

天下

半月刊

雜誌 觀念領先
CommonWealth

2005年1月1日

p.90

設計師玩出
台灣「輕」經濟

p.72

二〇〇五國情調查
人民看不到未來？

蕃薯戰士

絕地求生



他們是冒險家，
CEO + 新世代，
以超強適應力與彈性，
在烽火連天的異國荒地播種，
為台灣的中型企業
殺出一條新路。



台南企業總經理
楊娛娛



314

上網看天下 (位址<http://www.cw.com.tw>)

TLFeBOOK

經濟指標

文／施君蘭

全球8.52億人吃不飽

九成在開發中國家，2015年飢餓減半仍有望

新年新氣象，但別忘了回頭看看仍在生存邊緣的人民與國家。

聯合國世界糧農組織（FAO）日前公布2004年「飢餓年度報告」指出，全球每年至少有五百萬名兒童因飢餓和營養不良死亡，同時全球目前仍然有8.52億人吃不飽，總是有近20%的貧民長期生活在飢餓邊緣。

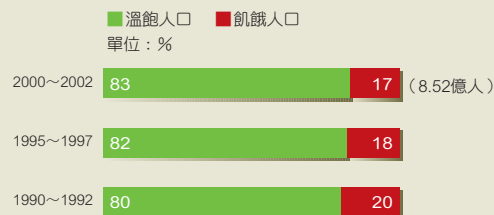
報告指出，每年大約有兩千萬的新生兒在開發中國家出生，這些嬰兒一出生就要面對死亡的威脅。而由於飢餓所引起的疾病更花費了鉅額經費於疾病的醫療工作，使得與飢餓作戰的努力無形中打了折扣。

不過報告也指出，雖然目前的情況未盡理想，但西元2015年全球受飢餓人數減半

的目標應該能達到。

開發中國家的飢餓人口目前每年仍以四百萬的數目增加，目前全球的8.52億飢餓民眾中，8.15億人生活在開發中國家，兩千八百萬人居無定所，九百萬人生活在工業國家。

還有多少人在生死邊緣？



資料來源：世界糧農組織

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	
	第三季	2004年	2005年			12/1	一年前	12/1	月變動(%)
澳洲	3	3.6	3.2	4.6 (Q2)	5.7 (Q3)	5.4	5.4	3914.3	1.8
英國	3	3.2	2.5	-0.9 (9月)	6 (10月)	4.8	4	4735.7	0.03
法國	2	2.4	2.2	2.9 (9月)	1 (8月)	—	—	2600.8	0.4
德國	1.3	1.5	1.6	2.5 (9月)	-2.6 (10月)	—	—	4186	2.4
日本	3.9	4.3	2.1	-1.1 (10月)	-0.4 (9月)	0.02	0.02	10784.3	-1.9
荷蘭	1.4	1.2	1.6	-0.6 (9月)	-0.1 (8月)	—	—	342.8	1.3
美國	4	4.4	3.4	5.2 (10月)	6.3 (9月)	2.4	1.1	10590.2	2
歐元地區	1.8	1.8	1.9	2.9 (9月)	—	2.2	2.2	887.1	1.5

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

資料來源：DRI-WEFA世界經濟預測，《經濟學人》

電影迷接招！

排名	內容
1	翻拍片增多
2	恐怖片大行其道
3	片商爭拍動畫片
4	大明星不再是票房保證
5	小製片賺大錢
6	電影宣傳愈來愈強
7	製片商和其他產業聯手賺錢
8	電影院愈來愈舒服
9	DVD被取代
10	加強打擊盜版

資料來源：《華爾街日報》

2005好萊塢十大趨勢 為留顧客不擇手段

2005年，我們會看到什麼電影？美國《華爾街日報》日前指出，新的一年，好萊塢業者為了求生存，電影業者將絞盡腦汁降低成本、增加附加價值吸引影迷。

最明顯的是「三片」——翻拍片、恐怖片、動畫片大行其道。翻拍片從經典歷史到卡通皆有，如許多人的童年記憶「粉紅豹」正在翻拍中。而「史瑞克」、「超人特攻隊」等動畫片在全球開紅盤，也吸引片商再接再厲。

大明星也不再是票房保證，一些小成本的電影（如「華氏911」）在2004年表現亮麗，也會帶起一股風潮。此外，電影院將愈來愈像家庭劇院，沙發椅、小餐桌、更多元化的飲食都將一一出籠。可以預見的是，消費者的荷包將愈來愈薄。

國家地理年度十大奇聞 有真有假，有人有蟲

有些聽來駭人聽聞，但卻是自然界確實發生的大事。

美國《國家地理》雜誌日前整理出2004年的大離奇科學發現。

排名第一的是加拿大科學家，發現一種會發出啞舌般聲響的海魚。在這之前，沒有任何魚會發出這種如吐氣泡的聲音。

美國六月份公開的複製貓則排名第二。這次採用的染色質轉移技術，比傳統的複製更安全有效，世界第一隻複製貓於2002年產生。

而由老鼠腦神經細胞組成的「人造大腦」，則在科學家操作下，能夠控制開模型飛機，堪稱是腦研究的一大新鮮事，排名第三。

十項離奇發現中，有一項是假的。二〇〇四年春天，盛傳伊拉克發現一種夜行性

蜘蛛，咬人時會向人體注入麻醉劑，許多人一覺醒來發現自己的腿或手臂被蜘蛛啃掉。幸好專家在研究後斷定：伊拉克根本沒有這種蜘蛛。

中國市場，零售業肥羊 台灣排第9

今年至2008年之前，最有零售市場魅力的是誰？

中國大陸當仁不讓，連同亞洲其他五個國家，在前十大大零售潛力市場中亞洲佔得五席。

這份全球零售業市場報告的評鑑標準，是以市場成長的速度、風險及市場規模推定。納入評鑑的是全球33個最主要的零售國家市場。

台灣則擠進第九名，在亞洲排在泰國、越南之後，馬來西亞之前。

報告指出，雖然美國在榜上排到第七，但因為市場成熟，風險得以控管，即便它的市場成長潛力不如中國大陸，但影響力還是舉足輕重。

做生意 這裡好

排名	國家
1	中國大陸
2	英國
3	泰國
4	俄羅斯
5	西班牙
6	越南
7	美國
8	加拿大
9	台灣
10	馬來西亞

資料來源：Global Retail Outlook

世界無奇不有

排名	內容
1	發出啞舌聲的怪魚
2	首批複製貓誕生
3	老鼠腦控制戰鬥機
4	亞洲發現新人種
5	用符號尋找外星人
6	巨蟒入侵佛羅里達
7	伊拉克食人蜘蛛
8	發現龍蝦生存的祕密
9	古代奧運會裸體競賽的歷史
10	嗜血臭蟲重現美國

資料來源：美國《國家地理》



▲最高處相當於七層樓高的空中走廊，等你帶著膽量來挑戰。

前進台大實驗林溪頭森林遊樂區

南下：開車走中二高（國道3號），在竹山交流道下，往竹山（不進竹山市區）方向走轉151線至鹿谷，再到溪頭。

北上：開車走中二高（國道3號），在斗六交流道下，往林內方向，經竹山、鹿谷再到溪頭。

開放時間：早上八點到下午四點

現在不只是植物或動物學家為了研究才能爬上樹頭，只要帶著膽量踏上空中走廊，不僅可以在針葉林間自在行走、大口地吸進森林芬多精，還可以上一堂再自然不過的自然課。 ■

分上不去就變成紅色的樹皮。」吳文英一說完，聽導覽的遊客不禁為柳杉的命運嘆聲連連。

掉，使得行光合作用後的養分上不去就變成紅色的樹皮。」吳文英一說完，聽導覽的遊客不禁為柳杉的命運嘆聲連連。

甚至可以摸到柳杉的葉子。」
有機會摸摸針葉樹的葉子，也要留神躲在一旁啃樹皮的赤腹松鼠，或是倏然飛走的白耳畫眉與冠羽畫眉。
園區研究助理謝欣怡觀察，冠羽畫眉在繁殖季時會在柳杉上築巢，今年當民眾登上空中走廊，或許能夠看到

畫眉啾啾築巢的生態景觀；園區的松鼠更不怕人，經常在樹梢枝葉間玩耍。
「但要看到牠們的蹤跡，最好在清晨八點遊客稀少時到走廊一遊。」她提醒。
擔任森林遊樂區講解的志工吳文英，每次帶遊客登上空中走廊，總不忘來一段松鼠與柳杉的故事。他說，人類開發樹林後，松鼠缺乏食物來源只好啃樹皮，但所有針葉林中，牠只中意樹皮最甜最嫩的柳杉。

空中走廊讓你漫步在雲端

躍上枝頭 看溪頭

只要夠膽量，你就能擁抱整個森林。
國內首座空中廊道蜿蜒在溪頭，
站上七層樓的高空，
針葉林冠的葉梢也能輕鬆觸摸……。

文・攝影／林芳儀

中的「空中走廊」，就在陽光與樹陰錯落間若隱若現。

這座空中走廊是由台大實驗林耗資台幣四百四十萬，以主體鋼骨材質、基座鋼筋混凝土耗時三個月建成，全長一百八十公尺、最高處離地約二十二公尺，相當於七層樓高度，是國內首座的森林空中廊道，去年七月二十二日對外開放後，每到假日就吸引近千位民眾前來遊玩。

壯膽踏出第一步

要征服這座遠看彷彿騰空於樹林的走廊前，不少遊客深呼吸，壯壯膽後才敢跨出第一步，走廊沿途也不時傳來男女老少相互加油的打氣聲，「大家往前看，不要往下看，就不會感到害怕。」

隨著走廊距離地表愈來愈遠，不一會兒就能走到整個廊道的最高處，望向遠方的雲海綿延，「就像用走的方式在玩雲霄飛車一樣，」一位遊客興奮地形容。

台大實驗林助理研究員衛強說，空中走廊其實就是立體森林的概念，當民眾走在離地面不同高度的



▲漫步在樹頭，大口吸盡森林芬多精。

樹冠層，也就是樹的頂部時，可以依次看到森林底層的蕨類植物，例如觀音座蓮，中層的闊葉樹林，再觀察到最高冠層的針葉林，也可以站在最高處，俯視森林由淺綠到深綠的垂直植物景觀。

和森林親密接觸

與學校老師一同挑戰空中走廊的雙十國中校長巫慶文說，以前到森林只能往上看看到綠濛濛的樹頂，或是坐飛機由窗口看樹頭，「現在和針葉林的距離一下子拉得好近，我

電影「臥虎藏龍」中，周潤發與章子怡踩在樹頭比武的影像雖然純屬虛構，卻也帶給人們步行樹頂的想像。
現在，這種想像竟在南投海拔一千一百公尺的針葉林中實現。

由台大實驗林溪頭森林遊樂區第二停車場入口處走去，夾道盡是檜木與台灣杉木筆直入天，沿著林道蜿蜒前行三十分鐘後，左側柳杉林



▲在戶外雅座細細品味美食與氣氛交織而成的法國氛圍。

像主廚推薦的碳烤菲力牛排搭配的醬汁便是用昂貴的羊肚菇製成。在紐西蘭頂級牛排上，放一塊煎得外酥內嫩的鮮鵝肝及充滿香氣的黑松露，最後淋上羊肚菇作成的醬汁，「羊肚菇口感脆、有特殊香氣，作成醬汁非常濃郁，」儘管一

公斤要價兩萬多，為了醬汁品質，王桂秋不惜成本。

不只肉類，搭配海鮮的醬汁也看得見王桂秋的巧思。像是香煎圓鱈上覆蓋的精緻醬汁，便是由蕃茄、檸檬及酸豆調配而成帶些微酸味的口味，突顯出深海圓鱈本身的鮮味及清爽饒富彈性的口感，這時再搭配夏多內白酒，更能襯托食材另一番風味。

電影「濃情巧克力」，女主角彷彿有魔力可以洞悉每個客人的心理而賣出一個個夢想和心靈慰藉。發揮源源不絕的創意，王桂秋在菜色中巧妙運用法國三寶「松露、鵝肝、魚子醬」，搭配風味獨具的醬汁拉住客人夢想旅行的胃。

吃歐法料理，甜點就像交響曲的最後樂章，往往能為饗宴畫下完美休止符。「路易十四」顛覆一般歐式餐點以蛋糕收尾的常態，以精製手工甜點樹立口碑。

手工甜點創口碑

不甜膩的「冰封雪藏巧克力派佐冰淇淋」便值得嚐試。對巧克力品質很挑剔的王桂秋，精心挑選法國

頂級的黑巧克力，以其特有的濃純，來搭配甜度較高的香草冰淇淋。她不忘提醒客人嚐嚐淋在巧克力下的香草奶汁，配上奶汁的冰淇淋及巧克力，入口的甜味交疊出人驚喜的層次感。

回想起幾年前到法國拜師精進廚藝，愛做菜的王桂秋隨身帶著東方的食材遠渡重洋，在南非小鎮做起了三杯雞、水餃，還燉了蒜頭雞減輕法國友人的感冒症狀。

「食物讓我得到很多友情，我也用食物征服了很多入，」王桂秋輕撫桌上已征服過包括雅虎奇摩總經理鄒開蓮和新浪網執行副總經理張蒞政的菜單。她還要讓「路易十四」充滿感情的創意料理征服更多騷動的心。



路易十四歐法料理餐廳

地址：台北市四維路76巷11號1樓
營業時間：週一至週日12時—22時
電話：02—27063416



濃情路易十四

征服每張挑剔的嘴

什麼樣的歐法料理需要翻遍上百本食譜研究？
什麼樣的獨門醬汁竟以一斤兩萬多的成本寵愛顧客？

文／黃亦筠 攝影／劉國泰

十四歐法料理餐廳」。

推開「路易十四」那扇結實木造門，不太大的空間鋪著暖調的原本地板，輕鬆音樂流洩，一只顯眼玻璃櫃吸引進門的客人，裡頭擺滿老闊歐洲各地蒐集來的名貴瓷器。

這裡曾讓造訪的外國客人，訝異在這遙遠台灣小餐廳中品嚐到的道地料理；許多熟客則喜歡隱身在夜幕低垂的戶外雅座，咀嚼美食與氣氛交織而成的法式氛圍。

從餐廳設計到菜色擬定皆出自老闆王桂秋的心思。出身廣告業，曾任職麥肯、華威葛瑞、奧美等廣告公司資深廣告創意人員，王桂秋抓住客人期待透過美食與空間進入心中想像的氛圍，所以「路易十四」從打造自在氣氛與道地菜色，努力喚醒客人味蕾對地方的記憶，「美食是有感情的，」王桂秋說。

九年前，王桂秋離開耕耘十五年的廣告戰場，專心開起餐廳經營興趣，「我從小的興趣就是烹飪，非常愛，」在壓力超大的廣告圈，王桂秋讓自己放鬆的方式就是做菜請同事，她相信做菜是她的「天命」。

過去發想廣告創意時，她每個月花一、二萬元買書吸收知識養分。

開餐廳選菜色，她發狠翻遍上百本食譜、熬夜看託朋友帶回國的錄影帶，一道一道的試做，只為了推出令人難忘的美味。

的確，翻開「路易十四」的菜單，菜色豐富且引人入勝。開胃菜、主菜一路到甜點，像在「演奏」一齣高潮迭起的交響曲。

從開胃菜便開啟一場味蕾與食材的邂逅。點一客「賽露加鱈魚子醬蛋白盅」，晶瑩剔透的蛋殼中盛著用鮮奶油及香料炒到水嫩的蛋，上頭點綴著高級鱈魚子醬，蛋的溫潤帶出鱈魚子醬的鮮美，啖一口香檳，將食材幻化為極致的美味。王桂秋更遠從普羅旺斯帶回陶盅作為底座，烘托出一道滿足視覺與味覺的道地法國佳餚。

不惜成本的醬汁

道地的法式料理最重要的就是有畫龍點睛之妙的醬汁。來過「路易十四」的人，對王桂秋調製醬汁的功力讚不絕口，「醬汁女王」的封號不脛而走。「我們的醬汁不加水，全用酒或高湯作底加上配料，醬汁絕不重複，」王桂秋強調。

午

后的冬陽，穿透過大片落地窗灑落在身上，溫暖靜謐彷彿置身南法普羅旺斯。剛用完餐的客人，獨自在陽光下輕酌著飯後小酒。這裡是距離普羅旺斯千里外、隱身於台北四維路巷子中的「路易

澡。入睡時身體偏好降低體溫，比較容易入睡，洗太熱的熱水澡會使體溫太高不易入睡。

環境之外，睡覺前吃什麼，與隔天能否順利早起，大有關係。晚餐吃得比較多，會讓血糖上升，而使人有昏昏欲睡的效果。

但吃得太豐盛，或是吃進太鹹的東西，容易影響睡眠，使人半夜口渴，或是隔天早上起來，精神容易不好，比較不利早起。

「晚餐盡量在八點前解決，」台大醫院營養組組長陳珮蓉建議。

如果擔心半夜肚子餓睡不著，寧可晚餐少吃點，睡前再補充一些輕淡的青菜水果，或是喝點易消化、有溫度的東西，讓血液循環比較好，幫助人睡。

睡前可以吃些高纖、高鈣，且難消化的食物，如燕麥牛奶，或是用紅蘿蔔和洋芋丁做成的綜合蔬菜湯，「有豐富的植物性化學物質，可以幫助人睡，」陳珮蓉表示。

對於之前曾有人建議，睡前可以吃些維他命B幫助人睡。陳珮蓉提醒，維他命B群可以增加色胺酸，

幫助新陳代謝，對於安定神經、舒緩焦慮也有助益。

但維他命B群，也有提神的作用。「早上吃，可以幫助提振精神，效果比較好，」陳珮蓉建議。

睡眠週期二十五小時

如果都排除其它因素，早睡卻不能早起，或是早睡不一定睡得著，跟腦部的固定週期有關。

體內控制睡眠的生理時鐘，是位於下視丘的神經核，神經核會透過與松果體的聯繫，控制體內褪黑激素分泌的時間，影響個體想睡與清醒的程度，生理時鐘在半夜三點到六點是嗜睡的最高峰，在六、七點開始漸漸清醒。

維持臥室有適當的光線，早上起床後照射日光，能幫助褪黑激素分泌正常，有助早起。

一般來講，人的生理時鐘約為二十五小時。精神科一個很有名的實驗，把人埋在南極地底下，沒有接觸到外界的變化，人會有把時間往

後延的傾向，時間大約為一個小時，就是以二十五小時為週期在過日子。

每天把起床的時間往後延一小時，比較能輕鬆早起。像是禮拜天三點起床，禮拜一可以延長到四點，禮拜二在五點起床。每天起床的時間都延後順延一小時，感覺多睡一個小時，容易比較有滿足感，起床精神比較好。「這只適用在睡眠狀況比較正常的人，真的睡不好的人，



還是早點上床，比較有時間做補救，」陳俊志提醒。

維持固定的上床、起床，及生活作息時間，避免早上賴床，避免週末補眠，打亂身體的作息，才是早起的不二法門。

輕鬆早起 非夢事

每天早上，總有許多人在床上痛苦掙扎。
為什麼總是爬不起來、甚至愈睡愈累？
該如何才能早起，擁有一整天的活力？

文／陳名君



(江蕙如繪)

——大早鬧鐘已經響過好久，躺在床上，卻怎麼也爬不起來，是許多人常見的困擾。

沒法輕鬆早起的因素有很多，心理因素是其中一環。早上睜開眼睛的瞬間，問自己，「現在的你快樂嗎？」最能反映對現在生活的滿意與否。

這個小測驗也反映某些人早上起不來的潛在因素。像是禮拜一早上爬不起來，可能是「禮拜一症候群」在作怪。

彰化基督教醫院睡眠醫學中心醫師陳俊志表示，禮拜一症候群是身體面對壓力產生的自然反應。「身體休息了一陣子，忽然要再啟動，就會有困難，」陳俊志說。

壓力的影響程度，視每個人狀況不同。如果壓力大到產生憂鬱症，就會有早晨起床沒有活力的情形。

早上沒有活力與大腦的神經傳導物質有關。大腦的神經傳導物質，像是血清素、腎上腺素、多巴胺變化有固定週期，「早上大家都很有活力時，憂鬱症的病人，反而會因神經傳導物質不足，而顯得昏昏欲睡，」陳俊志表示。

晚上的睡眠狀況不好，雖然有足

夠睡眠時間，但因為品質不好，反而有愈睡愈累的傾向。像是一開始睡不著、半夜易醒、容易早起都屬於此類。針對這類情形，可以先考慮是否有身體疾病引起睡眠問題。身體不舒服或是容易打鼾，就容易有淺眠的情況。

維持床的催眠效果

此外，隨著年紀增加，也容易有半夜易醒的狀況。「先了解原因，維持自己對睡眠的信心，才能對症下藥，」陳俊志建議。

如果是禮拜一症候群，不想去上班，又不明所以，比較跟情緒有關。「不一定要處理，但自己要知道遇到壓力，要慢慢調節，」陳俊志說。

睡前會想很多，腦筋會停不下來。可以轉移注意，改做別的活動，如果還是睡不好，就起來看看電視、讀讀不想看的書。

睡覺的環境改善，也有助睡的功能。床不要拿來做其它用途，可以維持床的催眠效果，並且控制睡眠溫度，室內溫度要適中。

此外，不要在睡前洗太熱的熱水



▲自九十三年起，持有強制分紅壽險保單的民眾，都面臨保單紅利大幅縮水。

(呂恩賜攝)

歸罪投資環境不變

性。新修正的規定怎麼可以適用於舊契約，並對保戶產生不利結果？一名不願具名的金融分析師直指，「根本不尊重合約關係。」

但在法理上，業者也站得穩，強調一切合法。「分紅的方式是財政

部定的，

不是由

客戶跟

公司兩方

議定，當然會

隨著法令的變

更來配合調

整，「保誠人壽

副總經理柳志堅解

釋。

談到經營不易，

壽險公司更是一肚

子苦水。

早年業者賣了許

多高預定利率的保

單，誰料投資環境

自兩千年後急轉直下，保費運用的

報酬率難以支應承諾保戶的高預定

利率，造成虧損不斷擴大，「把保

險公司都推到危險的牆角，」富邦

人壽資深副總經理董采苓形容。

「相較於讓公司倒掉，什麼都拿不

到，拿點死差紅利來補一點利差損

還算合理，符合國外分紅保單的做

法，」她說。

董采苓分析，保單紅利也不是人

人都拿不到，主要因險種而異。保

障型的壽險商品如定期險，利差、



保單分紅不見了？

假設30歲男性於85年投保，保額100萬，繳費20年

年度	定期險			儲蓄險		
	年繳保費4,410， 預定利率8%			年繳保費45,600， 預定利率8%		
	死差	利差	當年紅利	死差	利差	當年紅利
86	147	0	147	159	0	159
87	166	-8	166	187	-330	187
88	190	-43	190	222	-960	222
89	238	-76	238	289	-2,715	289
90	325	-139	325	408	-3,983	408
91	427	-270	427	554	-8,526	554
92	485	-367	485	647	-13,677	647
93	617	-438	179	843	-18,737	0

註：20年定期險指被保險人於投保後20年內身故，保險公司將給付險金。
儲蓄險為每年5%單利及3%複利遞增之商品，繳費期滿時可領回100萬，保障終身有效。

資料提供：富邦人壽

死差相抵後，可能剩餘微薄紅利。最受衝擊的是以退休養老或儲蓄規劃為訴求的商品，這種對利率的變動特別敏感，拿死差來補利差都不夠。

新光人壽代理發言人徐順鑒則樂觀表示，未來利率走揚，利差也可由負翻正，死差、利差紅利都領得回來。「經濟環境上上下下，希望保戶不要只看短期，而忘了壽險提供長期保障的原則，」徐順鑒說。

強制分紅保單 爲何不分紅？

強制分紅保單居然不分紅？
投保者生氣，壽險公司更是一肚子苦水，
這究竟是怎麼一回事？

文／周華欣

一二 十三歲的媒體工作者卜先生，五年前向一著名外商壽險公司投保終生壽險，每年繳交一萬五千元保費。最近與公司詢問才發覺，九十三年度的保單紅利居然不見了！

算一算，他過去每年可領保單紅利六百多元，金額看來不多，卻相當於每年所繳保費的四%，是銀行

一年定存利率的三倍。「這年頭，一毛錢也是一毛錢，」他愈講愈忿忿不平，「我感到權益嚴重受損。」

分紅保單居然不分紅？如果你仍持有傳統的強制分紅壽險保單（自九十三年起停售，從此新發保單的紅利政策由業者自行決定），注意了，你的保單紅利已經大幅減少，甚至一毛不剩。

分不到紅利的原因，是九十二年生效的新紅利計算公式。因計算基礎的遞延效果，其效應到隔年開始反應，保戶只要調出繳費通知單、或歷年的紅利發放明細，紅利縮水的情況便一目了然。

宣導成效令人質疑

以強制分紅保單停售前，有效的壽險保單數高達三千兩百萬張來看，衝擊的範圍相當廣泛。業者表示，為避免保戶質疑，他們早在網站上公布新的紅利計算公式，並以函件告知保戶，但宣導的實際成效如何？結果無人得知。

「這種事，壽險公司不願意大聲張揚吧，」一名從業十五年、本身也有投保的壽險公司區域經理便坦

承，他未曾聽說紅利計算公式的改變，公司也從未針對此事向業務員簡報。

根據強制分紅的舊辦法，只要保單預設的死亡率高於實際死亡率，及市場利率水準高於保單的預定利率時，業者必須按財政部的公式計算「死差紅利」及「利差紅利」，將多算的保費百分之百發還保戶。

然而，近幾年市場利率急速下滑，遠遠低於保單的預定利率，利差紅利早就跌成負值（見表）。壽險公司不但得自行吸收損失，還要繼續給付死差紅利，雙重失血下引發業者不滿，分紅的合理性備受質疑。

為減輕壽險業的經營壓力，財政部於九十二年修正保單分紅的計算公式，允許壽險公司將死差、利差兩者的損益互抵，互抵後如果還有盈餘，再分配給保戶。

「過去保險公司的經營比較靜態。八十九年後，央行連續十三次降息，照理說，保單的預定利率應該調降，可是我們沒有做這個動作，如今大家一起來承擔動態環境造成的後果，」一位壽險公司前總經理分析。

有人質疑，保戶的權益被白白犧



(黃明堂攝)

▲邁入第三屆的卓越服務獎，已成為台灣唯一以提升企業服務能力為宗旨的獎項。圖為第三屆卓越服務獎得獎企業代表與財政部長林全（左五）、天下雜誌發行人殷允芃（左四）合影。

下雜誌》發行人殷允芃致詞時指出，「卓越服務獎三年來已有三百多家企業申請，愈辦愈受肯定。」

的確如此。一家落選的大型金控，便表明非得獎不可的決心，「我們今年又損龜……，明年非拿到獎不可！」

這次中信銀和花旗同時得獎，形成兩大競爭對手「同台演出」，陳聖

德與他在花旗時的同事管國霖，兩人的互動，更是鎂光燈焦點。

他們在晚會上，同坐一桌；上台領獎時，互相熱情擁抱。但是，一談起自己團隊的績效，雙方互別苗頭的較勁之意甚濃。

陳聖德素有外匯教父之稱，身材壯碩，語氣沈穩。談到為何要推出創新服務，他認為，推出創新服務其實是為了求生存，金融市場近乎流血式的殺價競爭，迫使中信銀不得不另闢收入管道。

管國霖則是認為，沒有附加價值的服務，無法創造客戶與銀行雙贏。他以一般銀行為例，客服中心、專員只回答問題，沒有進一步提供客戶需要的產品，不容易生存下來。

「若只看成本結構，客服中心只能走外包，不能玩低成本……，很多產業的 call center 移到中國大陸了，」管國霖說。

轉型服務經濟的祕訣

至於如何落實創新服務，陳聖德強調要聆聽顧客聲音，要讓顧客聲音在組織內傳送暢通無阻。而管國霖則強調要讓員工看到產業變化的大趨勢，給予充足的訓練，協助轉型。

沈英銓神情優雅，臉上時常帶著笑容，領獎時，不忘請經銷商代表上台分享光榮時刻。只是，光榮的背後，常有痛苦和挫敗相隨。

一九八七年至一九九五年，福特六和意氣風發，穩居四大車廠的冠軍寶座。可是好景不常，到了一九九九年，福特六和敬陪末座。

要轉型成為一個消費者導向的公司，沈英銓強調要仔細觀察消費者行為，找出他們真正需求，不能只靠市調公司的調查。

電子業近年來也面臨很大挑戰，無法準確預測客戶需求。「如果二天內沒有滿足客戶，他們就跑掉了，」何繼武指出。

為了配合客戶需要，快速製造產品，運到全球市場，神達推動五百多家供應商，加入神達 e 化供應鏈，不僅效率大幅提高，客戶滿意度隨之上升。

台灣經濟結構正在轉型中，如何順利轉型為服務經濟，創造新的競爭力？得獎企業家熱心提出建言。

「開放市場，自由競爭」是業界共同的心聲。「建立跨產業的資訊平台，促進知識分享」、「參與獎項競賽，促進觀摩學習」，也是業界語重心長的建議。

顧客愈窩心 企業愈長青

全球化競爭洪流中，誰能乘風破浪而不滅頂？

在《天下》卓越服務獎的得獎企業身上，創新與服務精神成為成功者最自傲的優勢，也成為他們突圍破難的必備武器……。

當

環境劇變，企業面臨生死存亡關頭時，他們如何扭轉劣勢？

「全球化不斷發生，金融業為了求生存，必須不斷創新，提供差異化的產品和服務，把客戶至上當成是我們的共同目標，」花旗台灣區消費金融負責人管國霖指出。

創新與服務正是「卓越服務獎」強調的精神。三年前，《天下雜誌》看到，台灣已經從製造經濟轉為服務經濟，服務業將會帶動台灣經濟成長的動力，因此與Accenture顧問公司聯合主辦「卓越服務獎」，成為國內唯一以提升企業服務能力為宗旨的獎項。

二〇〇四年，「卓越服務獎」邁入第三屆，花旗銀行、中國信託銀行、

神達電腦、福特六和汽車四家企業，從近一百家參賽者中，脫穎而出。

在上個月中旬剛舉行的頒獎典禮上，場面熱烈，二百三十多位來賓把會場擠得水洩不通。其中，又以福特聲勢最浩大，八十幾位經銷商一起出席，以實際行動分享福特得獎的喜悦。

各家得獎企業不僅參賽專案成員全員到齊，各企業CEO包括中信銀總經理陳聖德、花旗管國霖、神達電腦總經理何繼武、福特六和汽車總裁沈英銓也都親自出席領獎，為專案團隊打氣。

陳聖德在領獎致詞時指出，中信銀得過很多獎，但他從未代表中信銀領過任何獎，這次他自告奮勇來領獎，是因為這個獎揭櫫的「卓越

服務」精神，是中信銀想帶給客戶的最重要價值。

中信銀與花旗同台受獎

得獎企業的高階主管與現場來賓熱烈互動，話題都繞著如何創新、貼心服務客戶、提升團隊與員工的價值。除了企業，政府部門也體會到創新與服務的重要。財政部長林全上台頒獎時說，他希望從「卓越服務獎」找到一些靈感，把企業服務理念帶到政府部門。

「起碼要讓人繳起稅來高高興興。」林全的幽默，引起全場來賓一陣笑聲。

創新、研發、服務，已經成了台灣企業的熱門話題。主辦單位《天

科學必須在自己的社會文化中找到活泉， 絕非只是亦步亦趨地跟隨西方而已。

決定他們的工作，都有相當的主觀成份。

江才健認為，「科學」原本不在我們的傳統文化中，但這並不表示我們就不懂得欣賞或是不能精通科學。反而他希望大家去設想，從楊振寧、李振道到李遠哲幾位國際級頂尖科學家，既有的文化是如何在他們的心靈產生震撼？

在這方面，林懷民發展雲門舞集的經驗也提供江才健一些啟示。他認為林懷民就是因為在舞蹈中加入自己的文化，才有了生命。「如果林懷民去跳『紐約、紐約』，就只是學得像不像的問題，」江才健強調科學的現象也一樣。在普世的定義之外，科學亦會受到文化的影響，所以科學要對社會有影響力，就要與社會互動，而非只做純粹研究、只是強調誰的實驗做得好而已。

江才健的理由是，「科學界是拿納稅人的錢在做研究，納稅人為何不能要求研究要與社會有關？」

做了二十二年的記者，江才健寫了不少文章，但科學專文難免寂寞。江才健從不認為記者的著作就比學者矮一截，他常能感受到西方社會對記者經歷的許多肯定，但這

種聲音台灣一直很欠缺。

江才健的三本著作，都與科學大師有關。舉凡物理界第一夫人吳健雄、發現「宇稱不守恒」的諾貝爾獎得主楊振寧等大師傳記，都是他花費數年完成的專業著作。在今日記者熱衷為政治人物作傳的現象中，江才健的努力，顯得非常異類。

科學性刊物在台灣的發展，象徵著台灣知識界對科學新知的渴求。江才健回憶道，一九七〇年代，當時台灣的經濟條件並不好，但「科學月刊」卻可以有一萬份的發行量，有些人即使「沒有飯吃，也要訂雜誌。」

於是，江才健有了新的點子。做了太久的記者，他還是迷信文字的力量。他找了一些朋友投資，經過一年多的準備，在最近創辦了《知識通訊評論》這本半月刊雜誌。

江才健提到英國《經濟學人》這本雜誌對他產生的啟蒙效果。有一年他到倫敦拜訪《經濟學人》編輯部，記得編輯部的人並不多，卻能成功結合一群喜歡寫、又不喜歡出名的的人。文章雖然寫得很短，卻很有透視性。

江才健覺得台灣並不差，應該可以做出類似的刊物。在他所辦的這本新雜誌中，寫手一樣不具名，品質與風格全由雜誌負責

帶動跨界知識結合

他又發現，台灣學術界舉凡數理、生物、人文各領域一向互不來往，並未形成社群網絡。大家從未在草坪上品茗、喝咖啡進行知識交流經驗，於是他更期待這本新刊物能帶動跨界的知識結合。

記者當久了，江才健既不悲觀，也不虛無，特別在他旅行許多國家後，已經能學習欣賞不同文化的長處。他更相信從我們本有的文化中，一定能激發出科學創造力來。這些都是他想在雜誌中倡導的。

二十年前有一個老笑話是，「如果你想害一個人，就勸他去辦雜誌。」

這個笑話或許現在還適用。有人佩服江才健的勇氣，在媒體市場擁擠的今天，居然還敢跳下來玩。幽默的江才健擅於自我解嘲，他先是仰天大笑，然後故作嚴肅地問到，「是誰把我推下去的？」

《知識通訊評論》發行人江才健

文／林照真

爲科學添加人文之心



(楊煥世攝)

二十二年的記者生涯中，江才健始終在科學這條浩瀚的路線中漫遊，他逐漸體悟到，唯有文化能讓科學在台灣的土地上擁有生命……。

之間，「江才健最終覺悟到，科學必須在自己的社會文化中找到活泉，絕非只是亦步亦趨地跟隨西方而已。」

話題就從西方「科學」的顛撲不破談起，江才健的聲音突然高亢了起來。

輔大數學系畢業的江才健，受過一定的科學訓練，進入媒體圈後長期擔任中國時報科學記者與主筆，後來離開時報專職寫作。在二十二年的記者生涯中，江才健始終是在「科學」這條浩瀚無邊的路線中自由漫遊，卻也讓他漸漸轉變對科學的看法。「傳統主流價值認為科學是一種進步的力量，是放諸四海皆準

的標準，」但科學原本最強調質疑精神，江才健發現台灣很快把科學等同於理性主義的象徵，並且將之無限上綱，一味崇拜。

同時，台灣近代學術幾乎都從西方移植而來，「很多學術都是翻譯來的，這樣如何可能產生有創意的愛因斯坦？」江才健反問。

科學與文化相激盪

江才健反對認為科學具有普世價值，是顛撲不破的客觀真理。因為他曾經近距離觀察到科學家在下決定時，是那麼地主觀；而平時不同科學家也是以各自的風格、品味來

如果你曾經因為政治新聞的氾濫而對台灣新聞界感到失望，那麼資深科學記者江才健則提供了另一張記者臉孔。

擁有二十二年新聞資歷的江才健，長期旅行世界各地，訪問過許多世界知名科學家，讓他對科學有了更人性化的體驗。

「記者的位置是站在科學家與人群



(黃明堂攝)

▲「幸福是什麼？知足罷了，」走過人生諸多磨難，滾石移動台灣區總經理劉玉蘭別有體悟。

後來她覺醒到，賣酒畢竟是男人的世界，到下一個公司就任前她去做體檢，醫生卻宣布她得了胃癌。那時，劉玉蘭只有二十七歲。

白天，病房裡花海人海，朋友很

多的劉玉蘭一點也不孤單。晚上，她一個人躺在病床上，每一刻都在想要怎麼活下去。她開始每天對著鏡子鼓舞自己，「劉玉蘭妳今天表現得很好，明天請繼續加油。」

或許是生命即將走到盡頭，她終於鼓起勇氣，寫信向一個她暗戀十年的男生告白。四年半後，他們步入禮堂。

現在劉玉蘭有空就練氣功，七點多下班接女兒一起回家。開會超過中午十二點，她一定叫便當和同仁們一起吃，不為工作犧牲健康。「我算是看懂了一些事，」撫著開刀後剩下三分之一的胃部，她希望四十五歲退出職場，專心當義工。

解開人生的結

過去，她是個沒有自信的人。

因為母親重男輕女，在家排行老大，劉玉蘭並沒有得到母親的愛。高中畢業後她便離家念書，長達六年沒有開口跟母親說過一句話。少了完整的愛，劉玉蘭轉向外求，結交了很多朋友。但她卻為此少了自己，因為深怕朋友會離她遠去，劉玉蘭始終不太敢拒絕別人。

所幸還有父親的愛，支持她一路前進。從軍旅退伍的父親，後來在國光號當司機。雖然薪水不多，但只要女兒想要什麼，父親會省吃儉用買給劉玉蘭。從小，父親希望她做個正直誠實的人，在異鄉工作時，常會收到父親的信。父親看到報紙上有人行賄，會特別剪下來給她，再加上幾句叮嚀，「兒啊，妳可千萬別做讓劉家丟臉的事啊！」

努力打拚的劉玉蘭，從工作中慢慢建立起自信。有天她突然想到回家去看媽媽，那段一直盤旋在她心裡的灰色童年從此隨風而去。

受到父親影響，劉玉蘭很重視家庭。幾年前父親發生重大車禍，幾近癱瘓，為了照顧父親，她決定南下到泛亞電信接任行銷處長一職，朋友們都勸她別去。一心只想為父親做些什麼的劉玉蘭沒有考慮太多，卻也成功地為泛亞打出名號。「或許是善念吧，」她事後回想。

回憶起那些提早降臨在她身上的諸多磨難，劉玉蘭學會要接受、要放下。「幸福是什麼？知足罷了，」她別有體悟。

解開重重的結，劉玉蘭的人生有如倒吃甘蔗般甘甜。

知足，讓磨難變幸福

雖然年僅二十六歲，劉玉蘭的人生卻已變化萬千。
與男人拚賣酒、與死神拚生命……，
身處充滿磨難的人生，她與幸福的距離卻是愈靠愈近。

今

年三十六歲的滾石移動台灣區總經理劉玉蘭，是個理性兼具感性的人。

坐在公司會客室裡，她把玩著新潮手機，談網路科技、談數位娛樂、談3G浪潮。回到她和財務長兩個女人共用的辦公室裡，劉玉蘭的書櫃擺滿佛教經典。她指著先生送的《印順導師傳》，「讀了很喜歡，全套搬了回來。」穿著入時的她，左手上還戴著一串木質佛珠。

劉玉蘭年紀不大卻經歷豐富。統計系畢業的她，從沒有一天務過正業。她賣過洋酒、咖啡，還曾在泛亞電信和亞藝影音擔任行銷處長和副總經理。到滾石移動一年，她把原本供手機下載的鈴聲和圖形等加

值服務整合到一個網路平台，這個機制還幫消費者省去不少麻煩，可以在線上直接進行小額付費。

成立三年，台灣、大陸設有據點的滾石移動集團去年十一月開始獲利。台灣部份目前年營業額一億多，雖然離賺錢還有點距離，但劉玉蘭對數位內容產業很有信心。她的策略清楚，不管如何就是先做好預備動作，等待隨時從天而降的球。

曾離死亡只有一步

一七三公分高的劉玉蘭留著一頭又直又黑的長髮，齊眉瀏海襯著一雙靈轉的大眼。她說話快，總伴隨



著很多肢體動作。突然讓人想起她很像日劇「庶務女郎」裡，江角真紀子演的OL坪井千夏——豪氣直爽，講義氣，外表有點像男人婆，心底卻比誰都有情的都會女子。

職場上劉玉蘭是個女強人，她卻不以此為重。她的人生健康第一，再來是家庭、朋友，工作最後。

這是因為她曾離死亡只有一步。

劉玉蘭在負責酒品企劃工作時，常要拜訪酒店和媽媽桑、酒客們喝酒聊天。每天八點半上班，凌晨三、四點下班。過了三年，劉玉蘭的薪水位階一直爬升，「都是拚來的，」她說。劉玉蘭在高雄眷村長大，沒有出國念書過一天，英文卻講得不錯，全靠苦磨出來的。

最

近台幣漲得又快又猛，兌換美金的價位從十月份三十四元，一路竄升，十二月初甚至衝破三十二元。短短幾個星期，升值六%。

台幣迅速升值，表示台幣在國際市場上價位比較高，因此進口商買入產品時，比較便宜，出口商的產品相對貴。

台積電也難倖免

花旗銀行首席經濟學家鄭貞茂表示，依賴美國市場甚深的電子與紡織業者，受傷頗重，當美元貶值，他們的收入換成台幣時，金額就會減少，同時，出口競爭力下降。

鄭貞茂認為，筆記型電腦（如廣達、仁寶）、TFT-LCD（如友達）業者，不僅競爭激烈，市場供過於求的情況到今年第一季可能都無法改善，同時又要面對匯價波動風險，受到衝擊頗大。

全球最大的晶圓代工廠

文／洪淑珍

台幣狂猛升值，誰最受傷？

台幣快速升值，十二月初時甚至衝破一比三十二元的價位。誰是輸家？贏家？通貨膨脹的危機可能重現嗎？



（楊傑世攝）

（foundry）台積電也難以倖免。台積電公布十一月營收為二一〇億，比十月減少九%。美商高盛證券認為，台積電營收下滑，部份是美元貶值造成，將來可能進一步壓縮第四季的盈餘。

面臨台幣走升，電子業者當然不會坐以待斃，讓匯兌損失侵蝕掉公司盈餘，只不過仍然無法完全規避風險。「每家公司早就建立機制，做外匯避險，但是問題

出在，財務人員的經驗和判斷還是會出錯，造成匯損，」電子大廠緯創一位不願具名的高階主管表示。

弱勢美元是捲起台幣迅速升值旋風的幕後推手。美國總統布希十一月連任之後，放手讓美元下跌，帶動亞洲國家貨幣、歐元大幅挺升。不過，美國真正的目標是匯率一直不動如山的人民幣。

「美國政府希望用弱勢美元逼人民幣升值，以改善美國的貿易赤字，」中華經濟研究院副研究員楊家彥指出。

此外，這波日圓、韓圓、新加坡幣升值幅度都大於台幣，出口競爭力受到的衝擊更大，因此，「台幣升值對台灣整體經濟不會造成太大影響，」鄭貞茂分析。

從進口面來看，台幣揚升，降低了進口廠商成本，減少因油價飆升可能帶來的物價上漲危機。

「現在就看他們會不會反映成本，把售價調低，如果他們有做，可以減少通貨膨脹的壓力，」鄭貞茂說。



▲接接近四年、標售多次失敗的中興銀終於賣掉了。

(劉國泰攝)

標下中興銀 倍增分行數

文／周華欣

搶通路， 聯邦銀下猛藥

在台新、中信等金控環伺下，
聯邦銀行如何能突破重圍標得中興銀？
競標對手為何不積極搶標？

翻倍，其中三十家更可由自由遷移；承接的中興銀授信資產僅兩百五十億元，規模小，容易掌握；明年起，中興銀應付同業存款的利息轉由中央存保公司負責，負擔「減輕，中興銀可望損益兩平。」聯邦這次標的很漂亮。」

我相信是「真的」，「中央存保總經理陳戰勝說。他認為，在金管會釋出「民營化官股金控」為最佳整併模式的訊息後，大型金控為了預留銀彈、替日後購併大業準備，多少會影響投標中興銀的意願。

聯邦銀靠著現金卡、信用卡打響名號，六成三的放款來自消費金融，因此，擴點的主要價值在於拓展消金，財富管理更被規劃成業務開發重點。不過，富邦證券分析師洪月娟表示，聯邦銀不熟悉財富管理的領域，塑膠卡又多透過直效行銷，通路如何為業務加分有待觀察。

在放手衝刺業務前，聯邦銀沒有好的制度、人才，來因應據點倍增的營運需求，也值得關切。「畢竟沒有管過這麼多分行的經驗，」洪月娟說。

被問到未來的營運目標，林鴻聯低調起來，連連強調，安撫人心為第一優先。「在變動的時刻，人心是不安的。不能讓八百多個中興銀員工心生疑慮，」林鴻聯說。

二月十三日下午，聯邦銀行一行主管才完成中興銀行標售案的簽約，又趕往飯店發表新的零利率分期信用卡。記者會中放映的電視廣告帶，在結尾處打出了大大的「當下，就要擁有！」，似乎呼應著聯邦銀一舉標下中興銀的強烈意志。

在台新、中信等金控環伺下，聯邦銀行以七十一億元的價格得

標，以黑馬之姿突破重圍。搶下中興銀後，分行數從三十九家增加到八十六家，在非官股、非金控的銀行中，通路據點居冠。「surprise surprise」，外國券商的報生標題如此寫道。

「這次標到真的賺到，你不覺得嗎？」自由時報創辦人林榮三長子、聯邦銀行副總經理林鴻聯分析，首先，銀行通路不但立即

加分效應有待觀察

「林家是不動產起家，對於評估資產的價值與市場的未來性，

～ 顧客永遠是宏碁最重視的！～

acer

不斷創新・因為用心

TLFeBOOK

採訪後記

他們在沙漠裡發光

文／官振萱



(邱劍英攝)

貼身採訪台南企業總經理楊娛娛，是從去年十一月開始，走訪了上海、柬埔寨、印尼、約旦，她一有海外行程我們就盡量跟，前後歷經一個半月。楊娛娛願意讓我們貼身採訪，唯一就是希望她能讓大家看到成衣業的動態與豐富，吸引更多年輕優秀人才注入活水。

成衣業雖然動態、豐富，卻也真的辛苦，與其說是「成吉思汗」的生活，其實更像是「蘇武牧羊」。也因此，當看到台南企業各據點，都有和我年紀相仿的六年級生，甚至更年輕的七年級生，對世界真的有一種擁抱的熱情，在第三世界長時間派駐、挑戰自己、吃苦磨練

時，讓我驚訝感動。

像是在約旦的王薇涵，七年級生，家人、男友都在台灣，問她為什麼出來？「我要看看世界其他地方，」她其實蠻羞澀內向，但說這句話時好自然，就好像「出國看看」和吃飯喝水一樣，是她生命中不可能缺乏的事。

約旦據點的主管、三十三歲的楊梅玲，英國服裝管理碩士，她去應徵台南企業竟然是「因為想派駐薩爾瓦多」，不過因為不會講西班牙文而被派到約旦。

台南企業很珍惜這些面向世界的人才，也敢授權，逼得他們急速成長。楊梅玲指著她的位子告訴我，「我不曉得多少次，坐在這裡大哭。怕別人看到，我就轉過身去，捧住臉繼續大哭，」她講完卻大笑。

沙漠生活很寂寞。她最重要的娛樂，就是放假的禮拜五晚上，用電腦上的網路攝影機，透過MSN和台北的妹妹、朋友聊天。但是台東的爸媽不會用，「所以他們一年只看到我六天，都要把我登報作廢了，」她又自我解嘲。

很多人質疑年輕一代，父母花很多錢栽培，但英文也沒有比較好，從小出國旅遊也不見得比較有國際觀。但真的有一群年輕人，甚至在傳統產業裡，血液裡已經種下「世界」這兩個字。

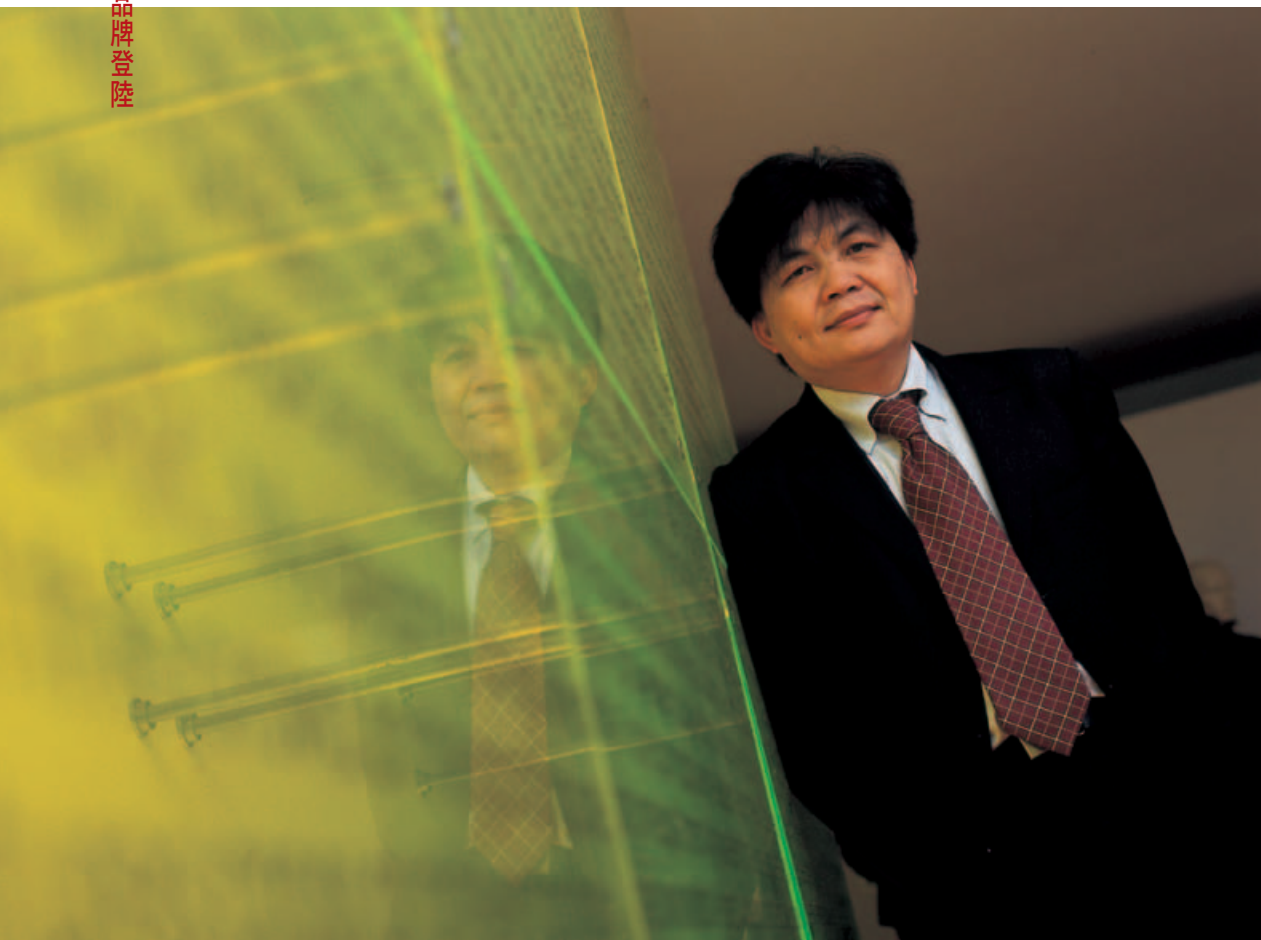
採訪途中，東協「十加一」或「十加三」都在緊鑼密鼓地進行，台灣沒有在裡面，很難不讓人憂心。但是台灣的企業、台灣的年輕人，總是不願坐等命運安排，自己會想辦法拚出一條路。

看到一張張青春的臉龐，在沙漠中發光，那些笑中帶淚的眼睛裡，似乎有著台灣的未来。

我在零度的約旦，竟突然覺得溫暖起來。

福川開始調整策略。把Tony Wear消費層集中在二十五到三十五歲辦公休閒服。通路進入多店經營期，開出各種不同的店，摸索適當的經營模式。

一九九九年加入代理商，Tony Wear的通路倍增為



▲Tony Wear總經理陳福川認為，到大陸打品牌最重要的是了解當地市場，把自己變成大陸人在思考。

九十六家店。二〇〇〇年，Tony Wear在虧損六年之後，開始獲利一九〇萬美元。

陳福川了解到，中國大陸是很特別的市場，當產品對市場的胃口，量就非常快起來，如果產品不對，再培養都沒有用，「對是客人想要的，了解當地的消費習慣非常重要，」陳福川說。

在大陸長期經營品牌的經驗及廣佈的通路，讓Tony Wear成為國際品牌逐鹿中原的合作夥伴。二〇〇一年，Tony Wear一舉簽下德國高級休閒男裝Camel Active、馬來西亞連鎖內衣品牌Under Shop。

加上自義大利進口產製的Tony Unno，及主打年輕市場的副品牌Tony Jeans。二〇〇一年Tony Wear的版圖擴大為五個品牌，通路規模達一七九個據點，營收一千一百萬美元，穩定中國大陸男裝品牌的定位。

品牌區隔的挑戰

然而，快速崛起的中國市場，給了台灣品牌機會，卻也隱含內外危機。對外，隨著國際大品牌陸續進軍大陸，本土的自創品牌備感壓力；對內，溫州幫重金強打品牌，攪亂市場秩序。

就像二十年前的台灣，覺得企鵝牌是個好牌子，但隨著國家經濟成長，對品牌的印象也會逐漸演化，「十年前認為台灣的東西不錯，是高檔的進口品牌，現在就不一定，」上海太平洋百貨的營業二部副理吳青雅分析。

下一步，Tony Wear的品牌如何與競爭對手做出區隔，做出系列延伸，找到好的進口品牌做搭配，達到加成效果，再度挑戰著陳福川及台南企業。

進到台南企業前，陳福川在家鄉台南南化水庫種田，不甘於現狀，陳福川總是多份期望與挑戰，「他很敢衝，講到品牌，整個人勁就來了，」楊娛娛形容。

比地攤還地攤的百貨公司

一九九三年，上海只有一家百貨公司，是國營的第一百貨公司。所有的商品都是鋪在地上，試褲子時就當場脫下來換，「比地攤還地攤的百貨公司，」Tony Wear的品牌經理黃榮輝說。

陳福川卻覺得這是個可為的市場，「我認為市場就在這裡，這麼多人，怎麼會人家不買衣服。」

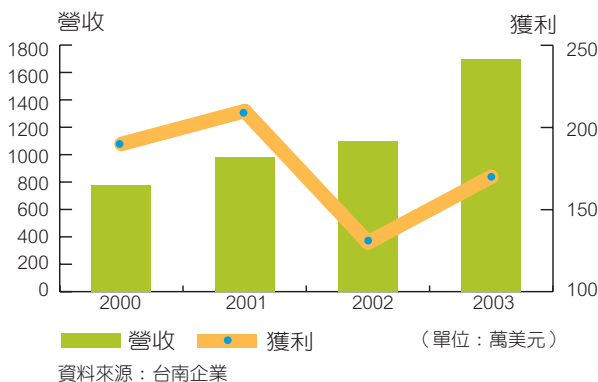
帶著五千元美金及庫存布，陳福川隻身來到大陸。在蘇州的中學租了一間教室，一邊當辦公室，一邊做倉庫，要睡覺就打地鋪。有時陳福川到公共廁所洗澡，因為太累，躺在長椅上睡著，晚上下雪，隔天起來，頭髮都變冰柱。

在大陸，陳福川一切得自己做起。沒有認識的人脈，陳福川自己拎著兩箱各五、六十公斤的樣品，到處提案。提了三年案，被灌了數不清的酒，陳福川勉強在第一百貨樓層拿到位置——兩根柱子後面的吊桿。

面對這個之前一個月換二次廠商的位置，陳福川一心想只想保住這個店。百貨公司每個月播台賽，只要後三名就走入，陳福川常得自己花錢把褲子買回來，「我不容易進來，一定要把它做起來。」

抓不到市場口味，Tony Wear一開始走得很吃力。當時上海流行低腰褲，陳福川覺得市場會轉變，自己從台灣進口絨布褲。當時大陸沒有柏油路，塵土飛揚下容

台南企業自有品牌Tony Wear營收不斷成長。



▲emely在大連等地的經銷商前來挑選今年春夏款式。

易沾灰的絨布褲，乏人問津。

為了瞭解當地市場，陳福川要把自己變成一個大陸人。Tony Wear引進大量的當地幹部，當主顧客來買衣服，陳福川就拍照記錄，從裡面了解，真正的顧客型態。在測試市場的過程中，修正品牌的定位，「你會有回饋，然後修正，定位是每一年在修正，」陳福川說。

站穩褲子的市場後，一九九五年Tony Wear開出大坪數的店。除了褲子，也兼賣風衣、夾克等，希望透過完整的產品線，教導消費者穿衣哲學，鞏固Tony Wear的品牌定位。

這個雄心壯志，卻被市場澆了冷水。當時大陸市場根本沒有陳福川想像中「理智、練達，重視環保素材」這樣的消費者，加上Tony Wear給消費者的印象是賣褲子，無法跟夾克、風衣聯想在一起。

美麗的衣服成為沉重的庫存。到了一九九七年，Tony Wear的本金就要虧光，連十七、八萬的薪水都發不出來，「幾乎要關掉了，」他回憶。

品牌經營需要時間栽培。到大陸經營品牌的廠商，多是受不了長期虧損，鋌羽而歸。楊娛娛體會到，如果放棄，這只是眾多失敗例子中的一個，決定再給品牌一次機會。

痛定思痛之後，一九九七年下半年，陳



在**測試市場**的過程中，
修正品牌的定位，
「你會有**回饋**，然後**修正**，
定位是每一年在修正，」陳福川說。

算會議上，宣示要把Tony Wear變成一個國際品牌，台灣籍的幹部從椅子上笑倒到地上。

面對不斷下殺的毛利，品牌成為台南企業要生存不得不走的路。相對於單純的代工製造，品牌能創造高毛利，並掌握市場自主權，為代工加進最新的設計概念，

帶來良性循環，「如果品牌佔一半以上的比重，就能脫離外面的廝殺及價格競爭，」總經理楊娛娛指出。

當時派駐大陸的陳福川，對經營品牌有股難以言喻的狂熱。四十四歲有著一頭蓬鬆亂髮的陳福川，常笑稱自己是「從山裡面爬出來」。

品牌登陸

十三年 走出自有品牌路

中國大陸精品市場日益壯大，
已成世界品牌必爭之地。

台南企業為何能讓Tony、emely和LV、CK並列，
成為首家在大陸打出自有品牌的台灣成衣廠？

文／陳名君
攝影／邱劍英



emely是二〇〇四年二月台南企業以總經理楊嫻嫻英文名命名進軍大陸的女裝品牌。emely總經理李慧美要以經銷商模式打開大陸市場，在二〇〇五年突破五十家店，開始獲利。

顯得自信十足。

不過短短一年，世界時尚精品的聚光燈，全數打在上海這個十里洋場。根據波士頓顧問公司的估計，中國已佔全球精品市場消費的五%，且正急速攀升中。

大陸成了品牌的必爭之地。台南企業的自創品牌Tony Wear，卻能在這廝殺戰場，與國際品牌一較高下。

上海版曼哈頓第五街的淮海中路上，Tony Wear橫跨街道的大幅看板，俯瞰著川流的逛街人潮。Tony Wear與義大利的亞曼尼相對而望，Tony Wear代理的德國品牌Camel Active與美國的卡文克萊並列。

爆發力在品牌

自有品牌猶如台南企業皇冠上的寶石。台南企業做為唯一一家台灣成衣廠，能夠在大陸這個世界級的戰場，打出自有品牌，讓Tony Wear的表現，成為眾所矚目的焦點，「爆發力在品牌，這是未來台南企業成長潛力最大的一塊，」紡拓會副秘書長黃偉基指出。

廣佈的通路及經營大陸市場十三年的經驗，讓Tony Wear有著先行者優勢。二〇〇四年，Tony Wear在上海、北京、成都、東北大陸等地，打下四二五個通路據點。營收可望達二一〇〇萬美元，為台南企業挹注一五〇萬美元的獲利。

Tony Wear的經驗成為台南企業打品牌最佳試金石。二〇〇四年二月登陸的女裝emely，在十個月內已開出十五家店，「二〇〇五年要超過五十家，開始獲利，」emely總經理李慧美期許。

十三年前，Tony Wear總經理陳福川在台南企業預

晚

上十點多，飄著毛毛細雨，上海新天地依然人潮川流，暈黃的燈光打在街道上，台南企業自創品牌Tony Wear的設計師黃慧君熟練地穿梭其間，指著LV、亞曼尼的廣告看板說，「有一天，我也可以成為國際品牌設計師，因為我站在上海這個世界舞台。」

細細的雨珠在黃慧君髮梢反射著光芒，三十二歲的她



能接別人不能接的**急單**，
快速應變正是台灣成衣廠**獨特的競爭力**。

就叫急單，到現在十天，甚至不到一個禮拜就要出貨，「台灣口能做這種訂單，」台南廠廠長柯鳳秋說。

轉型最難的是帶領員工一起改變。工廠的指令目標，到員工這一關，常踢到鐵板。「這不可能，」生產線的員工常說。員工假日不希望加班，經常有人一覺得工作難做，明天就不來了，一條生產線少了三個人，原本三百件的生產量，可以迅速降到一百件。

柯鳳秋得放下廠長的身段，一個個去溝通。柯鳳秋體認到，員工不能共體時艱，才是重點。「不是自己能做就好，我一個人兩隻手，二十四小時，也做不了幾件，」柯鳳秋說。

面對員工的抱怨，柯鳳秋以身作則。員工輪流加班的情況下，柯鳳秋卻是每天鎮守工廠，連續一個禮拜沒回家睡覺。知道幹部都沒休息，員工對柯鳳秋說，「我實在不想做，看你那麼辛苦，也不好意思。」

柯鳳秋透過溝通，讓員工知道目標，可以感受到趕貨壓力。有次接到一萬八千件的牛仔褲訂單，需要手工縫製的水鑽太多，為了趕貨，工廠裡看得到的人，通通被抓來縫水鑽，連櫃台、會計也都是人手一件，「這是團體生活，沒有默契做不到，」副廠長李秋霞解釋。

近年在工廠逐漸外移的情況下，台南廠也成為海外幹部的搖籃。印尼廠的廠長蔡錦治、大陸的副總經理葉清池等，都是先在台南廠練完兵，才被派到海外，「台灣的訓練很特別，有很多管理的想法，」大陸高青廠的經理蔣劍明說。

面對製造業外移的浪潮，台南廠就像異地開出的蒼茫花，有著絕佳的適應力。「只要還有機會，轉型中就會找到希望，」柯鳳秋說。

基地轉型

本土老廠 精緻新生

廉價勞動力已不再是台灣利基，
快速應變，正是台灣獨有的競爭力。

台南企業的發跡地——台南廠，
雖已歷經近半個世紀的風霜，
卻成功轉型為精緻化工廠。

文／陳名君
攝影／邱劍英



柯鳳秋認為只要能跟上變動，台灣工廠永遠有機會。

特的競爭力。

今年台南企業的年度預算會議上，二〇〇四年台南廠一四・九％的毛利率，較去年成長百分之百，讓總經理楊娛娛稱讚，「台灣廠轉型精緻工廠，出乎意料的亮麗。」

就在四、五年前的預算會議上，每年討論的議題，還是要不要把台灣的工廠關掉。面臨全球化的競爭，台灣工資是大陸、東南亞等地的二、三倍，使得台南工廠獲利嚴重壓縮。

近年，台南廠轉型精緻工廠，成為台南企業在全球佈局的研發基地。

為了開發新客戶，台南企業常會把少量多樣的單子，先下到台南廠試做。台南廠從研發部接到樣衣，款式製作比較困難的重點記起來，提供給海外廠做參考。

人家不敢做，通通到台南

座 落在台南縣歸仁鄉的台南廠，是台南企業的發跡地，磚紅色的廠房建築是海外廠移植的原始典型，有著四十三年歷史的台南廠，正急於在世界的成衣版圖中，找到自己的定位。

深夜的台南工廠裡，燈火通明，只有單調的車縫聲，嘩嘩地響著。運貨的人員，蹣手蹣足地把貨推進車內，做賊般地，深怕吵醒左鄰右舍。為了趕美國客戶出貨，台南廠已經連續五個通宵趕工。

能接別人不能接的急單，快速應變正是台灣成衣廠獨

台南廠也是唯一的全系列製造工廠。在客戶的要求與磨練下，台南廠從單純只做褲子，到現在上衣、襯衫等各種款式都可以做。「人家不敢做，不可能做，通通下到台南，」業務部副總經理劉金對說。

迅速反應，也是台灣廠特有的優勢。配合台灣完整的成衣供應鏈，副料廠商需要十四天可以趕出來的貨，現在七天就可以交貨，而箱子配合廠商，甚至早上叫貨，下午就押車進來。

為了跟上客戶的腳步，台灣得隨機應變。之前三十天



▲三十三歲的楊梅玲，自願派駐海外，在約旦面對三國員工的文化差異，讓她嘗盡酸甜苦辣。

底。」

「人的管理，只要你不欺騙，他始終會感受到你的誠意。事的管理，一發現不對，不找藉口，立刻調整，」程浙平總結說，「工廠管理其實沒有什麼大學問，就看誰做得徹底。」

土掩，」程浙平笑說。

「有令人出其不意的挑戰，「我們早已練成『兵來將擋，水來土掩』，」程浙平笑說。

海外設廠不論設在哪裡，總

有令人出其不意的挑戰，「我們早已練成『兵來將擋，水來土掩』，」程浙平笑說。

相幫助，」楊梅玲說。

再加上美國親厚以色列，規定八%副料（譬如拉鍊）必須在以色列採購，才能享有免關稅優惠。然而一年來以色列罷工頻仍，只要一個拉鍊沒有準時交貨，就無法上線。

工廠管理 就看誰做得徹底

譬如，約旦唯一的港口阿卡巴港一年來壅塞情形嚴重。因為美國攻擊伊拉克後，給伊拉克的國際人道救援物資不斷湧進阿卡巴港，直接影響台南企業的進出口，最嚴重曾經遲延一個月。

簽是三年，員工提出兩張自己的X光片想證明生病了，結果被發現是兩張不同脊椎的X光片。是結紮當地大陸人開的醫院做的假證明。

楊梅玲起初覺得這些人「很鮮」，也很令她頭痛，但久了之後，她反而慢慢體會文化與背景帶來的差異，而她必須理解與包容。「工字不出頭，出頭就變成士了，」楊梅玲的主管，經營管理委員會執行長王月娥這樣提醒她。

約旦廠是台南企業最晚設的廠，累積了之前的經驗，「機器都是最好的機器，幹部組成也最完整，」程浙平肯定地說。不過，去年約旦廠計劃二五〇〇萬美元的營收貢獻，達成率卻只有七成，主因是客戶下單量不夠，而約旦確實也出現無法控制的變數。

的縫，給人一種神秘的感覺。工廠總留有一方乾淨的角落，專門給虔誠的回教員工一日五次向麥加方向祈禱用。

上演三國演義

突然，耳邊傳來輕柔的約旦民歌，兩小時後換成熱情活潑的斯里蘭卡流行歌曲，再兩小時又開始播放歌手那英、林憶蓮的國語歌曲。

「我們要很公平，各國員工都會主動提供卡帶，」負責管理的總經理特助楊梅玲笑說。有時員工發生不愉快，語言又不通（都需要靠翻譯），「我們這裡就要上演『三國演義』，」一位台籍幹部開玩笑。

台籍幹部特別辛苦，因為回教國約旦週五是休息日，但是台灣要上班，週六、日約旦又正常上班，所以他們幾乎天天都不能休息。

「不過我一進公司時就表明要去海外，我也知道會是第三世界國家，」三十三歲、臉蛋圓潤的楊梅玲很愉快地說。英國服裝管理碩士的她，有一種對世界的嚮往。

在派駐柬埔寨、印尼歷練之後，她到約旦成為獨當一面的區域主管，三國員工的文化差異，也讓她嘗盡酸甜苦辣。

譬如，楊梅玲很苦惱，約旦員工流動率特別高，甚至高達二〇%。「因為約旦人出來工作，只是為了一份工作，工作做得好不好，並不怎麼在乎，」廠長蔡榮華也說。

約旦人堅守傳統回教的價值觀，家族凝聚力非常強，「所有遠房親戚的婚喪喜慶都要參加，而且他們認為那比工作重要得多，」楊梅玲解釋，所以約旦員工特別愛



「約旦人出來工作，
只是**為有一份工作**，
工作做得好不好，並**不怎麼在乎**，」
廠長蔡榮華說。

請假，造成生產線的不順暢。

為了訓練約旦員工的熟練度，台南企業把約旦員工和大陸員工混合編組，手巧的大陸員工往往擔任指導的角色，同時也希望約旦員工「感受」大陸員工的拚勁。

工字不出頭，出頭變成士

然而，大陸員工常常會不自覺流露中國人「打罵式」的教育方式。

「約旦人很害怕，常常來告狀，」約旦籍的人力資源經理阿里（Aly）苦笑說，「我只好不不斷轉述程總（程浙平）告訴我的話：大陸人講話嗓門大，不代表在罵你，只是霸氣。」

不過阿里也忍不住說，「在我們國家沒有人講話這麼大聲的，這麼大聲肯定是要打架的。」

楊梅玲也發現，同樣是離鄉背井，大陸人適應性較強，拚命賺錢，但是斯里蘭卡人感情較脆弱，連男生也常常掉眼淚。

她也很奇怪，為什麼斯里蘭卡員工特別容易生病、感冒，後來發現他們都穿得很少。即使在零度天氣，他們還是穿著夏天的衣服、洋裝、夾腳鞋，公司一再宣導要多加衣服後，也只隨便套個大外套。

「因為我們很喜歡這裡的天氣，斯里蘭卡太熱了，在這裡很舒服，」斯里蘭卡員工查銘達（Chaminda）解釋。難道不擔心感冒嗎？他回答，「得到感冒之後才知道有感冒，因為在我們國家是不會感冒的。」

大陸員工多半個性堅毅，埋頭賺錢，但一有狀況就手段極端。最近就發生一個員工不適應想回家，然而約一



有時**員工**發生不愉快，**語言又不通**（都需要靠翻譯），
「我們這裡就要上演『**三國演義**』，」
一位台籍幹部開玩笑。

台南企業來考察時，發現好幾個台商同業在約旦都運轉順利。「我們開廠的原則很簡單，」程浙平說，「我們不覺得自己有什麼了不起，但也不比人家差。所以如果別人能開，我們也能開；別人不能開，我們大概也開不了。」

當天，台南企業就決定設廠，三個月後就已正式出貨。

運轉順利有重要原因，就是約旦可以引進外籍勞工。「阿布杜拉國王知道，如果靠約旦勞工，很難吸引外資，」程浙平指出。

因為約旦是傳統回教國家，婦女在太陽下山以前就要回到家，如果來不及，公司要負責一個個送到家門口。另外遇到回教齋戒月，回教徒太陽下山以前不能吃一口飯、喝一滴水，通常員工兩點就要回家。

台南企業師法台商同業，從大陸、斯里蘭卡召募勞工，遷徙到約旦。目前大陸勞工約六五〇人，斯里蘭卡、約旦勞工，各約兩百人。他們工資並不一樣，大陸勞工較高，最低月薪二百美元，斯里蘭卡及約旦則是二二五美元。

三個國家、三種面孔的人，因著很奇特的緣份在「約旦龍」（台南企業在約旦的名字）廠房裡一起打拚。約旦女性有些蒙著面紗工作，只在眼睛露出細細



異地拓荒一約旦

沙漠小國 上演「三國演義」

三個國度、三種面孔，
齊聚在中東小國的「約旦龍」工廠。

靠著輸美免關稅、免配額的優惠，
台南企業在沙漠中打造一片綠洲。

文／官振萱
攝影／邱劍英



經

曼谷轉機，整整十七個小時的飛行，終於抵達約旦首都安曼。沙漠中的安曼清晨，氣溫零度。往東開車不到三小時，就是滿目瘡痍的伊拉克。

兩年前，台南企業在安曼設廠。因為聽說安曼幾個工業區，外銷美國可以免關稅、免配額。楊娛娛、程浙平一行人千里迢迢來考察。方圓百里都是令人絕望的沙漠，沒想到一進約旦，這個沙漠小國卻令人大吃一驚。

街道上幾乎看不見垃圾，乾淨得不可思議。低矮的房屋依山而建，層層疊疊卻沒有一絲壓迫感，統一米白的色調，配上回式建築圓潤的線條，呈現一種寧靜和諧，「彷彿有一雙見過世面的巨手反覆打理過，」大陸知名作家余秋雨初訪約旦時，就在著作《千年一嘆》裡寫下他的驚嘆。

然而約旦雖美麗，卻不是一個富有的國家。不產石油的它，國民所得僅一八〇七美元，是兄弟國家沙烏地阿拉伯的十分之一不到，人民以種雜糧、畜牧為主。

約旦卻寫下政治奇蹟。西邊緊鄰以色列，東邊就是伊拉克，在這樣戰爭連連的驚險夾縫中，約旦卻靠著當代最傑出的政治家國王胡笙（九九年過世）及繼任的阿布拉杜拉，讓自己成為歐美國家與阿拉伯世界對話的橋樑，也為自己贏得尊敬與安定。

台南企業看中的「輸美免關稅、免配額」，就是美國友好約旦下的產物。

外籍勞工吸引外資

另外，「約旦公務員清廉，送他錢他會認為是侮辱他，」程浙平忍不住讚道。



▲一九九三年在印尼設廠，也是台南企業海外總經理程浙平異地拓荒生活的起點。

定。為了讓他相信，程浙平甚至帶著他到法院，公證這份契約。

花心思留住印尼人才，是因為印尼正在一個轉折點上，前景堪慮。

和東南亞諸國相比，印尼恐怖事件頻仍，美國最近簽訂關稅優惠協定，就把印尼排在很後面，而首厚泰國。另外，印尼勞工不如越南勤奮，薪資成本又高（每月最低工資八十美元），是柬埔寨的兩倍。

「只要加班，一定虧錢，」程浙平說。去年下半年，是台南企業印尼設廠十一年來，首度出現虧損。

然而，印尼也有最大優勢——擁有發展二十年、很成熟的產業鏈。紡織是印尼第一大出口產業，上下游、周邊產業都很完整。「不像柬埔寨，連民生物資都缺乏，」從柬埔寨調到印尼的經理劉則孝分析。

而美國客戶間也正進行激烈的價格競爭，過去掌握在手中的材料採購權，被迫漸漸釋出給代工廠，以壓低成本。台南企業想要抓住這個契機，在印尼當地發掘出品質好、價格又低的材料採購管道。

「未來不只比較誰會製造，還要比誰會動腦筋，」楊娛娛親自飛到印尼，為幹部打氣。

另一方面，因為手工純熟，印尼也將繼台灣廠之後，發展「精緻工廠」的模式，將低價、難度低的訂單轉往柬埔寨、約旦，承接高難度、高價的訂單。

強烈隱憂之下還是有好消息。去年十月，印尼選出第一任直選總統尤多約諾，過程出乎意料地和平。長期動盪的社會終於能喘一口氣，重新起步。

對印尼，以及鍾情印尼的台商，現在都是重新定位優勢、想想下一步的時刻。

現在，印尼台商仍有約七千人。大膽留下的台商，甚至摸索出一套「在災難中生財」的方式，和印尼成了奇特的命運共同體。

程浙平的供應商，做線材生意的黃建光，暴動中親眼看著車子被燒焦，人躲起來還會發抖。不過暴動後，他心一橫，花了四萬美元買不動產，現在已漲成四十萬美元。

「因為這場暴動，很多台商反而賺翻了，」剛從印尼考察回國的紡拓會副秘書長黃偉基說，「多數外資立刻撤走，台商就接手資產，譬如基礎很好的日本工廠。」

暴動時，印尼盾狂貶，本來一個員工月薪要發六十美金，一夕間縮水成二十美金。台商和美國客戶收美金，發給員工印尼盾，成本立刻降三分之一，「真是做一天，賺一天，」黃順輝講得眼睛都發光。

「愈危險的地方，愈有錢賺，」這是他把命賭下去，換來的結論。

就在雅加達凱悅飯店裡，程浙平和他的朋友啜著紅酒，抽著雪茄，說起血腥遭遇卻一再令人打寒顫。飯店裡傳來陣陣輕快溫柔的熱帶民謠，天堂與地獄，感覺隔得好近。

聰明 發揮在混水摸魚

白天，台商經營工廠，又面對的是另一種考驗。

印尼人天性熱情、樂觀，但因為天然資源豐富，很容易就能餬口，人也懶散。中午過後，大街小巷低矮的屋舍，很容易看到印尼男人躺在大樹下，打著赤膊，呼呼大睡。



「**印尼勞工**沒什麼賺大錢的企圖心，他們習慣**花多少、賺多少**，不像**大陸員工**，很有賺錢的鬥志，」台南企業廠長蔡錦治說。

「印尼勞工沒什麼賺大錢的企圖心，他們習慣花多少、賺多少，不像大陸員工，很有賺錢的鬥志，」台南企業印尼廠廠長蔡錦治說。

剛設廠時，蔡錦治曾經氣到當場暈倒，因為印尼員工常常不把領導的話當一回事。「告訴員工做多一點就有獎金，他們也不怎麼在意，逼得我把獎金貼在工作台上，才稍微有一點效果，」她說。

然而和柬埔寨、約旦相比，印尼員工動作明顯純熟，印尼輕工業起步很早，已經造就一批批熟練的技術工。她們手巧工細，每個人都笑咪咪，眼神充滿自信。不過，三不五時就會抬起頭來東張西望，順便聊個大。

「印尼人非常聰明，但是聰明不是用在怎樣多賺錢，而是用在怎樣混水摸魚，」程浙平苦笑。早期出貨，他都要親自跟到海關，甚至跟到貨櫃，全程看完裝貨，「不然他們就會車子停路邊，開始聊起天。」因此在印尼，不但要盯得更緊，數字管理也更為重要。

目前，台南企業在印尼有兩個廠，共三十二條生產線，近三千名員工，創造出五千萬美元的年營收，是台南企業全球佈局中第二天據點。

而兩個廠長中，一位是台灣人，一位是印尼人。數字證明，印尼人管印尼人，效率比台灣人管得還要高，因為台籍幹部人數極少，很難鎮得住整廠的印尼員工。

不只比製造，還要比動腦

印尼廠長叫做阿涼（Alion），已有十一年資歷，「很喜歡出題目考他的長官，」程浙平笑說。但為了留住他，程浙平開出「做滿二十年，就送一棟房子」的約



暴動時，印尼盾狂貶，

，本來一個員工月薪要發六十美金，一夕間縮水成二十美金。

「真是做一天，賺一天。」

愈危險的地方，愈有錢賺，」台商說。

走？

三言兩語間，他們不自覺流露出對印尼濃濃的情感與眷戀。因為對很多台商而言，印尼是他們海外經驗的第一站，他們的崛起、長達十數年的富貴，也是從印尼開始。

在災難中生財

一九八七年台幣兌美元飆升到一：二五時，台灣眾多勞力密集產業出走，當時東南亞面積最大、勞動力最充足的印尼成為首選。在大陸還未崛起時，印尼曾經是台商赴海外投資之冠，人數高達三萬人。

對程浙平來說，一九九三年在印尼設廠，也是他異地拓荒生活的起點。

「雅加達十年前比台北還繁榮，十年前它就這麼熱鬧了，」程浙平望著川流不息的車陣微笑，「而且這裡消費便宜，打一場高爾夫球才七塊美金，不像台灣，最少上千元。」雖然工作辛苦，但住得舒適，休閒方便，雅加達至今仍是他最喜歡生活的地方。

異地拓荒—印尼

火山國度

賭命闖活路

印尼，不只是個地理上多火山的國度，
在政治社會上更處處潛藏不定時炸彈，
但它的動盪不安卻讓台商大發災難財。

台南企業也靠著印尼勞工的聰明純熟，
在此建立全球佈局的第二大據點。

文／官振萱

攝影／邱劍英



印

尼是全世界最多火山的國家，台商在印尼，也彷彿置身火山口，隨時有一觸即發的危險。

炙熱的十一月，首都雅加達。台南企業海外事業總經理程浙平，快速跳上他的BMW休旅車，第一件事：鎖門。這部高檔座車當然有中控鎖，他還是反射性地立刻鎖門。

「自己要小心，」軍人出身的他口氣警覺。身旁司機座位下，有一根粗粗的鐵棒。這一切，都是為了應付印尼高度不穩定政經情勢所帶來的威脅。

程浙平曾經有台商好友，清晨五點來敲門，眼睛已經被搶匪打得凸出來。一年多前雅加達最高級的萬豪酒店（Marriot Hotel）被放置汽車炸彈，他的朋友正好在裡面用餐，等在旅館外的司機，當場被炸死。

撤了要去哪裡？

印尼有太多震驚國際社會的恐怖事件，包括才發生不久的澳洲大使館爆炸、二〇〇二年的峇里島爆炸案，以及九八年最嚴重的排華暴動。外界看得怵目驚心，但程浙平和他的朋友講起這些生命中最危險的時刻，所有細節都記憶深刻，細細描述，然而態度卻是輕描淡寫。

「當時我想，死就死了，」也是做成衣的楊順輝平靜地說。暴動後，他把太太送回台灣，自己獨自留下來。

為什麼不離開？「我的心血都在這裡，」在雅加達快二十年的楊順輝語氣很堅決，「撤了要去哪裡？去其他國家從頭開始？還有機會嗎？」

也有人反問，哪個地方不危險？大陸東莞不更危險？台中黑道火拚不危險？印尼既然還有錢賺，為什麼要

個工段的控制點找出來，寫成標準作業程序，白天再現場測試，使工廠運作加快上軌道。

「我本來以為昌博待不久的，」台南企業經營管理委員會陳良泰說，「但是他肯深入細節，下苦功，這是管工廠最重要的態度。」

協助楊昌博把制度一步步建起來的，是一百多位「外籍幹部」，其中九十二位來自大陸。

「外籍幹部」是台南企業全球佈局的重要設計。東埔寨員工熟練度差，最需要現場幹部協助，但是台灣技術人才愈來愈少，大陸宜興建廠八年來，卻訓練出許多成熟人才。

陸續九十二位大陸幹部「大遷徙」到東埔寨，成為年輕領導者最重要的伙伴。如何領導他們，是楊昌博的另一個課題。

四年下來，東埔寨的外籍幹部被所有廠公認凝聚力高。原因還是「用心」，楊昌博用心地設計各種分享與成長的聚會，包括經營月會、管理月會、生活月會……幹部宿舍裡，他開辦圖書室，目前有超過五百本藏書，除了企管書，也有金庸、倪匡、《哈利波特》、影集「雍正王朝」、「大長今」……

「外籍幹部生活很苦，也孤單，這些分享聚會讓我們產生團隊凝聚力，」大陸籍副廠長孫萍說。

孫萍從基層車縫工做起，她的小孩才八歲，到東埔寨後兩年才能回去一次，剛開始是因為兩倍工資誘因，但到了東埔寨後，她卻被一種難以言喻的工作成就感吸引。

「我從專注技術，到現在管理兩千人，是楊副總（楊昌博）給我鼓勵的，」害羞的孫萍語氣裡充滿了感謝。



「外籍幹部**生活很苦**，也孤單，
這些分享聚會讓我們產生
團隊凝聚力，」
大陸籍廠長孫萍說。

她舉出對她啟發最大的一個人，竟然是亞都麗緻總裁嚴長壽。這是楊昌博帶幹部閱讀書會時讀到的，「他也不從小弟做起的？」孫萍特別有共鳴。

外籍幹部工作拚命，幾乎天天工作到十一、二點，假日也難得休息。少數的休閒活動就是按摩，不過按摩師父卻說，「他們公司的人好可憐，筋都糾在一起，我都要花很大的力氣才能弄鬆。」

但是如今，東埔寨是台南企業全球最大據點。有員工五千人，三個廠，共八十四條生產線，去年營收貢獻約二十四億台幣，同時也是最賺錢的廠。楊昌博更銜命兼管印尼，總共領導超過八千名員工。

不可叫人小看你年輕

東埔寨廠也不再是九八年時的荒涼景象。

六年前種下的麵包樹已經亭亭玉立，終年開著大朵銀白色的花海。工廠周圍不再是滾滾黃沙，有農民播下稻種，已長成柔柔的稻浪。

改變最大的還是東埔寨員工。原本打赤腳上班的，現在已經開始化妝。

採訪當天，剛好是楊昌博三十七歲生日。他掏出皮夾，拿出一張皺皺的紙片，這是楊昌博來東埔寨前，台南企業副董事長吳道昌親手抄給他的一段聖經裡的話：「不可叫人小看你年輕，總要在言語、行為、愛心、信心、清潔上，都做眾人的榜樣。」

這是支持他面對困境時繼續走下去的動力，也是最大的提醒。

東埔寨六年歲月，其實也深刻地改變了他。

但他們很單純，工作認真，流動率只有二%，」楊昌博觀察。他常以印尼廠幾乎主管都是印尼人為例，鼓勵東



▲三十七歲的台南企業東埔寨副總楊昌博，剛到東埔寨時，還是黃沙一片，他開始理解這塊土地以及令人心酸的「零度歲月」。

埔寨員工一步步往上。

二十四歲的東埔寨員工黃瑞端告訴記者，「我希望有一天能當廠長，」他用生澀的國語說，滿臉真摯。

現在他每天早上七點到下午四點在工廠，晚上五點半到八點半上補習學校。「我們其實也想看看外面的世界，有比較好的生活，」黃瑞端小聲地說。然後他一筆一筆很慎重地寫下自己的名字給記者，每個握筆的機會都珍惜。

不過楊昌博領導東埔寨員工真正進入狀況，是在經歷嚴重的工運之後。

鐵門就像紙糊的一樣

在赤東血腥陰影下，東埔寨勞工服從性高，很能忍耐，不滿都往肚裡吞，然而一旦爆發就更嚴重。

二〇〇〇年七月，工廠因為業績好，人力成長跟不上而超額工作。再加上開除了兩名員工，他們聯合工會，一爆發就停工七天半。幾百個員工抓住工廠鐵門猛搖，「鐵門」感覺就像紙糊的一樣，」楊昌博回憶起來還是微微變色。

經過溝通，楊昌博才了解到，員工清晨四、五點就起床，很多人是坐三輪機車一路顛簸到工廠，一直做到晚上九點，回到家都十一、二點。楊昌博以為他們願意加班賺錢，但是勞工壓抑著埋怨。

一切還是必須回歸生產合理化。除了訂單分配合理，楊昌博更努力把生產制度建立起來，讓流程提升效率。連續三個月，每天晚上，他帶著高階主管，從第一關驗布、分缸，到最後成衣包裝、出貨，把最重要的二十幾



柬埔寨員工**清晨四、五點就起床**，
很多人是坐三輪機車一路**顛簸到工廠**，
一直**做到晚上九點**，回到家都十一、二點。

招工時，來應徵的男工、女工都打著赤腳，腳上是泥土，全身灰撲撲的。「你只能用『赤貧』形容柬埔寨，」楊昌博感慨地說。柬埔寨平均國民所得只有台灣的二%，貧瘠的土地上，連牛都瘦得像馬。

「我們其實也想看看世界」

長年戰亂造成老百姓七成是文盲，所以員工有時連服裝品牌的Logo都會車反。

「我必須把他們當成小學一年級來教，從生活禮儀教起，要排隊、要有禮貌……，」對從來沒有工廠經驗的楊昌博來說，其實也是從頭開始。

因為長期戰亂、與世隔絕，柬埔寨人對「文明」很陌生，「他們會拿掃把掃椅子，也不知道你要的乾淨是什麼標準，因為工廠已經比他們家裡乾淨，」廠長許明宗說。

台南企業幹部只好請台灣、大陸廠拍大量的工廠照片給員工看。最難的是，成衣是時尚產業，楊昌博更需要花時間，帶幹部一遍又一遍逛商場，讓員工親身體會一件件衣服的質感、色彩、手工。

「柬埔寨員工雖然知識水準不高，



異地拓荒—柬埔寨

殺戮戰場 也有春天

連年戰亂在柬埔寨烙下深深傷痕。

七成老百姓是文盲、打著赤腳來上班。

但是他們的認真、純樸，

在當地打造出台灣企業全球的最大據點。

文／官振萱

攝影／邱劍英



當飛機快要降落在柬埔寨首都金邊，從空中俯瞰，湄公河自金邊西方蜿蜒而過，像一道長長的傷疤，刻在這塊傷痕累累的土地上。

一九九八年，當時三十一歲的台灣企業柬埔寨副總楊昌博提著行李下機時，眼前一片黃沙滾滾。「我還算是幸運的，」他微笑說，因為他的主管傅卜瑩前一年來時，一下機迎接他的，是三把長槍，向他要錢。

「我來之前覺得哪個地方都一樣，也不知道什麼是戰爭，」成大企管所碩士、文質彬彬的楊昌博說。但就從那個時刻起，他開始理解這塊土地，也學習直面對柬埔寨令人心酸的「零度歲月」。

電影「殺戮戰場」，就是敘述這段黑色時代。一九七五年赤柬頭目波布，在四年內屠殺全國三分之一的人口，共一百五十萬人，特別是知識份子及城市百姓。現在遊客如織的吳哥窟，當年也是殺戮戰場。

一九九七年，現任總理韓森與王子拉那烈又展開內戰，柬埔寨再次陷入黑暗。

楊昌博解釋，台灣企業到柬埔寨設廠，是看中一九九五年以後柬埔寨在成衣方面享有美國的最惠國待遇，有諸多優惠。然而一開始建廠，就碰上內戰。

軍人出身的傅卜瑩進了十二把AK四七步槍，帶著十二個衛兵守住工廠。「內戰完後特別亂，人人有槍，路上隨便就可以買到槍，二五〇元美金就可以叫人殺人，」江蘇人、已經七十多歲的傅卜瑩卻面無懼色，「我以前當炮兵的，受的訓練就是和危險在一起。」

就這樣，台灣企業在光禿禿的黃沙中蓋起一座廠。第二年，傅卜瑩退休，楊昌博正式接棒，當他開始招募工人時，才體會到「黑色時代」帶來的嚴重後遺症。

才，覺得他工作努力，品性也好，只是需要「教練」。

先讓他在柬埔寨降為助理，磨練心志，再調到大陸，全程都有資深的幹部帶他，最後升為印尼負責人，由程浙平親自教練。「程總像父親一樣細心，我爸爸都沒教我那麼多，做不好，會愧疚，」劉則孝誠摯地說。

五年後 終結家族經營

楊嫖嫖和程浙平的腦中，有一張幹部的成長表，隨時檢視幹部的成長狀況。二〇〇四年以來，所有據點負責人全部輪調過一次，待得久有盲點，或是遇到瓶頸時，就要調動，各地歷練。

二〇〇四年九月，台南企業也成立「經營管理委員會」，由技術面、制度面、財務面資深幹部組成，巡迴各廠。不但讓各廠優缺點「系統化」地交流，也建立制度，讓幹部輪調時，可以很快進入狀況。

楊嫖嫖全力栽培年輕人，因為她認真規劃五年後，當她五十三歲時退休。屆時接班人將從年輕一代中競爭產生，終結家族企業時代。「如果都不合格，也不排除別



柬埔寨現在遊客如織的吳哥窟，當年也是殺戮戰場。

的行業中挖角空降，看能不能讓成衣業有突破性的作法，」她說。

另一方面，楊嫖嫖繼續拓展品牌，也需要年輕的生力軍。在大陸，除了有已相當成功的Tony Wear，還有用楊嫖嫖英文名文字命名的「emely」；在台灣，她買下女裝品牌佳爾迦，擴展品牌版圖。

「品牌是成衣最有爆發力的一塊，」紡拓會黃偉基指出。連競爭對手之一聚陽，董事長周理平也誠懇地說，「台南企業做品牌，是我們要去學習的，因為在價值鏈上的附加價值比較高，我們目前還沒有這樣的核心能力。」

但其實當楊嫖嫖決定接手佳爾迦時，擔任財務長的妹妹反對，她的媽媽也覺得女兒很瘋狂，「妳知不知道全台灣有多少人在賣衣服？」

但是楊嫖嫖說，「要培養人才，只有做，人才會聚集，才有機會篩選、培養他們，未來才可能做大。」

「只要你認真地做，走在潮流上，就有機會。機會不是從天上掉下來，問題是你敢不敢把機會創造出來。」

說這話時，楊嫖嫖依舊輕聲細語。事實上她從來沒有大聲過，但話中總有無比的雄心。

就像去年十月底，天下雜誌標竿企業頒獎晚宴上，台南企業得到紡織業第二名，楊嫖嫖卻對第一名的遠東紡織董事長徐旭東說，「現在我是第二，但我要念第一。」這句話有玩笑成分，但卻不無認真。

從製造到品牌，楊嫖嫖正用她的纖纖雙手，推動產業的質變。她揭開了這個看來流汗的產業，其實充滿了動態內涵及無限可能性。

傳統產業，也可以是魅力產業。（陳名君協助採訪）

各地工廠都有一定規模，設施也花很多投資，「老幹部、現任約旦廠廠長蔡榮華說。因為楊焜茂的理念是，有好的設施，員工才有好心情。成衣不是冷冰冰的產品，心情好，做的東西才會美麗。」

引爆第三世界工運

然而，海外經營並不這麼容易，二〇〇二年在薩爾瓦多關廠，導致工運，是楊焜茂上任後的重重大挫折。而工運，也向來是台商在第三世界設廠最棘手的問題。

很難想像，薩爾瓦多工運的導火線之一，居然是為了「掃地」。

台南企業幹部要求縫製工人下班前清掃周圍，然而在薩爾瓦多的文化裡，那是清潔工做的工作，如此僵持了三、四週。薩爾瓦多又遇上地震，台南企業卻未讓員工及時回家看親人，讓衝突加劇。接著，台南企業幹部把領頭的工會會員名單傳給加工區其他廠商，使狀況更難收拾，但是傳名單的台籍幹部憤怒地說，「因為那些工人說要殺我，」逼得她請部屬荷槍實彈保護她。

宣布關廠後，工運爆發，「工人要的是工作權，不是用錢打發，」全程協助工會與台南企業談判的世新大學社發所助理教授陳信行說。

楊焜茂、程浙平親自飛到薩爾瓦多談判，最後達成共識：台南企業提供機器設備，工人繼續工作，由當地的專業經理人接手經營。

雖然陳信行肯定，「台南企業有誠意解決問題，立下一個正面教材。」但是堅強如楊焜茂，回想時也表情凝重，「我到登機門時才發現腳都硬了，太緊張了。」

▶ 台南企業在中東的約旦設廠，經曼谷轉機，光飛行就要十七小時。



薩爾瓦多事件，和台南企業的幹部太年輕，處理不成熟很有關。楊焜茂和程浙平說到年輕幹部，臉上露出既無奈、卻又欣慰的笑容。

幹部太年輕 處理不成熟

「他們是台南企業未來的希望。但有些太情緒化，有些太頑固，有些太幼稚……，他們很有自己的意見，我們只好讓他試，不然他永遠不相信，」程浙平苦笑說，「但都是公司在付學費。」

台南企業目前在海外的台籍幹部中，有二十多位都在三十五歲以下，甚至是七年級生。五年前，台南企業就持續以「A計畫」招募年輕人，訓練後派駐海外。

他們有企管碩士、服裝管理碩士……，各自用年輕人的一套方式，帶領工廠。

年輕人為什麼願意到第三世界？

「因為我們每個人發展機會都很大，只要有潛力，不用爭取，公司可以給你一個廠，甚至一個據點。你能不嚮往、不努力嗎？」印尼區負責人劉則孝說。他今年只有三十五歲，是中正大學勞工管理碩士。

劉則孝就是當年薩爾瓦多處理失當的廠長。楊焜茂和程浙平那時氣得當天就把他帶回台灣，但後來還是惜

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！



2005年 紡織成衣業轉捩點

紡織業長期以來都是台灣第一大出口創匯產業。2003年出口值119億美元，佔全國出口商品總值的8.2%。但是全球紡織業產值高達3400億美元，台灣佔其中仍不到5%（2003年總產值4670億台幣）。

紡織業曾經是台灣的「明星產業」。最高峰時期，佔製造業的14%，有40萬以上就業人口。1987年是轉捩點，台幣兌美金上升至1:25，紡織成衣業不得不出走，赴勞力低廉的第三世界國家設廠，也可以說是台灣第一批海外設廠的先鋒者。根據2003年數據，紡織成衣業約21300家，就業人口約21萬人，佔製造業的5%。

2005年將是紡織成衣業再一次的轉捩點，因為依照WTO

的協定，2005年1月1日起配額制度將取消，過去受配額限制的中國大陸，很可能接到美國廠商的大量訂單，市佔率可能從目前的16%上升至50%。但因為牽涉太大，美國政府受到利益團體壓力，也可能對重要的紡織成衣品項做出限制，大陸不見得能如預期順利接單。台商都將根據這些變動狀況調整海外布局。

（洪家寧研究整理）

不講情面，我洗刷罪名了。」

程浙平雖然開玩笑，但立刻收起笑容說，

「即使對我，她也是公私分明。」

一九九八年印尼發生排華暴動時，那時一手建起印尼廠的程浙平正好在台灣。當時印尼所有幹部都打電話來，叫他千萬不要去，連楊娛娛的婆婆也要獨子不要去。但是楊娛娛默然不語。

最後她對程浙平說，好像還是去比較對，「我為你禱告。」身為基督教徒的楊娛娛跪下來禱告。

都是把公司想在前面

「其實他一說訂機票，我就開始擔心了，」楊娛娛說。

兩人都是再婚、並且是掙扎十年才得來的結合，但是楊娛娛還是送先生「上了戰場」。



負你對我的場期待，」楊娛娛說。

楊娛娛到現在都還記得，她接待美國客戶，楊崑茂一句英文也不會講，還是全程坐在旁邊陪她，眼神都是驕傲。楊娛娛生病請假，楊崑茂當時已得了癌症，但以為是骨刺，還是親自提雞湯，一拐一拐從工廠走十分鐘的路程拿給女兒喝。

「我爸爸是企業家，但在我眼中他是一個豐富的人，」楊娛娛說。

楊娛娛知道父親對企業的感情與願景。一九八四、八五年台南企業連續遭遇兩次工廠大火，之後又遇上台幣大幅升值，建築、證券業崛起，當眾人都不看好成衣業時，台南企業居然在台南歸仁鄉蓋起總部，接著推動三年計畫、五年計畫、五S運動。楊崑茂一直撐到總部落成典禮後才過世。

他的精神也是台南企業的根。現在全球設廠時，「就和很多台商不一樣，他們打帶跑，但我們想長久耕耘，

「我們在想事情時，都是把公司想在前面，」楊娛娛自己也有點迷惘為什麼會這樣愛她的公司。

最後她說，「因為公司是我爸爸創立的，而我非常愛我爸爸。」

「我只希望有一天去天上看我爸爸時，可以對他說，你交給我的東西我做得OK，我沒有辜

能帶老字號的台南企業殺出重圍，走出一個新局面？

四年前接棒總經理的楊娛娛，是台南企業創辦人楊崑茂五女一男裡的第四個女兒。她政大新聞系一畢業，在父親要求下就進了企業。

氣，也要好看一點

「所有兒女中，她和我們老董最像，果斷，阿沙力，」老幹部陳良泰說。

但是楊娛娛外表美麗嬌弱，不具侵略性，善溝通，也是事實。

台南企業經營管理委員會執行長王月娥記得，有一次客戶不合理索賠，楊娛娛帶著她和業務主管直奔香港談判。「我們」氣得要死，但楊總還是柔柔的，講出我們的委屈，也點出我們是長久伙伴關係，客戶不能沒有我們，「王月娥說，「最後客戶同意共同承擔損失。」

楊娛娛事後輕描淡寫的說，「我看過太多當場發洩，後來難收拾的例子。這很難，所以要練習。」她常提醒

東南亞、中南美、非洲，
都有台商的足跡。他們在**傷痕累累**的土地上，
鍛鍊出快速設廠、全球運籌的實力，
打造出另一種競爭優勢。

年輕幹部，「你生氣的樣子很醜，氣，也要好看一點，去練一下。」

楊娛娛嬌柔的外表下，骨子裡卻非常好強、果決，「甚至有人說我無情，決絕，」她說。

四年前楊娛娛上任總經理後，首開先例，資遣多位工作表現不佳、卻很資深的員工。

隔年，楊娛娛又做了一件令員工震驚的事：收掉高雄廠。

高雄廠曾經是台南企業的轉捩點。台南企業第一次承接高檔訂單，引進德國技術團隊，跳脫低價成衣代工，就是在高雄廠。但是她認為，客戶未來不會大量下單在成本高的台灣，決定收掉三個廠中最老舊的高雄廠。

事實上，當年高雄廠接下轉型訂單的，就是楊娛娛。「妳說我心裡會沒有感受嗎？高雄廠的光榮、貢獻我不知道嗎？但我怎麼能用這段革命感情的記憶，帶著我去做決策？」她還是親手關廠。

軍人出身的程浙平開玩笑說，「我太太上任總經理後，大家才知道最ougan（強悍）的不是我。她比我更



你自己想辦法，」台南企業經營管理委員陳良泰搖頭說。

二〇〇四年底，楊娛娛突然接到台南廠的電話，「楊總，拜託妳打個電話給柯鳳秋廠長，她又哭了。」因為交貨期極度壓縮，柯鳳秋為趕貨已經五天沒有回家。

但是交期壓縮的同時，美國客戶對勞工安全、保險、工作是否超時等的重視，又節節升高。而這些都是成本。

不是流汗產業，是動腦產業

二〇〇五年，WTO紡織品配額取消，更是來勢洶洶的最大考驗。少了配額的保護或限制，將帶動全面自由競爭及價格競爭。

「妳說我能不能拚嗎？」楊娛娛語氣升高，「我們不像科技業已經大者恆大。成衣業還在演化期、革命期、強烈變動期。客人價格一直砍，各地成本一直漲，如果只會傻傻地做，一定是做白工。」

成衣業不再是悶著頭做的「流汗產業」，而是不折不扣的「動腦產業」。台南企業也以自有品牌競逐大陸市場。



全球佈局更須平衡各地狀況。大陸雖然配額取消後最被看好，但有缺工問題。柬埔寨成本低，但連民生物資都匱乏。印尼成本上漲情況嚴重，恐怖活動頻仍，但周邊產業成熟。（表二）

楊娛娛強調，成衣業不再是悶著頭做的「流汗產業」，而是不折不扣的「動腦產業」。未來競爭重點是靠腦袋，比誰能提供全面的服務，包括運籌、資訊系統、採購、情報蒐集等。所以必須「天線全開」，走出去，去了解，去面對。

二〇〇五年一月一日配額取消日，楊娛娛站在成衣業歷史的轉折點，她能不





「我們不像科技業已經大者恆大。成衣業還在演化期、革命期、強烈變動期。」

客人價格一直砍，各地成本一直漲，

如果只會傻傻地做，一定是做白工，」楊嫻嫻說。

出競爭力，然而台南企業仍舊是全世界龐大成衣工業裡「奮鬥的小蝦米」，這也是台灣許多傳統產業所面對的無情處境。

拚過全球各地的對手，才能贏得訂單

民國五十年成立的台南企業，已是成績亮眼的老字號成衣廠，二〇〇四年預估合併營收七十二億元，稅前盈餘六億元，較前年大幅成長五四%，每股盈餘四·五元（表一）。客戶多數是中、高單價的成衣品牌，如Old Navy（Gap集團）、Express、Ann Taylor、Calvin Klein等。

然而，全球成衣業產值高達三四〇〇億美元。「香港、韓國、大陸……，到處都是競爭對手，」台南企業大客戶Mas集團台灣總經理蔡小惠說，「成衣業進入障礙低，也不是標準品，隨便哪個新興國家崛起，就能冒出一票敵人。」

Mast旗下品牌Limited、Express，現在都是全球採購、全球比價，台南企業要拚過全球各地的對手，才能贏得訂單。

蔡小惠忍不住抱怨，「台南企業品質好，但報價還是太貴，應該改進成本結構。」

事實上，客戶也承受巨大壓力。過去，店面櫥窗是一季換一次，但是消費者喜歡嘗新，又殺出一個發動「破壞式創新」的西班牙品牌ZARA，產品一週換一次，美國品牌面對競爭壓力，就轉嫁給供應商。

「現在客人是到百貨公司拍一張照，就要我們自己找布、打樣，做到他滿意為止。他只告訴你上架日，其他

也必須生產基地全球化，招募人才全球化。

當政府還在不知如何因應東協十加一或十加三的區域競爭趨勢時，為了生存，台商也如游牧民族，移往異地求生。

不得不當游牧民族

台商的CEO，還在光鮮亮麗的頭銜下，成了空中飛人，到處去前線解決問題，鼓舞士氣。

這樣全球跑，楊嫫嫫已經是華航最高等級「晶鑽卡」會員。她幾乎每年過年都不在台灣，都到海外和幹部吃年夜飯，因為幹部不能回家。問她不會累嗎？她說，「有衝突的，要勞心的，才會累。」她曾經累到坐在位子上，講話也是喘的。兩年前和薩爾瓦多廠工會談判，就讓她有這種感覺。

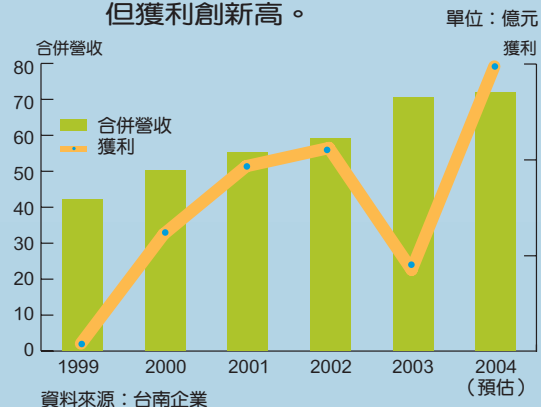
事實上體力也是很大考驗。她曾經在累得在餐桌上睡著，而對面坐的是大使。

楊嫫嫫沒有選擇。

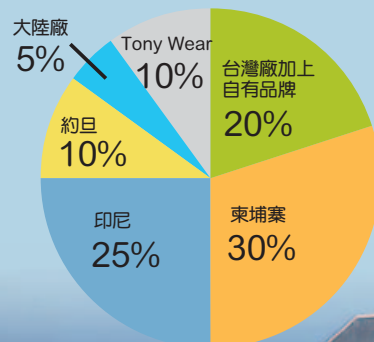
台灣有太多的中型企業、傳統產業，都和她一樣沒有選擇，為了生存，也一樣拚。

譬如同為「成衣三劍客」的牛仔褲第一大廠年興，為了柯林頓政府的「非洲成長機會法案」，二話不說就去了非洲賴索托設廠。「客戶要你去，你能不去嗎？」紡

表一：2004年台南企業營收小幅成長，但獲利創新高。



表二：海外廠貢獻佔台南企業總營收八成，其中柬埔寨、印尼是最大據點



拓會副秘書長黃偉基感嘆。「三劍客」另一家聚陽，也在菲律賓、柬埔寨、薩爾瓦多等九地設廠或策略聯盟。

海外設廠艱辛。楊嫫嫫的先生、第一線到各地從零開始的海外部總經理程浙平回憶，在柬埔寨蓋廠時，剛好遇到內戰，「工廠內都聽到外面槍聲不斷，隔壁廠還買了手榴彈。」在約旦設廠時，時值大寒地凍，為了趕出貨，是一邊蓋廠房，一邊就開始生產……。

傳統產業多數是勞力密集，往往都到落後的、甚至戰亂的第三世界。東南亞、中南美、非洲，都有台商的足跡。他們在傷痕累累的土地上，鍛鍊出快速設廠、全球運籌的實力，打造出另一種競爭優勢。

「我都和客戶說，你來台灣，我就給你全世界！」美國品牌Liz Claiborne台灣總經理李麗珍豪氣萬丈地說。

儘管拚了命、甚至賭上命，在第三世界耕耘，也淬煉



娛娛還要和 Tony Wear 幹部開會。跟了她一整天的記者已經累得要闔上眼睛，楊娛娛拍拍記者的肩膀，柔柔地說，「再拚一下吧。」

一個半月裡，她飛了台南企業的四個海外據點：上海（宜興）、柬埔寨、印尼、約旦，還去了日本、香港。她出國最常被拜訪客戶，或是帶客戶去看廠，「其實是帶客戶去罵工廠，比較有效，」她笑說。

楊娛娛肩頭擔子相當重。除了台灣員工八六〇人，她更要領導近萬名海外員工。全球佈局策略中，最複雜的產品在台灣做，次複雜在大陸、印尼，接著柬埔寨，最簡單的在約旦。

大陸同時扮演「訓練中心」的角色，前後已輸出八百多位大陸幹部、作業員，到可以引進外籍勞工的柬埔寨、約旦，協助當地技術較生疏的員工。

在全球化的競爭狂潮下，台灣的中型企業為了生存，

為

了趕早上八點二十分台北起飛的班機，成衣大廠台南企業總經理楊娛娛五點就起床了。到達上海旅館時，已是下午三點多。一路上楊娛娛沒怎麼補眠，各類財經雜誌一本接一本。

「我的創新力再怎麼不好，至少懂得模仿吧，看到好的案例我就記下來，」四十八歲的楊娛娛，輕聲細語地說。

美麗外衣下的殘酷戰爭

她正在研究宏碁，觀察品牌和代工如何切割，因為台南企業也同時擁有品牌如Tony Wear及代工。



▲左：台南企業總經理楊娛娛肩頭擔子相當重，除了台灣八六〇位員工，還要領導海外近萬名員工。

右：「我們打的是殘酷的戰爭，只是包裹在美麗的外衣下，」楊娛娛說。

稍事休息，楊娛娛立刻動身巡店，一趟淮海中路走下來，浪漫秋意濃濃，卻感覺走了一遭殺戮戰場。

楊娛娛細數哪些品牌又倒了，哪個黃金位置換了三輪店主。「我們打的是殘酷的戰爭，只是包裹在美麗的外衣下，」她還是輕聲細語。

晚上七點，楊娛娛和日本大客戶住友在席家花園晚餐。認識她二十幾年的住友纖維部長折田剛一說，「在商場上我從來不覺得她是個女人。妳知道她做事有多快嗎？我們一起去約旦設廠，她當天就下決定，三個月後就開始出貨……。」

晚餐完畢已將近十點，楊

跟著台商跑世界
蕃薯戰士

絕地求生

他們是冒險家，
從CEO到六、七年級生，他們以超強適應力與彈性，
深入落後貧瘠、仍有戰亂陰影的柬埔寨、印尼和約旦，
為台灣中型企業闖出一條新路。

為了達成極度壓縮的交貨期、排解不同國籍工人間的衝突，
甚至得隻身面對罷工引發的暴亂……，
沙漠中、火山旁、荒地上，他們歷盡人世辛酸，有笑有淚。

年營收七十億的台南企業，
正是台灣傳統產業絕地求生的縮影。

這群冒險家跑在政府前面，逆轉台灣被邊緣化的無奈，
正在寫下一頁一頁傳統產業全球佈局的「突圍」傳奇。

文／官振萱 攝影／邱劍英





(劉國泰攝)

中研院的**育成中心**做為研究與產業的橋樑，
扮演**帶動產業發展**的角色。

就幾乎都是自己的內容。「我是這樣學怎麼寫文章。你做得愈多，就學得愈多，」翁啟惠說。

近年，翁啟惠擁有的專利發現就高達六十項，發表超過五〇〇篇論文，並獲頒「美國總統綠色化學獎」(Presidential Green Chemistry Award)，表彰他在化學領域的卓越成就。

為生技發展掌舵

回到台灣，在玻璃帷幕映著陽光的基因體研究中心，銀灰色的建築顯得雄偉。

要為生技發展定出方向，翁啟惠將目標鎖定在新藥與新技術的開發。希望發展具國際競爭力，而且台灣有把握做出來的研究，像是癌症、SARS、C型肝炎、腸病毒等傳染病、免疫系統疾病，「這些病在台灣，最適合在這邊研究，」翁啟惠說。

為了改善過去研究與臨床醫學銜接不良的問題，翁啟惠延攬長期受聘為美國國家癌症研究院顧問委員的陳鈴津，掌管細胞與分子醫學研究，在了解癌細胞的分子特徵後，

設計臨床前與臨床研究。

「過去台灣有很多國際級的研究，停留在教授的瓶罐裡，沒有進一步開發，相當可惜，」基因體研究中心副主任陳鈴津說。

陳鈴津是全世界第一個申請到以基因重組的單株抗體進行臨床試驗研發新藥的先驅。陳鈴津利用基因工程，把老鼠身上有抗體的某段基因，與人類基因做結合，開發神經母細胞瘤的抗癌新藥，目前已經進到試驗中新驗的第三期人體臨床試驗。

在基因體研究中心，陳鈴津正在進行關於癌症的功能基因篩選。陳鈴津發現很多癌症的發生，是因為缺乏一個讓細胞生長踩刹車的基因。如果能找到是什麼機制摧毀刹車基因的功能，就能針對這項機制，開發治療癌症的新藥。

與民間產業接軌

未來如果癌症新藥開發成功，每年將可拯救台灣三萬五千個生命。癌症已經連續二十二年成為國人十大死因的頭號殺手，二〇〇三年平均每四名死者就有一人因癌症去世。

關於癌症等新藥的開發及臨床試驗成果，將移交給產業。中研院做好細胞篩選及臨床動物試驗，就會由育成中心移交給民間產業。「發明一定要從實驗室進到產品，才能造福人群，」陳鈴津強調。

育成中心做為研究與產業的橋樑，扮演帶動產業發展的角色。未來，育成中心可經常容納十家廠商進駐，三、五年後搬出去成為較具規模的大公司，預估每年產值超過二億，帶動效益可達二十幾億。

「台灣在學術到產業間的資源是很少的，育成中心就是要補強這塊，」育成中心主任梁啟銘表示。

生技產業鏈現在的缺口，需要被補齊。新藥的研發，如果能帶動藥廠成立，發展產業，吸引學校人才加入，才能達到一個正向循環。「台灣有人才，但是大部份都在研究室，產業也都是比較低階產業，相當可惜，」翁啟惠認為。

基因體研究中心的投入，能不能把生技的小苗養大，將備受挑戰。在這個投資人失去耐性的時間點，台灣的生技製藥產業，不能像翁啟惠在研究上，厚積而勃發，考驗著翁啟惠的毅力與決斷力。

醣類研究 開啟愛滋密碼

翁啟惠的醣體合成研究，是掌握基因製藥的關鍵技術。

基因不會表現功能，必須轉化成蛋白質，或蛋白質合成的其他生物分子，才能表現功能。

過去五十年的研究，多集中在基因和蛋白質上面。基因序列決定後，就能知道核酸到底做了那些蛋白，它的功能是什麼。

但醣類完全不一樣，因為醣的合成是透過酵素，知道基因的序列並沒有辦法知道醣的序列。

因為科學家一直無法有效合成醣類，過去有關醣類的功能一直沒有被了解。翁啟惠運用酵素及一次全合成的新方法，合成大量複雜醣體，而使研究有了突破進展。

最大影響就是可以了解醣類在生物體的功能，進而知道病毒感染及癌細胞的轉移情形，而有機會開發出像是癌症、愛滋病、SARS的藥物及疫苗。

如果病毒是個鎖，抗體就是解開病毒的那把鑰匙。疫苗的製作方法，就是找出病毒的形狀，製作許多類似的「鎖」，放到人體內讓抗體練習開鎖。

過去愛滋病、癌症一直無法研發出有效疫苗，就是因為病毒鎖偽裝得很好，讓抗體鑰匙無法找到正確的病毒鎖。

像愛滋病毒表面，都被醣分子包住，看不到蛋白質，SARS病毒也是一樣，大部份都是醣分子，就能騙過抗體。

翁啟惠的研究之所以重要，在於他找到了醣類這種鎖的形狀和製造方式，可以在人體外大量製造這種醣類，做成疫苗打進體內，就會產生相合的抗體鑰匙，攻擊病毒。

利用醣類合成做成的愛滋病疫苗，現在已經進入動物實驗，乳癌疫苗則進入人體第二期實驗階段。「醣類研究再往下推，未來疫苗的發展，也可能有預防的效果，」翁啟惠期許。

比同學的平均年齡多了八歲。在台大生化研究所期間，翁啟惠碩士論文、的口試委員是他的大學同學，那時同學已經是中研院研究員，也是台大教授。「我覺得落後很多，已經來不及了，」翁啟惠說。

敲開研究熱情

之後出國，翁啟惠只覺得年紀太大，要趕快念完回來。開學前二個月，他到了學校，待在宿舍兩個星期，才敢去實驗室。「剛剛去不曉得怎麼面對，有點害怕，不敢出門，」翁啟惠形容。

一進實驗室的門，卻開啟了翁啟惠對研究的興趣，翁啟惠有了爆發性的成長。到九月開學時，翁啟惠已經發表兩篇論文，三年拿到博士學位，發表二十篇論文，是其他同學的十倍，創下麻省理工化學研究所的紀錄，至今還沒有人能打破這項紀錄。

「我是真的有興趣，去MIT時，才突然覺得對那個領域很有興趣，停不下來，」翁啟惠形容。

每天早上八點，翁啟惠進到實驗室，除了吃飯時間，整天都在實驗室。當時，翁啟惠的指導教授也常很晚回去，教授回去之前，都會先到

美國國家科學院院士懷賽茲(George Whitesides)。

翁啟惠剛開始做研究工作，有了結果，懷賽茲請翁啟惠寫好文章，要發表在期刊上。翁啟惠寫完後，懷賽茲會先用紅筆改過，再把翁啟惠的文章段落剪下，用膠帶貼到稿子上。

第一篇文章出來，翁啟惠的段落稀稀疏疏，只有幾片在那邊，其他就像血一樣，整片都是紅的。「我很難過，不是我的東西，文筆都變成他的，」翁啟惠說。

第二篇也一樣，到了第三篇、第四篇，最後翁啟惠要畢業的時候，

實驗室走一走，經常看到只有翁啟惠一個人在那邊，所以翁啟惠很多跟教授討論的機會，都是在晚上。

這位啟發翁啟惠研究興趣的教授，就是全球知名的化學大師，也是



的市佔率，生技製藥的成長空間相當大，」翁啟惠認為。

帶頭的中研院基因體研究中心，能不能燒熱引擎，讓台灣生技產業起飛，備受期待。看重翁啟惠在國

際的學術成就，及基因製藥方面的經驗，李遠哲特地聘請他回國執掌。「他是最出色、很有遠見的一位，」李遠哲表示。

在嘉義鄉下長大的翁啟惠，二十

五年前帶著妻子和二歲半的女兒，到美國麻省理工學院攻讀化學博士。翁啟惠沒有想過，之後再回台灣，竟是這樣的光景。

三十一歲才出國讀博士，翁啟惠

▲翁啟惠認為，做研究失敗的經驗很多，但只有興趣在後面支撐，就不覺得是一種挫折。

（劉國泰攝）

雙料院士解密生命之鑰

不愛出風頭、不愛坐辦公室，一天有六、七小時在實驗室，這位默默的科學家，正試圖打造解救全世界近五千萬人的生命之鑰，他能否就此帶領台灣生技產業起飛？

兩

座高聳的眉峰，加深翁啟惠給人嚴謹堅毅的感覺。不愛

出風頭、與其坐辦公桌，寧可一天花六、七個小時做研究，五十六歲的翁啟惠並不是閃亮巨星。

但這位默默的科學家手上，掌握全世界近五千萬人的生命之鑰。這五千萬個生命是指：二〇〇四年全世界感染愛滋病人數的四千萬人，及二〇〇三全球因癌症去世的一千萬人的總和。

翁啟惠是全世界第一位用酵素大量合成複雜多醣體及醣蛋白的科學家，因為這項研究開創製藥界的新革命，使得癌症、愛滋病、SARS及其他傳染病的藥物和疫苗研發成為可能。「非常有創意的新想

法，也是未來的新方向，」何大一博士指出。

中研院院長李遠哲也曾公開表示，「相當看好翁啟惠，有機會因為這些科技獲得諾貝爾獎。」

生技推手 大器晚成

翁啟惠學術地位卓越。一九九四年翁啟惠獲選中研院第二十屆院士，一九九六年成為美國藝術與科學院院士，二〇〇二年被選為美國國家科學院院士，一舉站上美國科學界最高點，成為全球少數擁有雙料院士資格的科學家。

對於台灣，翁啟惠除了科學成就，還扮演一個重要的角色——中

研院基因體研究中心主任。去年十一月，中研院基因體研究中心落成，預計在五年內帶動一五〇〇億投資，十年內成立五百家以上生技公司。

對於急於發展兩兆雙星中生技產業的台灣，基因體研究的意義非凡。在全世界一年高達八千億美元的生技製藥市場中，近年國際大藥廠，如默克、葛蘭素史克，主要方向都在基因製藥。

在這當中，台灣有其機會。現在台灣生技製藥產業，在全世界的市佔率只有〇・四%，且不是自己研發的藥，而是中草藥或過期的學名藥。「如果台灣能自行開發新藥，到達像台灣半導體在全世界七〇%

CEFIRO

20萬車主的口碑見證
20萬公里耐久品質的堅持



V6引擎



Navi衛星導航



TOBE資訊影音
3C平台



電動後檔遮陽簾



後座首席中控台



HUD車速簡報
螢幕



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

SWIFT 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) 7393000
彰化縣彰化市金馬路三段221號
福通 (06) 2919011
台南市南區中華西路一段79號
裕昌 (07) 3233331
高雄市三民區中華二路111號
吉隆 (09) 2600000
高雄縣鳳山市中山路238號

TLFeBOOK



▲帶著探尋原創精神的夢想，創意中心率先打破許多工研院的傳統。（中為創意中心主任薛文珍）

美國麻省理工學院媒體實驗室（MIT Media Lab）、明基電通、三陽工業成立聯盟，將共同探討新科技在健康、溝通、學習等方面的應用。

院長李鍾熙則撥出現有空間，鼓勵他們「絕對原創，放手去做」。

（劉國泰攝）

營造出開放的氣氛。

第二步則是廣聘跨領域高手。

創意中心現在有十四位成員，背景從理工到文學、藝術、人類學、建築、動畫……不一而足，都是過去工研院不可能出現的臉孔。

薛文珍表示，找進跨領域人才，是希望看問題的角度更廣，避免落入單一價值觀。

出身化工所的研究員練友梅舉例，以前「需求」對他們很簡單，「有實驗室 sample（樣本）證明就好了。」但研究民族生活型態的同仁卻質疑，實驗室的樣本根本測不出人真正的需求，讓練友梅大受打擊。一番掙扎後，她決定完全妥協。「你必須放下，」她回想起來還有點痛苦，「他們是對的。」

尋找創意方程式

創意中心另一個任務，就是尋找能發展出團隊創意的的方法。

「創意絕對不是從天上掉下來的，」薛文珍強調。

練友梅在創意中心叫做「創意引導師」（Creativity Facilitator），專攻心智圖法（mind map）。藉由

畫下思考的步驟與內容，能夠分析創意在大腦成型的過程。

「創意探索者」（Creativity Explorer）黃國平負責帶領同仁從日常生活中觀察小物件，思考改進的方式。他已鑽研創意方法三十年。

開會也是重點。開動腦會議時，薛文珍會先發下便條紙，大家寫下與主題相關的點子，把所有條子貼在牆上後，先分類再討論。

整個過程由練友梅監督。「最重要的是不能一開始就下判斷，」她說，這是扼殺創意的致命傷。

創意中心會議室的白牆貼著五大張海報紙，貼著的便條紙多如葉片，彷彿創意走過留下的痕跡。

創意中心試著打破規格，但在工研院仍難免挫折。

去年三月份才正式成立，但已有許多工程師等著驗收「創意的成效」。薛文珍也很痛苦，但她能做的，「就先盡量往外放，不要設限。」

這種困難，曾造訪台灣的史丹佛大學工程學院院長普占慕（Jim Plummer）說得貼切，「面對創意，你能做到的，就是試愈多的點子愈好。只要一個成功，或許就會讓未來大不相同。」

把科技飆回「人」味

把達文西的大腦搬進全是規律工程師的工研院，會是什麼景象？
一個進駐創意中心的神祕團隊，讓院內人摸不清也猜不透……。

達

文西有七種天才，他是發明家、科學家，也是藝術家。

據說擁有他好奇、感受、包容、全腦思考……等七種才性，就能源源不斷產生創意，拓展無限潛能。

二〇〇四年三月成立的工研院創意中心，有點這個味兒。

魚貫進入竹東工研院白底鋼骨的五十三館右轉，通過一長串號碼編列整齊的實驗室，走到底角碰壁時，記得要轉彎。

轉個彎，視野從黑白變彩色。

貫穿三間研究室而成的創意中心，透明玻璃延展成一條長長的「景點」。從外向內看，玻璃後的空間、擺設、動作一覽無遺，像一個開放的巨型水族箱。

推開透明玻璃往裡走。紅、黃、

藍色的筋斗雲圖騰擴散在黑色天花板，新木色的地板與辦公桌一體成型，全員共享一條長桌板。背後又是一長片透明玻璃，陽光灑進，銀灰色的電腦、大黃向日葵娃娃、紅白相間的汽球繽紛互映，連空氣都特別輕盈。

把「人性需求」帶進來

曾任美國GE研發工程師的創意中心主任薛文珍笑道，「創意中心本身，就是一個大實驗室。」

創意中心設立的目的，是打破工研院以往只從產業角度出發，而對消費者陌生的習慣，找出真正符合人性需求，可以結實企業生產的產品。

薛文珍解釋，工研院長期以技術

領先，但不了解消費者到底需要什麼，「『人』的感覺都不見了。」

它也與工研院的轉型連在一起，擔任跨領域整合的角色。創意中心與新成立的奈米、生醫、經資中心一樣，不隸屬特別的所，而是加入各所專案，提供不同的角度，讓領域間得以交流，創造綜效。

比方說，今年電子所負責的「國際領導型計劃」，創意中心就在討論軟質的平面顯示器形狀時，提供消費者生活型態的研究做為依據。

與一般所動輒二、三億元的預算相比，創意中心今年的經費四千萬，「只是小意思，」企劃研發處組長許鴻淵表示，「但它對創新的影響力絕不僅只於此。」

為了激發原創精神，創意中心與



(楊慶世攝)

不論市場怎麼變，只要掌握**核心技術**，
再多跨幾步就會有利潤。

動，儘管產品不外乎電聲零組件，然而一旦產品利潤變薄，美律立刻調整資源投注到下一波產品，充分展現中小企業特有的彈性。

一九七五年，美國率先開放民用無線電對講機，一時之間相關零組件，例如麥克風，頓時成了熱門生意。正巧廖祿立自中學起就很喜愛音樂，因此看準這波與聲音有關的生意，與大學同學魏文傑合創美律，連名稱都取自「美的旋律」。

從第一個產品——對講機麥克風開始，美律設立三十年來始終專注在電聲領域。從美律產品線的變化，也幾乎可看出台灣通訊史的縮影。七〇年代美律生產對講機麥克風，到人手一台Walkman的八〇年代，美律轉做隨身聽麥克風，目前則生產手機揚聲器，擁有一〇%全球市佔率。

「不論市場怎麼變，只要掌握核心技术，再多跨幾步就會有利潤，」廖祿立解釋。令人好奇的是，美律難道從未押錯寶嗎？事實上，美律第一個產品，就遇上市場供過於求、四處尋不著買主的窘境。「東西做出來沒有人要，資本也快燒光了，那段期間是美律最苦的時候，」

廖祿立回憶。

第三年好不容易接獲美國對講機品牌PACER的訂單，才慢慢打開市場，最後成為GE、Ericsson的供應商，創下對講機麥克風約二〇%的全球市佔率。

此外美律也曾經看好台灣電腦代工產業，投入研發筆記型電腦揚聲器，但在不敵產業競爭激烈的情況下，二〇〇三年下半年決定放棄這塊領域，集中生產手機揚聲器，「當季業績立刻成長了五%，」美律副總裁曾錦堂說。

目前美律的規模並不大，員工人數約四千六百人，二〇〇四年上半年手機揚聲器出貨量約三千萬套。但產業分析師認為，這樣的規模在生命週期短的手機產業中，卻是優勢，因為美律規模小、彈性大，在大廠夾殺下，還是有生存空間。

由於台灣投入電聲零組件的廠商不多，與美律同類型的公司也在五年前逐漸退出市場。目前美律的主要競爭對手是日商松下以及荷商飛利浦，除了彈性大，「跟大廠比起來，美律開發產品的速度也較快，」一位手機大廠的採購人員表示。

速度來自美律垂直整合的能力。

目前美律從模具開發、沖床到塑膠射出等都在廠內完成。客戶往往帶著快完成的手機產品到美律的工廠做測試，一有問題還可立刻更改，節省不少時間。

迎戰強悍勁敵

相較於大廠，低價也是美律的優勢，如今卻正面臨嚴重考驗。「韓國人是滿敢殺（價錢）的，」一位同時與大陸、韓國廠商接觸的採購人員說。

曾錦堂也坦承，二〇〇四年以來已經感受到來自大陸、韓國的壓力。一句「韓國人是滿兇悍的，」在訪問中，廖祿立重複提了二、三次，隱約透露他對韓國廠商日益進逼的憂慮。

另外，《亞洲華爾街日報》也提醒，代工廠庫存增高、毛利降低的現象，最後仍可能波及到零組件廠商。事實上，大陸進行宏觀調控後，手機庫存增加，連帶讓美律去年六至八月的大陸訂單減少至原先三成左右。

看來，美律想要維持先前的穩定成長，得先克服這兩項考驗。

專注堆出高毛利

從對講機麥克風做起，到今日的手機揚聲器，始終專注在電聲領域的美律，是如何在不景氣中對抗大廠、創造高毛利？



(楊煥世攝)

▲這間五坪大小、鋪滿隔音材質的無響室，是用來測試產品聲音品質的地方，也是美律耕耘電聲三十年來重要的基地。

走

進位於台中工業區的美律實業，四層樓高的建築物裡頭，日光燈下是白色的牆壁和磨石子地板，簡單的桌椅擺設，是民國七十四年美律興建以來就沒再變過的。

然而樸實的外表下，它高明的獲利能力卻使得不少大廠眼紅。

二〇〇四年九月下旬，生產手機揚聲器的美律，與生產手機機殼的綠點被《亞洲華爾街日報》點名，認為這兩家零組件公司二〇〇四年在獲利表現上，超越比其營收大五倍以上的手機代工廠。

根據《天下雜誌》一千大調查，一九七五年成立的美律，二〇〇三

年營收二〇億元台幣，排名第六五〇名，但獲利率卻高居第九十六名。二〇〇四年一至十一月，營收約二十四億元，較二〇〇三年同期成長三六%，毛利率則維持在四〇%的穩定獲利。

在微利時代連代工大廠毛利率都跌至一〇%時，美律如何靠著單價不到一美元的產品，創造出四〇%的高毛利？

專注，掌握時代脈動

「簡單地說，我們就是很focus（專注）！」美律創辦人暨董事長廖祿立說。專注讓廖祿立掌握時代脈



(黃明堂攝)

▲大禾竹工廠生產的每一件竹器至少需要七次手工磨平與上漆。

淪落在路邊搬運竹頭，街頭巷尾的人都罵他沒出息，念了一個大學還窩在這裡，劉文煌也只是笑笑地說聲，「是啊。」

但某次他信手拿著一塊上漆的竹頭，在燈光下照啊照，「竹子纖維在燈光下閃爍的紋路實在迷人，實在沒有比這個好看

的。」一次的無心插柳，讓劉文煌一頭栽進這不起眼的竹片。

但學畜牧、對竹工藝品完全外行，沒有資金與設備，劉文煌起家過程完全是土法煉鋼。

二十五年如一日的堅持

和他一路打拚的劉太太說，劉文煌常常為了一個竹條需要修邊，騎著野狼一二五機車到處找工廠借機器，付租金自己學著修；為了將幾根竹條膠合、拼成一塊層積竹板，兩人還自製一個木頭夾板器，只要

竹板被夾得不均勻，就要重來，「一天大概只能夾個五片以下。」

儘管克難，還常跟鄰居借五百塊買菜，劉文煌對竹材品質與製作的堅持卻是二十五年如一日。

王瀛生記得二十年前當林試所研發出層積竹材，做成搖椅等蔚為風潮的家具時，很多業者卻盡砍些未成熟的竹子壓低成本，削價競爭的後果搞垮了整個市場，「當業者大都退出層積竹材家具，劉文煌卻一腳跨入，而且堅持要做最好的。」

當劉文煌製作第一件作品〇〇七提箱時，他總是先做模型，再畫草圖，發現比例不對就另起爐灶，同時他也在等待膠與漆的品質變好，結果這只皮箱、三件成品就花了七年。

然而劉文煌卻只賣七百塊，問他是不是不太會做生意？他卻頑皮地回答，「我是鄉下窮鬼，沒看過錢。」

王瀛生二十年前也對〇〇七手提箱愛不釋手，大老遠跑到竹山跟劉文煌買時，他卻不賣，只因為那時跟代理商約定，所有貨從某間藝品店出售，就這樣把上門的客人往外推，「我那時有點懊惱，又覺得這

傢伙很講誠信，」王瀛生有種哭笑不得的感觸。

縱然對價格感觸遲鈍，劉文煌卻能對竹盒的機關設計頗有悟力，十八年前，他就已經用簡單的推拉式機械原理，開發出第一代玄機盒，至今已研發出十七種玄機盒，「我的目標是一百個，」他信誓旦旦地說著。

問他怎麼會想到這些機關，劉文煌只說自己構思時需要絕對的安靜，常常想到出神。「我其實很怕人家看到我兩眼無神的樣子，」他說。

善於觀察細節

但真正的原因，或許是劉文煌善於觀察細節。

他記得五、六歲時，自己就能從不起眼的木窗看到傳統木工榫接技術的高超。「我只是個會專注看小地方的井底之蛙，但小人物總要有狂想曲，」劉文煌說。

二十五年來，劉文煌的狂想曲已然成調，就算他自嘲是井底之蛙，也在不起眼的竹片看到一片大千世界。



▲大禾竹工廠第一件作品「〇〇七」手提箱，花了劉文煌七年慢慢琢磨成形。（黃明堂攝）

有關的事，」劉文煌激動地說著。

他也有確有段逃離竹子的逍遙歲月。劉文煌自小功課優異，還形容自己很帶種地去考高中北部聯招，居然考上了成功高中，「我那時回家都穿上成功的制服，連走路都有風。」

但是台北的花花世界，曾讓他短暫迷失，後來只考上文化畜牧系。退役後劉文煌在台北一間貿易公司跑業務，當時他還憨憨地覺得六千塊薪水很夠用，然而房租、油錢東扣西減，每天一百塊的飯錢根本填不飽肚子。

「我就是台北混不下去才回竹山，」劉文煌臉上摻雜著一股坦然與失落。

回到竹山，劉文煌已經二十八歲，當初這個試場得意的小夥子卻

後，一定打電話告訴你。」
「這通電話我等了三三年，現在還沒等到，」劉文煌不禁得意地微笑。

長年研究竹材與木材、與劉文煌相識二十年的林業試驗所森林利用小組組長王瀛生說，「他的東西就是給人一種不可思議的感覺。」

劉文煌創辦大禾竹工廠的過程，其實也有一種不可思議的況味。

劉文煌說，從小家裡編竹蓆維

生，他五、六歲時就要幫忙鑽竹蓆孔，「那時我的指甲根本不用剪，一長就被竹子磨得平平的。」

到了十六、七歲，他每天七點就要四處找尋空地，將竹蓆放到太陽底下曬，吃飽飯後又必須趕在下午陣雨欲來前，收拾完所有的竹蓆。

「曬竹蓆的場地整整有二個籃球場大，實在太辛苦了，我那時幾乎半發誓說，『一輩子都不要碰跟竹子

小人物成就大禾狂想曲

年幼時的劉文煌曾半發誓地說「輩子不要碰跟竹子有關的事，幾經波折後他還是走回了竹林，愛上了一片片樸實的竹片，將原本廉價的竹製器具，帶到藝術與高價商品的境界……」。

早

上八點，南投縣竹山鎮延祥里的街道依舊安靜，劉文煌一手創辦的「大禾竹」工廠卻已經傳出轟隆隆的機械聲響。

今年五十三歲，一頭白髮的劉文煌，一米八的壯碩身形赫然出現在三、四位年過六旬的女工身後，看著她們手持鐵片沾膠，替二次上漆、仍有些許坑洞的小竹盒進行修補。

「每個從這裡出產的竹工藝品，至少要經過七次的手工磨平與上漆，」劉文煌語氣短促而堅決。

今年是大禾竹工廠開工的第二十六個年頭，廠內目前只有一位木工、一位漆工，與七、八位女工，以八五%的手工噴漆、研磨、拼接，一五%機械的非量產方式，在兩百

五十坪大的廠房內，默默完成由劉文煌設計開發的上千款竹工藝品。

而這些位處南投偏僻工廠出產的竹工器具，不僅是台灣工藝設計競賽優選的得獎常客，也進駐台北京華城、大葉高島屋等高級百貨公司，上漆後的竹盒在櫥窗燈下來回閃爍的溫潤色澤，吸引不少人駐足凝視。

鎮廠之寶「玄機盒」

二〇〇四年，由設計師張文信設計、劉文煌完工的竹製家具，更得到日本「亞細亞美術交友會國際賞」。

張文信認為，大禾竹器每個平面

都刨得十分平整，器物四邊的倒角與木頭相互連結的榫接部位更是精準不露破綻，「劉文煌把原本廉價的竹製器具，帶到藝術與高價商品的境界。」

而只要把玩過大禾竹鎮廠之寶「玄機盒」的人，大多有一種難忘又惱人的複雜情緒。這只看似樸實無華的長方形竹盒，實則暗藏機關，有的必須整個盒身旋轉到四十五度角才能開啟，有的卻是要扭轉一側的獅子銜環浮雕，轉到九十度後，竹蓋才能順勢打開。

包括十八位來自德國賓士轎車的工程師與琉璃名師楊蕙珊，都曾對著玄機盒搔頭苦思就是打不開，當時楊蕙珊還曾對劉文煌說，「打開





▲伊諾的創業團隊大多來自三星。中為總裁林基種，右為研發長河在溟。

與台灣手機廠商最大的不同點在於，
伊諾**不做代工**，
只做**高階產品**。

商要佔便宜。

「因為韓國的市場變化的比GSM世界其他地方還快，我們能比歐洲人更快看到市場趨勢，」林基種說。

追隨市場的口味

例如，當今世界手機業的熱門話題，就是三星去年秋天在韓國推出的大螢幕手機。該款手機螢幕不但有一般手機兩倍大，而且可以旋轉九十度，成為電視比例的寬螢幕。

（楊殿甘攝）

但林基種和河在溟兩人對三星這個大膽嘗試一致搖頭，因為他們知道市場反應並不佳。「只是好玩而已，」河在溟說。

但市場反應好的新機型，伊諾就會模仿——或者該說是「跟進」。

河在溟到樓上的研發部取出一個新產品的雛形。相機鏡頭位

於手機機側，螢幕可作九十度扭轉，可以以類似迷你數位攝影機的方式錄影，錄成MPEG影像壓縮檔案——和三星去年得到世界設計大獎的機型一模一樣。

這款機型預計今年夏天上市。

伊諾只有四十個研發工程師，但卻能夠一年推出八到十支高階手機，而且平均一支只要半年，遠低業界平均。

例如去年八月推出，在台灣熱賣的伊諾滑蓋機，便是二月才開始研發的。

置之死地而後生

「手機是一個只靠人的產業，」戴著銀框眼鏡，談到技術眼睛就炯炯有神的河在溟解釋。

猜猜這些厲害的工程師哪裡來的？是的，三星。和許許多多其他的韓國奇蹟一樣。

出身自韓國生產力中心，專長是行銷、財務的伊諾總裁林基種，在一九九八年，以高薪、紅利挖了一群來自三星電子的團隊一起創業，包含曾領軍開發出三星第二支GSM手機的河在溟。

至今，在三星水原研發總部的工作經驗，依舊是伊諾品質的來源。

「因為我們體驗過嚴苛的品質要求，當我在三星工作的時候，」河在溟很有自信地說。

今年四十四歲的河在溟回憶，他在三星研發總部不眠不休的工作，曾經有回要下班時，才發現竟然已經是第二天清晨了。

和近年韓國電影、汽車等各式產業突飛猛進的理由一樣，伊諾的出現，也和一九九七年造成一連串韓國大財團倒閉的亞洲金融風暴有關。

當時，一連串倒閉、失業，讓韓國財團的終身雇用制起了翻天覆地的改變，「在那之前，大家只想一輩子在同一家公司工作，」林基種解釋。

他指著旁邊的河在溟說，「例如Jimmy，如果不是金融危機，他不可能離開三星，」林基種說，「韓國社會在那之後，改變了很多。」

產業界的定則是：挫敗往往會帶來轉機。韓國科技業能從谷底浴火重生，從此變得更創新、更具創業家精神。這些或許能給去年一樣陷入低潮的台灣手機業一番啟示。■



▲默默無聞的韓國伊諾，竟以高階手機打敗所有台灣品牌。

(楊煥世攝)

〇〇三年的「一・二億，是一五〇％的巨幅成長。」

「每年我們都有超過倍數的成長，」伊諾總裁林基種得意地說。而且估計二〇〇四年淨利率可以達到一〇％的高水準。（但他補充，可能因為美元持續走低而影響）。

六個月的領先優勢

伊諾的三百多名工程師，就在盆唐一棟半新不舊的大樓上班，佔了六、七兩層樓。裡頭一格格灰白相間的辦公隔間、髒髒的牆壁、有點斑駁的招牌，以及一排排低頭努力的黑髮工程師，這些景象與華寶等年輕台灣科技公司幾無差別。

但與台灣手機廠商最大的不同點在於，伊諾不做代工，而且只做高階產品。

這點，呈現在「Innostream」的命名。林基種解釋，一九九八年公司創立時，取名「Innostream」是將「Innovation」（創新）

和「Stream」（流水）兩字合成，就是要「源源不絕」的創新。

「我認為保有領先的科技是很重要的，」林基種說。

相較於台灣明基、英華達等主要手機品牌，研發長河在漢認為伊諾約保持六個月的領先優勢。

重視研發有很實際的理由。出生在三星、LG等大廠盤據的韓國，林基種一開始就很清楚的意識到，絕不能與大廠牌做量的競爭。

林基種曾在北京遇到一家台灣手機廠牌的高階主管，對方告訴他該廠牌一個月產量七十五萬支，遠比一個月不到二十萬支的伊諾為高，但賣的卻多是台幣五千元以下的廉價機種。「他們只專注在低階產品，這很大的問題，」林基種說。

他評估，如果伊諾去做這種等級的低階產品，一個機型要賣上一百萬支才能損益平衡。這難度太高，「所以我們只專注在高階的，」他說。

而且，由於韓國採用CDMA2000系統的3G手機市場，一直在新應用的開發上領先世界各國。因此伊諾儘管專注在歐規的GSM系統，但在週邊環境的耳濡目染下，先天比歐、美甚至台灣廠

專攻高階手機 以小博大

在台灣，伊諾（InnoStream）手機的市佔率竟已超過三星、LG。

原來沒沒無聞的小廠以何招術突破規模劣勢？甚至研發還能保持六個月的領先優勢？

在 近兩年的台灣手機市場，像 InnoStream、Pantech、

G-plus這些韓國二線手機廠，不管對業界或是消費者而言，一直是個不解之謎。

其中，名字很難發音的伊諾（InnoStream）更是其中佼佼者。尤其在二〇〇四年，它竟然以小勝大，在台灣勝過了三星、LG等韓國大商社。

根據代理商東訊提供的數據，二〇〇四年十月，伊諾在台灣的市场佔率一舉躍居第五名，不但高於三星、LG，僅次於摩托羅拉、諾基亞和台灣的明基、大霸之後。

但因為伊諾賣的都是萬元以上的高階手機，若是以營收來算，高單價的伊諾已經超過所有台灣品牌，

佔到台灣市場的第二名。

這點令業內人士百思不解。若說三星、LG這些規模是台灣明基、英業達幾十倍大的世界級品牌，以高價手機強攻台灣市場，大家還可以理解。

但為什麼連伊諾這些沒沒無名的小公司都可以領先推出百萬畫素相機、滑蓋功能這些高階產品？而且硬是賣得比三星等大品牌低上三、四千元？

年年超過倍數的成長

要解開伊諾之謎，得到位在京畿道盆唐區的總部。只有十多年歷史的盆唐，屬於不斷擴張的大漢城都會區一份子。由於距離漢城市二十

分鐘車程，加上青山圍繞的優美居住環境，整潔的市區聚集了不少小型科技公司。

在前往公司路上，負責台灣業務的海外營業一部代理俞東局高興地在車上拿起剛從台灣傳真來的關於「InnoStream」的報紙報導。台灣市場是伊諾最成功的海外市場，貢獻二〇%的營收。

伊諾最近喜訊連連，採訪前一天，以色列第三大科技集團Emblaze集團宣布入股伊諾，Emblaze預計三年內投入台幣十億元。

伊諾是韓國前五大手機公司中，唯一不屬於大財團的獨立公司。而且伊諾還在快速長大。二〇〇四年營收預計達到三億美元，相較於二



(楊煥世攝)

▲亞洲光學期望藉由不斷累積的研發實力，實現在二〇一〇年營收達三十億美金的目標。

斯的訂單上，功不可沒。

而速度驚人的多功能事務機，則是亞洲光學位於美國加州爾灣研發

中心的研發成就。

早在三年前，賴以仁因緣際會認識一位任職於美國加州爾灣 March Lab. 的研發博士，在他引薦下，賴以仁開始投資這家由台灣留學生所組的公司，現在亞洲光學擁有超過五〇%以上的股權。

美國研發中心只有二十人左右，而且清一色是研發人才。賴以仁指出，March Lab. 原本就在研發多功能事務機，也擁有專利，因為多功能事務機內需要應用很多光學鏡頭，「這和亞洲光學的發展一致，所以和他們配合，我們也才有機會做多功能事務機，」賴以仁說。

另外，一向甚為隱密、亞洲光學從來不透露的日本研發中心，該團隊則來自位於大阪的日本相機大廠——美樂達（Minolta）。車用鏡頭就是這個十人團隊接近市場看到的新需求。

這項應用將增加駕車安全性，讓駕駛者在駕駛座上就能完全掌握周圍環境的狀況。「發展幾年後這會變成必備品也不一定，幾年前大家也沒想到在手機裏裝數位鏡頭，」因為還未到可以發表的時機，賴以

仁只是語帶神祕呵呵地說，「現在和亞洲光學合作的是全世界最大的日本車廠。」

然而，亞光不論是研發出的變焦手機鏡頭或多功能事務機，業界及投資界其實都帶點疑慮，畢竟任何產品都要等到真正量產、出貨了才算數，「要真正出貨，有一定的市場地位，這技術才能算比較穩定，」大立光電發言人邱東泉說，「如果只做一個，甚至客戶在哪都還不知道，說實在話，跟沒有一樣。」但下游客戶卻高度關注亞光的這幾項研發成果。

以變焦手機相機鏡頭為例，一位亞光的手機鏡頭客戶就認為，站在手機廠立場所看到的趨勢，市場對這項新技術的需求是存在的，未來如果手機要逐漸取代相機，變焦鏡頭會是手機很基本的配備，日本就有很好的證明。

在賴以仁的帶領下，亞洲光學強盛的企圖心發揮得淋漓盡致。「亞洲光學要就做得很精，做到世界第一，」始終勇於追夢的賴以仁，此刻腦中還有不知道多少「第一」的遠景在盤算著。

「研發」實力讓亞光和日本大廠

在數位相機組裝、多功能事務機上，進入**新層次的對決**。

也為了附加價值。因為客戶已不再只是要單純的鏡片而已。

二十三年前，賴以仁就是從製造尼康（Nikon）單眼相機上的觀景窗開始。一開始只需照著設計好的圖面替客戶加工，「當時沒技術，日本頂多叫我們磨個鏡片，但日本現在不要你做這個了，」賴以仁說，「現在誰能夠做完整的模組或是整組鏡頭，對日本比較方便，不用浪費時間一塊一塊向不同廠商買。」因此，亞洲光學就要發展製造整組鏡頭及下游成品的能力。

產業分析師也指出，亞洲光學朝下游發展，一方面可確保零件的來源、降低成本，一方面可以抓住客戶、提高良率，「這都是一般只做上游零件或只做組裝的廠商所沒有的優勢。」

強化談判的籌碼

強化研發實力，也強化賴以仁和日本客戶的合作關係。亞洲光學在大陸和日本廠商的合作一直最密切，不過賴以仁也知道，台商的宿命往往是一旦日商站穩腳步後，將

難逃被一腳踢開的命運。

下午二點四十五分，才自日本回來的賴以仁，匆匆踏進台中縣潭子鄉的亞洲光學總管理處，隔天差不多同個時間，為了參加奧林帕斯八十五週年慶，他又要飛往日本。充滿日本味的會客室內，擺放著各式亞光慶祝二十週年時，來自日本廠商的贈禮。日本藝伎娃娃、氣勢懾人的武士冑甲、奇形怪狀的玻璃原料藝術品……。

即使和日本客戶的關係緊密，但賴以仁仍不諱言，「如果我是日本人，可能也會等自己以後就不需要台灣人，可以自己當當然自己做，」他補充，「長久來看，遲早會這樣，還是要靠自己的實力。」而自己的實力除了製造，就是研發。

賴以仁如何厚實亞洲光學的研發實力？

他堅持只從與自身核心競爭力相關的「光學」向外延伸。「亞洲光學要發展的產品一定是和光電有關的，」賴以仁認為，從早期的掃描器、現在的多功能事務機，到未來的新產品——背投的投影鏡頭，裏

面都需配備大量的光學鏡頭或是反射鏡。

賴以仁也舉光通訊為例說明。他認為，光通訊要配備一種很特殊的濾光片（filter），光是鍍膜就要一百五十層，在一般光學照相機是鍍七層、反射鏡是六十層的技術下，光通訊的精密程度更高。「都是過去的經驗再加上技術的累積，才有辦法踏入這個領域，」賴以仁說。

另外，眾所周知，賴以仁和日本光學、消費性電子大廠的良好關係及長期合作，更是累積亞洲光學研發實力的關鍵。

然而，外人鮮少得知，賴以仁能讓亞洲光學的研發實力播種開花，其實也是運用了購併。

播種購併，讓研發開花

研發成果來自台灣、美、日的購併。三年前，賴以仁購併了位於新竹，數位相機 design house 的世界宏景，它因為具備數位相機設計能力，強化了亞洲光學的整體影像處理技術。世界宏景在為亞洲光學爭取到了日系數位相機大廠奧林帕



（楊煥世攝）

▲「亞洲光學要就做很精，做到世界第一，」組織力極強、說話速度也快的亞洲光學董事長賴以仁，腦中還有許多「第一」的遠景在盤算著。

出這項產品。

最近，位於日本大阪的研發中心，則相中了汽車用鏡頭的廣大商機。

賴以仁希望藉由新產品，實現公司預計在二〇一〇年營收達到三十億美金（約一千億台幣）的夢。二〇〇四年合併營收將突破二百六十億台幣的亞洲光學對此寄望很深。

和日本人競爭

「研發」實力，讓亞洲光學逐漸跳脫和競爭對手如大立光電、今國光電在光學鏡片上的纏鬥，反而和日本大廠「三洋」、「佳能」等，在數位相機組裝、多功能事務機上，進入新層次的對決。「我是和日本人在競爭，不是和台灣人競爭，」賴以仁把眼光放得更遠了。

是什麼原因讓賴以仁「參透」，決心朝研發精進？

因為競爭。新產品多數會在二、三年後面臨成熟階段及劇烈競爭，「不能只專注一個產品，這很危險，為了分散風險，我們必須要有強大的研發支撐，」賴以仁隨時有著強烈的危機感。

亞光以研發高速挺進

兩年內，亞光的專利產品從三十三件爆衝到七十四件。自核心技术延展，亞光如何在短時間點然創意？用研發力與世界較勁？

亞

洲光學董事長賴以仁位於台中潭子的辦公室內，雜物不多，書架上寥寥幾本歪斜的書，木製辦公桌上也沒有成堆的文件或電腦，偌大的辦公室甚至顯得有點空盪。一年平均只有不到一個月的時間在台灣，辦公室自然沒有多大作用。

前幾天才在已經入冬的上海，後幾天就跑到地處熱帶的緬甸視察工廠，隨即又轉往日本拜訪客戶，「經常要這樣子跑，每天睡覺的地方都不一樣，」賴以仁苦笑着說。

因為賴以仁的事業版圖遍及全

球，尤其是研發中心。在台灣，亞光有個名為中央研究所的研發中心，在中國東莞、杭州也各有一個研發中心，甚至日本大阪、美國爾灣都有，合計亞洲光學在全球光是研發人員就超過三百位。「就是看各地方擁有什麼技術、優勢，而開發出的不同產品，」賴以仁解釋。

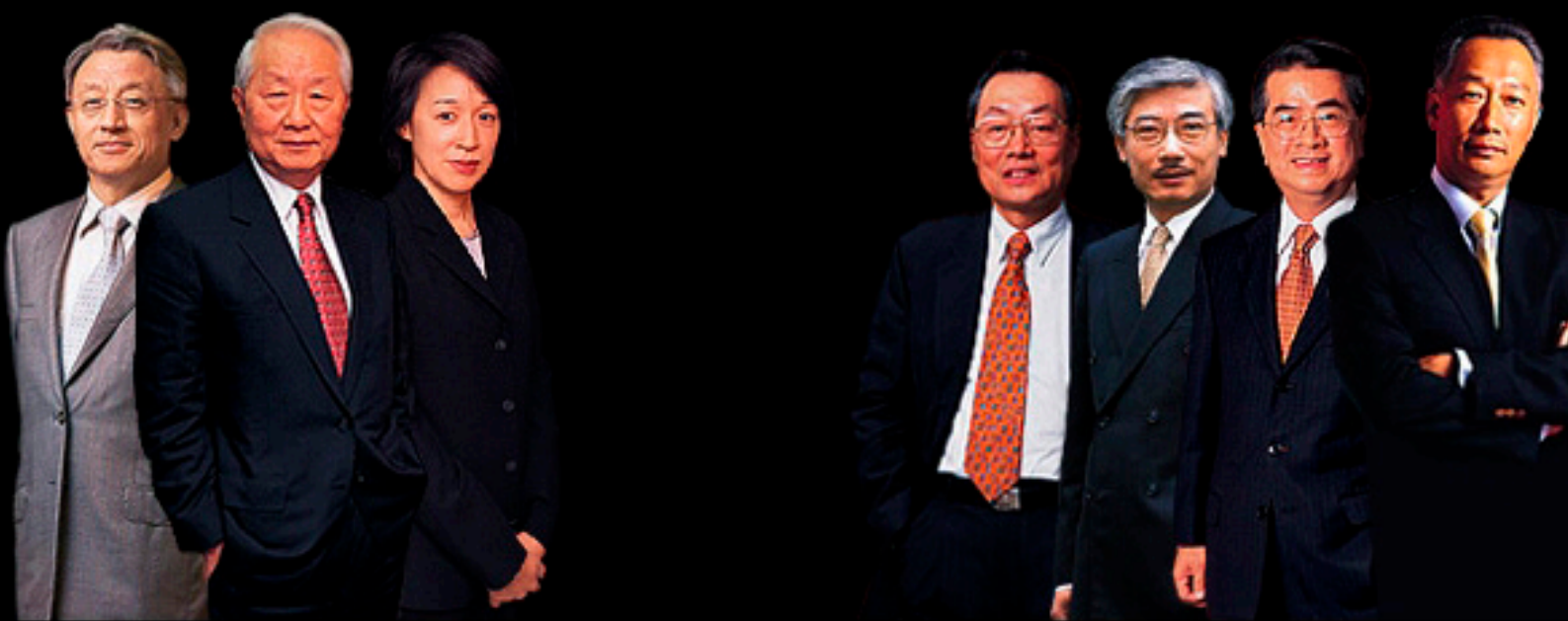
研發實力突飛猛進

賴以仁花十五年時間一直累積的研發實力，在這兩年突飛猛進。二〇〇二年，亞光累積二十一年的專

利有三十三件，到了二〇〇四年十二月，擁有的專利大幅成長為七十四件，尚在申請中的還有二百多件。

研發實力在二〇〇四年也浮現。最重要的成就分別是由核心領域發展出的全球第一組光學變焦手機照相鏡頭，以及效率驚人的多功能事務機。今年七月，亞洲光學在第二季法說會上，展示一台他們自主研發設計的「彩色數位多功能事務機」(MFP)，速度快到每分鐘可列印二十張彩色圖片，而且價格只要佳能或理光等大廠的三分之一，預計明年就能在市場看到由亞光ODM (Original Design Manufacture，原始設計製造) 的美國知名品牌推





低價航空掀起空中割喉戰



▲捷星來勢洶洶，國內航空業莫不嚴陣以待。

(楊煥世攝)

低價航空烽火硝煙，戰線由新加坡拉到台北。新加坡直飛台北，四個半小時的航程，只要星幣八十八元、台幣一千七百六十元，比高雄到台北的機票還來便宜。

這樣割喉式的價格競爭，對競爭已經很激烈的國內航空市場，有何影響？

低價航空起源於美國西南航空，以增加機位、緊縮餐飲服務、價格優勢，有別於當時價格高昂、講求餐飲服務的大型航空公司。隨著歐市整合，九〇年代低價航空在歐洲興起。「沒有國界的開放天空，是低價航空用低價的首要條件，」復興航空董事長范志強說。

目前亞洲除了星、泰等東南亞國協的少數國家，採開放天空政策外，大多數的國家都涉及國與國航權談判。台灣與新加坡之間，我們有長榮、華航兩家，新加坡過去只有新航一家，十二月十六日開航的捷星則是新航與澳航合資的公司。

范志強說，而航空業的主要成本為載具與機場服務費用，各國機場費用收取一致；成本控制與服務品質則是競爭的兩大要素。

一分錢一分貨

最近在星馬泰興起的低價航空，航程多在四小時以內，特定時段航班不能更改、網上定位；以及精簡服務人員、不供餐、縮小位置空間等。剛開航的新加坡捷星就是如此。

原有新加坡台北航線的華航，以經營管理的成本控制與提升服務品質著手。

「這是市場區隔，消費者有更多選擇機會，但是也要有一分錢一分貨的心理準備，」民航局長張國政提醒。尤其是航空公司的信譽與名聲，都是消費者參酌的依據。

中說。

九二一事件後，如比利時、瑞士航空等有良好的口碑，卻因為財務問題而歇業的航空公司，解聘許多的資深飛行員。

華航趁機引進兩百五十多位，韓梁中說，大量引進資深機師不但帶入國際化工作環境，更有助於形塑優良的飛安文化。

華航航務處的公文、會議、飛行員資格考核都用英文，負責考核

部門的經理也是自國外聘請，採用國際標準，是華航最國際化的單位。他說，目的就是要建立系統、制度，取代人治。

保險費用大幅降低

空安陰霾的撥雲見日，反應在華航保費支出上。根據了解，去年一年華航的保費減少了兩千五百萬美元，相當於八億台幣，佔去年盈餘

的五分之一。

華航目前面對的最大挑戰則是來自兩岸關係的凍結。

「航權涉及政治，不是華航本身能左右，」張國政說。而大陸市場發展太大，但是遲遲不能進入，擔心日後開放後，別人已經生根，肩負國家航空公司使命的華航，儘管有同文同種競爭上的優勢，到時還存在與否，則屬未知。

華航總經理 魏幸雄 不搶光環的 幕後英雄

有著拿破崙五短身材的華航總經理魏幸雄，鎂光燈下從不見他的蹤影。即使在華航四十五週年的慶祝會上，中間的主位只見董事長江耀宗、前任總經理宗才怡並排的身影。忙裡忙外的魏幸雄，排在主位四、五個位置以外，靠右排列的位置。

不只行事低調、不搶光環；在講求體面稱頭的航空業，魏幸雄也是個異數。身上的西裝連合身二字都談不上；腳上的皮鞋，還不如空服員。但是，在領導業務上，魏幸雄卻衝力十足，有著與拿破崙相同的拚勁和謀略。

三年前他自華航美洲處長接任總經理職務，沒有當過副總就直接任總經理的職位。「我想這大概是因為客運、貨運、財務，各種職務都做過的緣故吧！」魏幸雄說。

當時華航營收面臨負成長，在他手上華航轉虧為盈。預估明年可以向一千億營收闖關。

「這不是我的關係，是全體華航同仁的努力，」魏幸雄絕對不居功。但是，華航的同仁都知道，魏幸雄接任總經理後，華航的形象開始扭轉了。

英國曼徹斯特機場最佳航空公司獎；《歐元雜誌》「最佳公司治理典範」國籍企業第九名；Skytrax Research（航空業品質評比）商務艙整體服務全球第三、客艙組員全球第四、機場服務全球第六；《天下雜誌》與Accenture（為全球性管理、資訊科技及委外的顧問公司）舉辦的「卓越服務獎」等，都是這兩年的收穫。

去年十一月出版的《Orient aviation》雜誌更用魏幸雄作封面，標題是「征服不可能」（Against all odds），專題報導華航在油價高漲中竟能獲利故事。

勇於接受挑戰、不畏艱難是魏幸雄的座右銘。「三十三年前我進華航時，台北到美國來回機票是新台幣兩萬多元；現在美



（黃明堂攝）

國來回票價也是這樣的價錢。當年的油價一桶兩塊美金，現在油價一桶五十幾元。以前只有華航一家，現在這麼多家。航空業不是成功就是失敗，沒有壓力就不正常，」魏幸雄字字鏗鏘地說。

逆境中力求上游的精神，魏幸雄歸功於年輕時代求學的經驗。早年家境貧寒，師範畢業後、自學三年，以初中的英文程度（當時師範沒有英文課程）考上成大外文系。念了一年，轉入成大交通管理系；為了節省時間，他三年讀完四年的課程。

成大畢業後，因為家計，魏幸雄必須工作，他同時考上高考與政大財政研究所。

到美國工作的時候，他公餘之暇修習稅務碩士，四十九歲得碩士學位那年，女兒剛好大學畢業。

六十三歲的年紀，比年輕同事的步伐還快。一個禮拜前到河內出席與越航的高峰會議，這個禮拜就飛上海，與大陸的航空業接洽業務。

去年九月，華航與以上海為基地的東方航空公司簽訂合作協議。「華航的營運目前是根據不能直航所作的規劃，一旦直航發生，我們會做好準備的，」魏幸雄胸有成竹地對《Orient aviation》表示。

一位民航界人士表示。

「華航這兩年在飛安上大幅改善，不論修護與人員訓練都是要求十分嚴格，」民航局局長張國政說。華航每年都送七、八十名飛行員到澳

洲阿得雷德BAE飛行學校受訓，「這所世界級的飛行學校，英國、新加坡、國泰航空等都是在此地培訓機師，」曾經是飛將軍的張國政，參觀過BAE學院。

至於新進基層維修人員則送到與德國航空公司合作的新竹中華技術學院，上一到兩年的專業課程，再進入工作崗位。「花幾百萬在訓練上，日後可以省下幾千萬，」韓梁

華航**逆勢成長**的來源，
一是**精打細算**的企業文化；一是**掃除飛安陰霾**。

十八億元。並在二〇〇四年景氣回升中，抓到重要商機。

目前華航有波音與空中巴士三個機種，六十三架飛機，機員九百多名。僅波音七四七——四〇〇有客、貨機共二十八架，是全世界同機型最大的機隊。不但達到經濟規模，機員的調度與訓練，使華航巨幅壓低營運成本。

過去十年來，華航營運成本降低二七％。若根據航空業單位成本ATK (Available ton kilometer) 計算，華航一九九五年時ATK約十元台幣，而當時的長榮只有七・八元，目前華航已降到ATK七・六元，與長榮不相上下。

「全面成本控制，還要繼續深耕，這是我們面對LCC最大的競爭利器，」魏幸雄說。

精打細算文化，不只侷限於成本控制，還用於市場開拓。

航權得來不易

這兩年間，華航先後開闢越南河內、日本廣島、美國西雅圖、休士頓航線。貨運則從西歐盧森堡的據點，跟著台商腳步，延伸到米蘭、



(黃明堂攝)

▲十年來，華航首開日本新航線，飛安獲肯定。

儘管越南河內航線長榮較華航還早取得，但是華航卻比長榮先行開航。去年華航更出人意表地決定開闢休士頓航線。

飛安受肯定

曾經負責美國業務的魏幸雄，知道德州是越南僑民最大聚居點，這條線不是做本國人的生意，而是看準美、越航空開放後的市場。

「從休士頓經台北到河內，不須轉機，比其他航空公司休士頓、洛杉磯轉機，再飛越南，要快多了，」韓梁中說。目前華航，與越航聯盟、共用航班代號，

增加飛機載客率，河內線載客率達七・八成。

最讓華航上下抬起頭來的，要算是廣島的開航。「這是名古屋空難十年來第一次在日本開新航線，顯示華航安全的提升已經受到肯定，」

布拉格。擴大營運規模，使客貨運網更加完善。

空中航權，涉及國與國協定。

「我們國家航權得來不易，每一條線、每一個點都要善加運用」，是魏幸雄再三告誡華航同仁的話。



(黃明堂攝)

▲華航目前擁有六十三架飛機，機隊平均年齡為五・八年，為全球最年輕的機隊之一。

鉅，視價格波動，約佔營運成本一七・二五％之間。而且業務營收支付涉及多個

國家不同幣別，華航設有「風險管理委員會」，並聘請外商銀行

擔任諮詢顧問，因應國際油料價格、匯率、利率變動，採取適當的避險措施以固定成本。

華航這波油價避險從三十五美元一桶就開始進行。「透過避險，去年就節省二

十六億元支出，」總經理魏幸雄在華航新購置的空主巴士前透露。

風險管理只是華航精打細算文化的一部份。簡化機種、機隊大型化，建立規模經濟的競爭，是華航降低成本，創造盈餘的關鍵要素。

簡化機種提升競爭力

歷史悠久的華航，過去因常擔負外交任務，最多時有七種不同機型，不論維修、機師，都是一筆龐大的費用。

曾經擔任過財務部經理的韓梁中說，一名飛行員的訓練費用就是上百萬台幣，簡化機種，直接有助於長期營運成本的降低，盈餘就可以用來改革，用於人員訓練，提升服務素質，增加競爭力。

曾經擔任過華航財務長的魏幸雄，很早就發現租用貨機較自購飛機成本高出四成，在旺季時還會有租不到飛機與租金上漲的風險。於是趁機型簡化、大型化的同時，大規模訂購波音七四七——四〇〇貨機十五架，SARS期間「以貨代客」，解除乘客由每天兩萬五千人人次劇降到四千人，仍能維持稅後盈餘

華航精賺 迎戰低價航空

甩開飛安陰霾、避過高油價危機，
華航以成本控制迎擊低價航空的挑戰。

九三五億的年度營收、二二・三％的成長率，
四十五歲的華航如何穿破烏雲？一舉飛到歷史新高？

年

前新加坡廉價航空捷星亞洲（JetStar）來勢洶洶，國內航空業著莫不嚴陣以待。打著新加坡——台北航線單程優惠票價新台幣一七六〇元首航當天，正值中華航空公司四十五週年慶。

面對兵臨城下的競爭，華航上下顯得氣定神閒，原來早在一年前，華航即針對LCC（Low cost carrier）廉價航空，進行佈局。

跟隨捷星亞洲網站上推出特定時間、特定航班優惠票價，這只是短期的做法。華航長時間力行的成本控制，則是長期因應激烈競爭的最佳武器。

華航公關處長韓梁中說，「相對於歐美的航空公司，華航就是LCC，成本控制是我們的公司文化。」

破紀錄的成績

亮眼的成績單，就是明證。

四十五週年慶祝會上，短壯、精幹的華航總經理魏幸雄，神色自若地宣布，華航二〇〇四年營收達九三五億，稅前盈餘四十億，成長二二・三％；不論營收、獲利、成長，都是歷史紀錄。

「華航這幾年，不論飛安改革、機隊更新與簡化、航線拓展、品質提

升，甚至客貨運業務的推展，都有顯著的進步，企業形象煥然一新。尤其可貴的是，面對高油價的衝擊，仍能達成營業目標，顯示華航的策略規劃與營運方針的正確，以及管理階層領導有方，」民航局長張國政說。

逆勢成長與獲利的來源，一是華航這幾年建立的精打細算企業文化；一是掃除民航局局長張國政最為掛心的飛安陰霾。

精打細算的企業文化，最能反應在去年伊拉克戰爭、國際油價突破五十美元一桶的危機中。

由於油料佔航空公司的成本甚

熱情，是最有力的通行證

X-TRAIL *TANGO* 熾/熱/登/場



冒險 就從這刻開始

 ADVENTURE

SHIFT_the future



裕隆日產汽車股份有限公司

關係企業：
格上租車
LION中古車收購店
裕融企業
新安產物保險
租賃專線：0800-222-568
服務專線：0800-878-787
服務專線：0800-797-797
服務專線：0800-050-119

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

誠隆 (02) 27622330
台北市松山區八德路四段68-70號
七和 (02) 87711770
台北市市民大道三段180號

裕信 (02) 89115000
台北縣新店市中興路三段128號
元隆 (03) 3601111
桃園縣桃園市中山路1310號

永慶 (035) 327135
新竹縣新竹市經國路一段2號
裕新 (037) 337037
苗栗縣苗栗市國華路658號

裕民 (04) 22591719
台中市西屯區市政路1號
裕唐 (04) 22470688
台中市北屯區松竹路三段8號

匯聯 (04) 7293000
彰化縣彰化市金馬路三段221號
國通 (06) 2915011
台南市南區中華西路一段79號

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



imake卡訴求的「敢於做自己」，似乎也說明了台新行銷團隊的敢衝、敢闖的特質。

上天聲說出這樣的口號。

imake卡訴求的「敢於做自己」，似乎也說明了台新行銷團隊的敢衝、敢闖的特質。

雖是才十二歲、倒數第二進入市場的年輕銀行，台新銀行行銷團隊卻不斷推出話題商品，順勢成為台灣第二大發卡銀行。在今年，台新「無限卡」也得到 Asia banker 的消費金融產品服務獎。

「信用卡會改變消費習慣，甚至創造消費習慣，」台新銀行信用卡事業處處長夏敏蘭提醒。所以，

當信用卡行銷人員，就要不斷拿放大鏡，

時時檢視消費者的需要。

不過，這群行銷達人是如何看準消費者需要、放餌「釣」顧客？

精確研讀市場資料，是台新行銷人員的基本功。

行銷團隊會從每日財經新聞、台灣人民消費習慣市調等內部調查中，取得概略方向。另外，再交叉分析外部媒

體公司提供的趨勢，以及國外資訊，作為開發新產品的「科學化」考量。

台新銀行個金一部資深襄理洪佩菁還補充，分析資料是要看過去三年五年，和未來三年五年，更可以精確推估消費者習慣。

比如說無限卡的推出就與推估過去數字有關。行銷團隊預測十年前玫瑰卡、太陽卡的辦卡人如今多成中高階主管。再加上現在有許多商務人士常常需要出國。因此限量一萬張，強調「無限機艙升等」的「無限卡」就有固定市場，這時適合推出。

尤其是信用卡經過資料分析後，還得有冗長的財務計算確定收支。以 imake 卡來說，還牽涉到七個繁複系統。而這種特殊卡面得不斷測試：照片清不清楚？狗會不會看起來變成貓？

這群行銷人員形容自己在做製造業裡需要數據、需要科學專業的「研發」工作。

在《哈佛商業評論》中，史戴芬松克（Stefan Thomke）就認為服務業裡也該有標準化的研發模式。例如美國銀行就開始為自家金

融服務建立起一套商品開發程序（甚至可以說是公式），還設立實驗、對照組，像實驗室裡一樣。

講研發很嚴肅，但這群有男有女、約莫八人的團隊卻是「外冷內熱」。他們在辦公室玩「小天使」遊戲，也卯起勁裝扮辦公室、迎接聖誕節到來。

活潑、感性的特質也讓他們更敏銳、幫助了解顧客需要。而重視每個人意見的「共識制」，訴求團隊整體意見，讓決議結果更嚴謹。

洪佩菁說，創意不可能一個人想出來，絕對要到處看看。像之前行銷小組還有「逛街報告」，分享觀察心得。

另外，行銷人員也會「偷」別人的創意。例如董事長吳東進提到自己喜歡打高爾夫，但國內卻沒有針對這一族群推出信用卡。又或者公司同仁抱怨每次加油都要掏現金、真不便利。這些都讓行銷人員找到開發新商品的契機。

政治大學教授洪順慶推崇台新行銷團隊總能幫企業產品找到清楚定位。但在競爭激烈、幾乎變不出新把戲的信用卡市場要能立於不敗，似乎一直是他們要面臨的挑戰。■



▲台新銀行行銷團隊就像「科學研究員」。他們總是經過精確數字、大量資訊分析研發新產品，讓服務也系統化經營。

台灣後在科見美語教書，三年前正式把華爾街美語引進台灣。但是當所有人都說，「要學好英文必須要有全英文的環境」時，他卻發現台

灣學子卻只坐在課堂「聽英文」。

因此，李若鵬決定設立一個常態輕鬆的美語俱樂部，真正一個全天候的英語環境。

李若鵬找了五個老外，分別來自澳洲、英國、加拿大。他們有的當過電台DJ，有的在英國學動畫，還有曾在澳洲攻讀語言學博士。

這五個老外是行銷最前端，負責提案、並用多媒體製作每月上百個題材，以輔助主持人帶領活動。他們大約三十歲，卻都像時下青年，活潑、樂於和別人交談。

為了了解台灣人需要，他們大量閱讀新聞資料，也必須充當活動主持人直接接觸人群。他們也設計網站讓會員直接投票，點選自己喜歡的主題活動。藉由這些資訊，他們發現有趣、和時事結合的題材，才能引起會員開口說英文的興趣。

所以諸如「六人行」、「慾望城市」是少不了的題材。美國職籃溜馬隊打架、甚至台灣人迷戀的時尚精品都可以引起會員興趣。尤其必須大量推出活動，讓會員有多種選擇才能吸引他們不斷過來。

另外，俱樂部也要幫會員找到志同道合的朋友。華爾街美語教學研

發處經理華爾（Howard Huf）就說，只要參與同一個主題的會員，就表示他們彼此之間會有共同話題、也表示這些會員對這主題熟悉，這對學英文是事半功倍。

但如何能「學」到英文，他們步步為營、縝密設定「公式」。每個活動都有四個階段：開場（基礎字彙學習）、進階討論、角色扮演（例如，如果你會如何？），最後是不同立場爭辯。在多媒體畫面中，這四階段會被轉化成一個又一個的問題，企圖引導會員說話。

時尚英語俱樂部籌劃一年，開張半年，他們試圖為台灣人找到屬於「自己的」學英文方式。李若鵬說，現在台灣英語教材都是從國外「輸入」，千篇一律。而美語機構的行銷也不再只是招生廣告，時尚美語俱樂部就是藉著和消費者互動、在固態環境中找出更多可能。

台新銀行： 信用卡是在做研發

「imake 信用卡做自己」，自己做！」知名女星徐熙娣在電視廣告

行銷人員不只是幫產品化妝的「**產品跟屁蟲**」。

而是需走到產品前端、主導市場趨勢，

進而「**勾引**」一批批消費者的重要「**釣手**」。

蝶商品企劃處副理莊淑齡解釋。

但是，柯懷吟補充，選定的新商品也不能太前衛，不然消費者不能接受。像之前曾引進手工戒指，但造型太過誇張，最後只好放棄。

她們也從女性觀點，提供許多業界「第一」的服務。

衣蝶是首先提供為女性顧客登記計程車號的服務，之後飯店紛紛跟進。而廁所如五星級飯店乾淨寬敞、也是業界第一。甚至只要對衣服不滿意，任何品牌在衣蝶都可以無條件退貨。

「我們已經被內化了，就是要和別人做不一樣的事，」柯懷吟說。有趣的是，這些服務常都在會議中大喊大吼下溝通達成。

對這群娘子軍團來說，捉住消費者的脾胃不難，多看、多逛就是了。「只不過很多人都懶了，往簡單的地方去，」她說。

當初在競爭下殺出的血路，如今也是衣蝶生存的法則。

時尚英語俱樂部

美國影集「六人行」裡總是出現

一個適合聊天嗑牙的小酒館。男女主角坐在沙發上，上演一段段幽默、好玩的故事。

而台灣華爾街美語今年七月設立的時尚英語俱樂部（CHIT CHAT CLUB），也在走廊轉角擺上許多沙發，試圖在制式英語機構外，創造另一個像「六人行」般輕鬆自由的說英文環境。

在冷調黑、紅色燈光照射下，俱樂部裝潢就像時下新潮的沙龍酒吧，每個月也推出由主持人（host）帶領的上百個主題活動、

以及時尚派對。「這不是學校，學英文不要這麼嚴肅，」華爾街美語總經理李若鵬一再強調。

時尚美語俱樂部在今年被經濟部中小企業處選定為創意生活標竿。



▲華爾街時尚美語俱樂部總經理李若鵬（右二）和研發課程的老外們要台灣人輕鬆交談學英文、而不要只在課堂「聽」英語。

這樣的創新模式，也受到美國、馬來西亞、中國大陸華爾街美語的青睞，要求購買專利。

李若鵬是最早看到這新趨勢的人。他曾在美國待了二十五年，回



▲這群當年由衣蝶百貨總經理王令楣聘請來的行銷悍將，經過時間洗禮都增添了「媽媽味」。但是「永遠要比消費者多想一步」是不變的堅持。

她曾熬夜到凌晨四點，在衣蝶S館內擺上上百隻自己親手縫製的橘色小熊，同時也為新沐浴產品設計包裝。另外，她也在衣蝶經營一家日本服飾品牌——final home，必須每季飛往日本看秀下單。

陳怡儒不是特例。在衣蝶裡，從上到下每個人都身兼數職，是名符其實的萬能行銷團隊。

就在大部份百貨公司都是一樣的品牌，讓消費者到哪裡都買到一樣的東西時，這團隊是親自飛往國外挖掘新商品，下單選貨。

而對這群青一色是女性的團隊來說，百貨公司不只是一間建築物，還可以像間美術館般精緻。所以她們必須親手裝飾展場，讓概念延伸。

行政總監柯榛吟說，這是被環境「逼」才學到的功課。

她們首先幫衣蝶找到清楚定位。力霸百貨當年面對眾多競爭，業績一路下掉，甚至被形容得了「絕症」。之後力霸百貨更名為衣蝶，總經理王令楣首先將百貨就定位在都會女性。「我們不是『百』貨，是只做特定女性客層的『三十』貨，」柯榛吟解釋。

定位是清楚了，只是沒想到這樣的「特定需求」，讓廠商紛紛打退堂鼓，內部人員也有質疑。

為了填補這些空缺，也為了重新塑造衣蝶，王令楣大刀闊斧解雇一票中高階主管，另外聘請包括柯榛吟在內的四人，作為衣蝶新一批行銷悍將。

當年的行銷小組經過時間洗禮多了些「媽媽味」，可是卻進來一批批像陳怡儒這樣的「新枝」，為衣蝶找方向。

比消費者不多不少的「多想一步」是多年不變的祕訣。

在發掘新商品上，她們不斷飛往巴黎、米蘭等國際都市吸收資訊。而每次出國看秀後，她們總會預留兩天好好逛街、「享受」頂級服務。「如果不知道什麼叫一流，如何提供給消費者一流的服務，」衣

行銷達人 讓顧客追隨他們的腳步

服務已不只是盡心盡力的為顧客著想，現在，好的服務可能更需要的是事先的「設想」。

衣蝶、華爾街美語、台新銀行的行銷團隊以推演過的佈局，一步步，導引顧客的下一步……。

政

大企管系教授洪順慶呼籲：行銷人員站出來。

他們不只是幫產品化妝的「產品跟屁蟲」。而是必須走到產品前端、主導市場趨勢，進而「勾引」一批批消費者的重要「釣手」。

每位「釣手」的祕訣都不同：

衣蝶百貨的行銷小組總是比消費者「多想一步」。這群行銷鐵娘子總是跑遍世界，幫消費者找尋新商品。也以自身同為女性，要百貨公司像美術館般舒服。

在華爾街美語的時尚英語俱樂部

裡提倡用「閒聊」學英文。這裡的設計就像沙發酒吧，每個月由五個老外設計出上百個主題活動，要讓會員輕鬆說英語。

台新銀行信用卡中心的行銷人員幾乎是「科學研究員」。他們認為信用卡是要像科學實驗、有大量數字「研發」出來的。

他們的實驗精神還表現在「共識制」，每個定案需要成員反覆辯證決議，才能更為嚴謹。

他們都是行銷界達人。他們的故事正要上演。

衣蝶，

永遠比顧客多想一步

衣蝶企劃專員陳怡儒一頭烏黑長髮、一身灰黑色，卻畫龍點睛的擦了綠色眼影、搭配紫色靴子。整體打扮低調，卻可以看到驚喜。

曾經留學日本四年，陳怡儒身上依然帶有日本人細緻的氣息，就像個日本娃娃。

可是陳怡儒不只會裝扮自己，她更是個「全能超人」，從裡到外打理衣蝶。

法，反而看得到一些平常看不到的地方，」陳瑞憲解釋。

2 對細節有極度狂熱

法國文學家福樓拜曾說，「善良的神就在細微事物中。」當科技始終來自人性成為重要趨勢，任何使用細節都是設計師的靈感來源。

明基得到 I F 設計獎、用草書構圖、可以像書本般站立的超薄掃描器就是一個例子。



明基數位時尚設計中心研究員用錄影機記錄消費者使用情形，針對操作不順暢的地方反覆觀察。例如必須費力搬開掃描器上的雜物，還要整理纏繞複雜的線路、找驅動程式的光碟片，或是操作按鍵停頓太久、拆包裝不順暢也是觀察重點。

為了解決問題，明基設計師讓厚重且必須平躺的掃描器變成像書本般直立好放，支撐的架子放驅動程式光碟片，再把複雜的線路整理好，從底座出口連接電腦。

得到二〇〇三年 I F 設計獎、設計世界時區座鐘的王鼎精密總經理

闕正亮，更執著生產過程的細節。

為了達到標準，因為生產精密零組件、支架、鐘面顏色的協力廠無法達到她的要求標準，她換了好幾家，還與業者當面溝通，甚至座鐘錶面的研磨過程、禮盒造型與顏色也嚴格要求，得親自到生產線監督，才能解決問題。「有時會有無力感，過完一關又發現還有其他地方要突破，」身材嬌小的她發揮強大韌性與耐力。

3 我思故我設計的深度

看似簡單、卻能打動人心的設計，隱藏設計師的概念深度。

他們把工作與生活融為一體。他們的筆記本非常有趣，大小不一，有些甚至被翻閱到破爛不堪，內容有胡亂塗鴉的圖案，也有如工筆畫般細膩的造型。

做文具禮品，獲得台灣優良設計獎的吉而好總裁侯淵棠，平常喜



歡出國旅遊，或是逛街、看家具、看展覽。他的筆記本有各式各樣的造型草圖，都是觀察與靈感的軌跡。吉而好有一款筆來自蝴蝶造型，來自他筆記本裡對蝴蝶輕盈飛舞的觀察。

創意是一種樂趣。「隨時動腦筋很有趣，」侯淵棠還設計一款已經在歐洲熱賣上千萬個、可以站在電腦螢幕上方、造型可愛的 memo 夾，消費者沒事還可以拿來把玩。

「創意從醞釀到實現，像譜出一首很美的歌，」他說。

創意與生活緊密結合，讓設計師透過生活的體會與感受，來表達設計理念。

陳俊良經常從古書詩詞的閱讀、大自然的觀察體會，找尋創作靈感。他曾經在一週之內走訪台灣大大小小五十個車站，跟站

長交談，與花農聊天，還觀察樹葉的光影層次，這趟孤獨旅程，讓他發現台灣擁有連國外也沒有的獨特景色，也成為他日後設計上的重要靈感。「把設計當成生活的一部份，自然就會呈現出來，」他說。

設計上的重要靈感。「把設計當成生活的一部份，自然就會呈現出來，」他說。

為生活注入美學靈魂

讓台灣在國際發光的設計師，如何創造出一款款令人驚艷的作品？他們在成長過程中勇於跨界，他們的創作靈感從細節而來……。

設

計帶來新價值觀。這群設計師有什麼特色，如何為商品與生活添加美學靈魂？

1 勇敢跨界

不同的文化與專業背景，讓他們得創意多元豐富。

小學念美術班、三十八歲的明基數位時尚設計總監王千睿，家人高中都是念第一志願，只有他沒有考上前三志願，父親對他頓失信心，灰心之餘，從此讓他自由發展。

聯考失利卻開闢一條新路。他考上復興美工，大學念輔大應用美術系，再去德國學工業設計，畢業後到保時捷車廠當概念車設計師。

「我一直都走自己的路，」在德國居住七年的王千睿說。

有著濃厚口音、憨厚靦腆的緬甸華僑、四十三歲的昆盈工業設計部副理李祖楠，成長過程更像個旁觀者。他在緬甸考大學想當醫生，卻因為是華人身分，沒有考醫學院的資格，他才輾轉來台灣念書。

一直處於變動狀態的李祖楠，懂得跨界找空間。七年前他拜師學美術，並與朋友組美術史讀書會，定期讀書討論，還經常組團到國外參觀美術館，從構圖、材質與色彩運用去思考作者的想法，激盪靈感。「工業設計是美術的一環，沒有學美術，就像工程師沒念過物理化學，」他解釋。

不同領域的設計師，也開始延伸美學概念。

像原本從事攝影，這兩年才開始從事生活用品設計，也負責室內設計

計的異數宣言設計總監林雅文，平常喜歡旅行、攝影、閱讀、拉大提琴。造型飄逸的她，透過「風花雪月」的中國詩詞意境，把概念與意境落實

在茶杯、碗盤的設計。

二〇〇一年得到Savignac法國國際海報設計大賽首獎的自由落體設計總經理陳俊良，最近發表用中國傳統「天圓地方」的概念，與鶯歌陶瓷館合作，設計一套陶瓷餐具胚胎，再由他與書法家董陽孜、建築師陳瑞憲負責內容構圖。

他也開始跨界設計家具，嘗試透過布料、竹子、木材與皮革的混和材質，做出具有東方特色的沙發。

「跨領域讓同一件事情產生不同看





原創 先進 品味 易用

Aspire III 挑動您對家用電腦的渴望

一部真正滿足消費者需求的電腦

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

Aspire III 不只是電腦，更是數位影音中心



www.acer.com.tw

acer

不斷創新·因為用心



設計這股輕盈力量，
改變傳統使用方式，提供新的可能性。

設計產業成型

並打上王鼎的「atop」標誌。
當企業體會到設計力量
重要性，設計產業也逐漸
成型。

企業現在對設計人才求才若渴。
由於過去企業重視研發的工程師，
現在更迫切需要具有美學概念的設
計師。文化美術系畢業、代理國外
高級家具的晴山貿易董事長黃世潭
觀察，過去美術系畢業的學生是十
個人競爭一份工作，現在則是一個
人有十個工作等著他。

高科技公司這幾年大幅擴張工業
設計部門人數，並提高層級。成軍
三年，王千睿領軍的明基數位時尚
設計中心員工，從六人增加到七十

人，預計還要再招募八十人。華碩
的工業設計部門人數，也從兩年前
的九個人，增加到目前的四十人。

昆盈的工業設計部門已從兩人增
加到十人，明年要擴編到十五人，
並直接由自有品牌事業部總經理李
曉林管轄。「跨部門溝通我一定支持
工業設計部，所有人都難，沒有嘗
試怎麼會有創意？」李曉林解釋。

從經濟部統計數字來看，設計服
務業（不包含公司內部的設計部門）
也穩定成長。設計業從業人口在二
〇〇三年成長二二%，達到一萬三
千人，預計二〇〇八年就業人口達
到一萬七千人；此外，營收也預計
從二〇〇二年的二二〇億成長到二
〇〇八年的三七〇億。

當設計遇上製造，台灣有什麼競
爭優勢？

台灣在製造與運籌帷幄的經驗，
讓設計師在設計上具有比較全面的
經驗。「台灣的製造優勢提供設計師
更多的思考空間，」王千睿分析，
相對歐美設計師不了解製造流程，
台灣卻能發揮設計結合製造的優
勢。資策會資訊市場情報中心產業
顧問王勝宏建議，產業要加強與設
計有關的製造能力，例如與材質、

質感有關的精密與外型加工技術。
儘管設計為台灣帶來新面貌與新
契機，仍有不少挑戰。

主要是人才不足。根據經濟部統
計，雖然每年設計相關系所畢業生
有五千人，遠超過設計業整體需
求，但是質量不均。像明基數位時
尚設計中心一五〇個設計師名額一
直找不齊，為了找人才，同業之間
挖角嚴重。

「設計不是人海戰術，學校教的是
人文素養，企業有責任從實務培養
更多人才，」官政能強調。

這是長期扎根的工作。「設計不
是一小群設計師的責任，而是全民
運動，」國立台北科技大學創新設
計研究所所長邊守仁認為設計要落
實到生活層面，培養國民的文化素
養。還要持續培養國際觀。晶華酒
店董事長潘思亮強調，台灣設計師
非常有天份，因為價值觀靈活彈
性，對時尚敏感度夠，接觸面應該
要更廣，「透過擴大國際觀找出自
己的特色與風格。」

這一小群人，正在為台灣寫下二
十一世紀盛世的備忘錄。何時台灣
經濟能擁有一雙輕盈飛翔的翅膀？
拭目以待。

設計是品牌最基本與最重要的元素，
透過設計帶來時尚的感覺，
才能塑造品牌個性與價值。

「在新商業時代，設計是一個企業的靈魂，」管理大師彼得斯（Tom Peters）說，不要再把設計當成「外加的東西」，而是企業策略的主軸之一。台灣面臨要抉擇往價值還是價格的十字路口。「當東西都已同質化，找出差異點才有市場，不是比低價，就是比價值，」晶華酒店董事長潘思亮指出。

品牌是提升價值的重要策略，設計則為品牌注入靈魂。例如走自有品牌的昆盈自有品牌事業部總經理李曉林，他二〇〇四年十月份到印度開拓市場，當客戶好奇地把玩得到日本G-Mark大獎、造型像手機一樣絢麗時尚、還可以換殼、散發七彩光芒的滑鼠，立刻下單主攻當地高價位市場。

「設計是品牌最基本與最重要的元

素，透過設計帶來時尚感，才能塑造品牌個性與價值，」李曉林強調。

設計流程也顛覆以往的代工模式。設計與研發的特質不同。實踐大學工業產品設計研究所所長官政能分析，研發像賽跑，重視量化指標，設計像體操，重視質化感覺，重視美感比例與搭配。

設計塑造品牌價值

昆盈工業設計部副理李祖楠回憶，以往設計人員都是在產品開發出來之後，才負責包裝外殼，現在流程則相反，由設計師主導產品開發，模具、結構與機電工程人員負責執行構想。

設計的力量，傳統產業感受最深。傳統產業在九〇年初面臨瓶

頸，不少企業積極透過設計轉型。

十八年前從事鞋業貿易、幫國外客戶找代工協力廠的璽佑嘻公司就是一個例子。當時璽佑嘻每年出貨一百萬雙、單價八美元的運動鞋，抽五%的佣金。九年前轉型，用自有品牌Asystec在美國銷售特殊功能鞋，每年推出五十款新產品，包括登山鞋、打獵鞋、防蛇咬鞋、打麋鹿鞋，供應美國幾家大型休閒旅遊通路商。現在出貨超過一百萬雙，每雙單價已高達五〇美元，利潤更是過去的好幾倍。

目前璽佑嘻只有二十五人，卻有八個設計師，他們得過創新研究獎、小巨人獎、優良廣告設計獎。

擁有設計能力的璽佑嘻，也不怕客戶殺價。當客戶提出不合理價格時，負責談判的璽佑嘻總經理許碧滿可以斷然拒絕。因為通路商沒有設計開發能力，為了讓流行商品不斷線，客戶還是會讓步。

「設計就是權力，才能掌握未來，」璽佑嘻執行長陳啟明說，「不做設計，只做代工，就像力大無窮的牛被小小牧童控制。」

設計也讓中小企業發揮小兵立大功的力量。位在土城、以世界時區





▲明基數位時尚設計中心總監王千睿是明基躍上國際的靈魂人物。

困。異數宣言執行長劉邦初認為，二〇〇〇年不景氣的衝擊，讓科技產業遇到成長瓶頸，也代表硬體功能已發揮到極致，回歸消費者需求的人性化設計，成為主流趨勢。

「消費者不再只要求功能性，還要有體驗性與美感，」東吳大學社會學系助理教授劉維公分析。

環境變化也改變企業的競爭力。當大陸成為世界工廠，台灣產業必須走產業升級之路。

韓國三星就是靠設計在世界舞台異軍突起。《Business Week》指出，三星在二〇〇四年獲利預計從五十二億美元成長到一〇三億美元，炫目的消費性產品發揮重要助力。三星集團董事長李健熙也在最近一場演說中強調，設計是決定二十一世紀最後贏家的最重要因素。

設計是企業靈魂

設計不只是表面造型的包裝，還傳達更深刻的意義。這是手腦並用的方式。「台灣產業過去像個巨人，只扮演手的功能，現在要發揮腦的力量，」陳瑞憲解釋，「台灣必須靠創意競爭。」

研發像賽跑，重視量化指標；

設計像體操，重視質化感覺，重視美感比例與搭配。

不要小看他們的古怪。二〇〇四年十月台灣在日本工業設計大獎「G-Mark」一鳴驚人，得到三十六項獎座，大幅超越韓國的十九項（二〇〇三年雙方以十比十戰成平手）。

除了明基囊括九項獎座，銷售滑鼠的昆盈、筆記型電腦與手機的華碩、製造MP3的微星、路由器的合勤，也都得到不少獎項的肯定。

不只是工業設計，台灣的設計師生活美學品味也獲得國際青睞。二〇〇四年十一月以高雄遠東百貨誠品書店室內設計作品，獲得由香港設計中心頒發「亞洲最具影響力設計大獎」的十月設計建築設計總監陳瑞憲，是唯一的台灣人。

四十歲的藝術家、曾祖父是台灣名人林獻堂的林明弘，用中國古老的鮮豔印花布圖案設計家具，參加世界各地的藝術展，包括二〇〇一年的威尼斯雙年展，義大利家具大廠也邀請他設計二〇〇三年米蘭家具展的展場。

設計代表一種新價值觀的形成。義大利文學家卡爾維諾在一九八五年的《給下一輪太平盛世的備忘錄》一書中就預言，二十一世紀只有輕盈的力量才能擺脫速度與噪音帶來

的時代沉重感，但這種輕的價值觀不是輕浮，而是深思熟慮的結果。

設計就是這股輕盈力量。「透過設計改變傳統使用方式，提供新的可能性，」齊物設計總監甘泰來說，「設計看似很輕，力量卻很大，具有重新定位的力量。」

這股爆發力引起國際注意。二〇〇四年囊括IF七項大獎、僅次於韓國三星八項獎座的明基，在德國漢諾威的頒獎會場上，代表領獎的明基數位時尚設計中心總監王千睿，就引起IF執行總裁魏格曼、韓國LG社長等人前來向他致意，探究明基短時間竄起的原因。也有國際獵人頭公司打探他跳槽的意願。

有一次王千睿在國際場合遇到韓國三星的設計主管，這位主管告訴他，明基這麼短的時間就趕上三星，帶給他們不小的壓力。



香港設計中心邀請的國際評審，則肯定陳瑞憲對亞洲生活與文化的貢獻。他用「知識港口」的概念，在千坪大空間下，利用兩座大階梯讓民眾席地閱讀，假日又能舉辦音樂欣賞或講座，滿足知性饗宴。

香港人更好奇台灣豐富的讀書文化與高密度的書店。陳瑞憲在香港的演講主題，就是說明如何透過誠品空間設計，讓讀書成為一種時尚。「要求品質就必須靠設計，追求生活更美好的一面，」他說。

透過設計，台灣不再只是用資本肌肉與人海戰術攻城掠地的成吉思汗，反而像個哲學家向世界展現產品與生活的細膩美學。

設計為什麼變得這麼重要？大環境改變是主

詳具體世界與人心幽微處。實踐大學工業產品設計研究所所長官政能認為，工業設計是一種與使用者溝通的方式，需要心理學、社會學與設計師的專業，「這是不到的地方。」

他們卻低調得像個藏鏡人。位在內湖明基總部十三樓的數位時尚設計中心是個禁區，位在十四樓董事長李焜耀辦公室樓下，只有李焜耀可以從內部樓梯進入，一般員工無法窺其堂奧。

甚至連國外知名設計師史塔克（P.Stark）、世界最大設計公司 IDEO 創辦人凱利（D.Kelly）前來拜訪明基，十三樓也不得其門而入。這裡屬於明基的大腦中樞，陳列最新設計與未來的概念產品，代表明基未來產品推出的時辰，如果機密外洩，作戰計劃就會曝光。

即使當外界詢問明基數位時尚設計中心的組織架構、設計師姓名，甚至是未來手機流行的顏色，一向健談的王千睿，只要涉及到設計策略，都是乾笑兩聲，一語帶過。

這是一個靠創意啟動的新興部門。「外頭都在注視我們的一舉一動，」他說，「董事長交代不能講。」

儘管冷靜低調，創意卻活潑多元。在三重，滑鼠全球第三大品牌

的昆盈公司，在設計部門動腦會議上，有人穿運動服、襯衫，有人一頭亂髮，也有女生穿黑短裙、及膝黑絲襪。

其中一位設計師提出將車燈造型應用在滑鼠上，眾人紛紛發表意見，分享逛珠寶店對材質觸感的心得，或是電影情節引發的靈感。被員工稱為「老大」、安靜坐在一旁的昆盈工業設計部副理李祖楠，不是被員工調侃，就是被反駁意見。

「拔草」的哲學

他們的熱情也蔓延出不少瘋狂想法。像台南的西屹設計，開會時經常喝紅酒聊天，用輕鬆方式激發想像力。儘管工作進度緊迫，有時創意總監王士俊會要求設計師去院子拔草，拔了好幾天，有人忍不住問他原因，他會跟團隊一起討論，說明有些草拔完馬上就長的原因，在於有球



莖，表面上拔掉了卻未除根，必須挖到更底層才看得到。「他讓我知道很多事情不能只看表面，要找對方法，」自己發掘到球莖的西屹設計師康靜雯說。

明基數位時尚設計中心經常舉辦部門壘球、布置競賽，或在週五舉辦主題活動，例如全員穿花襯衫，或是男女一律穿絲襪上班，有的男生不好意思，只好到公司附近才換上絲襪。也有員工遇到瓶頸，溜到運動場跑步想創意。

「創意不會只在工作上，可以在生活面發揮創意，營造團隊向心力，」王千睿說。

設計師們彷彿用一副放大鏡，
仔細端詳具體世界與人心幽微處。



▲圖為十月設計建築設計總監陳瑞憲設計的衣蝶百貨。

司，還包括建築師與室內設計師。
這群設計師來自四面八方，有留學德國、美國、香港，也有本土培養的菁英。他們有些人外型很酷，穿著一身黑，留長髮、小平頭、蓄鬍，穿著牛仔褲、運動鞋甚至拖鞋，也有人是穿襯衫與背心的雅痞紳士。儘管造型大異其趣，想法都很細膩，兼具冷靜與熱情的特質。

瑣碎細節中找尋靈感

他們重視理性分析。他們不安於室，經常遊走街頭，用筆記本、數位相機、攝影機觀察消費者購物的眼神、表情，掏出手機剎那間的姿態，再從這些瑣碎細節的紀錄中，找出產品改進方法與設計靈感。

他們不僅從巨觀角度分析未來社會趨勢的變動，例如高齡化社會來臨，要如何開發適合老人使用的產品，也從微視角度考量消費者心理，例如西班牙人喜歡火紅的顏色，俄羅斯人喜歡冷冽的黑色。

為了讓產品使用更舒適流暢，他們精密計算人體工學，像手機造型要符合手掌弧度，滑鼠弧度的設計要配合手腕肌腱活動的角度。

他們彷彿用一副放大鏡，仔細端

設計，創新動能升級台灣

文／洪震宇



深

度是隱藏的，藏在何處？
就在表面。——卡爾維諾

《給下一輪太平盛世的備忘錄》

二〇〇四年九月，遠在義大利米蘭的時尚週，當模特兒提著一款造型獨特的大皮包款款走來，引起台下觀眾的驚嘆，因為這是一台電腦液晶顯示器。大家更好奇，是哪一個新銳義大利設計師的作品？

當東方臉孔、戴著眼鏡、臉型圓潤斯文的明基數位時尚設計中心總監王千睿出現時，答案揭曉，竟是台灣高科技公司——明基的傑作。

明基只是一個例子。台灣這幾年出現一群頭銜叫設計師的人，正在幫台灣變臉，將台灣的「酷」形象推向國際舞台。

他們散布在高科技、汽車、中小企業設計部門，或是獨立的設計公

甘泰來 用多元時尚綻放驚奇

每

個人看到齊物設計總監甘泰來設計的餐廳風格，都不禁睜大眼「哇」的一聲，「好酷！」

甘泰來是這兩年急速竄紅的室內設計師，充滿時尚現代感的風格，正是台北都會風情的代表，也展現與國際同步的餐飲風格。

三十六歲、綽號阿甘的甘泰來，留著小鬍子、擁有哥倫比亞大學建築碩士學歷，看起來酷又帶點叛逆感，講起笑話，又像個天真的大男孩，他的設計風格就跟個性一樣，狂放中帶著輕鬆詼諧。

兩年前回國之後，他設計的「Brown Sugar」爵士樂餐廳、新光三越新天地「A9館」的宴會廳「Bando.8」（辦桌會），都成為台北都會流行文化的指標。

其中假日還得排隊進場的 Brown Sugar，更成為國際觀光客，或是外商經理人造訪的地標。Brown Sugar 負責人莊起鳴分析，假日的「

千個客人中，就有三成是外國人。

他的設計特色就是現代感中加入多元融合的風格與時尚氣氛。比方 Brown Sugar 在粗糙的水泥牆面前加上薄紗，突顯輕薄纖細與粗糙材質的對比，大門是用火烤焦黑狀的木門，搭上透明的落地玻璃。

他也重視餐飲多功能、多變的趨勢，透過燈光運用，讓白天呈現明亮的餐廳氣氛，晚餐與宵夜則從地面打上間接光，展現輕鬆氛圍。

「他代表一種年輕的文化，酷，」找甘泰來設計 Bando.8（辦桌會）的晶華酒店董事長潘思亮，觀察到現代婚宴趨勢都是由年輕人主導，「讓年輕人主導的空間，就要找年輕人設計。」

甘泰來看似放蕩不羈的外表，卻有深刻的哲學想法。他喜歡閱讀法國哲學家德勒茲、羅蘭巴特的作品，他引述德勒茲的想法，透過設計的溝通方式，可以導引消費者到

一個想像世界去，「透過一些細節的變化，提供新的可能性。」

例如他把「禮盒」的概念與 Bando.8 婚宴喜氣的氣息結合，會場營造成婚宴的歡愉與酒吧的輕鬆氣氛，像個不斷拿出驚奇禮物的盒子造型。他設計五百多個像積木的木盒，可以任意排列組合與收納，堆疊成伸展台或是隔牆。盒子的高低都經過設計，符合步伐的距離，也是一般階梯的高度，木盒容易搬動，重心卻很穩當。

他的工作室正在改裝，其中客廳最讓他津津樂道。這個開放空間像酒吧，放好幾個鬆軟沙發，讓設計師或客戶都可以輕鬆聊天，放鬆緊張心情。

「留下一個放鬆的空間，每天趕圖會麻木掉，扼殺創意，」甘泰來把生活風格融入創意中。

透過一些**細節**的變化，
提供新的可能性。

——甘泰來



曾獲美國 I D E A 設計大獎

西屹設計創意總監

王士俊 以人文心「無中生有」

工

作室在台南安平古堡旁的西

屹設計總監王士俊，從他每年換好幾次名片造型的行為，就像諧音「蜥蜴」一樣，不斷用創意變身。「他思考比較人性，比較深入，」委託西屹設計兒童玩具車的「ABC」關係企業、達達國際開發部台南分部經理許朝綢說。

他在九六年剛創業時，就設計一款可觸摸時間的手錶，讓盲人可知道時間，也方便一般人不用低頭、用手接觸就知道正確時間。這個產品得到當年美國 I D E A 設計大獎。

這個得獎作品反映他的人文色彩。王士俊喜歡閱讀德國哲學家黑格爾的「小邏輯」、法國社會學家布希亞的「物體系」，透過哲學思考來反省設計的本質。

被員工綽號「老爹」的王士俊，是設計界的頑童，因為他常常有瘋

狂的想法與行為。

他曾經買了很多價格九塊錢、用來刷瓶子的植毛刷，叫設計團隊嘗試做不同造型的應用，透過這種遊戲方式去激發創意。

結果大伙做出水果架、捲筒衛生紙的架子（透過毛刷阻力讓衛生紙不會滾動太快）、衣架（讓肩膀不變形）。「從小地方找附加價值，」王士俊解釋他的動機。

從細節著手

這種想法來自他從有限空間擴大創意的習慣。南台工專電機科畢業的王士俊，曾經當過臨時演員、電視製作，後來到燦坤當設計師，才真正進入工業設計領域。

他一家四口住在二十一坪大的房子，卻會充分利用空間。他認為整個室內空間都可以使用，例如櫃子

從天花板延
伸到地上，

可以收納更多東西，樑柱的轉折處做成書櫃，再用燈光營造層次感。

小孩子想要養魚，他就把馬桶蓄水槽加上燈光，變成透明魚缸，再養水草過濾掉氧的影響，加上每次沖水就是換水，這個設計不僅滿足小孩的夢想，金魚養到現在依然優哉游哉。「解決一件簡單的事情，就是解決一件重大的事情，」這是王士俊從細節著手的设计哲學。

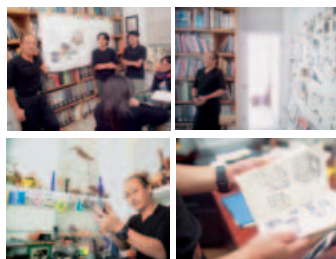
每年要設計三十到五十件商品的西屹設計，現在開始幫奇美設計監視器外觀，也幫合騏工業設計電動代步車，還增加設計消費性電子產品的業務。

「設計工作壓力很大，因為要無中生有，但是成就感很大，」這是王士俊維持設計熱情的動力。



解決一件簡單的事情，
就是解決一件重大的事情。

——王士俊





設計師不能成長太快，
要保有**童稚之心**，才有好奇心去挖掘東西。

——顧明德

天蠍座的顧明德形容自己是個矛盾的人，有設計師熱情與頑童般的一面，也有管理者冷靜嚴謹的個性。「設計師不能成長太快，要保有童稚之心，才有好奇心去挖掘東西，」他說。

設計，讓生活充滿樂趣

對設計充滿熱情的他，非常要求完美。

一九九二年他設計一款專門給企業高階主管使用、售價兩萬美元的個人電腦，為了讓企業家不排斥操

作電腦，電腦造型像個扁平的收音機，輕輕觸碰，鍵盤與監視器就從電腦中打開、緩緩升起，為了顧及隱私，還內裝一台印表機，列印時不用跑到祕書那裡。

為了降低馬達噪音，他親自去日本買馬達，寫軟體來控制鍵盤與監視器升降的速度，這個案子耗時一年，銷售了好幾千台，也得到IF大獎。

要求完美的個性成為他進步的力量。「設計讓我每天充滿樂趣，」他接著說，「但是到目前為止，我都沒有有一個滿意的設計。」

顧明德 頑童性格追求完美

只

能用「酷」這個字來形容漢邦設計集團總監顧明德。

他的設計風格俐落前衛。四十七歲的顧明德，得過四個 I F、一個日本 G-Mark 設計獎，也當過 I F 的評審。他的客戶包括宏達國際、全友、宏碁、華碩、大陸的聯想集團與國外公司，產業遍及高科技、家具、醫療與運動器材。

永遠充滿好奇心

「造型設計有特色，很炫，」明基數位時尚設計中心設計總監王千睿說。他的外形很酷。留著中長髮的顧明德，穿著白T恤、黑長褲，罩著一件黑色襯衫，從不打領帶、穿皮帶。

「我喜歡自在的感覺，」習慣背著大包包、把眼鏡當髮箍、咬著鉛筆思考的顧明德說。

顧明德設計的

工作室也很特別，全部是開放式空間，只有一根歪斜的柱子，他的座位跟其他人一樣，空間不大，甚至就在小會議桌旁邊，沒有隱密性。

辦公室的設計風

格就像他的領導方式，喜歡跟設計師說故事，而不是用框架限制設計師。

他常常在半夢半醒之間找到靈感，然後從床上爬起來將靈感畫在筆記本上，上班時再把感覺形容給設計團隊聽，團隊各自就專業去發揮。顧明德在過程中慢慢收攏，轉化成實際可行的設計。「我是個放手的人，而非抓緊的人，」他說。





和其他精品企業不同的是，我們完全和外部的設計師合作。

許多非常有名的公司像古馳、路易威登，有非常有名的內部設計師，這不是我們的理念。

我們可能和一位設計師有多年合作，但是我們不希望他們只和喬治傑生合作，因為會是一個愈轉愈小的圈圈。我們希望設計師能從外面，甚至其他公司得到靈感和影響。

問：喬治傑生如何預見未來潮流？

答：這是很大的挑戰。我們平均花十八個月來發展新商品，時間很長、很昂貴。所以預見潮流是最重要的事情，否則就太晚了。所以我們愈來愈常與趨勢調查公司合作。

我們內部有七、八個很強的產品發展團隊，這些人經常旅遊，參加各式各樣的展覽。他們也進入學校教學，從學生那裡獲得靈感，從這些得到社會下一步的蛛絲馬跡。

我們還多做兩件事：第一，我們和兩家趨勢公司合作，一家在倫敦、一家在米蘭。

另外我們在公司內部成立外部諮詢顧問。一年有兩到三次，我和這些與喬治傑生沒有關係、也與設計無關的人聚在一起，但這些人從不同的角度知道這個產業。像是精品雜誌的資深編輯、倫敦精品百貨公司的主管，這些人除了討論趨勢，也評價我們新產品中的初期計劃。

問：未來的精品趨勢是什麼？

答：目前八〇%的珠寶沒有品牌，但是愈來愈多走向品牌，因為消費者需要品質的保證。第二是兩極化的設計風格，愈來愈外放，和愈來愈內斂。再來是消費從「我們的手（左手）」加入「我的手（右手）」。愈來愈多的女性消費者除了和先生一起買左手的珠寶，也買右手的珠寶給自己。

問：設計為什麼愈來愈被強調？

答：設計不僅提升了「產品」的價值，也提升了「過程」的價值。

工業設計結合功能和美感，不讓一項純功能的東西看起來無聊，應該讓人很自豪地展示出來。

許多企業將設計融入工作環境，就是用設計提升過程的一個例子。

許多人長時間在工作，應該創造一個增值的環境，可以是電腦、椅子，可以是裝飾品，可以是制服。

我們請了一位北歐的設計師為喬治傑生的員工設計制服，也為展示店裡的員工設計制服。這些制服有喬治傑生的設計語言、形象鮮明、時尚優雅，我相信公司可以從這樣的設計得到更多的報酬，因為所有的人都珍惜價值。

（洪震宇、孫珮瑜採訪，孫珮瑜整理）

永恆， 是我們的設計語言

一 九〇四年創立的丹麥品牌喬治傑生 (Georg Jensen)，通過百年考驗，內斂光芒照耀美國、亞洲。什麼樣的品牌，能夠百年不朽？什麼樣的設計師，能創造百年不朽的作品？喬治傑生總裁郝士高 (Hans-Kristian Høejsgaard) 對《天下雜誌》讀者分享百年品牌成功秘訣。

問：一百週年的喬治傑生，需要什麼樣的創新？

答：我們需要做兩件事：保存一百年前「永恆 (timelessness)」的設計語言。

設計語言是品牌差異化的關鍵，永遠不能妥協，我們非常清楚自己的定位，不至於隨波逐流。第二，我們要把喬治傑生，從一家丹麥公司，變成國際精品公司，所以我們開始和外國設計師合作。

「永恆」是喬治傑生的設計語言。我們所有的設計，你會以為是昨天設計的，但他們可能是二十年前、六十年前，或是去年設計的。我們要求設計師，這不但是給明天的你，也是二十年後給你的小孩。這使得人們可以分辨一個產品，「是」或「不是」喬治傑生。

但我們仍必須透過和新設計師的合作來自我創新。過去一百年我們主要和丹麥設計師合作，現在開始和國際設計師合作，美國設計師賈桂琳芮賓 (Jacqueline Rabun) 為我們設計一百週年系列，另一位法國建築師為我們做了新的餐具組。

問：喬治傑生的設計師，需要具備什麼樣的特質？

答：他們只需要一個特質：了解喬治傑生的哲學。然後我們讓他們自由詮釋我們的哲學。

舉個例子，如果你要解釋紅色，

有人會說是蘋果紅，有人會說是郵桶紅，但基本上我們都同意這是紅色。擁有各種背景的設計師，會有不同的解釋。憑藉這樣的基本哲學，他們用各自的方式詮釋喬治傑生，把喬治傑生帶到下一個階段。

當我們初次看到非裔美籍設計師賈桂琳芮賓的作品，我們認為她絕對不可能為喬治傑生設計，因為她的設計風格與我們差距太遠。但是當我們與她坐下來談，她立刻領會，設計了我們的百年紀念系列。所以即使個人的風格與我們相差很遠，仍可能領會我們的哲學和價值，用她獨特的方式呈現出來。



▲喬治傑生總裁郝士高





設計師

玩出台灣「輕」經濟

二〇〇四年，是台灣設計師風光的一年。
台灣在日本工業設計大賽「G-Mark」一鳴驚人，
得到三十六項獎座，大幅超越韓國的十九項。

二〇〇四年，也是丹麥企業喬治傑生的百週年慶，
他們以永恆、精緻、優雅作為設計語言，
成功打造出全球知名的百年品牌。

產業結構從製造轉型成設計，是台灣必須經歷的蛻變，
以設計這股輕盈力量為主體的「輕」經濟，也已趁勢啟動。

台灣的設計師是否也能和來自丹麥的喬治傑生一般，
乘著設計的翅膀，輕盈地往更高處飛翔？

文／洪震宇
攝影／劉國泰



創造滿意的顧客，
就是要把顧客**最看重**的事情，
做得比對手更好，甚至最好。

多與顧客直接接觸

合小蘇打和過氧化物兩種成份，產生有清潔效果的氧氣微泡。兩年內，曼塔定就搶下全美一二%的牙膏市場，成為價值兩億五千萬美元的暢銷品牌。

聯合利華的成功，就在於掌握了顧客真正重視的價值。它們曉得消費者買牙膏，主要目的是為了牙齒保健，所以努力開發提供優異牙齒保健效果的產品。

與市面上一堆光有彩色條紋的新牙膏比起來，「這才是有意義的差異化，」巴偉斯與米翰稱讚有加。

假如想要創造滿意的顧客，就是要把顧客最看重的事情，做得比對手更好，甚至最好，那麼，要如何找出顧客最看重的需求？

兩位作者建議的第一個方法：企業必須多花時間，與顧客直接接觸，但接觸方式必須用對。

他們做過一項研究，比較企業CEO如何分配與顧客接觸的時間。樣本當中，一百家最績優的企業CEO平均花一八%的時間，與顧客面對面接觸，而另外一百家績效最差企業CEO，則約花一五%的時間接觸顧客。看起來，兩者差距無幾，但是真正的差別，在於接觸時做了些什麼。

經過追蹤，他們發現，績效差的CEO把顧客時間花在參加文藝、運動等社交應酬上，而高績效的CEO卻多把這些互動時間用來檢驗，企業表現是否符合顧客的期待；他們會不斷追問顧客，怎樣可以做得更好。結論已很明顯：這些站上第一線，請求顧客坦承回饋的CEO，往往獲益良多。

讓整個產業更進步

另一個有用的方法，是多發掘可以提升整個產業（包括你和對手在內）的新做法。最好的例子就是墨西哥水泥大廠Cemex，它能夠從一家區域性廠商搖身變為全球第三大水泥公司，靠的正是提供基本的品類利益，而非任何「有了很好，沒

有也無差」（nice-to-have）的非必要利益。

它細心觀察，從其他對手最為人詬病的弱點中，找到可以改善的切入點：把水泥準時送達指定地點。從一九九五年開始，Cemex利用衛星與網路化的車輛調度系統，向顧客提出保證，某些地區的當天交貨服務絕對準時送達，塞車、風雨都無阻，絕不超出預定時間二十分鐘。這套系統不僅讓它提升三五%的車隊生產力，也大幅提高了顧客對它的品牌滿意度。

回歸漸進式改善

巴偉斯與米翰的「做到比對手更好」理論，其實是回歸漸進式改善的管理哲學，不管主張差異化競爭一派人士會做何感想，他們的理論強調「對他人有同理心」、「主動關心、尊重顧客想法」、「仔細傾聽顧客與員工的抱怨」，無一不值得所有企業借鏡學習。

滿足顧客需求，並沒有想像中容易，但做不到的企業，再怎麼差異化，恐怕也難保市場領導地位。■

們被說服，相信顧客會有良好回應，殼牌終於在二〇〇〇年初，決定全面改裝歐洲加油站。

結果短短一年，殼牌歐洲地區的汽油銷售就締造了兩位數的成長，原先掛零的資本報酬率也有兩位數成長，大幅超越了原先目標。

動電話服務。因為當時市場上已經有伏得風等強勁對手，One2One於是決定走差異化路線：避開企業用戶，鎖定喜歡聊天的都會年輕族群為對象，進行促銷。

滿足對手做不到的需求

但後起的奧蘭治，卻選擇從一個簡單問題切入：「使用行動電話的人都想要，卻經常得不到的需求是什麼？」

從顧客滿意度調查中，奧蘭治發現，很多人對行動電話公司一肚子不滿，總是抱怨計費方式太貴、優惠方案太複雜、通話網路不夠穩定。

所以，奧蘭治一開始就減少斷訊、改善接收，同時提供簡化的資費方案、來話顯示功能、以秒計費、免費列舉分項費用，以及十四天退款保證等服務。

另一個實例，一九九四年，英國無線電信大廠奧蘭治（Orange）與另一家業者One2One同步推出行

動地的創舉，也算不上技術突破，卻成功地滿足了其他對手沒有做到的顧客需求——提供更好的品類

益。

儘管幾個月以後，競爭對手也開始跟進模仿，奧蘭治卻已搶先一步建立起最在乎顧客需求的形象，它們不改策略，繼續增加能夠滿足顧客基本需求的實用新特色，例如提供雙線路服務、ISDN、視訊會議、預付費業務，以及網路斷訊補償制度等。

這些做法，得到了投資人認同。一九九九年，奧蘭治與One2One分別以兩百億與六十九億英鎊的價格，被兩大國際電信集團併購。與One2One的差異化策略比起來，奧蘭治「就是要更好」的策略，創造了幾乎是對手二倍的股東價值。

有意義的差異化

書中一再強調，鼓勵企業為顧客提供看似基本，卻更為關鍵的產品價值，並不是要企業拋開產品創新。創新要用在刀口上，也就是要從滿足顧客最重視的需求做起。

例如，消費用品大廠聯合利華在九〇年代推出曼塔定（Mentadent）系列牙膏，以創新的雙管式唧筒混





一款。」事實上，只有業者自己斤斤計較，並沒有多少顧客在乎其中有何差別。

兩人投出的行銷震撼彈不止於

此，他們進一步指出，對大部份顧客來說，品牌的價值，可能比不上「品類利益」(category benefit)來得重要。

品類利益比品牌更重要

想想，如果有一天，高露潔牙膏、艾克森美孚石油、汰漬洗衣粉、花旗銀行或萬豪酒店這些品牌突然間消失，大多數消費者頂多只會覺得，換牌子有點麻煩（換成家護、殼牌、象牙、大通、凱悅等品牌以後，其實也沒太大差別），但是，消失的如果是整個產品類——牙膏、汽油、洗衣粉、銀行或旅館，消費者會怎麼想？他們的生活當然大受影響。

顧客真正想要的，並不是更多的差異化，而是能帶來更多品類利益（大部份顧客都想要的一般性利益）的產品和服務。一般人很少因為某個品牌提供了獨特的特色或利益，「非它不買」而掏錢，絕大多數的採購決定，通常還是因為某種產品提供了最好的整體品類利益。

所以，巴偉斯與米翰強調，與其比差異，不如比誰讓顧客更滿意。

企業最好的制勝之道，就是比對手棋高一著，提供更多滿足顧客最要需求的品類利益。

從殼牌石油、奧蘭治電信、特易購超市，低價航空業到豐田汽車，兩位作者在書中舉出大量實例證明，企業所以成功，絕大部份是靠著持續滿足最根本的顧客需求，而不是不斷向顧客推銷所謂的獨特賣點 (unique selling point)。

實例之一，九〇年代中期，殼牌石油為了提高歐洲的汽油零售業績，進行了大規模顧客調查，試圖找出上加油站的顧客最想要的是什麼、最讓他們不滿意的又是什麼。

大部份顧客最想要什麼？

結果，絕大部份顧客都說，他們對喝卡布奇諾咖啡沒什麼興趣，最想要的，是用合理的價格加油；加油站可以遮陽、擋風和擋雨；迅速付款、迅速離去，還希望有正常的加油槍和乾淨的洗手間可以使用。

起初，許多殼牌主管都不敢相信，原來只要在這些最基本的小地方稍做改善，就可以讓歐洲業績大幅提高。經過不斷實地訪查，主管

比差異，不如讓顧客更滿意

企業喊了幾十年的顧客至上，卻愈來愈難讓顧客滿意，問題出在哪裡？

兩位管理教授說，出在他們太著迷追求獨特性與差異化。不比差異化，要比什麼？

波

特大師說要用特色競爭、紫牛理論教人要做亮眼產品，都說企業要維持競爭優勢，一定得靠差異化。

不過，多年來無堅不摧的差異化定律，最近開始動搖，原因竟然出在，差異化是否做過了頭？

差異化過了頭？

愈來愈多企業不惜一擲千金，投入研發——新的顏色、新的口味、新的化學成份、新的包裝設計……，想盡辦法強調新特色與新功效，寄望產品差異化，能讓他們的產品和服務耳目一新，與眾不同。

問題是，消費者似乎並不領情。以美國為例，密西根大學的「美國顧客滿意指數」調查顯示，過去十年來，整體的顧客滿意度不但沒有改進，許多產業的表現甚至不如十年前。

問題出在哪裡？最近，兩位歐洲名校的管理學者看不過去，決定來「踢館」。倫敦商學院教授巴偉斯（Patrick Barwise）與瑞士國際管理發展學院教授米翰（Sean Meehan）在新書《就是要更好》（Simply Better）中，把顧客的不滿，直接歸因：企業過度著迷於追求獨特性與差異化。

巴偉斯與米翰認為，這些理論本

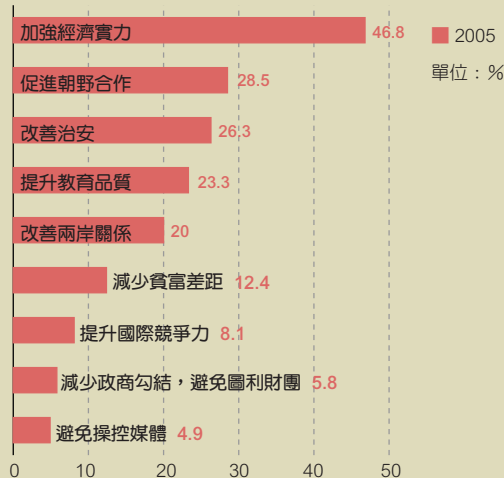
身不能說錯，錯在被誇大與濫用，反而讓企業無法專心傾聽顧客，滿足基本需求。

獨特，卻了無意義

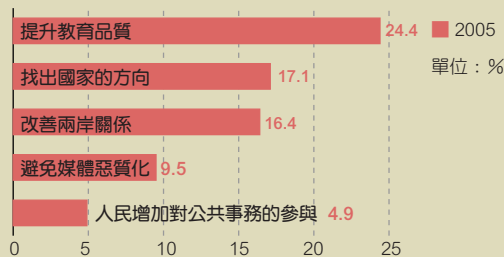
他們抨擊，企業現在瀰漫著「獨特，卻了無意義」（uniqueness without a difference）的產品延伸心態，只見廠商花樣百出，從添加維他命E的制汗體香劑，到號稱泡入牛奶不會馬上軟掉的香脆麥片，還有各種可以上網的冰箱、微波爐甚至洗衣機。今天所謂的獨特，已經變成相互比賽：「我們的傳真機是同級產品裡，體積最小的

表九 加強經濟、投資教育，讓台灣更好

～1 阿扁政府最需要馬上做的項目是？（複選，最多選三個）



～2 如果要讓台灣未來更有希望，可以做些什麼？



註：其他項目未列出

思考移民的中小企業軟體公司老闆說。

更值得警惕的是，雖然人民對自己未來的發展樂觀比悲觀的比例高，樂觀的人有四三・三%，悲觀佔二四・四%；但他們對於下一代的未來卻是悲觀多於樂觀，悲觀的高達四七%，多於樂觀的二五%。

（表八）

「現在的朝野政治人物只知爭權奪

利，沒有前瞻思考，沒有方向，讓人看不到未來，」一位中小企業負責人說。

政府該怎麼安撫人民湧現的不安情緒？如何在迷霧中為國家引出方向？

近五成的人認為，加強經濟實力仍是民眾覺得扁政府最首要的工作（四六・八%）；其次是促進朝野合作（二八・五%）、改善治安（二

六・三%）、提升教育品質（二三・三%），改善兩岸關係也有兩成的人視為是當務之急。（表九（一））

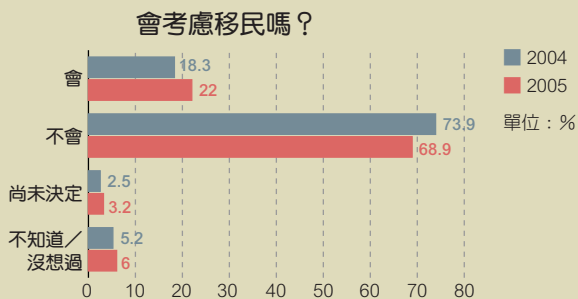
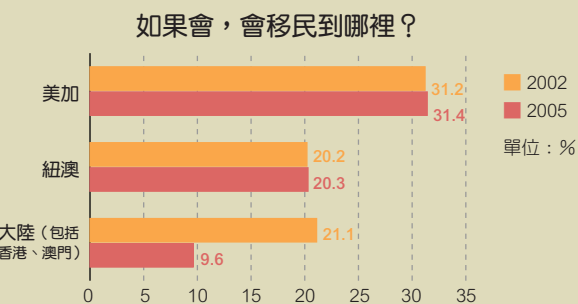
如果要讓台灣未來更有希望，此刻，人民認為，最能著力的還是教育。二四・四%的民眾認為加強人才培育與教育投資的長期計劃才能維持台灣優勢；而找出國家方向（二七・一%）、改善兩岸關係（一六・四%）也是讓台灣不再徘徊十字路口的必要解方。（表九（二））

二〇〇五年國情調查調查說明

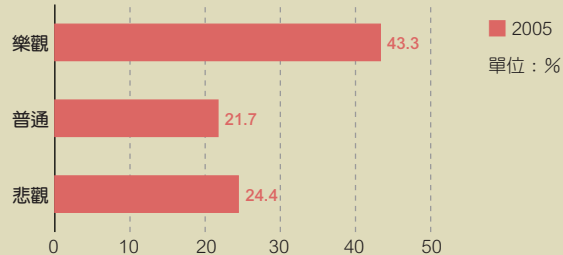
「二〇〇五年國情調查」是針對全國年齡在十八歲以上的國民，以分層隨機方式抽樣後進行電話訪問，調查時間自二〇〇四年十二月十六日起至十二月二十日為止。

總成功樣本數為一〇七九筆，當信心水準在九五%時，抽樣誤差為正負二點九八個百分點。

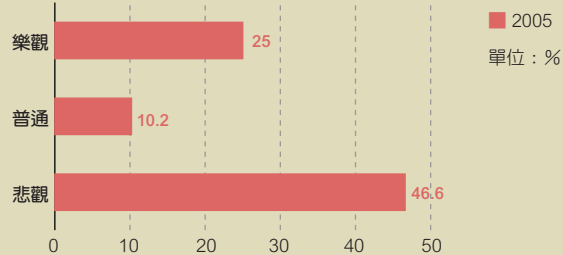
調查執行：許榮登、陳宏印。

表六 超過兩成民衆想移民**表七 想移民至大陸者減少****表八 對自己未來樂觀，卻對下一代悲觀**

～1 整體而言，對自己未來發展樂觀還是悲觀？



～2 整體而言，對下一代未來發展樂觀還是悲觀？



台灣的困局扛起責任。（表五～2）

面對種種的燙手山芋，人民對扁政府五年來的執政評價如何？

三八·七％的民眾不滿意扁政府的執政能力，比例高於滿意的一五·七％。（表五～3）

在民調中，不少民眾表達要政府「努力改善人民生活」，也有民眾呼籲各政黨「別再吵架、內耗」。

中央研究院社會所副研究員王甫昌表示，總統選舉後的半年來，人民的信仰與價值有劇烈的翻轉，很多人對司法體系與政治人物信任破

產，不論藍綠，對於所支持政黨的表現都有很大的不滿。三月的總統大選與十二月的立委選舉，不到九個月時間，投票率創新低，整整消失了四百萬的投票公民。

找出方向，投資教育

人民的無力感除了表現在對公共事務參與的冷漠，也展現在對生活的規劃。

有二三％的民眾考慮移民，較去年增加近四個百分點；但人民想要

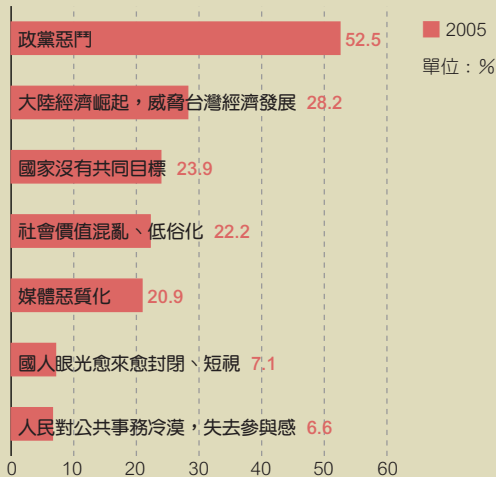
移民的地點除了美加、紐澳兩大選擇外，選擇到大陸（包括香港、澳門）定居的比例卻從二〇〇二年的二一·一％降為九·六％。原因可能是在於兩年前，民眾覺得中國大陸機會無限。但隨著增加對中國大陸的了解，以及台灣人在中國大陸的優勢不再，中國不再只是機會的天堂，也是承載風險的戰場。（表六、表七）

「我都不想離開養育我的土地，但我頭一次想到移民，因為他們（深綠的）都說我不愛國，」一位認真

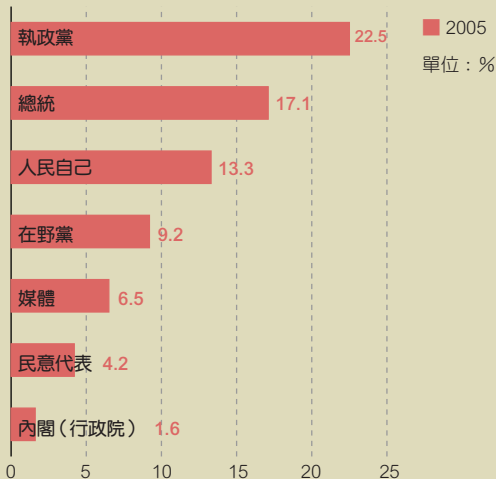
有時，天上真的會掉下禮物.....

表五 政黨惡鬥，誰該為亂象負責？

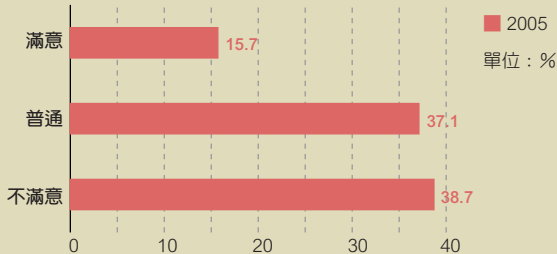
～1 台灣目前最大的危機是什麼？（複選，最多選三個）



～2 誰最該為上述危機負責？



～3 扁政府的執政能力如何？



註：「不清楚、不知道、拒答」比例均未列出

渴望穩定的兩岸關係

而台灣民眾對兩岸關係的態度，也在轉變，變得愈來愈務實。

高達六成的人認為要維持現狀，這個數字比三年前增加近一成；而贊成在溫和中求獨立的民眾則有小幅增加，約有一八％認為台灣該獨立，但要與大陸維持和平關係。而贊成統一的則減為八・八％。（表四（1））

而絕大多數的人民，高達六三・

三％的民眾不贊成教育上的「去中國化」。顯示民眾不希望以意識形態決定教育內涵，人民也體悟到中國文化可以成為資產，而非負債。（表四（2））

中國大陸給台灣的威脅主要來自其經濟崛起的壓迫感。

在調查中發現，此刻台灣人民認為的三大危機除了政黨惡鬥（五二・五％），就是大陸經濟崛起的威脅，佔二八・二％；接著，國家沒有共同目標則是危機之三，有近二四％的民眾看不清楚政府想把國家

帶往何處。（表五（1））

誰該為目前台灣充斥的危機負責？

近四成的人認為民進黨及阿扁總統應負責任。

二二・五％的受訪者認為執政黨（民進黨）該為國家目前的紛擾負責，有一七・一％的民眾認為陳水扁總統要負責。而認為在野黨要負責的比例不到一〇％；而修憲後總統權力集於一身的現象，也讓民眾認為內閣不必為國家成敗負責；僅有一・六％的民眾表示行政院該為

的狂飆以及金融衍生商品的複雜，使得有權、有錢者合謀逐利；貧富差距日益深化，台灣的均富社會不見了。

高達七六・七％的民眾覺得台灣的貧富差距比過往嚴重，數字年年增加，比起二〇〇二年增加十五個百分點。（表二（3））

而去年一年，台灣歷經風災、水災的侵襲，淒風苦雨的環境也使民眾對環境品質的不滿意度達到近五〇％，是四年來最高。（表二（4））對外，雖然執政者不斷強調台灣

已在國際站穩腳步，但人民卻很清楚洞悉，台灣在短短幾年內已被世界放逐，走向邊緣。

人民覺得台灣被世界孤立、走不出去的情況相當嚴重；如果要人民打分數（最嚴重為一百分），民眾認為目前台灣被邊緣化的嚴重情況高達七十二分。（表二（1））

這種被邊緣化的憂慮並非空穴來風。在漢城市長李明博提出的「漢城：亞洲的靈魂」願景簡介裡，有東京、北京、馬尼拉、海參威，卻偏偏沒有台北，台灣島消失在地圖

上。

就連韓國官方網站的統計也幾乎不把台灣放進比較，韓國似乎不把台灣視為競爭對手。

台灣被孤立的主因，當然與中國大陸經濟崛起，中共在外交上對台灣的打壓，以及台灣的執政者無法解決兩岸僵局有絕大關係。

縱然執政者一直強調台海間不會出現戰爭，但如果要人民打分數（最危險為一百分），民眾認為兩岸的緊張程度是六〇・八分。（表三（2））

表三 人民擔心台灣被孤立

～1 目前台灣被世界孤立、走不出去的情況有多嚴重？（如果最嚴重是100分，很好是0分，你會打幾分？）

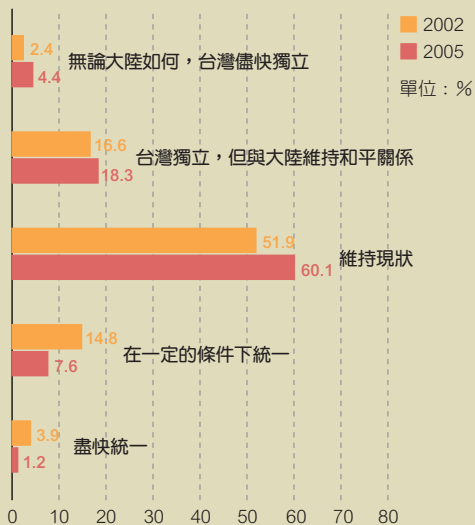
2005年平均分數：**72**

～2 您覺得目前台灣與大陸的關係有多緊張危險？（如果最嚴重是100分，很好是0分，你會打幾分？）

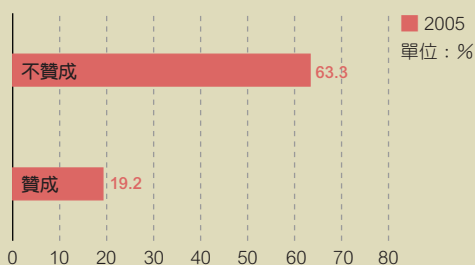
2005年平均分數：**60.8**

表四 兩岸關係，渴望穩定

～1 長期而言，大陸與台灣的關係最好是？



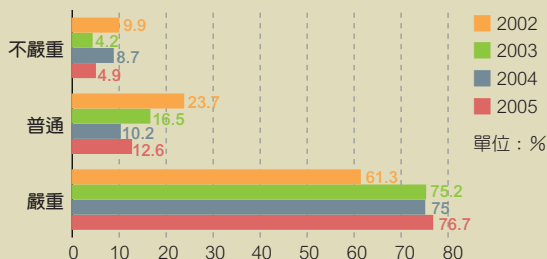
～2 贊成教育上「去中國化」嗎？



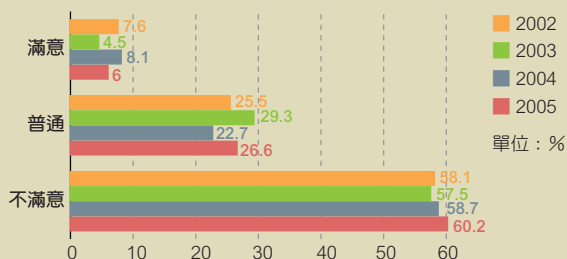
註：「不清楚、不知道、拒答」比例均未列出

表二 不公不義，貧富差距加深

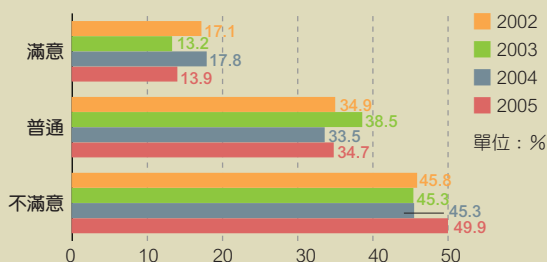
～3 台灣貧富差距和以前比起來，是否更嚴重？



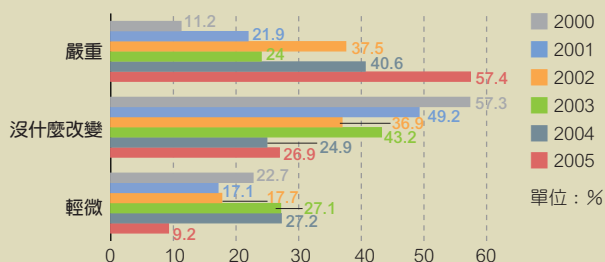
～1 對台灣目前社會公平滿不滿意？



～4 對台灣目前環境品質滿不滿意？



～2 現在台灣族群問題比以前更嚴重？



註：「不清楚、不知道、拒答」比例均未列出

不公不義風氣盛行

除了經濟因素外，更值得注意的是，內部，台灣社會不公不義、族群問題以及貧富差距都嚴重加劇，生活品質則在下滑。外部，台灣被世界孤立、與中國關係持續惡化。這些是讓人民

而只有不到一〇%的民眾認為現在的生活比五年前好。（表一）

預測未來一年的經濟狀況，只有不到兩成的人樂觀，認為經濟會轉佳的比例，較去年減少近七個百分點；而期待經濟會轉差的比有二五・五%，比樂觀者多出許多，也比去年增加近五個百分點。（表一）

認為無法抬頭微笑，展望未來的主因。

高達六〇・二%的民眾對於目前社會公平感到不滿意，是二〇〇二年以來的新高。（表二）

人民整體感覺到社會不公不義的風氣愈來愈濃厚，不論是政治資源的分配，或是財團與政治的掛勾。

過去一年，許多司法案件，包括博達、訊碟、陸技等企業掏空案爆增，傷害無數小投資者權益；政治上，關於總統選舉的紛擾依舊。人民普遍認為正義無法伸張。

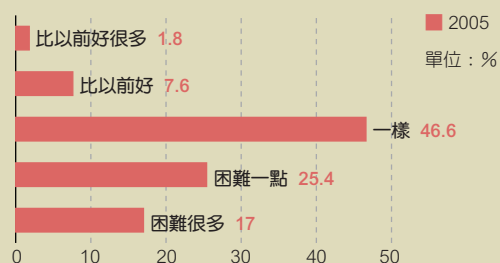
而去年歷經總統大選、立委選舉後，政治人物及媒體不斷以偏激的語言操弄，台灣的族群分裂也達到六年來的新高；超過五七%的民眾認為族群問題嚴重，這個數字在兩千年時只有一一・二%，五年之內成長五倍。（表二）

前陸委會主委、民進黨不分區立委蔡英文不久前接受《天下》專訪時就直言，「我們的外部困難是前所未有的困難，內部分歧是前所未有的分歧。」她憂心藍綠對抗對台灣社會的裂解太深，社會缺乏理解與寬容。

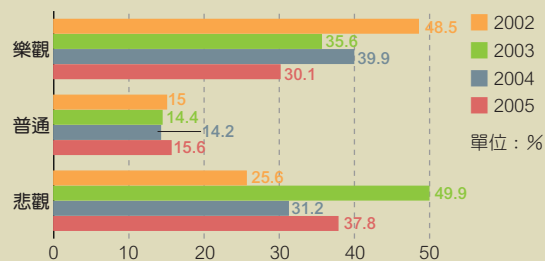
另外，全球化帶來物質主義風氣

表一 人民不樂觀，生活更艱苦

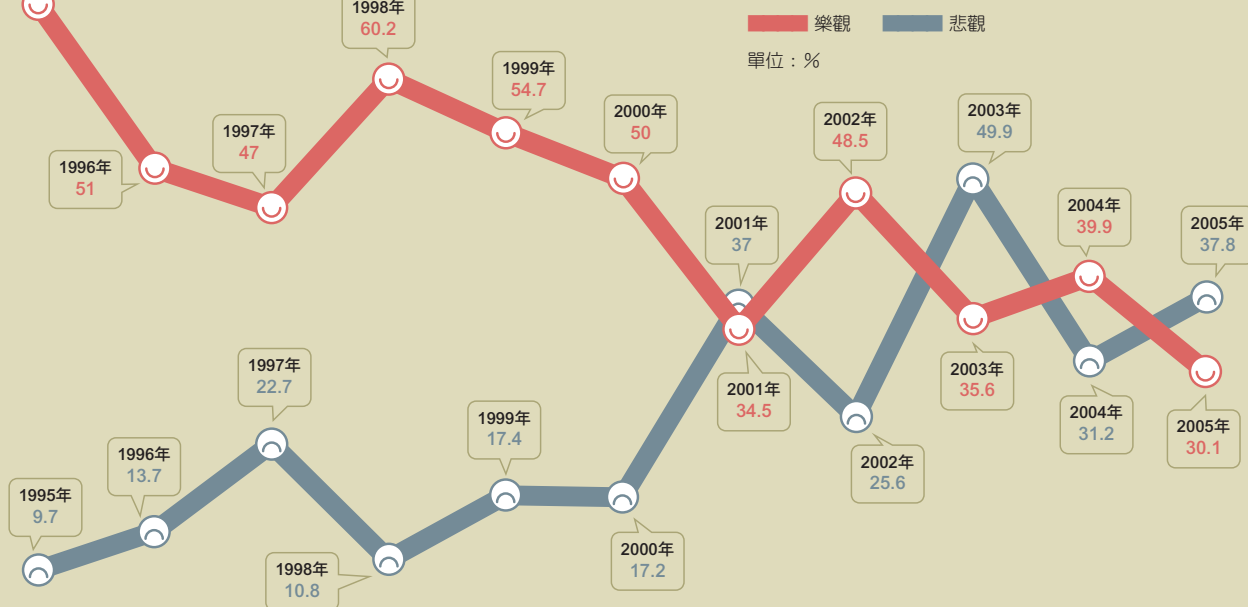
~4 與五年前比，個人現在的生活有更困難嗎？



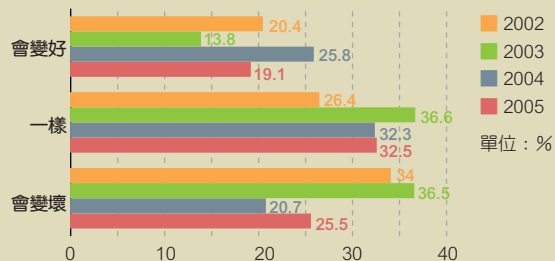
~1 整體而言，對台灣未來發展樂觀還是悲觀？



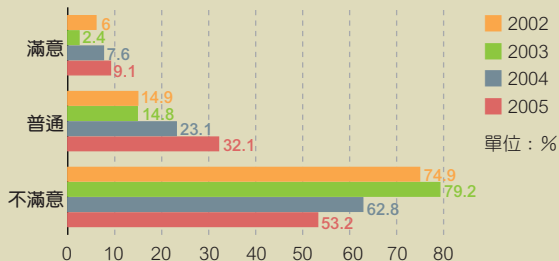
~2 對台灣未來發展樂觀悲觀歷年比較



~5 未來一年你的經濟狀況會變好或變壞？



~3 對台灣目前經濟表現滿不滿意？



註：「不清楚、不知道、拒答」比例均未列出



(黃明堂攝)

二〇〇五國情調查

文／李雪莉

人民看不到未來

根據《天下雜誌》國情調查，只有三成民眾對台灣未來感到樂觀，創十年新低。

大家覺得生活更辛苦、均富社會不見、族群對立加劇、台灣被世界孤立……，對下一代的未來感到悲觀更高達四七%。

政府該怎麼安撫人民湧現的不安情緒？如何能在迷霧中為國家引出方向？

大

選過後，最新《天下雜誌》國情調查顯示，人民對持續的政治紛擾，及國家缺少方向，感到深度不滿，認為台灣看不到未來。而且也對社會公平、貧富差距、族群問題都投下歷史新高的不滿票，認為這些都比過去退步甚多。

《天下雜誌》二〇〇五年國情調查顯示，僅有三〇・一%的民眾對台灣未來感到樂觀，是自一九九五年來新低，而悲觀的民眾達到三七・八%（表一／1），是十年間，相當悲觀的一年。（僅次於二〇〇三年經濟不景氣時的低點。）（表一／2）

今年台灣經濟成長率達五・九%，恢復到兩千年水平；但不滿意經濟表現的民眾仍超過半數（五三・二%），雖然已是四年來最低。（表一／3）

生活過得更辛苦

而民眾主觀的感受是：生活過得更辛苦。和五年前相比，有四二・四%的人民覺得現在的生活困難，其中一七%的民眾覺得困難很多。



(法新社提供)

▲「東協加三」正式成立後，台灣不僅政治被孤立，經濟將直接面臨日韓威脅。
(圖左至右：韓國總統盧武鉉，日本首相小泉純一郎，中國總理溫家寶)

中的「東協加三(中、日、韓)」，對台灣將產生較大衝擊。一旦產品、技術、貿易結構和台灣相似的韓國、日本，與東協加中國大陸這個產業互補的大經濟體形成自由貿易區，台灣

將直接面臨「貿易轉移」的挑戰。

與台灣生產類似產品的日、韓，在中國大陸加東協因為享有關稅優惠，可能直接接手台灣客戶。

根據模擬，「東協加三」成立，台灣GDP可能衰退0.1-2%，經濟主力電子產業產值下滑0.1-4%。韓國和日本的GDP則將有三.五三%和一.七七%的高成長。

「這會釀定下一波的產業外移！」一位不願具名業者語氣激昂表示。

打過韓、越戰，參加亞太經濟合作會(APEC)、北韓六方會談唯一領土不在亞洲的主談國，又是兩岸主要調人的美國，在亞洲經濟整合仍被迫缺席。

亞洲國家成中國附庸

「亞洲國家脫離美國附庸，一步步成為中國的附庸，」台經院副研究員黃兆仁觀察。

東協也不樂見美國涉入亞洲事務。一九九〇年，馬來西亞總理馬哈迪就提倡「亞洲價值」，主張亞洲要走自己的路，不倚靠美國等強權。當時馬哈迪提出包含中、日、韓、香港和台灣的「東亞經濟集

團」，引起美國強烈抗議，對日、韓施壓要求退出而無法順利執行。

金融危機是亞洲整合的一個關鍵。一九九七年東南亞國家幣值暴跌，中國大陸以大哥的姿態力保人民幣不貶值，使得東南亞經濟免於進一步受創。東南亞國家對「中國威脅」的觀感逐漸改變，也深感亞洲建立合作機制的必要。

原本外人投資金額領先中國大陸的東協國家，九〇年代開始，資金被中國大陸大幅吸走，亞洲金融危機期間降到最低點。

「無法和中國大陸對抗，就和他起舞，」幾乎是東協國家的一致共識，期盼外資將三分之二的資金投資中國大陸，三分之一能拿到東協避險。

中國更單方面對東協國家釋出優惠。像是對泰國的蔬菜水果等農產品降低三〇%的關稅，目前中國農產品進口就有三分之一來自泰國。

在中國大陸政治得利，東協經濟獲益情況下，亞洲整合邁出關鍵的一步。中國在亞洲大行其道，美國朋友不再，台灣下一步在哪裡？

「台灣必須找出自己的『亞洲價值』，」專攻東南亞區域研究的政大副校長林碧煒，點出關鍵。

東協十加三，台灣如何突圍？

當中、日、韓與東協十國即將整合成為可與美國抗衡的新興自由貿易區，明顯被迫靠邊站的台灣，該如何突破被邊緣化的困境？

一 二〇〇四年亞洲版圖正式重組。

一九六七年在美國主導「圍堵北方赤色共黨」策略下成立的東南亞國協，轉身和北方的中國大陸簽下東協十國（印尼、新加坡、泰國、馬來西亞、菲律賓、汶萊、越南、柬埔寨、寮國、緬甸）加一（中國大陸）的自由貿易協定（FTA），二〇一〇年將整合為十七億人口的自由貿易區。

雖然經濟規模遠不如歐盟或是北美自由貿易組織，「東協加一」卻潛力十足。二〇〇四年經濟成長率東協約六・五%，中國約九%，是全世界經濟成長最快速兩個區域的結晶。

雙方兩年內火速完成十一國的談判，下屆東協高峰會主辦國馬來西亞甚至希望雙方完成金融、安全合

作的談判，速度之快引起其他亞洲國家的骨牌效應。與中國大陸角逐區域領袖的日本、最近竄起的韓國、印度，紛紛加快與東協談判腳步，二〇〇四年澳大利亞和紐西蘭總理也首次參與東協高峰會議。

對台灣來說，經濟上一般認為，日、韓的「東協加三」進度更值得關注。政治上，可以明顯感受到中、美兩國在亞洲勢力的消長，即使長期深度涉入亞洲事務、與台灣較友好的美國，仍面臨被亞洲邊緣化的命運。

根據台灣經濟研究院模擬的數據顯示，東協加中國大陸的自由貿易區對台灣GDP僅有〇・〇五%的影響。成衣、皮革、木材加工、塑化、紡織等產業，因為東協和中國大陸的產品有比較利益，受到的衝

擊稍大。

事實上，台商在東協和中國大陸已經有相當佈局，使得整體經濟影響相對有限。「向外投資，享受被投資國的關稅優惠，是破解經濟邊緣化的最好辦法，」中華經濟研究院副研究員徐遵慈說。

「貿易轉移」的挑戰

台商在中國大陸和東協十國的累計投資，分別約四百億美元，學界非正式的估計，在中國大陸甚至超過一千億美元，在東協超過五百億美元，是中國大陸、越南和柬埔寨第二大外資來源，也是泰國、馬來西亞的第三大外資。

目前看來，若二〇一〇年東協加一國家產業沒有升級，則還在談判



(法新社提供)

▲這個埋身在喜馬拉雅山脈的小國，雖然物質不富裕，卻可稱是「最後的香格里拉」。

另外，國王還在最近宣布，要實施君主憲政，進一步落實民主，完全擺脫歷史上王室下詔給予他的絕對權力。

不丹成績斐然，儼然已成為世界的幸福導師。訂出幸福四大支柱的辛里，還受邀到聯合國等國際會議場合演講，談締造國家整體幸福的經驗。

全球追求幸福之路

不丹政府在追求人民幸福的路上也不寂寞。

例如，許多西歐國家寧可少工作、多休息、多一點社會福利、少一點經濟成長，也不願採取諾貝爾經濟學獎得主梭羅所建議的美式資本主義，讓勞動市場更自由，可以輕易解雇員工，減少成本，增進獲利。

在英國，還有不少企業讓上班族花錢買休假，許多員工也樂在其中。

另外，愈來愈多專家進行相關研究或調查，試圖說服政府們創造人民最大的福祉。

他們的首要主張是，不要只追求經濟成長。《Forbes》雜誌一項調查就發現，四百個美國富翁對生活的滿意度，竟然與天寒地凍、物質不充裕的格陵蘭北部原住民部落，

以及偏遠非洲、沒有自來水也沒有電的肯亞相同。

伊利諾與賓州等大學的好幾名心理學家綜合一五〇份研究指出，過去幾十年，多數的國家所得飛快成長，但人們對生活卻沒有更滿意，反而帶來了更多憂鬱症與彼此的不信任。因為人們的幸福感來自良好的社會關係、愉快的工作與滿足感、認為生活有意義、還能加入公民等其他團體。

有些積極的學者，甚至已經著手為各國的幸福指數進行排行。根據全球社會學家組成的「世界價值調查」(World Values Survey)，針對八十一個國家或社會(不含不丹)生活與政治上的種種價值與信念，幸福感以及生活滿意度進行研究，結果發現全球最幸福的國家多半在悠閒的歐洲，經濟強權美國只位居第十五名。(見六十頁表)

隨著關於幸福的呼聲愈唱愈高，各國政府應該不難理解，要讓大家過得好，並不那麼難。「只要投資少一點在經濟成長，多一點在增進政府效率、自由、民主、信任與公共安全，」荷蘭伊拉斯莫斯大學心理學教授韋賀文總結。



(法新社提供)

▲不丹國王旺楚克，自即位後就開始思索如何讓人民過得更幸福。

類，以及世界瀕臨絕種的保育動物。

為了森林保育，不丹忍痛放棄它的經濟價值。每年，不丹有一成的預算用在森林涵養，還送官員到國際名校進修森林學。

為了維持森林覆蓋國土七成的目標，不丹禁止出口未處理過的木材，有時連國內民眾需要的木材也得進口。

同時，即使氣候與土壤適合種茶，不丹也不准伐木種茶，反而要進口茶葉。

雖然美景處處，旅遊資源豐富，不丹也不大賺觀光財。不丹政府規定，每年只能允許六千名觀光客入境，而且要求每人每天交約二〇〇美元的規費，也只准在政府規定的某些區域旅遊，一方面遏阻觀光客入境，一方面保護環境。

《經典雜誌》分析，不丹國王訂了許多看來不起眼，卻影響深遠的法規。例如，人民外出時必須穿傳統服裝，男生是連身短袍，女生是連身長裙與薄外套，以免被捲入文明，卻忘了自我。國王即使是在運動時，也一定穿著他的短袍。

另外，不丹的各種建築也要依照傳統塑形，不管是商店、學校還是醫院，建材是不頭還是鋼筋水泥。

另外，不丹全民信奉佛教，也提供了另一股凝聚力。不丹在修道院報名進修的人數，屢創新高。經營飯店與餐廳的潘哲感受，「追求金錢與摩登世界帶來的舒適是人性。」雖然有了汽車、手機與電視，但是不丹人卻比以前更重視精神生活，《華爾街日報》指出。

第四根支柱

——政府民主化

最難能可貴的是，萬人之上的不丹國王願意釋出權力。一九九八年，國王旺楚克加速分散自己的權力，自己不再兼任政府首腦，把管理政權交給國民議會選舉產生的大臣委員會。

第三根支柱

——提倡國家文化

在西方物質文明一一滲入國門之後，不丹並不像一些未開發或開發中國家一樣，就此丟掉自己的傳統與文化。

短期的財富。從一九九九年到二〇〇三年，國民生產毛額增加了四十五%，街上有百事可樂與Sony的招牌，現代化的信用卡、電視、手機、網際網路、網咖一應俱全。政府正計劃執行給每個家庭或個人免費的電子郵件帳戶，在不久的未來，到郵局就可免費收發電子郵件。

「突然間，大家明白，我們也進入了一個成長中的物質社會，」不丹政府的心理學顧問多吉指出。

當然，幸福不僅止於此。

第二根支柱

——環境保育

不丹國土超過七成森林參天，並有與北美數量差不多的七百多種鳥



(法新社提供)

▲這個物質不富裕的國家，卻聘請心理學家做施政顧問，增進人民幸福，努力與文明的污染奮戰。

能領略在家鄉擁有的一切有多好，」王格爾感受。

這一切，都是因為一九七二年，新國王旺楚克即位後，就開始思索如何讓人民過得更好，在一九八〇年代提出「國家整體幸福」(Gross National Happiness, GNH) 取代「國民生產毛額」(GNP)，作為施政的依據與目標。

一九八八年，當時的首相辛里提出更明確的目標「四大幸福支柱」——永續的經濟發展、環境保育、提倡國家文化與民主有效率的政府，「在這此前提下，人民可以在有合理的經濟成功之際，還能追求幸福。」

「不丹可能是世界唯一將幸福放入發展策略核心的國家，」加拿大研究生生活品質的 GPI 研究公司主任柯爾曼指出，「他們犧牲短期的

收入，換來長期、社會的整體健康。」

但是，幸福要怎樣追求？

第一根支柱，——永續的經濟發展

不丹官僚認為，經濟要永續發展，就要加強健康與教育。因此，不丹每年的政府預算有約四分之一投入醫療服務與教育。

從一九八五年迄今，不丹的醫療院所增加超過一倍，嬰兒死亡率降低超過一半，人民的平均壽命從四十八歲躍升到超過六十八歲。

二〇〇四年底，不丹還成為全球第一個禁賣香菸的國度，要吸菸只能自己從國外帶入，而且要課加重稅。另外，不丹也不准人們在公共場所吸菸，違者將被重罰。

在教育方面，不丹提供免費教育吸引學生。現在，超過九成的孩子們學歷超過小學五年級，隔鄰富有得多的尼泊爾，卻只有六成。

甚至，從二〇〇三年起，不丹還有了自己的大學。

而且，令人驚訝的是，追求永續成長的同時，不丹並沒有犧牲太多

向小國不丹學幸福

坐落在原始山間的不丹，神秘、封閉，卻擁有世上最幸福的人民。不丹國王以「國家整體幸福」取代「國民生產毛額」作為施政目標，人民更健康、快樂，卻也意外變得更富有，他們的幸福方程式是……

《華爾街日報》刊登的這篇小事，引起許多迴響：

五年前，來自不丹的王格爾剛從英國劍橋大學拿到碩士學位。當時二十五歲的他，在英國有個美麗的女朋友，倫敦的顧問公司已經決定雇用他，看來一切順利，美麗的人生正要起步。

山間小國的大驚奇

但他卻選擇回到不丹當公務員，月領一二〇美元的薪水。跟他一樣這麼做的，是大部份的不丹留學生。

因為這個埋身在喜馬拉雅山脈的

小國，給人太多驚奇。

這是世界上最貧窮的國度之一。

王格爾回到不丹後，沒有錢再去旅行，也買不起車，五年來最大的消費是買一輛登山腳踏車，每天騎著去上班。這並不令人驚訝，因為阿拉伯聯合大公國王來訪時，送給國王的大禮就是一輛豐田轎車。

但這個物質不富裕的國家，卻聘請心理學家做施政顧問，增進人民幸福，努力與文明的汙染奮戰，用心維護傳統、生活品質與環境，名列世界十大環

保國，還有「最後的香格里拉」的美稱。

「在國外旅行，居住愈久，我就愈

全球最幸福的國家多半在歐洲

幸福國家排名

最幸福國家（社會）		最不幸國家（社會）	
1	波多黎各	1	辛巴威
2	墨西哥	2	烏克蘭
3	丹麥	3	亞美尼亞
4	哥倫比亞	4	俄羅斯
5	愛爾蘭	5	摩爾多瓦
6	冰島	6	羅馬尼亞
7	北愛爾蘭	7	喬治亞
8	瑞士	8	白俄羅斯
9	荷蘭	9	保加利亞
10	加拿大	10	阿爾巴尼亞

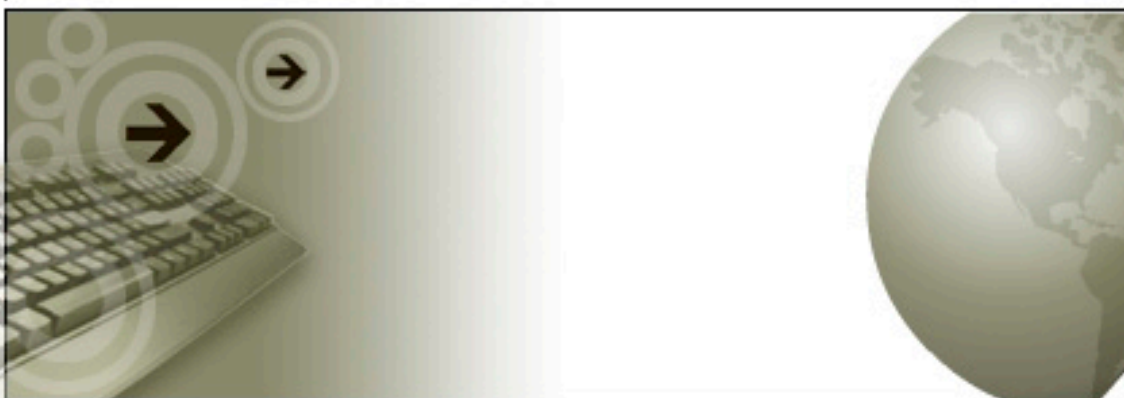
資料來源：世界價值調查（World Values Survey）

天下網站 您的數位知識夥伴

閱讀的方式，由您選擇

學習的時間，由您決定

天下網站無限延伸您的閱讀



www.cw.com.tw



「新帝國主義（ne imperialism）」的需求愈來愈緊迫，美國不能抗拒這個挑戰，……新的帝國時代來臨，美國不能再逃避領導的角色。」這些聽來具爭議的論述，事實上已經成為目前國際外交圈的顯學。

在《天下》剛出版的《經濟學人》「二〇〇五年大趨勢」特刊中，歐盟秘書長兼歐盟外交與安全政策委員會資深委員索拉拿（Javier Solana）就直接指出，「上個世紀，對人類安全的威脅主要來自過度強大的政府。但二十一世紀的新挑戰卻來自衰弱、無力的政府。面對這個新種的威脅，需要國際間大膽的合作，並且嘗試進行『建構國家（nation building）』或『穩定與重建（stabilization and reconstruction）』的工作。」

因此，儘管人質威脅不斷、六成民意反對，小泉仍在上月中毅然決定日本自衛部隊在伊拉克協助「建構新國家」的任務，將延長一年。經濟力、軍力都已與歐美相當的日本，對自己重新「協助」世界其他國家建立有效能的政府，的確愈來愈有信心。

台灣對重新抬頭的日本帝國，也

充滿期待。

十月中，國安會秘書長邱義仁就表態支持日本成為聯合國安全理事會的常任理事國，並指出，中國對「美日同盟」為基礎的亞洲秩序已形成挑戰，「日本是東亞最能影響中國的國家，為了東亞整體安全，台灣歡迎日本在台灣

和乎中扮演更大的角色。」

接著，陳水扁總統也在十月中的公開演講表達，台灣希望連結日美，聯合對抗中共。並在中國核子潛艇進入日本海域事件中，急急宣稱是台灣向日本通告的情報，企圖爭取聯合防禦的情誼。

在美國宣布並沒有義務派兵為台灣打仗，台灣必須要有自我防衛的決心時，日本新帝國是不是穩當的新靠山？

根據《外交事務》總編輯詹姆斯豪爾（James Hoare）的看法，東亞正面臨歷史上前所未有的危機。新亂源之一，就是日本與中國同時強盛。

中日同時強盛 是新亂源

「幾個世紀以來，中國與日本從沒有同時強盛過，……同個區域有兩個超級強權，是史無前例的挑戰，」他在演講中指出。

兩國目前明顯地不友善，已經讓鄰近的亞洲國家非常緊張。

而且他進一步指出，依日本目前經濟發展與人口問題（高齡化）的趨勢看來，日本不可能是下一輪亞洲新興勢力的核心。

豪爾認為，下一波真正具實力在亞洲扮演「帝國」的，反而是中國與印度，而他們也是亞洲真正的火藥庫（中國 vs. 台灣，印度 vs. 喀什米爾）。

新帝國興起的二十一世紀，台灣如何謹慎地選擇一條對自己有利的路，而不論為各個強權爭奪下的犧牲品與導火線，是當前值得深思的議題。



(法新社提供)

▲只要判定有威脅，日本可主動出兵「消弭威脅來源」，有發動戰爭的主動權，但是誰來判定誰是世界秩序的破壞者？

更注重「對付威脅的能力與效應」。換句話說，只要判定有威脅，日本可主動出兵「消弭威脅來源」，有發動戰爭的主動權。

日本在十二月二十七日，更以罕見的強硬姿態，不顧北京反對，發簽證給李登輝前總統，日本各大媒體也加強報導。

二次世界大戰結束（一九四五年）後的六十週年，日本不僅重新搶回戰後受限制的國家主權，更用全球第二大軍事國（僅次於美國）的優勢，即將積極扮演維持世界秩序的角色。

日本可以出兵「維持世界秩序」的新角色讓人怦目驚心，因為，美國出兵伊拉克目前最受爭議的仍是它的「合法性」。在聯合國尚未恢復實力

前，誰來判定誰是世界秩序的破壞者？在對方沒有發動戰爭前，誰來決定是否已構成實際威脅，因此可以用兵？誰又有權利替別的主權國家決定現任執政者是不是有效的統治者，未來應有何種形式的新政府？

而為這波「維持世界秩序」新熱潮建立合法性的大量論述中，最引人注目的是《華盛頓郵報》社論撰述馬拉比（Sebastian Mallaby）提出的「不情願的帝國主義（Reluctant Imperialism）」。

美國不能逃避領導角色？

「沒有能力的政府只會讓他們的國家陷入貧窮與戰爭，解決之道是美國與盟國要學會重新接受帝國主義是有必要的，」布希出兵伊拉克前，馬拉比在《外交事務》上指出。

上個世紀有能力指導弱國建立國家，維持世界秩序的力量，正是幾個經營帝國主義的國家。現在，全球沒有能力的政府愈來愈多，即使不情願，美國與富裕的盟國也需重新學會以往帝國經營者的能力。

日本帝國重現， 台灣有新靠山？

二次世界大戰結束後的六十週年，日本不僅重新搶回戰後受限制的國家主權，更用全球第二大軍事國（僅次於美國）的優勢，將積極扮演維持世界秩序的角色。日本也以罕見的強硬，不顧中共的抗議，發給前總統李登輝簽證。

這個重新抬頭的新日本，會是台灣未來安全的新靠山嗎？

對

經歷過二次世界大戰的人來說，上個月應該很有感觸。

大戰後為維持世界和平而成立的聯合國，上月初正式宣布將改組，成立之初被排在決策核心安理會外的戰敗國日本、德國，都可能進入安理會成為常任理事國，並享有對重大國際事務裁決的否決權。

十二月八日，柏林布蘭登堡門旁簌冷晚風的夜宴裡，英國《金融時報》觀察德國總理施洛德推銷德國擔任安理會常任理事的演講：「他以往輕聲細語、凱子外交的低調作風不見，大家也像忘了幾年前施洛

德幾乎不懂外交。今天晚上，是德國施展自己『謙虛但有自信』外交手腕的開始。」語中帶著英國對歐陸世敵的嘲諷之外，更說明以往自罪、抱歉的德國人，將大膽搬動上個世紀在國家發展主權留下的絆腳石。

德國在大戰中的軸心國伙伴日本，也在這個月改頭換面。

日本積極搶回國家主權

喜歡搖滾樂、崇拜貓王、披散鬆髮的改革首相小泉，不僅積極奔走

安理會常任理事國地位，更在上月中簽署參與美國洲際飛彈防禦體系（BMD），此後日本不僅可以製造核子武器，更打破以往出口軍火的禁忌（未來十年可出口飛彈零件到美國），讓日本往廢除「非戰」憲法路上又向前邁進一步。

同一時間，日本內閣也通過防衛廳新擬的「防衛大綱」，不但明指中國、北韓為關鍵威脅，更說日本「必要時可派兵到世界任何國家去。」

防衛廳長官大野功統說，過去自衛部隊維持的是嚇阻政策，此後應

CEFIRO

20萬車主的口碑見證
20萬公里耐久品質的堅持



V6引擎



Navi衛星導航



TOBE資訊影音
3C平台



電動後檔遮陽簾



後座首席中控台



HUD車速簡報
螢幕



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

SWIFT 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

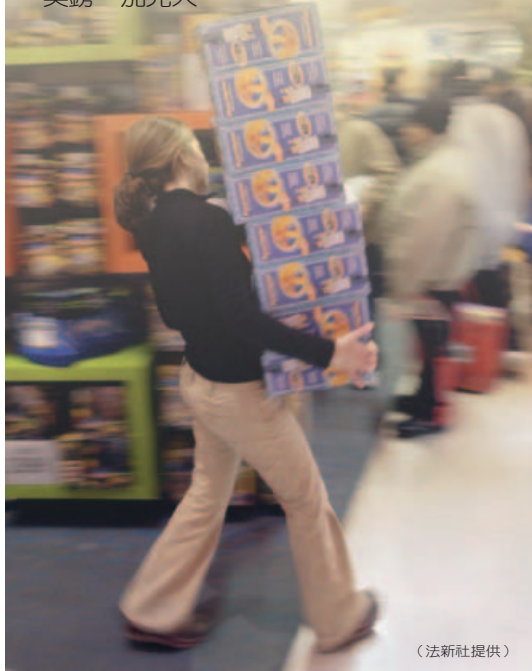
誠隆 (02) 27622330
台北市松山區八德路四段88-70號
七和 (02) 87711770
台北市市民大道二段180號
裕隆 (02) 89115500
台北縣新店市中興路三段128號
光隆 (03) 3601111
桃園縣桃園市中山路1310號
永慶 (035) 327155
新竹縣新竹市經國路一段2號
裕新 (037) 337037
苗栗縣苗栗市統華路656號

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
福通 (06) 2919011
台南市南區中華西路一段79號
裕昌 (07) 3233331
高雄市三民區中華二路111號
吉隆 (09) 2600000
高雄縣鳳山市中山路238號

TLFeBOOK

■ 如何變成美元貶值的贏家？

- 出國旅遊、購物時，選擇美國代替歐洲、加拿大。
- 直接投資外匯市場產品風險大，不妨分散資金投資在不同幣別市場。例如，購買外幣、存外幣存款、投資美國以外國家或不以美元計價的股票或債券等共同基金。
- 美元匯價不斷創下近幾年的低點，近期若有需要使用美元，可以趁著美元往下走時，逐步買進美元。
- 觀察各國的外匯政策，比觀察美國經濟基本面更能判斷美元走勢。
- 未來美元對亞洲貨幣貶值的空間比對歐元、英鎊、加元大。



(法新社提供)

經濟體：

購買美元債券的政府，這次多少都吃了點虧。許多亞洲政府一方面因為外匯存底激增，一方面想要抑制本國貨幣升值，所以都投入美國公債市場。現在，美元貶值，這些債券價值縮水，彷彿由這些外國政府替美國買單。

另外，美國目前佔全球消費的三成以上，養活許多外國企業。因此，出口商品到美國的國家，要小心美國消費者因物價上揚而縮手。

美國放手讓美元大貶也有風險。要小心的是，美元如果貶過頭，造成美國通貨膨脹大增，則對整體經

濟有害。

如何反敗為勝

長期而言，美元有可能會再往下走，但是經過前幾個月的急挫，「我們」所有的模型都顯示，現在是出清看空美元部位的時候，美元被賣得過頭了，「紐約避險基金」外匯概念」基金的投資長泰勒建議，如果近期內有美元需求，反而可以適時分批進場。另外，擁有美元資產的人資產縮水，許多人想從匯市大撈回一筆。匯市過去一向是金融機構的天下，但是這三年來，包括

散戶的非金融機構單日交易金額已經增加一千億美元。

不過，許多華爾街分析師警告，直接投資匯市風險多。尤其是外匯期貨，投資一元可以輸掉二百元。二十四歲的瑞茲，就吃了大虧。

「我原來以為在外匯市場買賣可以日進斗金，」結果在他真正覺悟之前，「二萬五還是二萬美元已經吹了！」

投資專家們建議，想投資不同幣別市場的人，不妨從其他相關管道下手。例如，直接向金融機構購買外幣、存外幣存款、投資美國以外國家或不以美元計價的股票或債券等共同基金。

美元到底貶到底了沒？什麼時候該買？何時該賣？

要追蹤美元動向，與其觀察美國經濟基本面，不如觀察各國的外匯政策。匯豐銀行的貨幣策略師沃爾德透露，美國政府要不要挺美元？歐洲、日本與其他亞洲政府要不要干預美元，都比美國經濟數據更能左右美元走勢。

另外，美元對英鎊與歐元、加元貶值幅度已經很大，未來更有升值潛力的是日圓等亞洲貨幣，《經濟學人》指出。



▲美國目前是美元貶值的最大受益者。藉著美元貶值，它能促進對外出口，縮小巨額赤字。

(法新社提供)

經濟體：

到目前為止，美國似乎是美元貶值最大的受益者。眾所周知，美國有巨額的貿易逆差與經常帳赤字，藉著美元貶值，它能促進對外出口，縮小這赤字幅度。

此外，美國企業出口增加後，營

收與獲利上揚，也會帶來更多就業與企業投資，進一步刺激經濟。

另外，美國用美元向其他國家借錢、發債，而今美元價值縮水，欠債的幅度變小，等於一筆勾銷許多債款。

其他以美元對外借款的國家，也因為相同的道理而減輕外債負擔。

受害者啟示錄

個人：

許多美國人已經飽嘗美元貶值之苦。首先是進口物價上揚，帶動消費者物價指數。因為同樣是一歐元的東西，隨著歐元兌美元升值超過三成，進口商的進口成本硬是上漲三成以上，不得不跟著提高零售價。

類似的道理是，如果美國人到海外旅遊，旅費成本也會跟著大增。像是到歐洲或加拿大，旅費就會比兩年前多出三成。

另外，許多人的資產也跟著美元縮水。《華爾街日報》指出，許多美國人早已習於美元是強勢國際貨幣，投資時只想到美股，很少想到要分散資產到歐洲、亞洲貨幣或市場。「亞洲人總是會討論歐元和日

圓，美國人則只討論思科、戴爾，還是微軟，」獲利資本公司的執行長蓋倫特提醒。

相同地，把太多資產放在美元的投資人，也遭受相同的傷害。

企業：

在美國有子公司的跨國企業，有可能因為美元貶值受害。因為他們在美國的收益以美元計算，但轉換成母公司當地的貨幣後，如果美元對母公司當地的貨幣貶值，這些數字就會變得比較小。

一些國際級金融業也會因為美元價值變動而徒增成本。這些機構多半有大筆的外匯管理業務與交易，如果美元是朝著一個方向穩定地變動，這些企業比較容易控制匯率風險。但是最近美元急跌又匆忙回升，未來上上下下的時點也不易掌握，這些金融機構將要花費許多成本進行匯率避險，否則就有可能蒙受許多損失。

與美國企業競爭市場的其他國籍企業，是另一波受害者。因為美國企業享有低幣值導致低售價的價格優勢，幣值高漲的企業成本與售價都顯得較高，許多歐洲企業就因此叫苦連天。

美元貶值，你是贏家還是輸家？

雖然身處遙遠的台灣，

美元貶值，還是會影響我們的生活。

你是受害者？還是得利者？

華爾街分析師教你如何從中獲利。

美

元走向是二〇〇四年最受矚目的世界財經趨勢，全球人心隨著它的走勢上上下下。

綜合各國國際媒體的分析，不論是個人、企業或國家，都有人栽了大跟頭，也有人因此獲利無數。

身處這股浪潮中，更重要的是，如何藉此積極趁機撿便宜。

贏家俱樂部

個人：

有資金在美國以外主要市場的投資人，最近大概都笑得合不攏嘴。因為歐元、英鎊、日圓與加元等貨幣兌美元大幅升值，投資在這些地區的股、債市，甚至只是存款，都

可賺到許多匯兌利差。

因為美元相對較便宜，去美國旅遊、購物的人，也省下不少旅費。

跟英國相比，許多美國物品現在售價都便宜一半以上，在CNN的鏡頭前，一名老太太神色喜悅地說，「你想都不用想，只要一直買、一直買就對了！」

企業：

相對地，美國的觀光業就可因此受益。因為除了有蜂湧而來搶便宜的國外觀光客，美國人也因為出國用外幣度假太貴了，而留在國內旅遊。

美國觀光業協會已預測，二〇〇四年的旅遊業收入會上揚六・九%，

二〇〇五年會再增加五・三%。

在美國有製造基地的企業，也因美元貶值得利。因為這些製造商的產品以美元報價，不需要降價就有價格優勢，對外國人而言顯得更便宜，訂單有可能大增。

在海外投資的美國企業，則因為國外的收益匯回美國時，等於更多的美元，而使財務報表上的數字更漂亮。例如，在台灣麥當勞漢堡不會因為美元貶值而降價，一個新台幣六十元的漢堡轉換成美元後，就會從前一陣子的一・七四美元升到一・八六美元。

商品出口的美國業者因為以美元報價的出口物價顯得比其他國家低，也可以藉此擴張國際市場。

功，但一個客觀的事實是，比起中國蓬勃的經濟發展，中國企業的表現乏味得多。

中國經濟仍主要依賴於廉價的勞動力，以及過分多的外商直接投資，而不是中國本土企業的巨大的來推動的。

世界總是談論中國是一個多麼大的市場，卻很少說中國有多麼傑出的品牌。

北京大學的經濟學家張維迎甚至說，要警惕這樣一種可能的出現：中國是世界經濟的大舞臺，但主演者卻全是外國公司。

即使最優秀的中國企業在制度建設、企業文化、領導力的表現上令人失望，他們大多是個人英雄主義的產物。兩個至關重要的因素造就了這一切。

官僚權力壓抑商業發展

首先，中國以官僚權力為中心的傳統，極大地壓抑了商業個性。即使在聯想這樣的標誌性公司的慶祝會上，官員也是居於絕對的中心地位，「感謝領導」是所有講話的開頭。在某種意義

上，國家仍保持著剝奪你一切的權力，沒有任何制度上的設計可以保障已經創造的商業利益。

其次，在文化上，中國的企業家群體缺乏真正的創造動力，儘管不必苛求他們每一位都具有馬克斯·韋伯所說的「清教倫理」，但是未來缺乏長遠的規劃

是他們普遍的特性，最初他們僅僅是想提高物質生活水平，而加入了這個行列，但在成長之後，這種短期目標還未轉化成一種真正使生命與內心的召喚，社會沒有給他們提供了對應的價值倫

理，他們還要擔心目前的財富是轉瞬即逝的。

全球化是未來十年中國商業界的主要挑戰，他們在國內市場的發展已到了一個天花板。他們開始重走日本、韓國、台灣企業在對應時間所走的道路。

但完成這個起飛，他們需要很大的改進，但更重要的改變來自政治權力，如果沒有一個更為制度性的改變，所有「中國的索尼（Sony）」、「中國的IBM」的美好期待只能是幻想。（作者為北京《經濟觀察報》主筆）

中國企業的下一個十年

文／許知遠

聯想完成了中國企業至今最具代表性的收購案，
下一個十年，中國企業如何才能不再依賴廉價勞動力，真正打出世界品牌？

柳 傳志仍清晰地記得第一次參加IBM經銷商會議的場景。

那是一九八五年的北京，他剛剛成為一家小公司的負責人，一年前，他和十位中國科學院的同事丟掉了鐵飯碗，用借來的二十萬元創辦了中科院計算所新技術發展公司，他們不知道怎麼做生意，只是模模糊糊地感覺到業務範圍要與他們的科研專業有關係。

十九年後，當時坐在會議室最後一排、內心忐忑不安的柳傳志宣布他創建的這家後來改名為聯想的公司收購了IBM的全球個人電腦業務。這是中國企業界目前完成的最富標誌意義的收購，

聯想的營業額是三十億美元，而IBM的個人電腦業務則超過一百億，後者是這個行業當之無愧的領袖，當它在一九八一年推出第一台個人電腦時，聯想還沒有誕生，而在很長的時間內，後者也是以代理前者的個人電腦而成長的。

迴避非商業領域陷阱

二〇〇四年十二月十五日，在慶祝聯想集團誕生二十周年的慶祝會上，曾被《時代》雜誌評為全球最具影響力商業人物之一的柳傳志回顧了聯想曲折而榮耀之路，一群計劃體制下的知識份子如何學會市場之道，一個代理商

如何創建自己的品牌，一個本土企業如何擊敗跨國公司成為國內市場的領先者，一個區域性的企業如何成功進入國際市場……

聯想的成長多少象徵了過去二十年中國經濟的迅速增長，四十年才開始創業的柳傳志的個人故事則蘊涵了中國商業世界的心酸與奇蹟。

在中國取得成功，既要大膽地抓住機會，還要迴避非商業領域的陷阱。

在整個八十年代，中關村的領袖人物是四通公司的萬潤南，但由於他在天安門事件擔任民運領袖的身份而出走海外，四通公司從此一蹶不振。

在整個九十年代，中國商業界

也有更多風雲一時的企業與人物，但由於對短期利益的追逐，而曇花一現。

在很多時刻，中國的商業世界仍遵循著「膽量是第一生產力」的定律，在一個不成熟的市場經濟環境中，通過與權力的結合，他們迅速從現有的資源中切分到更大的一塊，而不是創造一個新世界。

中國企業表現乏味

除去聯想外，很多中國最著名的企業在這一年迎來了他的二十歲生日：海爾、萬科、明基、藍星、科龍、健力寶等。它們都因擁有某些值得尊敬之處而獲得成

不再是夢？

文／俞力工

歐亞大團結



經過四十年的等待，土耳其終於得到可能加入歐盟的機會。

反對與贊成間如何攻防？誰讓土耳其看見曙光？

十二月十七日，歐洲聯盟理事會就「與土耳其啟動加盟談判」一事，結束了為期兩天的緊張會議。反對土耳其加入歐盟的保守黨原打算只允許土耳其成為「特惠伙伴」，但卻經不起歐盟多數成員國的壓力，最後以「二〇〇五年十月三日正式啟動談判，但不自動保證一定讓土耳其入夥」的決議結束會議。

對土耳其說來，等待了四十一年

的加盟談判總算是有了較具體的結果，因此不能不視為一場勝利。但據最樂觀判斷，經過冗長的談判與結構調整，以及一系列過渡條件的滿足，正式成為盟員最早也要到二〇一五年。此期間，萬一有何特殊事故，歐盟還可隨時結束談判。

就歐盟支援土耳其加盟的觀點來說，土耳其畢竟有部份領土跨越歐洲；長期屬北大西洋公約組織；又是唯一的伊斯蘭教世俗化民主國家；近年來經濟蓬勃發展；四十一年前，歐盟的前身已做過歡迎該國加盟的承諾，因此如今毫無讓其吃閉門羹的理由。

至於反對派的表面理由，不外是：歐盟民眾多數反對土耳其加盟；該國領土只有二%在歐洲境內，加盟後會把歐盟改變為「歐洲、小亞西亞聯盟」；它屬伊斯蘭教文化圈；六千三百萬人口太眾多，生育率又遠遠超過歐盟成員；基本上屬農業國，經濟落後；對人權、少數民族、男女平等、同性戀、貪污腐化的態度，反映其不曾經歷過歐洲啟蒙主義

的薰陶。暗地裏，自然還會考慮到：一日該國入夥，是否會充當美國的代理人，破壞歐盟的獨立外交、安全政策？或者，是否會起「摻沙子」的作用，降低歐盟的經濟競爭力，使歐元變成軟貨幣？

實際上，土耳其比起波蘭、羅馬尼亞、烏克蘭並不窮；近年來，五%到八%的經濟成長率也遠在歐盟平均數之上；受過啟蒙主義洗禮的歐洲，也同樣不能避免基督教內部派系戰爭連綿、殖民侵略、兩次大戰、納粹主義；人權與社會問題方面，其政府最近除了廢除死刑和提高庫德族的地位外，也的確作了許多政策的改善；一旦生活質量提高，生育率也自然隨之降低。至於「親美」

的顧慮，從去年伊拉克戰爭期間，土耳其拒絕美軍過境的姿態，也看得出該國政府已把加盟歐洲作為最優先考慮。或許，這也是為打贏這場「談判戰」而踢出的最具威力的一腳。

土耳其的確在變，變得比前幾屆政府更加成熟和果斷。十年前，它還自詡為美國的先鋒部隊到處插手；甚至口出狂言要建立「從巴爾幹到新疆」的「大突厥」；如今，卻以一系列務實表現，改變了歐盟的狹隘地域觀念，使其考慮更多歐、亞大陸的和諧。照此趨勢發展，由歐洲到小亞西亞，再延伸至太平洋西岸的「歐亞大團結」似乎也並非不能想像的遠景。

（作者為世新大學客座副教授）

「最適」邦交數 VS. 「最大」邦交數

文／李紀珠



在兩岸競標虛幻的邦交國爭奪戰中，台灣應有更好的選擇，放棄追求「最大」邦交數的迷思，改為「最適」邦交數的外交政策。

兩

岸爭奪萬那杜作為邦交國的遊戲，終於在該國國會

投票通過總理不信任案後，台灣出局幾成定案；而在此同時亦傳出我另一友邦格瑞那達，正在北京為金援尋求建交。事實上，我邦交國遊走兩岸抬高身價的戲碼，幾乎年年上演，我政府官員不但疲於奔命，且耗掉我國大量經濟資源，部份經手人員以機密為由中飽私囊，而一件件的金援友邦卻爆出友邦高層的貪污案，再再令人懷疑，在兩岸競標虛幻的邦交戰中，難道我們沒有更好的選擇？

付出了那麼大的代價，故事卻不斷重演，說穿了只是因為我國外交政策始終自陷於追求「最大」邦交數的迷思，因此政府官員每

每以增一邦交國為喜，減一邦交國為憂。然令人不解的是所有外交官員都非常清楚，我國再怎麼努力，都不可能透過金錢獲得進入聯合國門檻所需的邦交國數，而邦交國的建立，對我國而言，只能證明中華民國的存在，有限數目的增減對台灣的外交困境，並不能產生任何「質變」的作用；那麼多一國或少一國又有何差別？更何況還需付出這麼高的代價。

國家資源畢竟有限，對規模不大的小國而言，資源排擠的機會成本效應更加突顯，故對有限的資源配置，尤應審慎。因此，在有限資源下，難以追求「極致」，只能在受限的條件下，追求「最適」(optimal

solution)。

就如雖然人們希望能生活在零污染的環境中，但經濟學家會告訴你，代價太大，一國應追求的是「最適」污染程度，而非「零」污染；因為由「最適」污染邁向「零」污染的環境，或許您會好過一些，但經濟體系需付出極高的機會成本；反之，承受一些污染並不會帶來太大的痛苦，但節約下來的資源，卻可用來追求其他方面的福利，因此，一國應在享受污染減少與付出的代價中，求取均衡。

事實上，當台灣邦交國超過某個數字後，再多一個邦交國，對於證明中華民國的存在或進入國際組織的邊際貢獻幾近是零，但在財政及經濟上我國卻需付出

很高的代價。因此我們希望政府應速擬一套，追求「最適」邦交數而非「最大」邦交數的外交政策，並將節約下來的資源，投注在更有效益的地方。

以此次對萬那杜提出的金援為例，若報載之該國高層所言無誤，則放棄一個邊際貢獻度為零的邦交國，將使我國付不起營養午餐費的學童可免費吃數十年，讓無心任教的中小學老師順利退休，讓全國大學至少增加一億元的教學設備，讓我國研發經費佔GDP三%的目標及早達成。而當高素質的人力及高品質台灣製產品為全球肯定時，誰會認為台灣不存在呢？(作者為政大經濟政策研究中心主任)

談接班人的培養

文／司徒達賢



成功企業需要優秀經理人代代相傳，
如何識別出千里馬，做一個知人善任的伯樂？

對

成功的企業家而言，接班問題是一個相當重要而又敏感的課題。若未能及早善加規劃，企業將可能面臨難以承受之動盪，甚至使多年的苦心經營化為烏有。

本文限於篇幅，暫時不談家族企業的接班或創業伙伴「老兄弟」之間的輪流擔綱，只探討由組織內部專業經理人接班的問題。

專業經理人的接班問題，大致有幾項：領導能力不足、競爭規則之設計不當，以及忠誠問題。

首先談領導能力。創業家在從內部選拔接班梯隊時，普遍感覺這些專業經理人雖條件好，但在領導能力上似乎難獨當一面。由於於不放心，也就難以放手，結果往往使接班問題一再拖延，這其

實對組織未來發展極為不利。

接班人若能力不足，原因之一是過去在創業家強勢領導下，不易發展出綜觀全局的眼光，以及開創性的氣魄與整合內外的手腕。換言之，如果他們真的在領導能力上有所欠缺，其實是因為老闆或機構領導人多年來未曾給予歷練的機會。因此機構領導人應讓這些潛在的接班團隊，有獨當一面的機會，一方面考驗其潛力，一方面發展其能力，一方面也為他們「養望」，因為有了具體功績，將來接班後才更能獲得組織內外的尊重。

其次是競爭規則的設計。競爭接班位子的規則如果不公平，不僅將使最後勝出者可能並非最佳人選，而且由於競爭過程中，造

成各方之嚴重磨擦，或許接班尚未完成，大將已紛紛離職。理想之結局為：在競爭者中擇定接班人選後，其他人依然能團結一致，竭誠協助新的領導人。規則好而評選公正，大家才會有風度，也才能繼續合作。

第二是忠誠。這是指未來接班人究竟是忠於組織？忠於原來領導人的理念？還是忠於「派系」？在某些大型組織中，有志向上追求更高境界的年輕專業人員，為得到高階的注意，不得不加入派系，或互結朋黨。如果在組織中，必須有派系支持才能嶄露頭角，則一日擔任領導人後，通常不易擺脫派系利益的糾葛，甚至可能影響其行事或分配資源之公正程度。針對此一現象之解

決辦法是：在這些有潛力的年輕人尚未進入明顯的「接班層級」時，即應設計機制，使高階領導人有機會接觸、觀察、考核他們。目的在使這些人不必經由派系的「仲介」，也能脫穎而出。及早發掘，也可增加這些人對領導人乃至於整體組織的認同。

此外，如品德之水準，專長與組織未來發展方向之配合等，也是選擇接班人時的必要考量。

專業經理人中，其實有許多都有獨當一面的潛力，如果不善加發掘與培養，當他們的條件成熟到某一階段後，就只有另行創業一途，企業不但損失人才，還可能因而增加了競爭對手。

（本文作者為國立政治大學企業管理系教授）

勞工董事 為產業民主嗆聲

「台灣」，中華電信也在名單裡。

代表出任。

十 二月中旬，由公司治理協會理事長、台大管理學院教授柯承恩出任獨立董事的陸技公司竟爆出假帳醜聞，這等於狠一巴掌打在最近台灣的「獨立

董事」熱上。比起獨立董事的消極，另一種「董事」的積極作為，也同時吸引全國注意。幾天後，因成功取得台灣史上首次罷工權，而再度成為新聞焦點的中華電信

工會理事長張緒中，他的另一個身分正是中華電信的董事。

三年來每個月底，張緒中都與另外兩位勞工董事，和董事長賀陳旦一起參加業務會報。

二〇〇〇年，台灣第一次政黨輪替，立法院陷入空前紛亂。張緒中趁亂運作，在會期最後一天晚上通過最後一個法案：「國營事業管理法第三十五條修正」。

從此，公營事業裡頭的國有持股代表董事，至少要有五分之一由工會

於是盛行於歐洲大企業，德國甚至列入憲法保障的勞工董事，第一次在台灣出現。現在中油、台電等國營企業都有勞工董事。甚至連台灣企銀、北商銀兩家民營銀行的工會，都透過取得委託書的方式，成功拿下勞工董事的席次。此時勞工董事在台灣的出现別具意義。全球化讓講求短期獲利的國際熱錢四處遊走，使得股東與勞工的利益愈來愈陷入矛盾與衝突時，台灣的國營事業卻是另一個局面。

當民進黨政府對於中華電信、中油、中鋼等績優國營事業的經營方針，都引起「政治干涉專業」的非議時，在這個歷史的偶然裡，勞工和股東開始站在同一陣線上。

例如，最近引起軒然大波的國營事業「正名」說，民進黨政府要求各國營事業將「中國」改為

「台灣」，中華電信也在名單裡。「太離譜，中華改甚麼啊？現在還有個台灣大哥大，」張緒中說。三名勞工董事並在十二月底的董事會提案，要求公司提出改名的損益評估報告。

過去一年間，在中華電信庫藏股案、出租線路給民營固網等種種爭議案件，張緒中都善於利用董事席次的優勢，結合媒體、監察院的運作，屢屢逼得管理階層改變既定政策。未來，這種「產業民主」還將向外擴散。

罷工投票一星期後，頭髮斑白的張緒中又出現在台塑大樓前，高舉雙手站在掛著「公司賺錢，員工分享」大布條的發財車上，向台下數千名要求台塑加發年終獎金的台塑員工致意。

「我的目標是，第一大民營企業和第一大公營企業都有勞工董事，」張緒中說。



(劉國泰攝)

▲中華電信工會理事長張緒中善用勞工董事身分爭取權益。

無線上網新趨勢：資訊家電

網通業會師日本搶商機

去

年總產值約十二・一億美元的無線區域網路產業，

本將成為兵家必爭之地。

歷經一年的微利化，今年起總算在日本嗅出了數位家庭帶來的新商機。

過去，網通產業主戰場集中在北美、歐洲，五成以上營收都來自該地，日本市場則往往僅佔

二、三成左右。但從今年起，日本將成為兵家必爭之地。

同樣也是百億元俱樂部會員、以無線區域網路為主的正文科

高達八成。預估將增加六千萬日元營收，成長最快的區域之一就是日本，

技，執行董事楊正任表示，目前正積極與日本家電廠商聯繫，計劃搶下無線模組訂單，預估今年的日本市場將突破兩成以上。

台灣廠商不約而同在日本展開佈局，看中的就是當地逐漸成形的數位家庭環境。

「無線區域通訊未來的兩大趨勢是資訊家電和電信整合，而日本市場的重要性就來自於資訊家電，」正文執行董事楊正任解釋。

資策會研究經理林山霖分析，在數位家庭架構下，PC產業與消費性電子互爭主導地位。擁有強力家電大廠的日本，目前看來似乎較佔優勢。

為了發展資訊家電，日本廠商如 Sony 等，都必須在產品上增加無線上網功能。台灣 WILAN（寬頻無線上網）業者搶的就是日廠所釋出內建無線模組的訂單。

此外，日本計劃到二〇〇六年

時，要把光纖網路牽到六千萬用戶家中。比目前頻寬速度快上十倍以上的光纖網路，也讓喊了許久的數位家庭有落實的可能。

研發技術是敲門磚

「可以說，台灣做 WILAN 的都對日本市場有所期待，」楊正任觀察。不過，「日本人的生意並不好做，」為明泰打日本市場的副總經理張右廉坦言。原因在於，日本市場走另一套模式，價格割喉戰不再管用。

楊正任認為，資訊家電對影音傳輸的品質要求高，加上 3C 聚合，產品的應用日益擴張，「以後考驗的是廠商研發的深度和廣度。」

無線區域網路產業要突破微利困境，數位家庭是一個好機會，而鄰近的日本市場也許正是業者最佳的練兵地。



（法新社提供）

▲寬頻的基礎建設，加上擁有數間家電大廠，是日本發展數位家庭最佳條件，也是台灣無線區域網路業者瞄準的新商機。

文／潘淑婷

換門面，拚品味

長榮航空打造高質感旅行

一〇〇四年聖誕節前夕，七十七歲的長榮集團總裁張榮發宣布交棒，為的就是讓長榮集團全面年輕化。

事實上在此之前，長榮就已經啟動許多改變。以長榮航空為例，先讓飛機換新塗裝，接著讓空服員的制服從套裝配領結，換成連身洋裝及短外套。去年更把服務口號轉向訴求安心，儘管放鬆，把飛機當家中的家。

十二月一日，長榮航空位在台北長安東路的客運本部換上新裝。明亮的玻璃櫥窗掛上大型液晶電視，放送著巴黎、北海道的旅遊風情，而不再是複雜難懂的世界航線地圖。走進大門，兩側坐著面帶微笑的客服人員，讓人生畏的警衛放到一旁去。

怕等待過程無聊？別擔心，這裡有間 LOUNGE 讓人邊喝咖啡邊上網。

什麼原因讓長榮航空變臉？答

案是台灣消費者的旅遊品味正在升級。現今消費者需要「感覺」的旅行。從長榮航空的營運數字來看，目前客貨比重各半，台灣就佔客運營收的四成五。過去團體旅遊是大宗，現在一路下滑，個人旅遊躍為主流。

長榮航空客運本部副總經理陳欣德觀察，這是因為消費者旅行不再只為嚐鮮，而要完全逃脫忙碌高壓的生活。「愈來愈重視掌握當下，」他說。於是長榮先選定個人旅遊裡的自由行，做為改造重點之一。

過往自由行就像便宜的套餐，讓消費者一次買齊機票加酒店。不過當航空公司、旅行社都推出類似產品，這樣的差異對消費者一點也不稀奇。

為了黏住消費者，長榮航空跳脫價格戰，讓自由行變得更有質感，更有層次。他們先選定幾個地點推出主題行程，這種升級版

的自由行命名為「Evasion」，取自法文「逃脫」之意。

不過質感很難塑造，因為它總藏在枝微末節裡。長榮從小細節一一改善，以前發給旅客用的紙製行李吊牌改成塑膠片。貼在旅客身上辨識用的貼紙換成銀色別針，如此一來還有收藏的價值。長榮甚至推出虛擬旅遊專家「Mr.K」，帶消費者出國玩。

《新差異化行銷》

一書提醒，在這個選擇大爆炸的時代，購買的行為不再只和人們及收入有關，還涉及消費者對目前的選擇不滿，而新一波的競爭正是從此下手。

正當長榮航空往質的方向提

升，在全球航空業悄悄崛起的低價航空業者，也在二〇〇四年十二月正式進軍台灣，為旅遊市場帶來不同的選擇。

當價格對上價值，消費者你選那一邊？



▲「愈來愈重視掌握當下，」長榮航空客運本部副總經理陳欣德，觀察現今消費者對旅遊的需求已經改變。

文／吳昭怡

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！



生物科技大競技

印、韓、中表現亮眼

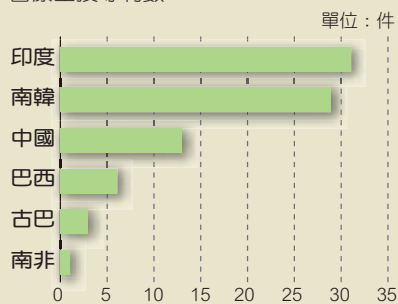
開發中國家除了在資訊科技積極與先進國家搶飯碗，生物科技也逐漸起步，其中表現最搶眼的是印度、韓國與中國。

《經濟學人》引述專業數據指出，這些開發中國家十幾年來發表的生物科技論文篇數大增，每年取得的醫療生物科技專利也在成長。

雖然二〇〇三年龍頭印度取得的專利件數三十多件，仍遠比不上美國的數千件，但是加拿大多倫多大學的《自然生技》專業刊物指出，這對開發中國家的經濟、醫療水準與病人福祉都有極大幫助，特別是那些得不到西方醫療技術支援的偏遠地區病人。

技術起飛

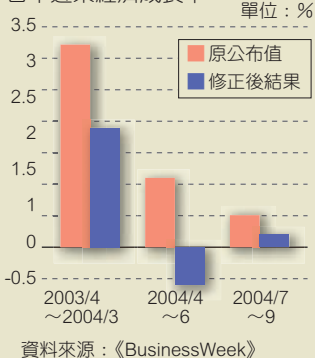
2003年各開發中國家在美國取得的醫療生技專利數



資料來源：《經濟學人》

空歡喜一場？

日本近來經濟成長率



資料來源：《BusinessWeek》

日本經濟成長大逆轉

新數據反得到衰退結果

去年一整年，全球為日本經濟終於復甦歡欣鼓舞。不過，沒想到日本政府用新的統計方法計算出來的經濟成長數字，把原來公布的結果重重往下拉，第二季的正成長變成衰退，第三季也在衰退邊緣。

更糟的是，日本十二月份的短觀報告發現，企業信心不若以往，加上全球景氣趨緩、日圓升值衝擊出口等因素，二〇〇四年第四季成績也不會太好。

幸好，日本的政府負債佔國民產出比例已經從一六〇％下降到一四五％。雖然這仍是先進國家之最，不過日本政府已經在研究新的經濟改革方案，打算裁減公共支出與增稅，填補財政黑洞。

中國乞丐潮竄流

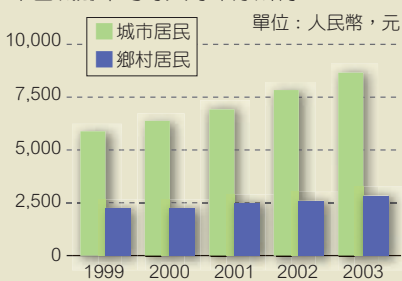
城鄉差距問題嚴重

中國城鄉所得差距持續擴大，二〇〇三年城市的國民所得是鄉村的三倍以上，社會問題愈形嚴重。

根據中國勞動與社會安全部資料，只有一三・五％的人有健保，八・一％的人有失業保險，一六・三％的人有退休金。鄉村生活與社會安全保障不足，還導致行乞人口大幅增加，因為行乞的所得是務農的十倍。

天差地別

中國城鄉平均每人每年淨所得



資料來源：《華爾街日報》

不少乞丐四處漂流，尋找謀生的新地盤。因此包括北京、上海與廣州等大城市已經禁止行乞。

人民幣已被視為

促進全球經濟、貿易、工作均衡的關鍵。

的國內生產毛額與中國差不多，每年七千五百億美元的外貿總值稍稍低於中國，而一五%正是人民幣價值低估的合理估算。

讓我再舉一個例子：一個在中國製造、外銷美國的手機，最終的售價為兩百美元，但其中透過中國勞工組裝的加值部份，僅有三十美元。其餘的價值來自日、韓、中國的高階電子零件。假使人民幣升值一五%，甚至三〇%，手機的價格上漲九美元，金額不大。尤其當你考慮到美國極少數的勞工從事電子零件組裝，這對美國製造業與工作的衝擊，真的很有限。

換個角度，假使不修正人民幣匯率，反而上調日圓、韓國、新台幣的匯率，手機價格將大幅上漲五十美元，升值效應遠大過人民幣。這告訴我們，進步的開發國家的貨幣、匯率政策，對全球貿易影響遠大於中國。

另一個常到聽到的論調是，中國一旦放寬人民幣的外匯管制，會削弱對美元的支持。過去十二個月中，人民幣銀行以每月一百五十億美元的買匯速

度，外匯存底驟增一千七百億美元。中國的外匯存底中有三分之二以上泊放美元，一旦人民幣走升，購買美元的需求不免減少。

美元未來命運的主宰者，不是中國

如此的推斷聽來十分可信，但也有盲點。問題在於，每月外匯存底增加的美金來自哪裡？過去一年，幾乎一半外匯存底的流入來自外國的投資資金，其中有相當部份來自中國的銀行與企業。他們拿海外資產作為保證，在海外大舉融資，將貸得的美元資金匯回大陸，押寶人民幣升值。當企業將美元兌換為人民幣，人民銀行吃下他們拋出的部位，並把錢匯進美國買美元資產，如此周而復始的交易循環，對美國的淨效益其實是——零！儘管中國累積美元資產的速度令人關注，但實際上，對美元的支持作用不如預期地強大。

從國際收支的相對位置來看，中國

的實力也值得探討。

當美國深受經常帳赤字所苦，某些國家必然出現很大的經常帳盈餘，不是嗎？這些擁有高額經常帳盈餘的國家，才是美元命運最終主宰者。以數字來看，美國今年的經常帳赤字預計達六千億美元，中國目前的經常帳盈餘為四百億美元，約美國赤字缺口的十五分之一。誰得為其餘的赤字負責？日本、台灣、韓國加起來的經常帳盈餘達兩千三百億美元，再加上新加坡與馬來西亞，總額上升至兩千七百五十億美元。你應該看出來了：如果把視野放大到世界經濟體系，中國的規模其實不大，它的鄰國對美國經濟的命運反而扮演更吃重的角色。

人民幣或許是全球聚光燈下的焦點，但不管從工作、貿易模式還是全球貨幣市場來看，中國仍是個相對小規模的經濟體，絕不是世界經濟舞台上擔綱演出的主角。至於人民幣升不升值，在宏觀的全球經濟體系中是微不足道的議題。（作者為瑞銀證券亞洲研究主管，周華欣譯）

誰怕人民幣升值？

文／安德森

中國經濟的大躍進，使人民幣匯率牽動著全球的心跳。然而，人民幣真有這麼重要？！升值的效應真的這麼可怕？！

過 去十八個月裡，不管你是誰、住在哪裡，中國對你的生活所造成的之衝擊，遠超過五十年以來的經驗總和。

當中國源源輸出廉價商品，「Made in China」的標籤進攻美國、歐洲、日本等零售市場，同時引爆中國偷走富裕國家工作的爭議。

更有人宣稱，美元已成為中國綁架的「肉票」：中國人民銀行已躍升為

世界第三大的美國國庫券持有者，也是融資美國巨額財政、貿易赤字的最大金主，一年挹注的金額超過一千億美元。

當中國的經濟起飛，爭議隨之一路拔升，你會發現，大部份的爭辯都指向同一個「被告」：中國將人民幣對美元匯價固定在八・二七元人民幣的匯率政策。

製造商大聲質疑，人民幣幣值偏低，中國的出口商製造享盡價格優勢。中國的薪資遠低於應有水準，偷走其他國家的工作機會。

對於各國政府，人民幣也有重新估值的急迫性。美國巨額的經常帳赤字埋下全球經濟的未爆彈，為有效縮減赤字，美國需要中國少出口、多進口——這正意味人民幣的價值須重估。

不難發現，人民幣已被視為促進全

球經濟、貿易、工作均衡的關鍵。從G7財政首長的高峰會、中國政府高層會議，到避險基金的策略小組，人民幣都是眾所關切的話題。

但是，人民幣有這麼重要嗎？人們習以為常的論調，都可發現其謬誤之處。不管人民幣緊釘美元還是彈性浮動，升值抑或貶值，人民幣的匯率政策對全球並不會造成顯著衝擊。

讓我們從幾個基本問題看起。

試想，假如你明天翻開報紙，發現義大利決定重估幣值，將里拉相對於美元或歐元的匯率下調一五%，你的反應是什麼？多半的可能是，人們搔著腦袋，然後下「衝擊有限」的結論。畢竟，義大利佔全球經濟產值的比例不大。

假使你會作如此反應，為何要對中國另眼相看？義大利一兆兩千億美元



（邱劍英攝）

政府該當勵精圖治了

文／莊素玉

耶誕夜的夜晚，下著雨。

一群來自各大企業的中高階主管沒有去慶祝耶誕夜，卻在木柵指南山下的講堂裡，聽著經濟部次長尹啟銘的講話。這位歷經國民黨、民進黨執政的永遠的尹次長在白板上畫著圖。圖上顯示世界上的國家經濟分成三個層次。左邊是以努力密集為主的國家，右邊是知識創新經濟型的國家，中間則是介於兩者之間的中度發展國家。中間這個段落的國家主要以東南亞國協等一些比較中度發展的國家為主。

近幾年來，這段中間國家的經濟區塊卻在左邊的中國、印度的向右壓縮下，經濟區塊逐漸縮小，但由於自身還無法往知識創新經濟的右邊區塊國家擠入，也

就是還無法躋身富人俱樂部OECD的國家之林。

跟著台商跑世界

曾創下快速經濟發展奇蹟的台灣，目前正處於進退不得的困境。有些台商如本期封面故事的主角人物台南企業總經理楊娛娛就選擇勇敢走出去，走到全世界有利於她取得資源與市場的國家。產業組召集人官振萱在近兩個月內，跟著



邱劍英



陳名君



官振萱

楊娛娛出國四次以上。近到中國上海，遠到約旦。楊娛娛為了省時間，常利用週末坐飛機，出國辦好事，三、四天就回

國。官振萱帶領攝影記者邱劍英、記者陳名君跟著楊娛娛踏出國門四趟，以便就近觀察在海外打拚的台商。世居台南古都的楊娛娛選擇把最難做、最複雜的工作留在台南工廠做。（見一五四頁）

台商都如此打拚，台灣的政府下一步要做什麼呢？

事實上，不管什麼階段，政府的角色對台灣下一階段的發展，都扮演關鍵的角色。藉由鼓勵研發、租稅優惠，以及國家整體人才的培養等相關政策的推動，都牽涉到台灣未來能不能走到知識創新型的經濟。政府要如何在這方面扮演積極的角色，可能是該重加思索與展現執行力的時刻了。

另一方面，在台灣的企業家，也紛紛在思索下一步的路。籌劃設立研發中心是一條路，而讓設計師設計出美麗的產品與打造品牌行銷競爭力也是一條路（見九〇頁）。

新的一年即將來臨，政府該開始發奮圖強，想想下一步台灣的經濟與社會該如何持續進步發展了。



台灣競爭力 不復存？

■台灣競爭力不復存？

貴刊中一篇「韓國有夢，所以躍升」的文章，相信已經觸動了許多人的心，因為這些年來，韓國的「大躍進」是繼中國大陸這隻睡獅清醒後，另一個以「行動力」及「實力」躍上國際舞台的大龍。

原本「亞洲四小龍」的競爭力是差不多的，但近十年來，韓國大企業如三星、LG、大字、現代等企業不斷向外拓展版圖，如同韓劇火熱地進軍世界，在中國大陸、台灣及日本，以一波又一波的高科技產品反攻這些國家，使人對這原本印象中專門製造廉價品著稱的韓國不敢小覷，甚至不得不豎起大拇指。畢竟韓國企業有國家的全力配合，再加上自身努力，燦爛的遠景早已指日可待。

反觀台灣的現狀，在政治上紛擾不休、中共的無情打壓、台商的出走及資金人才的外流等種種不利因素環繞下，要談「競爭力」根本是不自量力。所以，根本之道是每個人都要從「心」做起，否則「台灣

奇蹟」將是過往雲煙，實在值得我們警惕、深思及努力。
台北 王飛

■從回歸自然開始

《天下》有一篇「元氣產業自然風」，相信看的人一定有不少感想。的確，這些年來，「復古」、「養生」的風氣日盛，一些懷舊的食品，尤其是有機、無污染的產品更是賣得嚇嚇叫。理由無他，現代人已愈來愈懂得放慢自己的腳步，一切以「古」為師。

從前，如果吃的是粗茶淡飯，還不一定是自願，而是環境所逼。但現在不一樣，愈清淡的食物及保健食品，反而大受歡迎。因此，一些養生方法特別吸引現在的人，每年亮麗的銷售業績，相對帶動健康產業的蓬勃發展，愈自然的產品愈有人用，如何「回歸自然」已成為現在共通的話題。

其實這股潮流是一件好事，不只提供一個「商機」，也讓人改善體質，遠離疾病。
台北 蕭銘洲

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1月1日出版

董事長／發行人兼總編輯／殷允芃
總編輯／莊素玉
副總編輯／楊瑪利
資深撰述／刁曼蓮、吳怡靜、鄭一青
何琦瑜、洪淑珍
召集人／官振宣、李雪莉
記者／陳良格、吳昭怡、施君蘭、陳名君
蔡明洵、黃靖宜、孫珮瑜、周華欣
林芳儀、潘淑婷

後製主編／陳世斌
文稿編輯／秦嘉彌、洪家寧
攝影召集人／楊煥世
攝影記者／劉國泰、黃明堂
編輯助理／張惠宜

美術指導／李男
美術編輯召集人／符思佳
美術設計主任／黃慧文

網際網路部副理／熊健美
主任／謝淑靜
資深軟體工程師／胡江林
資深美術編輯／林世宗
企劃編輯／呂正芸
行銷企劃／梁韻之

數位內容資深編輯／周珊汶
編輯／李明芳、洪曉芳、廖凱弘
調查中心資深召集人／許榮榮
研究員／陳宏印

天下雜誌出版
總編輯兼總監／蕭富元
主編／吳毓珍、王連茹
美編召集人／符思佳
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
主任／羅育玲
總機行政／陳秀瑜

廣告總監／葉雲
經理／王櫻佛
主任／程培智
業務／陳筱筠、林家興、周佩亨
企劃主任／劉培惠、洪雅惠、鄭惠升
業務助理／黃淑怡、江奕慧

行銷副總經理／趙琰
企劃經理／黃正宜
副理／張桂娟、陳曉華、吳永賢
專員／周雅欣、黃靖惠
行政／徐昭鈴
客服中心副理／廖雅麗
專員／游美芳、吳巧玲、鄭旭玲、劉佩宜

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／蔡榮美
發行人／林柏年、徐大鵬
資訊科技部副理／魏美麗
主任／張義理
工程師／劉政尉、蕭寶明

財務部經理／郭添文
主任／張利瑞、孫媽媽
會計／陳俊伯、張毓茹、張雅鈴、陳怡婷

總主筆／吳迎春 海外特派員／楊艾俐
資深主筆／林照真
副主編／陳雅慧

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、蕭銘綿

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／楊鎮成、黃育麟

資深專員／許秀娟
軟體工程師／陳姿蓉
美術編輯／周淑收
網站編輯／馬佳豪

產品企劃／趙志泰

副主編兼版權專員／葉庭宜
編輯／黃安妮、傅叔貞
行銷副理／蘇于修
企劃／秦郁淳、劉曉芳

海外業務副總／魏朝瑞
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
專員／張英琪、黃瓊玉、劉麗蓉、徐雅娟
林平康、吳郁、王懿萱
企劃／廖慧中

業務經理／蔡美倫
副主任／徐奇風、曾嘉翎、夏志遠
企劃／林怡廷、潘子佩、黃璋君

客戶服務／劉雅芝、許桂梧、陳麒妃、顏君倫
白幸申
執行主任／江美滿

印務主任／林秋弘
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

發行所／天下雜誌股份有限公司 台北市104南京東路二段139號11樓

11F, No.139, Sec. 2, Nanking E. Rd., Taipei, Taiwan 104 R.O.C.

電話／(02)2507-8627 讀者服務專線／(02)2662-0332

傳真機／(02)2507-9011 傳真訂購專線／(02)2662-6048

發行組／(02)2664-5266 郵箱／台北郵政46-110號

電銷中心／(02)2509-2800 網址／<http://www.cw.com.tw>

書香花園（直營門市）／台北市104建國北路二段6巷11號／(02)2506-1635

行政院新聞局出版事業登記證／局版台誌第2746號

中華郵政台北誌字第443號執照登記為雜誌交寄 ISSN 10152784 Printed in Taiwan

印刷廠／科樂印刷股份有限公司 裝訂廠／台興裝訂股份有限公司

用紙／永豐餘銅版紙、UPM雜誌紙 製版廠／彩峰造像印像股份有限公司

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)89302588

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

中國圖書城上海公司：021-6258-7394

北京普麗文化發展有限公司：800-810-1774

台灣直銷代理／聯創：(02)29451910 漢星：(06)2759561

漢麟：(04)23271366、22016259 紫藤：(07)3319707

學生代理／玉龍山圖書公司 (02)29348235

CommonWealth ISSN 10152784 is published semi-monthly for US\$156 per year by: CommonWealth Magazine Co.,

11F, No.139, Sec. 2, Nanking E. Rd., Taipei, Taiwan 104 R.O.C.

Second class postage rates is pending at Flushing, N.Y. And at Monterey Park, CA

Postmaster: Send address changes to U.S. Distributor:

W. J. Bookstore Inc. 141-07 20 Ave., Whitestone, NY 11357 Chinese DailyNews Book Dept.,

1230, Monterey Pass Road, Monterey Park, CA 91754

法律顧問／台英國際商務法律事務所、羅明通律師

版權所有，本刊圖文非經同意不得轉載或公開播送

天下雜誌©2004 CommonWealth Magazine All Rights reserved.

www.CW.com.tw

天下網站·無限延伸你的閱讀

哈佛主管系列

經理人每天都在做各種決策，
並接受新興的管理挑戰！

如果能有一組哈佛專家天天駐守在側，
幫助你解決未來的管理處境，該有多好？

『哈佛主管系列』透過虛擬的個案故事，
解剖公司或經理人面臨的危機、難題與挑戰，
並請不同領域專家提出因應與解決的評論建議，
有如為經理人提供一套管理百科。
協助經理人在處理每天的管理困境時，做出明智的判斷。

<http://www.cw.com.tw/Havo.htm>

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吉思汗、
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，如臨現場聆聽大師智慧，提供您更豐富多元的數位觀點。



PDA行動閱讀

每月精選文章，供您下載至PDA，享受行動閱讀的無窮樂趣。



Web研討會精選課程

最新、最實用的資訊，針對企業人量身訂做，讓您隨時補充知識活水，強化競爭指數。



歷經產業結構從製造轉型至設計的蛻變，以設計這股輕盈力量為主體的「輕」經濟，已趁勢啟動。乘著設計的翅膀，台灣是否將能輕盈地往更高處飛翔？

專訪喬治傑生總裁郝士高

92 永恆，是我們的設計語言

採訪／洪震宇·孫瑞瑜

漢邦集團設計總監

94 顧明德 頑童性格追求完美

文／洪震宇

西屹設計創意總監

96 王士俊 以人文心「無中生有」

文／洪震宇

齊物設計總監

98 甘泰來 用多元時尚綻放驚奇

文／洪震宇

100 設計，創新動能升級台灣

文／洪震宇

108 為生活注入美學靈魂

文／洪震宇

人文反思

《知識通訊評論》發行人江才建

202 為科學添加人文之心

文／林昭真

迴響園地

卓越服務獎

204 顧客愈窩心 企業愈長青

文／洪淑珍

編者的話

24 政府該當勵精圖治了

文／莊素玉

專欄

40 談接班人的培養

文／司徒達賢

42 「最適」邦交數VS.「最大」邦交數

文／李紀珠

46 歐亞大團結

文／余力工

48 中國企業的下一個十年

文／許知遠

個人視窗

206 理財

強制分紅保單為何不分紅？

文／周華欣

208 健康

輕鬆早起非夢事

文／陳名君

210 休閒

征服每張挑剔的嘴

文／黃加鴻

212 休閒

空中走廊讓你漫步在雲端
躍上枝頭看溪頭

文／林芳儀



214 國際評比

國家地理年度十大奇聞

文／施君蘭

215 經濟指標

全球八·五二億人吃不飽

文／施君蘭



200 劉玉蘭
知足，讓磨難變幸福



148 翁啟惠
雙料院士解密生命之鑰



- 200 知足，讓磨難變幸福**
滾石移動台灣區總經理劉玉蘭
文／吳昭怡
- 專業女性**
- 148 雙料院士解密生命之鑰**
中研院基因體研究中心主任翁啟惠
文／陳名君
- 人物**
- 118 華航精賺 迎戰低價航空**
文／刁曼蓬
- 112 行銷達人 讓顧客追隨他們的腳步**
用研發釣商機
文／蔡明洵
- 創新服務**
- 82 比差異，不如讓顧客更滿意**
文／吳怡靜
- 管理天下**
- 72 人民看不到未來**
二〇〇五國情調查
文／李雪莉
- 天下調查**
- 38 勞工董事 為產業民主噓聲**
文／陳良榕
- 36 網通業會師日本搶商機**
文／潘淑婷
- 34 長榮航空打造高質感旅行**
換門面，拚品味
文／吳昭怡
- 新聞短波**
無線上網新趨勢：資訊家電

- 競爭優勢**
- 124 力拚世界第一 亞光以研發高速挺進**
韓國伊諾 InnoStream
文／黃靖萱
- 128 專攻高階手機 以小博大**
竹藝家劉文煌
文／陳良榕
- 132 小人物成就大禾狂想曲**
美律實業
文／林芳儀
- 137 專注堆出高毛利**
工研院創意中心
文／潘淑婷
- 145 把科技飆回「人」味**
文／施君蘭
- 金融街**
- 188 搶通路，聯邦銀下猛藥**
標卜中興銀 倍增分行數
文／周華欣
- 190 台幣狂猛升值，誰最受傷？**
文／洪淑珍



封面故事 Cover Story 154



跟著台商跑世界

蕃薯戰士 絕地求生

他們是冒險家，

從CEO到六、七年級生，他們以超強適應力與彈性，深入落後貧瘠、仍有戰亂陰影的柬埔寨、印尼和約旦，為台灣中型企業闖出一條新路。

年營收七十億的台南企業，正是台灣傳統產業絕地求生的縮影。

這群冒險家跑在政府前面，逆轉台灣被邊緣化的無奈，正在寫下一頁一頁傳統產業全球佈局的「突圍」傳奇。

文／官振宣・陳名君 攝影／邱劍英

168 異地拓荒——柬埔寨
殺戮戰場也有春天 文／官振宣

172 異地拓荒——印尼
火山國度 賭命闖活路 文／官振宣

176 異地拓荒——約旦
沙漠小國 上演「三國演義」 文／官振宣

180 本土老廠 精緻新生
基地轉型 文／陳名君

182 品牌登陸
十三年 走出自有品牌路 文／陳名君

186 採訪後記
他們在沙漠裡發光 文／官振宣

國際專欄

28 誰怕人民幣升值？ 文／安德森

經濟趨勢

32 中國乞丐潮竄流 文／楊淑娟

全球視野

52 美元貶值，你是贏家還是輸家？ 文／楊淑娟

56 日本帝國重現，台灣有新靠山？ 文／宋東

60 向小國不丹學幸福 文／楊淑娟

跨越兩岸

68 東協十加三，台灣如何突圍？ 文／孫珮瑜

<http://www.cw.com.tw/eMG.htm>

<http://www.cw.com.tw/eMG.htm>

<http://www.cw.com.tw/eMG.htm>

<http://www.cw.com.tw/eMG.htm>

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

由此翻頁