公平一點
文／鄭一青

他們歌唱、他們跳舞、他們辯論、他們在和全世界做朋友。一百多個國家，十二萬民間團體代表，從老到小、不同國家、不同膚色、不同政治信仰的人們，齊聚巴西榆港「世界社會論壇」。

從勞工運動、環境運動到地區的永續發展，從反全球化到聯合國改革，從公平貿易到公司治理，哪些大事正在發生？會如何影響世界？



128 李焜耀

為品牌勇闖孤獨路



34 嚴凱泰

要嘉裕複製
裕隆成功經驗

62

超新星對決 角逐百里侯

文／李雪莉

時事熱線

58

台灣品牌大陸熱

文／孫珮瑜

跨越兩岸

52

中國經濟 為何慢不下來？

文／楊淑娟

全球視野

138 網路行銷開闢廣告新天地

文／蔡明洵

創新服務

128 李焜耀 為品牌勇闖孤獨路

文／黃靖萱

為明基嫁接優質DNA

人物

90 主管別瞎忙

文／編輯部

天下書介

87 LG金雙秀 愛上第一線

文／陳名君

競爭優勢

韓國家電巨人LG集團副會長兼執行長

156 學習樂，孩子搶著去上學

文／施君蘭

在地關懷

150 向左走，向右走

文／龍應台

親愛的安德烈 6

人文反思

146 郭蕙玉 用專業保青春

文／刁曼達

金融業祖母級CEO

專業女性

142 七成時間，教員工誠信

採訪整理／周華欣

全球主席暨執行長戴利

Ernst & Young會計師事務所

金融街



封面故事 Cover Story 94



封面設計 廖秀彬

白袍褪色 醫院也瘋狂 Part 1

文／莊素玉

台灣醫界，正面臨前所未有的洪水衝擊。根據董氏基金會的調查，現在會尊敬醫師的，只剩下小學生。社會對醫師的信任，已跌到谷底。

有的醫師，每天待在急診室超過十二小時，更已六年無法回鄉過年；有的醫師，卻被迫休假，只因健保額度用光，再看診只是「倒貼」。

在健保的給付制度下，醫師淪為「計件工」，有經驗醫師付出的無形價值，卻無法被重視。

為什麼民眾生病，還得「選對時間」？

為什麼愈來愈多醫生，看病時根本不看病人？

98 原因 健保擺盪在市場與管制之間

104 後果 未來的醫界會變得如何？

109 自救 先解醫師的心病

小診所大醫師

120 古風醫者 韓良誠 文／莊素玉

他山之石：日本醫界

126 白色巨塔 自我改革 文／孫曉萍

國際專欄

26 解開葛林斯班「難解的謎題」 文／華而誠

經濟趨勢

30 東協加一誰得利？ 文／楊淑娟

新聞短波

台灣三星總經理

32 拚在地 卯勁學中文 文／陳良裕

34 嚴凱泰 要嘉裕複製裕隆成功經驗 文／黃靖萱

38 熱錢來襲，產業受挫？ 文／刁曼達

從今天起 讀天下雜誌，不用等郵差！

<http://www.cw.com.tw/buy.htm>



5分鐘立即下載天下雜誌電子版，為您打造無國界、無重量、無時間限制的閱讀體驗！

即時下載

電子雜誌不需久候郵寄，
無國界讓資訊與世界同軌無時差

知識加值

電子雜誌提供縮放閱讀、
畫眉批、做筆記的數位閱讀樂趣

永久典藏

電子雜誌不佔書架空間，
讓知識與智慧歷久彌新長久保存



立即訂閱