

回函送  
《經理人的十堂財務必修課》  
請剪封底內貼卡

• 何大一：用人才賭生技！

• 信義房屋 周俊吉：當主流，也要當清流

# 遠見

財經·管理·科技——第一流雜誌  
Global Views Monthly 224 雜誌2月號  
1986年7月創刊 2005年2月出刊

白金世代，退而不休



企業重新想像

## 大破大立

戴爾+IBM+哈雷=造反方程式

台灣案例——

華南銀行 蹲下來讓客戶說「哇」！

優美家具 換腦袋求生存

金革唱片 賣情境不賣產品

合勤科技 打造企業新靈魂



《北大商業評論》：

中國一百大品牌價值排行榜

《MIT》：三星力推下一代顯示器

消基會，消保鬥士！廠商殺手？

司徒達賢：看好你的36欄

簡學義的留白空間



ISSN 1017-5741



9 771017 574006 02  
零售價 220元

TLFeBOOK

# 遠見

雜誌2月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌

Global Views Monthly 224

1986年7月創刊 2005年2月出刊



封面設計：林薇依

## 封面故事

154 重新想像 競爭力大未來

# 大破大立 走出新局

高聖凱

156 精選書摘 「苦」企業？「酷」企業！  
重新想像

高聖凱

166 顛覆守則 「十破三立」的職場永生術

譯／高聖凱

174 企業造反 企業造誰的反？造自己的反！

高聖凱

176 行銷 蹲下來讓客戶說「哇」！  
華南銀行 老來「轉運」

宋縉瑤

180 人才 換腦袋求生存  
優美家具 要再「美」一次

林宜諄

154 大破大立 走出新局

數位化時代  
速度決定競爭力，  
遠見電子雜誌  
自2005年1月起，  
讓讀者即時與世界接軌  
掌握國內外  
重要財經管理趨勢。

遠見電子雜誌

[http://www.bookzone.com.tw/  
e\\_magazine/index.asp](http://www.bookzone.com.tw/e_magazine/index.asp)



184 產 品 賣情境不賣產品  
金革唱片 創造典藏價值

張元祥

188 品 牌 打造企業新靈魂  
合勤科技 再造「X」優勢

高聖凱

### 特別企劃

64 超齡特攻隊 退而不休

超齡特攻隊 衝衝衝！

江逸之

82 現象解碼 提前做好退休規劃  
陽光老人vs.糟老頭

江逸之

83 現象解碼 經驗傳承苦無管道  
銀髮人資 等待舞台

江逸之

88 他山之石 退而不休的銀髮名流

王怡榮





# 遠見

雜誌2月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



48

何大一：

用人才，賭贏生技這一局！



56

司徒達賢 誨人不倦半甲子



132

周俊吉

當主流，也要當清流

## 全球焦點

- 40 國內聚焦 痛苦指數暴增三成 萬敏婉
- 42 國際瞭望 最自由經濟體，香港連十一霸 陳致中
- 44 國際新聞集錦 梅鐸取得福斯  
媒體帝國更鞏固 陳致中
- 46 全球焦點 南亞走出海嘯陰霾 王怡蓁
- 本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請見諒！
- 140 大師論大師 討厭標籤的卓越大師  
湯姆·畢德士 著／韓第・譯／汪芸

## 人物

- 48 總編輯interview 艾朗戴蒙愛滋研究中心主任兼執行長  
何大一：用人才，賭贏生技這一局！  
刁明芳、宋漢崑
- 56 遠見人物 領導者的恩師  
司徒達賢 誨人不倦半甲子 張經義
- 司徒達賢談管理：  
看好你的三十六欄！ 刁明芳、張經義
- 132 遠見人物 信義房屋董事長  
周俊吉 當主流，也要當清流 林美姿
- 192 遠見論壇 寶來金融集團總裁  
白文正 不創新，就被打入市場地獄  
白文正 主講

## 專欄

- 20 讀者投書 編輯部
- 24 觀念衝擊 戰爭邊緣？希望邊緣？  
——美國百人會參訪台北、香港、北京後感 高希均
- 26 媒體前瞻 報告總統和副總統：  
直航就是「民生疾苦」 張作錦



# 遠見

雜誌2月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



## 100

三星、LG家電 吃定台灣



## 120

消基會走過二十五年



## 230

「生活設計」產業崛起

- 28 字裡行間 幫助窮人，富人才會更安全 王力行
- 30 把脈社會 白色巨塔與哈佛醫師 黃達夫
- 32 策略思惟 MBA哥姊們！你是學M？或是學B？ 許士軍
- 36 透視科技 高等教育與全球化競爭 牟中原
- 110 知識經濟論壇 職訓會提升你就業的機會嗎？ 李誠
- 138 孫子兵法手記 思入風雲變幻中 嚴定暉
- 22 總編輯的話 一生的職志 刁明芳

### 產業・管理

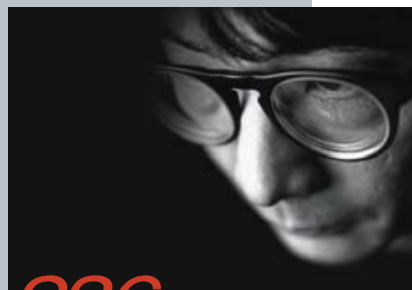
本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請見諒！

- 96 MIT Technology Review 三星力推下一代顯示器 著／曼恩・譯／張彥文
- 100 家電產業 三星、LG家電 吃定台灣 張經義
- 106 科技產業 走過紅毯、度完蜜月 聯想、IBM迎接磨合期 高聖凱
- 108 矽谷現場 iPod當紅 Mac要出頭 蘋果電腦與平價共舞 張德齡
- 112 教育 台灣精英教育出現危機 建國中學能建國？ 宋秉忠
- 維尼中學Live Show 宋秉忠
- 117 有朋自遠方來 萬寶龍總公司執行總經理 韓悟夫 精品業是「愛」的事業 王一芝、王怡榮
- 120 消費者權益 消保鬥士！廠商殺手？ 消基會走過二十五年 張元祥
- 198 南部企業家 價格為經，通路當緯 隆美窗簾 深耕本業 張元祥
- 216 EMBA彼岸紀實 惠普之道 以人為本 柯玉璋 主講

# 遠見

雜誌2月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



## 236

簡學義的留白空間



## 240

登鹿港古樓 緬懷辜老



## 201

《北大商業評論》

2004中國品牌價值排行榜

222 新廣告版圖 廣告產業大變革 梁中偉

228 新廣告人 包益民 創意人創新路 梁中偉

229 新興業者 凱絡 媒體購買第一大 梁中偉

230 趨勢觀察 打造情境 生產愉悅  
「生活設計」產業崛起 陳怡萍

### 人文空間

236 建築人 以石頭寫詩  
簡學義的留白空間 楊索

240 斯人舊事 登鹿港古樓 緬懷辜老 宋總瑤

246 杏林人 前台大醫院院長  
李源德 永遠發熱的醫者心 陳怡萍

250 劇場人 吳興國 捲起劇場「暴風雨」 王怡榮

256 思潮人 人應當怎樣生活？  
——蘇珊·桑塔格給世人的啟示 鄭美里

258 古典新談 跨海藝術饗宴  
「香港藝術節」開鑼 劉家渝

260 生活人 極致體驗巴黎美食 葉怡蘭

262 遠見書摘 《生命的風華》  
喚醒沈睡已久的醫德 王端正

### 北大商業評論

201 北大調查 2004中國品牌價值排行榜  
三星奪魁 意外？不！《北大商業評論》研究部

208 區域經濟 新廈門 跨出島城，走向海灣型城市 于茲志

214 管理天地 為什麼奧運獎勵前三名，  
而不只是第一名？ 薛濤



中華民國75年7月1日創刊  
中華民國94年2月1日出刊

#### 天下遠見文化事業群

創辦人 高希均、王力行、張作錦

1981 創辦天下雜誌

1986 創辦遠見雜誌

總裁 高希均 辦公室主任 林素伶

發行人／事業群總編輯 王力行 秘書 王聖莉

社務顧問 沈君山、張作錦、李 誠

法律顧問 陳長文

#### 遠見雜誌

總編輯 刁明芳 編輯部顧問 張玉文 秘書 陳曉雯

副總編輯 楊 索

主編 林美姿 主筆 宋秉忠、林宜諄

資深撰述 江逸之（兼召集人）、宋總塔

資深記者 王一芝（兼召集人）、高聖凱、張彥文

記者 張元祥、宋漢威、陳怡萍、張經義

研究編輯 萬敏婉

特約資深撰述 林惠瑤（駐法國） 特約記者 陳致中

矽谷特派記者 張德齡

後製執行主編 劉翠蓉 特約資深文稿編輯 呂美女

文稿編輯 王怡蓁、林韋萱

執行編輯 劉銘宣

藝術指導 霍榮齡

視覺總監 陳之俊

資深攝影記者 陳應欽（兼召集人）

攝影記者 黃菁慧、陳宗怡 特約攝影記者 唐岱蘭

資深美術編輯 林薇依（兼召集人）

美術編輯 劉麗堅、吳盈恩

特約資深美術編輯 陸承宗

#### 30雜誌

榮譽創辦人 溫世仁（1948～2003）

創辦人 高希均、王力行、溫世義

總編輯 游常山 副總編輯 何文榮

採訪組召集人 張卉穎、林婉蓉

記者 王念綺、柯正倫、楊倩蓉、游惠玲

文稿編輯 柴婉玲 執行編輯 尤筱瑩 資深攝影記者 吳毅平

攝影記者 李芸霽 美術編輯 彭修凌 編輯助理 陳柏蒼

特約記者 陳盈如、李玉焜

#### 天下文化

編輯部總監 林榮崧 編輯部顧問 張玉文

副總編輯 鄭惟和、林蔭庭、李桂芬

主編 項秋萍、郭嘉玲、李國芬 副主編 詹小玫、劉家瑜、丁希如

資深編輯 李宜芬、徐仕美、畢馨云、李麗玲、郭貞伶、吳佩穎、方怡雯

編輯 林文珠、黃佩俐、張怡沁、沈維君、周宜芳、潘慧嫻

特約資深撰述 王 梅、潘 煌

#### 小天下

編輯總監 許耀雲

副總編輯 張鳳蕙

資深編輯 江坤山、張容瑛、吳雪梨、李世榮

事業群版權暨國際合作開發協理 張茂芸 專員 張毓如

律師 謝穎青

#### 事業群業務部

總經理 林天來 總經理特助 蔡馥鵬 秘書 王淑惠

專案協理 王 品 海外業務代表 孫祥芸

#### 遠見・30雜誌整合企劃暨業務部

總監 馬素珍 經理兼召集人 葉陶聖、林芳燕 經理 王鳳儀、蔡怡穎、林以恩

副理 蘇育正 業務主任 蔡素貞、姜盈羽

企劃主任 廖國芬 資深企劃專員 陳佳莉

廣告企劃 陳慧珊、林素惠、連淑玲 業務助理 游潔如、謝微涵

#### 遠見・30雜誌行銷企劃部

經理 林彥傑

主任 陳又銘、林思螢、李婉婷 專員 李嘉琪

#### 天下文化行銷企劃部

副理兼召集人 武慧芳 副理 李汝桂

主任兼召集人 李雪麗 主任 葉亞薇 資深專員 鍾蘊芳

專員 林麗紅、黃金城、周 悌、張勝宗

#### 小天下行銷企劃部

經理 劉琪琪

專員 陳 琪、李淑鈴、王韻茹、戴安康

#### 93巷・人文空間

店長 林欣儀 副店長 侯國全 組長 陳玉芝

專員 董孟茜、陳怡君、李世盈、黃秀月、吳宜璇、吳玉珊、李筱鳳、林建亨

#### 事業群管理部

總經理 林天來

#### 行政部

資深人力資源專員 李秀如 總務副主任 吳金花 總務專員 李子平

禮台行政 莊紋青

#### 網路事業部

主任暨召集人 吳正郁 網站行銷企劃專員 汪韻霖、嚴宇芳

網站美術編輯 陳湘琴、陳紹平 網站助理編輯 陳憶文

#### 資訊室

資訊經理 吳照郎 主任 陳珮瑩 資深網頁程式設計 張家鳳

#### 美術中心

經理 黃淑雅 主任 張議文 資深美術設計 李錦鳳、梁麗芬

美術設計 黃曉雯、鄭佳桐

#### 印務中心

副理 蔡佳珍 專員 陳仰高、江域平

#### 讀者服務部

讀者服務主任暨召集人 何燕玲 資料處理主任 蔡淑君 讀者服務主任 羅苡庭

資深專員 王秋梅 專員 陳縉淳、徐欣慧 助理 張珮芸

#### 發行部

發行副理 余淑惠 資深發行專員 徐偉明、張秀鳳

發行專員 吳志昇、張志明、游宏琛

#### 事業群財務部

財務長 楊慧婉

資深會計專員 歐陽麗美 會計 游智惠、林千慈 出納 黃美足 會計助理 葉芳如

#### 財團法人知識經濟與管理研究院

創辦人 高希均、王力行、李 誠 董事 許士軍、張明正、陳飛龍、管中閔、高希均、李 誠、王力行 首席顧問 胡勝正

董事長 高希均 院長 李 誠

特約研究員 尤克強、朱雲鵬、吳忠吉、辛炳隆、周行一、林祖嘉、孫克難、高 長（按姓氏筆劃順序）

執行秘書 張淑嘉

發行所 天下遠見出版股份有限公司 台北市（104）松江路93巷1號2樓

電話：(02)2517-3688 傳真：(02)2517-3685 2F, #1, Lane 93, Sung-Chiang Rd., Taipei 104, Taiwan, R.O.C.

郵政劃撥戶名 天下遠見出版股份有限公司

郵政劃撥帳號 第1052163-6號 讀者服務專線 (02)2662-0012 傳真機 (02)2662-0007 2662-0009

E-Mail: gvm@cwgv.com.tw 網址: http://www.gvm.com.tw

行政院新聞局出版事業登記證局版北市誌第一八七八號

中華郵政北市第一九三六號執照登記為第一類新聞紙

用紙 永豐餘 UPM雜誌紙 分色製版廠 中原造像股份有限公司 印刷廠 科樂印刷事業股份有限公司 裝訂廠 台興裝訂股份有限公司

零售總經銷 宇泰圖書有限公司 地址：台北縣新莊市五工五路2號 電話：(02)8990-2588（代表號） 傳真：(02)2290-1658

國內零售 每本定價220元 國內訂閱 1年1980元 2年3600元 掛號每年另加240元

台灣直銷代理 翰群國際事業有限公司：(02)2759-1911 遠見授權學生總代理／玉龍山文化：(02)2934-8235

國外訂閱 亞太地區 水陸：1年2430元（US\$ 74） 航空：1年3480元（US\$ 106）

歐美非地區 水陸：1年2430元（US\$ 74） 航空：1年3780元（US\$ 115）

掛號：每年另加360元（US\$ 11） 國外訂閱可用外幣支票、匯票或信用卡

支票或匯票抬頭請開：天下遠見出版股份有限公司

海外經銷 中國大陸 上海：精育商務諮詢有限公司 800-820-0950

北京：普羅文化發展有限公司 800-810-1774

北美地區 世界書局：紐約(718)746-8889 洛杉磯(323)261-6972 舊金山(650)259-2063

著作權所有，本刊圖文非經同意不得轉載，本雜誌不准出租





## 國有諍臣則國興

《遠見》223期出人意表，難能可貴地將國內政經界令人敬重的四位耆宿齊集一堂，為台灣的出路提出建言。古人謂：「國有諍臣則國興，家有諍子則家全，當其不義則諍之」。在短視近利的政客操弄下的台灣，在只求勝選不擇手段的台灣，還能夠聽到暮鼓晨鐘的讜論，實在令人喜出望外！更重要的是一定有更多的人在閱讀這篇文章後，而得到新的啟發。

其實四位長者一直積極地貢獻自己的心力，年輕力強時身居高位，努力以赴；到了遲暮之年看到國家每況愈下，依舊努力以赴，冀望自己能如識途老馬，為國家找到一條坦途，真的是先天下之憂而憂，後天下之樂而樂。

只是言者諄諄，聽者藐藐，孔子云：「不患外不知內，惟患內不知外。」諷刺的是，今天台灣最有利的出路擺明地就是大陸，然而許多人依舊視若無睹、掩耳盜鈴，可惜了刊登在雜誌上的國士之言，以及犧牲了台灣眼前的大好優勢。

台北市 學生 彊藩培

## 未來競爭重想像力

未來的商場戰爭不是金錢，而是人力的戰爭，注重創新與想像力的企業，方能脫穎而出。尤其是未來國際市場中，新興市場將扮演重要角色，企業應當學習調整並和消費者建立密切互動關係，以顧客為導向來開發產品，因

為，在多元世代的企業經營，貴在創造價值。企業營運策略、組織管理功能有效發揮，與區域性平衡整合等方面的競爭優勢，就是培養多元化企業組織競爭力有效發展主要關鍵所在。

高雄市 商 李樹強

## 勞動市場移轉應審慎考量

李誠教授在223期《遠見》專欄中提到：在經濟全球化與自由化的時代，各國政府無不致力於國內產品與勞動市場規範的鬆綁，為的就是讓國內產品和勞動市場的運作自由化，發揮其應有功能，進而促進資源與人力的充分運用，加速國家經濟成長。

個人同時認為：就勞動市場發展過程，國家機器雖然掌握充分之資源和資訊，仍應選擇適當的時機，採取適切的方式進入，以免讓人質疑政策施行，只是巧立名目、而恣行搜刮圖利之實。

歐美工業發達國家，都能深刻體認：勞動市場移轉，須視情境成熟度而定，並非一蹴可幾。政客如果只是為了沽名釣譽，自認可輕易做到勞動市場移轉（轉型），而故意忽略了轉移過程必須具備的基礎條件、經濟背景、後續推力、種種因應配套措施，儘管事後下台以示負責，整體社會卻已經付出昂貴的代價。

雲林縣 企管顧問 劉順杰

## 更正啟示

223期，頁91文中吳乃仁轉念「東海」經濟系，誤植為「東吳」經濟系。

223期，頁199文中「金獅湖」，誤植為「金絲湖」。

# 一生的職志

刁明芳

「您教管理快三十年了，不會膩嗎？」

「怎麼會呢？又不是跟牆壁練打網球，人是活的；而且管理很有趣，問題層出不窮，答案千千萬萬。」

政大企管系教授司徒達賢新書《管理學的新世界》即將出版，教學三十年的精華都集結在這三十萬字的巨著裡，筆者專程採訪請益，發現兩鬢添了白髮的「大俠」，依然是辭鋒犀利、幽默過招，教學熱情絲毫不減當年。（見頁56）

每回採訪統一超商總經理徐重仁，也能感受到對方二十年如一日的熱忱，有談不完的「通路經」，時刻都在想著怎樣給客戶更「便利」的服務。問起這一行到底有什麼樂趣，值得一生的投入？他透露自己念高中的時候，就已幫開書店的父親採購、陳列和篩選所謂的「暢銷書」，能夠抓到消費者的心，滿足他們的需求，既是商機，也是成就感。

還有一回，特別向高鐵董事長殷琪請教，工程這一行給人的感覺就像是硬梆梆的鋼筋水泥，一成不變、挑戰何在？難道只為了繼承父業（其父親創辦大陸工程），才無怨無悔地投入？她回答說，她視每個工程都如藝術品般，因為不論大廈或橋樑，至少存在三、五十年，甚至上百年；而且每回承攬的工程，都在「整合」不同的工程團隊、資源與業主意見，挑戰千變萬化。

這期《遠見》雜誌專訪愛滋病專家何大一，談起科學家整天關在實驗室裡，進行三年、五年，甚至是一、二十年的研究試驗，樂趣何在？他指出，生活在一個時時刻刻探尋新事物

的工作環境，本身就樂趣無窮，而研究的成果又能幫助許多不曾謀面的人，雙倍滿足的成就感，難以言喻。（見頁48）

令人豔羨，這群人如此專注地投入在自己喜歡的職場裡，但也發現能身為業界翹楚，每個人都在無止境地追求專業上的完美。

就如年逾九十五高齡的管理大師彼得·杜拉克，這輩子已出版三、四十本著作，至今仍未封筆。每當有人問他哪一本書寫得最好？他都微笑回答：「下一本！」

不是玩笑也非客套話，而是他這一生都向義大利知名歌劇作曲家威爾第「追求完美」的精神看齊。

七十多年前，當杜拉克還是個年輕小伙子時，觀賞到當時已八十多歲的威爾第創作的歌劇，近乎出神入化，心中十分震撼，不解威爾第已是十九世紀最偉大的作曲家，為何還要創作不懈？威爾第的回答很謙虛：「在一輩子音樂家生涯中，我努力追求完美，可惜一直失之交臂，我有責任要再試一次。」

本期「超齡特攻隊」專題，報導的也是一群曾經馳騁商場的將帥之才，即使從職場上退休了，人生的舞台並未謝幕，仍然熱情以赴、貢獻所長，而且紀律與戰鬥力，絲毫不減當年；羅益強每天六點起床運動兩小時；施振榮釋出宏碁主帥大權，轉戰中華智融顧問的角色，繼續為建立華人品牌而努力……。（見頁64）

他們就像超人一樣，如果世間真有這號人物；退休後，即使滿臉皺紋、身材發福、身手不再矯捷，也不會安於在家中含飴弄孫，隨時待命拯救地球，繼續一生的職志。

G



# 戰爭邊緣？希望邊緣？

## —美國百人會參訪台北、香港、北京後感

■高希均

這是撕裂族群的年代，這是和平崛起的年代。  
這是公投制憲的年代，這是武力解決的年代。  
這是台灣國族主義的年代，這是中國民族主義的年代。  
這是和平逐漸遠離的年代，這是戰爭逐步逼近的年代。

——引自王銘義：《對話與對抗——台灣與中國的政治較量》（天下文化，2005年出版）

### （一）不對稱的交流

以鼓吹美國與大中華地區建立雙邊良好關係的非政治組織——美國百人會（Committee of 100），不定期地來到亞太地區實地參訪。這次1月中旬筆者隨團在台北、香港、北京三地拜訪各界領袖。這個由近二十位成員組成的代表團，在「反分裂國家法」被強烈批判的台北開始，在宣布「春節包機達成共識」的北京結束，是否增加了彼此善意，使兩岸嚴峻的情勢，從戰爭邊緣移向了希望邊緣？

兩岸僵局的根源是：北京一再宣稱：「只要台北接受一個中國，什麼都好談」；台北則有兩派主張：泛藍接受「九二共識」——一個中國，各自表述；執政的泛綠只接受「各自表述」，而非「一中」。

在這個僵持下，出現了人類歷史上前所未見既交流又斷流的現象：政治冷，經濟熱；官方接觸接近零，民間交流持續多；直接交流有各種阻礙，間接交流則四處出現；台灣的人民進

出大陸容易，大陸的人民進出台灣難。這種不對稱的兩岸交流，就變成了任何人難以瞭解的政治現實。

在台北的三天停留中，拜會了陳總統、連主席、馬市長及徐旭東董事長等。1月10日下午在那春節包機協商的敏感時刻，陳總統接見我們時說：「兩岸春節包機如果有突破，就是改善兩岸關係非常重要的基礎。」；並且進一步說明：「台灣要推動的是國內及兩岸之間的協商與對話。」正如三年多前接見「百人會」時，他也提出過類似的主張。

國民黨連主席強調：政府應該要讓兩岸關係在和平的環境中發展；特別是台商在大陸經商，有關子女就學、醫療、投資保障等問題，都沒有好的保障，這些事是一個負責任的政府早該做的事。

連戰也呼籲中共，應從台灣人民的立場來看事情，民進黨只能代表台灣一部分人的意見，絕大多數的台灣人民都支持「維持現狀」，為政者應照顧的是多數人的利益。

原先要赴香港參加「百人會」主辦第一次國際會議的馬市長，因簽證問題不能成行，他以午餐款待。兩小時的交談中，大家對馬市長的理性分析與偶爾出現的自我解嘲留下深刻印象。馬市長表示：台灣民眾是非常理性的，不會立刻宣布法理上的獨立，憲法不是隨便幾個人要修改就可以改變的；兩岸關係也不能只靠軍事武器，應先降低兩岸緊張關係，不能一方



面要挑釁，一方面又要軍購，這是不合理的。

## （二）裴利的高度憂慮

在「百人會」主辦的香港會議中，眾星雲集（朱經武、劉遵義、陳啓宗、何大一、楊致遠等）。前美國國防部長裴利發表主題演講，對兩岸軍事衝突的可能性，表達高度憂慮。這與《經濟學人》上麥爾思（James Miles）的論點「兩岸爆發戰爭機率很低」有顯著的不同。這位深諳兩岸情勢、在柯林頓任內的國防部長（1994～1997）覺得美、中、台三位領導人的左右或下面的官員，時有故意曲解對方政策的傾向，產生決策者及人民被誤導的現象。

他建議美國總統要清清楚楚地告訴兩岸：美國不能忍受大陸片面動武，美國也不會無條件地防衛台灣。

## （三）北京行

1月16日赴北京，停留四天，拜會了主管外交、對台關係、商務、僑務的負責官員。其中一位國家領導人在接見我們九十分鐘中，花了大部分時間談兩岸關係。他的說法是嚴峻的：

（1）台灣當局不接受一中，正一步步走向台獨。去年12月立委選舉沒有影響台灣當局搞台獨的時間表。

（2）台獨的行動包括「去中國化」、修憲、公投。

（3）台灣在財政困難下還要採購大批先進武器，準備對抗，並且宣稱要炸三峽、炸上海。

（4）「反分裂國家法」是被逼出來的。台灣當局搞「去中國化」，我們就搞「中國化」。

（5）台灣要「急獨」，我們就「急統」。台灣當局不要低估我們捍衛領土的決心，我們絕不允許台灣分裂出去。

上面這些話以前都聽過，當從他的嚴肅表情中一點一點提出來時，每一個人的心情是沈重



前美國國防部長裴利（William J. Perry）。

美國百人會 提供

的。我腦中的直接反應是：中國人不能打中國人，中國人還是要從瞭解彼此開始。

「百人會」與會者在這個（及其他）場合，也都提出了他們的看法：

（1）大部分的台灣人民是贊成「維持現狀」。（2）不應當爲了對付一部分台獨分子，使其他人民受到傷害。（3）在紅蘿蔔與大棒的選擇中，北京要多用紅蘿蔔來爭取台灣民心。（4）爲了爭取台灣民心，北京應考慮給台灣國際空間，如WHO的觀察員，部分2008奧運節目請台灣合辦，台商的台胞證換爲「居民證」。

我們也再度認清：在「一中」沒有交集下，兩岸的僵局無法打開。與三年前那次拜會領導階層李鵬、朱鎔基、錢其琛等相比，兩岸情勢這次更爲緊張。

## （四）陳長文的痛苦

「天下文化」最近剛出版了王銘義所著《對話與對抗》一書。第一任海基會秘書長陳長文律師在序言中寫了這幾句沈痛的話：「這個世界上最痛苦的事情，不僅是自己身陷危難，更是明知自己的家園要陷入困境，卻只能眼睜睜地看著災難發生。」

陳律師的痛苦，也正是所有贊成「維持現狀」的人的痛苦。

G



報告總統和副總統：

# 直航就是「民生疾苦」

■張作錦

1月17日的《中時晚報》上有一則新聞，報導了一位政治人物的談話：「政治人物治國、主政，不應再用表演政治。台灣大多政治人物，花很多時間表演，卻忽略了民生疾苦，應待在辦公室好好反省。」

讀這段文字，大家一定會以為是國親兩黨領導人，或泛藍立委，或民間意見領袖，批評民進黨政府的話。殊不知，這是副總統呂秀蓮因為邱小妹轉院事件，指責台北市長馬英九的談話。馬英九的市政有沒有做好，喜不喜歡作秀，待在辦公室時間多不多，都可以討論，社會大眾也必有公評，但這話怎麼也不應該由呂秀蓮來說。

扁呂政府第一任四年，加上第二任的一年，五年了，拿出什麼樣的成績了呢？在外人的眼裡，他們除了政治作秀之外，只是讓國家內耗空轉了五年。

舉一個例子，而且是最近一個例子：扁政府要國營事業、駐外單位和相關機關團體「正名」，據報導，僅中油一個公司改名，就要花費至少新台幣10億元。請問：改名的目的何在？若謂與大陸相關機構名字相同或相近，怕引起困擾，為什麼兩岸並存幾十年過去了，都沒困擾，現在卻困擾起來了呢？若謂正名有助於獨立建國，那就請把我國駐美機構名字改一改，看美國同不同意？如果連這一關都通不過，還能指望美國支持、或承認台灣獨立建

國？如果連美國都不肯幫忙，那還能倚仗誰？

呂秀蓮說：「台灣大多政治人物……，忽略了民生疾苦。」這話太對了。今天台灣的民生疾苦是什麼？一是經濟萎縮，收入減少，失業增加；另一是兩岸關係惡化，大家生活在恐怖的戰爭陰影中。如果要問怎麼辦，關鍵在改善兩岸關係，關鍵中的關鍵，則在趕快三通。

擔任過經建會主委的立法院副院長江丙坤，曾在一項座談會中指出，現在台商到大陸投資，主要是因為在台灣的工廠很少，又沒有工人，若貨物再經香港、琉球運出，會增加成本，生意很容易被別人搶去。

若兩岸直航，從台中港將貨物運去大陸，只要四個小時。所以，兩岸能直航，台商就不必去大陸投資。

其實，政府主管機關也不是不知直航之利，只是他們的「上上級」另有政治算盤而已。這在2002年6月，經建會向立法院相關委員會提出《三通對我國產業衝擊》的報告，就指出：「台灣具有運籌優勢，隨著兩岸三通降低金錢及時間成本，預期將促使外人增加對台投資，無形中為台灣帶來國防上的安全保障。」

春節包機以後，國人對直航均寄以厚望。除了貨運成本之外，每年幾百萬人次的空中往返，是多少時間的浪費！容許我們報告總統和副總統，這就是「民生疾苦」，請勿再以「表演」的方式扼殺人民的期望。

G



# 幫助窮人， 富人才會更安全

■ 王力行

這真是一個奇異的現象，打開報紙，一版一個世界。

話題版上，「到府美髮頂級價一趟數萬」「名牌的價值＝別人眼中的自己」；另一個社會版上，「失業漢上電塔散心」「婦人毒死丈夫、兒子，自己上吊；遺書交代以保險費償債」。

窮人和富人生活在兩個不同的世界，是這個社會的真相，但是貧富差距太大引起的社會動盪，卻是不得不重視的事實。

去年10月，世界銀行總裁沃芬松（James D. Wolfensohn）在年會中談話的主題就是「終止貧窮才是維持世界穩定的關鍵」。他說，在全球六十億人口中，只有六分之一的人擁有世界80%的所得，另六分之五的人口擁有20%的資產。這個比例已打破了80/20定律。

更駭人聽聞的數據是：全球有近一半的人，每天生活費不到2美元，一億個小孩因家裡無法負擔而上不了學，十億人沒有乾淨的水喝。

沃芬松指出：許多的研究早已發現，過去三十年來，世界戰爭和動亂的根源，已不是政治、意識型態，而是「缺乏經濟資源和機會」，研究的結論相信「如果人們有工作、有希望，他們不會走向暴力」。

美國「911事件」發生後，菲律賓女總統艾若育在香港舉行的「世界經濟論壇」上也指出，要有效制止恐怖分子，就是「消滅貧

窮」。

2000年，全球一百七十個國家領袖聚集聯合國，簽下「千禧年發展目標」，承諾到2015年時，要讓全球赤貧人口減半。

要達成這個目標，先進國家至少要提GDP的0.7%來幫助貧窮政府，如非洲、中亞偏遠山區等國。

今年是距離目標還剩十年的指標時刻，也是決定這個扶貧計畫要繼續或放棄的關鍵時刻。知名經濟學家薩克斯（Jeffrey Sachs）今年1月更在聯合國主持「千禧年計畫」中，提出一個清楚的地圖，具體地指出各國要撥多少援助預算，如何在貧窮國家投資健康、教育和基礎建設。他認為：要在最窮地區創造出最快的經濟和社會發展，才能給這個「欠缺希望」的世界帶來機會。

歲初一場新聞界人士聚會中，大家都對現實的政經環境頗多不滿。主人之一是位旅館業頗受敬重的負責人，他說：「我來報告一下去年我做了哪些事，」話鋒一轉，他談到他如何「雞婆」地找海外音樂家回到台灣，在各大學校園演奏；他如何籌款幫助盲人音樂團完成表演心願……。

也許，與其抱怨社會貧富不均、政治不公，不如想點辦法「從富人手上籌取資源，幫助窮人」。只有窮人、弱勢團體少了，這個社會才會安全。

G





# 白色巨塔 與哈佛醫師

■黃達夫

「白色巨塔」電視劇在台灣引起很大迴響，醫師作家王浩威在中譯本的序文中說：「台灣的醫學生態為什麼和日本如此類似，是有原因的。」因為日本和台灣延襲德國制度，再加上「重視人際關係的東方傳統，造成了醫學界種種鬥爭的牢固基礎，和現代民主社會呈現完全相反的保守。」

日本文化觀察家劉黎兒在中譯本的導讀中更說原作者山崎豐子在《白色巨塔》出版四十年後的今天接受媒體訪問時說：「醫師的學問或是技術都進步了，但是人心以及大學醫院的實態依然。」劉黎兒說：「《白色巨塔》當年在日本社會引起的震撼度驚人，加上五度改拍，每次均有創紀錄的高收視率，所以這四個字是日本社會四十年來從未褪色的共同記憶……，也已經成了發生醫療疏失以及學院鬥爭的醫院的代名詞了！」她剖析野心、傲慢的財前五郎，不論在台灣、日本之所以受到讀者、觀眾同情，「是在大學醫院這種魑魅魍魎世界迫不得已的，因為稍不留意，便可能下放到與研究無緣的地方醫院去……，《白色巨塔》的權力鬥爭其實並非財前本心吧！」

確實，一個社會與組織的文化和價值觀，對組織內個人行為的影響極為巨大，以「紅包」問題為例，在美國的醫界很單純的就是賄賂行為，可是在台灣或日本社會，則被視為人情之常。在美國學術界升等競爭之劇烈，絕對不下

於日本或台灣，但是，根據的是專業的表現，而不是人情、權謀與金錢。

很湊巧的，在「白色巨塔」影劇正在流行的同時，原水文化也出版了一本日本女醫師田中真由美所著《哈佛醫師之路》，描述她以特別醫學生的身分，在哈佛醫學院的教學醫院麻州綜合醫院親身經歷臨床訓練的感受與文化衝擊。在此書的後記中，作者說：「在日本當醫師太輕鬆了，在醫師與病人的權力關係中，日本的醫師占了絕對的優勢，連護士也必須對醫師唯命是從。……一向為優秀及勤勉人才寶庫的日本，不知為何，在臨床教育的一隅，卻是十足傲慢，完全向基礎研究一面倒；僅是不斷產出輕視病人，臨床鑑別診斷能力拙劣的所謂精英醫師。時至今日，由於一些熱心的醫學部教師及學生的推動，……致使日本的醫學部的臨床教育大幅改變。過去隱藏在冰山底下的醫療過失也才終於攤開在陽光下，病人開始要求醫療品質。……在窮於應付變化多端的醫療經濟生態的情況下，美國教育者傳授古今不變的『醫師的榮耀，醫學的喜悅』給下一世代的熱情，如果可藉由筆者著作得到彰顯，實乃無上之喜悅」。

台灣的醫學教育與健保制度也正面臨嚴苛的考驗，何去何從，有待台灣社會對生命價值觀的覺醒以及台灣人民與醫界改革的決心。

（作者為和信治癌中心醫院院長）

G



# MBA哥姊們！ 你是學M？或是學B？

■許士軍

當個人在1963年有機會到美國密西根大學攻讀MBA時，真沒有想到四十年後的今天，MBA這一學位——尤其所衍生的EMBA——在國內以及世界上許多地方，會變得如此炙手可熱。

## 五花八門的各類MBA

不過令人不解的是，原來單純的MBA，如今除了加上了E（executive）外，又加上各式各樣的形容詞，如代表電子商務的eMBA，代表國際化或創新之類的IMBA，代表政府的GMBA等等，究竟這一學位代表什麼意義？應該是一個十分有趣的問題，在此當兒，需要回過頭來好好探討一番。

本來MBA代表一種大學後（post-graduate）屬於碩士層級的學位，然而既然是碩士，為何不採用已經十分普遍的M.A.（master of arts）或M.S.（master of science）學位？答案在於這後兩種學位屬於學術性（academic or scholarly）性質；而MBA屬於一種專業性（professional）性質。具體言之，兩類學位的差異，在於前者之目的在於培育學者或對於某一特定領域擁有專精知識及研究能力的人，而後者之目的，則在於培育具有從事某種專門職業性質工作能力的人。

事實上，屬於後類學位的，除了MBA以外，還有M.D.（臨床醫學），LL.B（司法）或MPA（公共行政）等等。

其中MBA是，代表在營利或非營利機構中

從事經營與管理工作的人才，而非從事研究工作者。因此，我國將提供這種教育的單位，一概稱之為「研究所」不無誤導作用；本來、在英文中，the graduate school並無必然含有研究的意味。

MBA所要培育的，既然是能夠勝任經理人工作的人才，則這學位的教育內容自然應配合經理人工作上的需要。因此要說明這一學位的內涵，必須先分析一位稱職的經理人所從事的，是什麼樣的工作，然後才能談MBA的課程設計。

在一般人觀念中，常認為經理人的工作內容就像各種性質的業務工作，如行銷、財務、生產、研發之類，因此MBA所要學習的，就是有關這些業務之知識，也就是一般所瞭解的產、銷、人、發、財之各類企業經營功能性課目。實際上，這種瞭解是有問題的。

在此必須要說明的，至少有三點：

第一，如果將企業經營功能局限於這五類，既不符合歷史發展的演變過程，又未考慮產業間的差異性。

第二、隨著外界環境之瞬息萬變，對於一組織而言，不可能任由從事上述各種業務者各行其事，因此需要在這些業務功能上增加一種整合與帶領變革的功能，這就是自1970年後所發展的策略功能。

第三、也是最重要的一點，有關上述經營功

能的課程——包括策略在內——基本上屬於專門知識性質，也就是探究及描述在特定經營領域（domain）內之科學知識以及如何將這類知識應用於設計企業策略與計畫上。這些在性質上都是屬於企業經營（business operations）——或做生意——的專門知識，也就是本文所稱屬於「B」的知識。

問題在於，對於一位有效的經理人而言，是否擁有這類現象性與規範性知識就夠了呢？顯然這是有疑問的。「徒法不足以自行」，僅僅擁有這些專門知識以及根據這些知識所發展的策略和計畫，並不保證所規劃的構想會自動地有效實現，這中間所缺乏的，乃是所謂如何做到「群策群力以竟事功」的功夫，這才是管理任務的核心。

具體言之，即使MBA學生熟知有關產、銷、人、發、財各自領域內的專門知識，並且據以擬訂有關策略及計畫，事實上，他還要靠一群人把它們「做」出來。

關鍵在於，人不同於機器設備，他們的行為是無法予以刻板地事先規劃和控制的；他們如何作為：究竟是真正全力以赴？或是依照一個命令一個動作地做？甚至心不在焉，敷衍塞責？其間差別關係重大，主要取決於管理者之領導、溝通與激勵之類管理作為而定，這也就是本文所稱的「M」能力。這種能力和上述任何「B」類性質工作顯然是不相同的。

## 偏食的經理人教育

譬如說，當代管理大師之一的明茲伯格（Henry Mintzberg）在他《培養經理人，不是MBA》（Managers Not MBA's）的著作中說：「目前的（MBA）教育是：為著錯誤的理由，以錯誤的方法，去訓練錯誤的人，」其中他認為，

目前所普遍施行的MBA教育是一種對左腦的瘋狂崇拜，也就是過份偏重技巧和分析；教授們為了確保自己在學術研究有一定「科學」的精準度，都盡力避免談到諸如「判斷力」這種字眼，更別提「直覺力」了。

在明茲伯格教授心目中，經理人之培育，應該從經營和反省自我開始，以至於對於情境、組織、關係和變革的經營，而不是一味專注於已經被教過了頭的專門知識。

儘管多年來，在管理課程名稱方面，對於B類科目，都加上「管理」二字，如生產及作業

**MBA學生熟知有關產、銷、人、發、財  
各自領域內的專門知識，  
並且據以擬訂有關策略及計畫，  
事實上，他還要靠一群人把它們「做」出來，  
這才是管理任務的核心。**

管理、行銷管理、財務管理等等，但事實上，細究其內容，似乎都是以B類知識為主，而缺乏屬於M類能力之培養。

在此，我們並非認為B類專精知識不重要——這些學問的本身一般就是博士學位之主修內容，而且對於經理人而言，也不是不需要這方面的知識，但是站在一位經理人立場，他的主要功能在於整合各種知識、資源和人才，如果真正需要在B類功能方面的專精知識，他們尚可從專家或企業諮詢顧問處獲得協助。但是有關M類工作，則非由經理人本身來做不可，我們怎可重「B」而輕「M」呢？

（作者為元智大學講座教授、台灣評鑑協會理事長）**G**





# 高等教育 與全球化競爭

■ 牟中原

最近十年台灣的高等教育，正進行著很大的變化。展望未來，這些變化只會更加劇烈。我們看到急速膨脹的大學生人數、研究競爭的加強、大學對經費的渴求等現象。這些變化其實是全球的，其重要的社會經濟因素是全球化競爭時代的來臨。全世界的大學彼此相互競爭，它們要去海外競爭學生來源，也要去國際競爭發表最好的研究成果。另外，亞洲各國在科學工程的研究論文的急起直追尤其引人注目。

促成這發展的重要因素是知識經濟，各國都希望從製造、服務的經濟發展為以知識為基礎的經濟。當知識變得更重要、更有用，高等教育就更顯重要。對開發中國家來說，是重要的契機，它較不受限於天然資源和資本。但另一方面，在知識經濟競爭中，落後的代價也就很高。

這壓力也落到每一個學生和家長身上。愈是民主的國家壓力也愈大，因此，高等教育急速膨脹，成為大眾教育。在我國，政府是讓專科職業學校急速升格，以避免立即不可抗的民意壓力，但也為日後留下了隱憂。如今大量的高等教育落在那些以「營利」為目標的大學和技術學院身上。教育品質成了一個重要的問題。

全球化浪潮中一個重要的因子是科技發展。在大學校園中進行基礎科技研發，有非常多的好處：成本較低、年輕人有創意，且可以教育訓練人才。現在跨國公司到世界各地去設研發或服務中心，當地科技人才是重要的考量因素。

因為科技快速的發展，大學要做研究才能跟上知識的膨脹。因此我們看到所有的大學都要成為研究型大學，所有的研究型大學都要成為國際級的研究型大學。我們終於看到全球性的大學評鑑排名，第一次是2003年上海交通大學所發表的全球五百家大學學術聲望排名，它們在2004年又繼續發表。同年我們也看到英國《泰晤士報》發表的世界大學排名，都引起很大的興趣（台大約在一百名）。這些大學排名的事，充分地說明當代高等教育競爭下的焦慮，大家都想知道自己的戰略位置在哪裡。

然而，這些畢竟只是反映焦慮，對於我們怎麼務實地發展高等教育，幫助實在不大。譬如，上海交通大學的計分是過分地強化諾貝爾獎的分量，而無法看到學生學習的質量。踏實的作法其實很簡單：人才和經費。好的學術人才是大學的核心力量，充足的經費是發展研究的必要條件。政府不可一方面阻礙人才流通，一方面寄望高品質的大學教育。若政府為了軍費而犧牲高等教育經費，也是殺雞取卵。

大學的進步是很緩慢的，大多一流的大學都要花上百年的工夫。我們不能以一時的排行榜來談大學教育。今天建設大學教育就如同歐洲中世紀時蓋大教堂一樣，人們為了追求高遠的目標，願意花上數百年去努力建造，所凝聚出的那份精神，才是最值得珍惜的。

（作者為台大化學系教授）

G

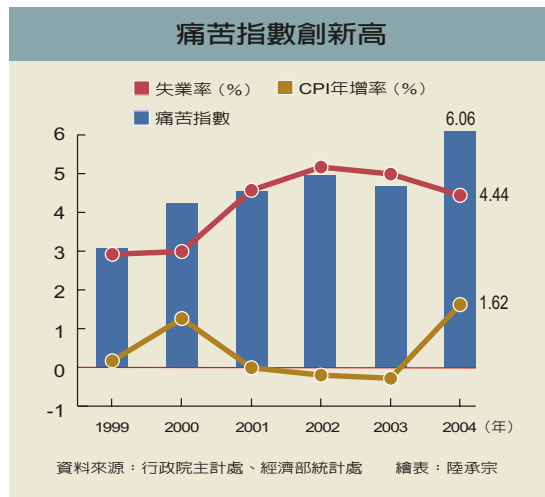
## 國內聚焦

■ 萬敏婉

### 痛苦指數暴增三成

民生痛苦指數是由消費者物價指數（CPI）與失業率兩個數據加總而來，通常用來顯現一國國計民生的現狀，當CPI上升過於快速，或者是失業率提高，都會立即影響到人民的生活水準。

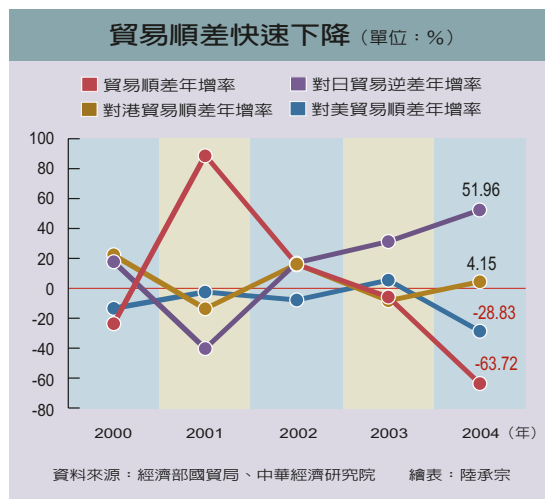
就經濟部統計處發布的資料顯示，2004年國內的失業率在「延長擴大公共就業」等方案扶助下，雖有小幅度的改善，但CPI卻因受到國際原物料價格全面走揚與台幣升值等影響，一反連續三年負成長的情況，呈現1.62%的成長率，造成民生痛苦指數成長逾30%，達6.06，創下1988年以來的最高點。



### 貿易順差十倍速萎縮

經濟部國貿局公布2004年貿易統計，我國出口總額成長20.72%，使國內GDP成長率達到5.93%；但此同時，進口總額亦成長31.94%，使台灣貿易順差成長率由2003年的負6.03%，以十倍速攀高至負63.72%，貿易順差金額萎縮至61.6億美元。

細看我貿易結構可以發現，我國對日貿易逆差的增長甚大，2004年更出現51.96%的成長率。相對而言，我國最大出口地香港，2004年的貿易順差僅成長4.15%；第二大出口國美國的貿易順差卻出現28.83%的負成長，使我國去年貿易順差大幅縮減。



### 社福預算偏低 醫療難改善

日前醫院人球邱小妹妹事件，引起國人對國內社福機制與醫療品質的關注。行政院主計處統計，我國2004年的社會福利支出只占GDP的5.3%，遠低於日本、美國與德國。

在醫療納入全民健保的今天，政府支出偏低，將使醫療品質雪上加霜。衛生署資料顯示，台灣就醫頻率高出美、德近一倍。但高就醫頻率對應的卻是低醫護人力比率，目前台灣每千人所擁有醫護人員數分別為一·四與三·七人，相較美、日、德國，我國醫護人力明顯不足，嚴重影響醫療品質提升。

**我國醫療服務有待改善**

	台灣	日本	韓國	美國	德國
社會福利支出占GDP比率 (%)	5.3	18.4	2.5	12.1	28.8
每千人擁有西醫服務 (人/千人)	1.4	1.9	1.4	2.7	3.3
每千人擁有護理人員服務 (人/千人)	3.7	7.8	3.0	8.1	9.7
每人每年門診就診次數	11.8	16.0	N/A	6.0	6.5

資料來源：行政院主計處、衛生署 繪表：陸承宗

## 國際瞭望

■ 陳致中

### 最自由經濟體，香港連十一霸

美國《華爾街日報》和傳統基金會於1月4日公布2005年「經濟自由度指數」報告，香港連續第十一年獲評為全球最自由的經濟體；排名第二和第三的分別是新加坡和盧森堡。台灣和中國大陸則分別排名第二十七及第一百一十二。

「經濟自由度指數」衡量全世界一百六十一個經濟體的經濟自由程度，分析變數分為銀行與金融、資本流動和外國投資、貨幣政策、政府財政負擔、貿易政策、工資和物價、政府經濟干預、財產權、監管及非常規市場（或黑市）活動等十個類別。

全球經濟自由度排行

排 名	國 名	排 名	國 名
1	香港	9	冰島
2	新加坡	10	澳洲
3	盧森堡	11	智利
4	愛沙尼亞	12	瑞士
5	愛爾蘭	13	美國
6	紐西蘭	27	台灣
7	英國	112	中國大陸
8	丹麥		

資料來源：《華爾街日報》、美國傳統基金會 繪表：陸承宗

### 最受尊敬企業，奇異再度奪魁

英國《金融時報》於2004年11月公布了全球最受尊敬企業名單，2003年的一到四名：奇異（GE）、微軟、豐田及IBM，再度蟬聯2004年的一到四名。其中最受矚目的是成立僅三年多的索尼易立信（Sony Ericsson），名列第二十一名，同時獲得「最佳創新公司」第二名和「最受尊敬的消費類產品公司」第一名。

該項調查是對全球二十五個國家近一千名企業執行長、跨行業基金經理人、非政府機構和媒體進行的一項權威財經調查，已經連續舉辦七年。

全球最受尊敬企業排行

2004年 排名	2003年 排名	公 司	2004年 排名	2003年 排名	公 司
1	1	奇異	9	18	寶僑
2	2	微軟	10	29	惠普
3	3	豐田	11	17	3M
4	4	IBM	12	23	西南航空
5	6	可口可樂	13	9	戴姆勒-克萊斯勒
6	7	戴爾	14	18	嬌生
7	5	沃爾瑪	15	26	英國石油
8	31	花旗	21	無	索尼易立信

資料來源：《金融時報》 繪表：陸承宗

### 天災不斷，2004保險業損失慘重

瑞士再保險公司Sigma於2004年12月發布研究報告指出，2004年全球因自然和人為災害造成的經濟損失達1050億美元，各地的產險公司需要承擔約420億美元的損失，可能是有史以來保險損失最高紀錄。

截至12月16日，2004年全球大規模自然和人為災害約三百宗。其中，美國因颶風導致的經濟損失達560億美元。日本經歷多次的颱風侵襲，損失94億美元。不過，這份報告研究期間尚未發生12月26日的印度洋大海嘯，若把對南亞海嘯的預估保險損失（約50億至100億美元）計入，損失將更為慘重。

保險損失最慘重的年份及金額



## 國際新聞集錦

■ 陳致中

### 梅鐸取得福斯 媒體帝國更鞏固



澳洲媒體大亨梅鐸（Rupert Murdoch）於1月10日宣布，新聞集團將以58.6億美元的價格，收購美國福斯娛樂集團（Fox Group）18%的股份，加上先前已經持有的82%股份，

新聞網、有線電視等相關企業。其中福斯電視網包含一百八十八家電視台，僅次於美國廣播公司、哥倫比亞廣播公司及全國廣播公司，為美國第四大電視網。

梅鐸將可以完全持有福斯的所有權。梅鐸的媒體帝國更形鞏固。

福斯娛樂集團包括二十世紀福斯電影、福斯電視網、

梅鐸早在1985年就買下了二十世紀福斯電影公司，並逐步取得了福斯集團82%的股權。在1998年以前，梅鐸曾一度完全擁有福斯娛樂集團，但由於美國法律規定，法人投資者不得購買外國公司在美國投資企業的股份，總部設在澳洲的新聞集團因此受到了限制。

2004年底，梅鐸將新聞集團的總部遷至美國，在紐約證券交易所掛牌上市，成為道地的美國公司。此後華爾街就已開始猜測，梅鐸會在何時買斷福斯的股權。

### 微軟合縱索尼 將對決蘋果iPod

蘋果電腦的iPod數位音樂播放器推出以來即在數位娛樂界獨領風騷；不過微軟正準備廣交盟友，與iPod一決雌雄，合作對象還包括索尼（Sony）。微軟董事長蓋茲（Bill Gates）1月初表示，微軟和索尼有機會從數位娛樂領域的全面合作中同時受益，特別是在數位音樂的基礎設施——包括網路音樂服務和防盜版上，兩公司有強大合作動力。

蘋果憑藉其iPod播放器及iTunes音樂下載服務，分別在數位音樂播放器和線上音樂銷售兩個市場上占據主導地位。但iTunes銷售的歌曲只能在iPod上播放，與內建微軟軟體的許多攜帶型音樂播放器不相容。微軟認為，這種作法危害了消費者的「實質選擇權」。

「我們必須讓消費者有更多選擇，無論是購買方式的選擇，或是對所使用設備的選擇，」蓋茲表示。



擇，」蓋茲表示。

蘋果電腦則表示，並沒有排除與其他檔案儲存格式或設備相容的可能性，但目前沒有相關的研發計畫。此外，蘋果指出iPod也能夠播放以常見的MP3格式儲存的歌曲。



## 紡織業後配額時代 中、印羸面居多

根據世界貿易組織（WTO）的「紡織品與服裝協定」，已經實施四十年的全球紡織品貿易配額政策於2005年1月1日完全取消，紡織品貿易正式進入「後配額時代」。

由於中國是目前全球最大的紡織品出口國，一般認為中國將是後配額時代的第一個受惠者。美國紡織業製造協會（ATMI）指出，配額取消後，中國產品在美國的市占率於2005年會達到44%，2006年將達到71%。

除中國之外，第二大棉紗生



產國，也是服裝和地毯輸出國的印度，也可能在後配額時代獲益。印度棉紡廠聯盟（ICMF）預測，印度紡織品出口每年可增長18%，2010年將達到400億美元，占印度出口額的三分之一以上；同時將創造500萬個就業機會。WTO的一項研究也預測，印度紡織品在美國的市占率將從4%增加到15%，而中國的份額將從16%增加到50%。

## IBM公開專利 為自由軟體注強心劑

IBM於1月中旬宣布，將公開五百個IBM的美國專利及所有非美國的版本，使所有從事開放性原始碼（Open Source）軟體發展的個人和組織，都可以自由使用這些程式碼。

相關負責人表示，這些專利包括作業系統和資料庫的重要協作性，及網際網路、使用者介面和語言處理技術等方面的專利。IBM一向推廣

Linux作業系統不遺餘力，這次公開專利技術的政策可能代表IBM開始轉變其對智慧財產權的管理方式，以進一步削弱微軟在作業系統方面的霸主地位。

根據美國專利及商標局公布的排名，IBM去年共取得三千兩百四十八項美國專利，連續第十二年成為年度獲得美國專利數最多的公司。

## 禁菸風暴席捲歐洲 業者角逐開發中國家

一場前所未有的禁菸風暴正席捲歐洲。

去年3月愛爾蘭首先頒布禁止在公共場所（包含酒館和餐廳）吸菸的禁令，隨後挪威和義大利也跟進，瑞典則將於今年夏天實施禁菸令。

除此之外，英國也頒布了較寬鬆的禁菸政策，德國和法國則抬高菸草稅以抑制香菸銷售。此外，大多數國家都遵守歐盟的規定，從2003年起全面停止菸草廣告。

根據市場研究機構「歐洲透視」（Euromonitor International）調查，愛爾蘭去年的香菸銷售量掉落了8.7%，在提高菸草稅的法國和德國，香菸銷售則分別驟降15%和12.8%。

儘管菸草業的高毛利使利潤不致暴跌，但分析師普遍認為未來菸草商將逐漸感受到利潤壓力，摩根大通（JP Morgan）的分析師史密斯預測，未來四年全球菸草行業將經歷低潮期，利潤下降10%至20%。

歐洲市場萎縮使業者開始將目光轉向開發中國家，東歐、非洲和東南亞將是未來菸草商競逐的焦點。

# 南亞走出海嘯陰霾

海嘯造成南亞國家超過十六萬人死亡，不過與SARS危機相較，在經濟上並未形成嚴重影響，分析師預測該地區能迅速復甦，當地人民也開始懂得往前看。

■ 王怡榮

南亞海嘯為2004年畫上悲傷的句點，海水消退了，但悲傷並未止息。

這場死亡人數超過十六萬的大災難，波及十一國，百萬人無家可歸。印度洋沿岸、印尼亞齊省，以及斯里蘭卡尤其災情慘重，醫院外放置上千具無人認領的屍體，原本如人間天堂的度假勝地，現卻成為哀鴻遍野的破敗河山。

受創最大的產業，莫過於被許多南亞國家視為命脈的旅遊業。據世界觀光旅遊委員會（WTTC）估計，南亞地區有一千九百萬人從事旅遊業，占總就業人口8%。馬爾地夫一千多個小島中，有五分之四仰賴觀光客過活。

然而海嘯造成的大量傷亡，使遊客不得不卻步。《經濟學人》（Economist）指出，海嘯發生後，德國旅遊公司Rewe Pauschalistik接到憂心的遊

客打來將近兩萬通詢問電話。一千五百人取消行程，兩千人更換了旅遊地點。

此外，斯里蘭卡可倫坡以南的飯店，三分之二泡水毀損。馬爾地夫平均每七家旅館，就有一家要重新修建。成為上千遊客墳場的泰國普吉島，更難在短期內重獲遊客青睞。「2005年泰國第一季的旅遊損失可能高達7億6800萬美元，」泰國旅遊部長估計。

## 港口、電廠未遭破壞

若要說不幸中的大幸，就是這場大災難造成的經濟損失，遠不及人員傷亡來的嚴重。大浪席捲三萬三千公里的海岸，不過主要港口與工業設備都未受到嚴重影響。

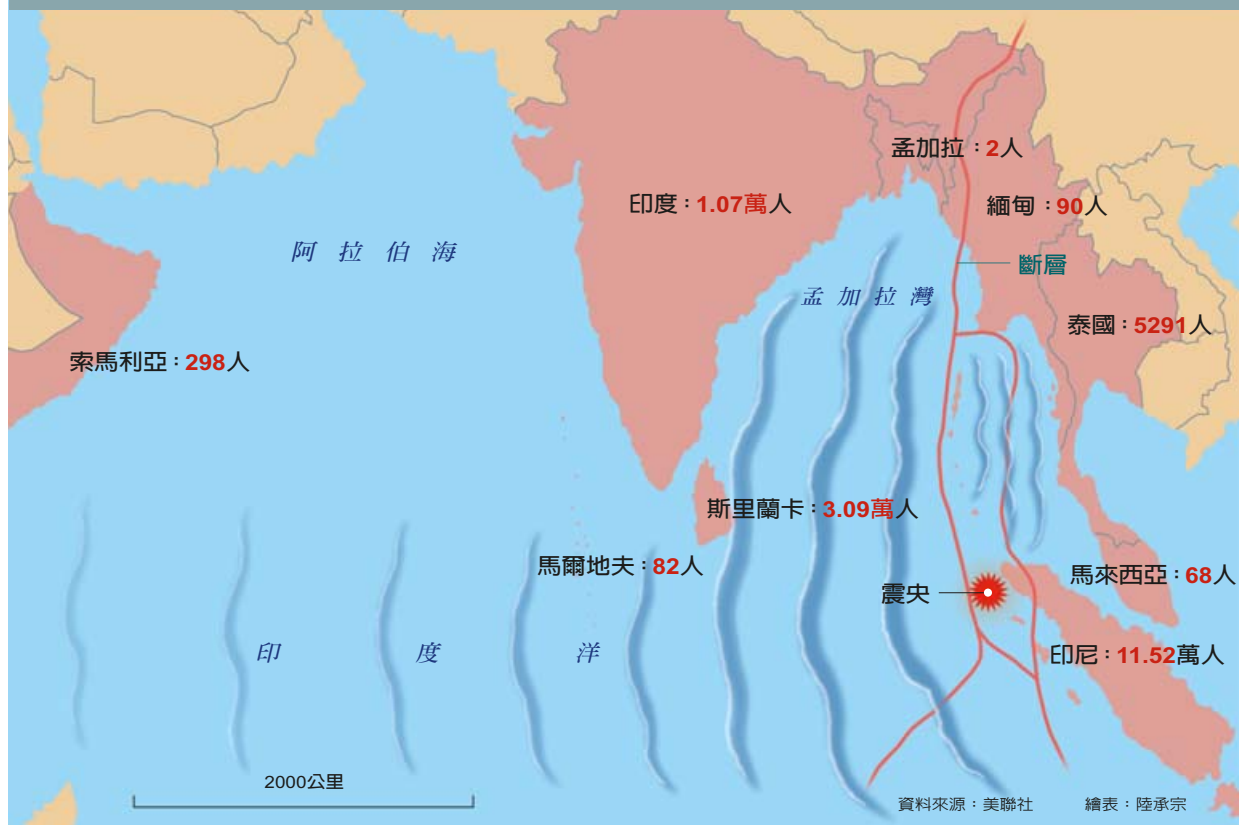
據《Newsweek》報導，印度第二大貨櫃終點站，同時有「印度底特律」之稱的製造重鎮金奈（Chennai，原馬德拉

斯），雖然正對著海波，但受到防波堤及天然地形的保護，只有幾艘船被海嘯破壞；港口一度塞滿泥沙，不過二十四小時之內，貨物運輸系統已經重新起動。「頂多一兩個月，港口的各項功能就能完全恢復，」港口發言人表示。

此外，斯里蘭卡主要港口由於位於西岸，而逃過一劫。印度位於卡巴坎（Kalpakkam）的核電廠，放射性物質沒有外洩跡象。印尼蘇門答臘島上，靠近震央的大型液化天然氣工廠阿倫（Arun）也安然無恙。花旗資產管理公司（Citigroup Private Bank）基金經理人格蒂（Hans Goetti）即認為，海嘯造成的損失局限於旅遊業，不會影響到整體經濟成長率。

《BusinessWeek》形容南亞海嘯就像佛羅里達颶風，短期內會造成嚴重的生命財產損

● 為亡魂祈禱 (單位：受災國死亡人數；最後更新時間為美東時間1月16日)



失，但就長期而言，大規模重建工程卻能活絡整體經濟活動，建商與零售商也會因為強勁的需求而獲益。例如，在海嘯災難發生後，泰國的暹羅水泥（Siam Cement）及鋼鐵商NSM和Sahariviya等業者，股價均呈現上揚趨勢。

### 經濟衝擊低於SARS

「此次海嘯造成重大傷亡，但對經濟的影響，遠不及2003年的SARS危機，」新加坡摩根大通銀行分析師馬立克（Rajiv Malik）表示。人們對未知疾病的恐懼，遠大於罕見的自然災害。SARS一拖數月，造成亞洲觀光業大蕭條，

使2003年前五個月，亞太地區國際訪客減少六百六十萬人次，大陸、香港、新加坡等地觀光業下滑超過七成。

相較之下，海嘯災難後的重建工程，則能循序改善，超過30億美元的賑災金額若能妥善運用，南亞恢復災前的經濟成長率並非難事，各國經濟分析師對於旅遊業的復甦，也普遍看好。

《經濟學人》指出，2002年恐怖分子引發峇里島爆炸案後，航空公司與當地旅遊公司已經開始合作，推出配套的優惠方案，聯手吸引遊客目光。次年SARS爆發後，此合作關係也得到進一步鞏固。加上

1997年的金融風暴、印尼火燒森林引發的煙霾事件，以及2001年的911事件造成的飛航恐慌，「南亞地區對於處理連續衝擊事件已經非常嫻熟，」WTO農業談判小組主席夏秉純（Stuart Harbinson）形容。

聯合國預測，耗資3000萬美元的印度洋海嘯預警系統，最快可在2006年6月建成，將可有效減低海嘯造成的傷害。逝者已矣，當地居民瞭解往前看的重要。「我現在的心中感到又悲又喜，悲的是村落被破壞殆盡，喜的是我已經可以著手整頓家園，從頭開始新的生活。」災區民眾接受英國BBC電台採訪時表示。

G

艾朗戴蒙愛滋研究中心主任兼執行長

# 何大一：用人才， 賭贏生技這一局！

刁明芳、宋漢崑



黃西慧 攝



1996年終，華裔科學家何大一（David Ho）獲選為《時代》雜誌年度風雲人物，長達十六頁的報導推崇何大一不僅是研究愛滋病的先驅，更是創造歷史的要角。

如今，何大一名字已經和「愛滋病救星」劃上等號，他當時提出「雞尾酒療法」，即是將各種「蛋白酶抑制劑」與其他抗病毒藥物合併，在病人感染病毒早期時使用，成效矚目，更大大增加了日後醫學界擊倒愛滋病毒的可能性。

在《遠見》雜誌訪談過程中，何大一求知的渴望，專注的神情，不曾因功成名就而稍有改變，「走在路上，也沒人認識我啊！」何大一眯著眼笑了，那是他略帶稚氣的招牌微笑，「不過我卻因此有機會與青年對談，激發他們的熱情與潛力！」何大一說，這是他真正珍惜的「改變」，也是一種使命。

出生於台中的何大一，十二歲時隨著母親及弟弟移民美國，與先行赴美求學的父親團聚，當時英語不通的何大一十分內向，卻也因此而專注於學業，從研究中找到興趣。醫學本非何大的一志願，原先於麻省理工學院及加州理工學院物理系就讀的他，發現醫學

研究更為切合他的個性，於是進入哈佛大學醫學院。

1980年代中期他在洛杉磯醫院擔任實習醫生時首次接觸到愛滋病患，就矢志要在這方面進行研究並找出治療的方法。「當你研究結果會對世界造成震撼，可以幫助許多不曾謀面的人，是多麼快樂的事！」何大一分享他作研究時的喜悅。

由於他在愛滋病研究上的傑出成就，受到「艾朗戴蒙基金會」主持人戴蒙（Irene Diamond）女士的賞識，而於1991年出任「艾朗戴蒙愛滋研究中心」主任迄今，當時何大一僅三十七歲。

《時代》讓世界看到了何大一，更讓台灣找到了何大一，獲選為第二十二屆中研院生物組院士的他，在愛滋病疫苗的研發上，已有兩劑疫苗產品進入美國臨床試驗，2003年SARS席捲台灣時，何大一也為相關疫苗研發帶來建議。

「如果我的小小成就，並不時返國參與研究，有助於協助政府吸引海外人才返台效命，我非常願意做，」有感於政府近年來推動生技產業的決心，何大一頻頻往返台美，希望拋磚引玉，引領另一波「竹科模式」的人才歸巢風，「生技產

業，靠的就是人才！」何大一收起笑容，正色說，「生技這一局，要賭，就好好的賭吧！」

---

**Q：從生技專業的角度，你如何看台灣這幾年來生技產業的發展？**

**A：**這幾年來台灣專注發展生技產業的行動有目共睹，就像當年發展資訊產業一般。

但我必須強調，生技產業看長不看短，政府若有心發展，就要給予產業時間和機會——這是信心的考驗，因為醞釀期不會只是五年、六年（甚至十年都嫌太短），卻要認定二十五年後，或者三十五年後，更或者是五十年後，生技產業將是台灣經濟成長的命脈。

**Q：但是台灣生技發展至今沒有重大突破，你是否憂慮？**

**A：**我一點都不擔心，長期的投資現在來評斷還嫌太急；不過海外人才陸續回國，這倒是很讓人雀躍的喜訊。

這群人才回來創業、進行研究，為台灣產業提供新的經營模式、注入新的觀念，都是正向的力量。我也一直呼籲政府此時應當致力延攬人才，整合專長，因為說穿了，生技產業最終的元素就是「人才」。

生技就像一場賭局，一旦要

賭，就好好的賭吧！

**Q：如你所說，推動生技產業需要決心，政府該怎麼做？**

**A：**政府應清楚明瞭生物科技對國家未來的指標意義，目前當務之急是將對的訊息傳達給「對的人」。

例如，現在這局的遊戲規則不再是投資一年半載就有回收的態勢，民間資金也該因應產業轉型而改變思惟，政府就要塑造再教育的氛圍，因為投資可能十幾年都不會有任何收穫（然而這是必經的歷程），態度上的調整是必要的——讓民間資金成為「對的人」。

話說回來，假如資金貧乏，法規嚴格，另一群「對的人」——專業人才，也無法獲得誘因加入；必須知道，生技產業完全就是倚賴人才、想法的產業，如果沒有環境，怎麼會有人才願意投入？或者放棄原本在海外的的工作，而回國追求理想呢？

因此公私領域應該一同協調、想辦法，如同資訊產業前仆後繼，資金大量投入，排除法規障礙……。人才因此樂於追求理想，激盪新的想法、製造新的產品，這道理在生技發展的過程中也不可或缺。

當今全球各國，例如歐洲國家、新加坡、香港以及中國大

陸同樣十分專注發展生技產業，他們也很辛苦，因為這是個艱鉅的任務。就拿美國來說，許多主要城市積極地投入，不過至今成功的卻屈指可數，波士頓、舊金山、聖地牙哥……，僅此而已。

**Q：所以你認為民間資金需要再多加把勁嗎？**

**A：**老是掛念短期回收，就不會有突破的發展，老是盯著有商機的領域做，朝三暮四也不是好事。

這的確是挑戰，但台灣一定得克服。

台灣絕對有資金支撐產業，問題就在資金不願投入。畢竟生物科技對台灣而言是新的東西，大家會卻步，將心比心之下，資金躊躇不前的狀態不難理解。

往積極面思考，2003年SARS造成那麼大的傷害，台灣若有自己的製藥公司，就得以自立更生。一個國家怎能不掌握自己最需要的物資呢？這次SARS集中於亞洲，如果是全球性的疾病，先進國家在自身疫苗供不應求的狀況之下，台灣該怎麼辦呢？

B型肝炎疫苗就是個很好的例子，患者多為亞洲人，甚至是台灣的「國病」，但是至今疫苗來源仍是由美國掌握，對

此我們應引以為戒。

**Q：就你的觀察，台灣應該要專注於哪方面的研究，以尋求全球利基市場？**

**A：**生技市場對產業的影響，不僅針對國內，更是全世界，兩千三百萬人口也許不是國內生技業者的市場，而是應該放眼對岸，甚至全世界。

生醫產品主要消費者集中於已開發的富裕國家，台灣必須以全球化的角度思考，促進國際交流；如同IT產業大量引進台灣、中國大陸人才，因為他們大多具有美國學界、業界服務的經驗，都是最前端、關鍵的無形資產，如何讓他們回來效力，是最重要的。

政策也許可以指定產業專注某種疾病研究，或某個領域發展，但這群科學家思考獨立，你無法要他們做這個、不做那個，因為生技的成就是屬於全世界，不一定亞洲人就必須做肝炎研究，愛滋病研究同樣也是市場。這些觀念的改變，需要時間來形塑適合生技產業發展的文化。

**Q：台灣資源有限，所以我們得將資金、心力花在刀口上？**

**A：**對，不過我另外有不同的看法。

「當你專注發展1%的領域，同時卻也排斥了其他99%的可





黃青慧 攝

## 何大一小檔案

1952年11月3日生於台灣台中。

主要經歷有：美國人文暨自然科學學院院士、美國國家科學院醫學院院士、美國國家衛生研究院愛滋研究顧問、中央研究院院士、中國工程院院士。

曾獲美國總統公民獎章、紐約市長獎。

能。」在新產業的形成上，不需要絕對地自我設限。當然在資源有限的前提之下，要慎選重點項目，但是我還是希望保有彈性，世事難料，很多的發現都是在不能預料的情況下產生的。

**Q：現在台灣一窩蜂地趕生技熱潮，達康公司(.com)泡沫化現象是否會重演？**

**A：**也許因為民主體制的關係，現在政府對於生技產業的投資預算不得不「有糖大家吃」——滿足每一個人，卻沒有一個人是超強的。

如果長期、穩定的有這筆錢、這個決心來扶植業者，倒也還好；倘若你總是擔心這筆錢是否要繼續下去，那可就做不出來啦！

美國的模式就是長期投資，長期挹注。而我的觀點是，現階段不要一堆公司，只要一家超強的樣板案例（這絕對可能

的），關鍵是「選案，挑人」（pick project, pick people），就像新加坡的產業推動，不怎麼民主，卻很決斷，很快地找出一條路。

**Q：你也在研究以中藥治癒愛滋的可能性，你怎麼看中草藥的發展？**

**A：**天然草藥絕對要投入研究，其實超過50%的西藥來源也是天然的，例如盤尼西林來自黴菌等等，中草藥的歷史悠久，資料庫更為豐富。不過，我不喜歡所謂中藥、西藥的分別，藥就是藥，某種中藥成分如果有效，就會為西藥所用，如何「證明中草藥有效」才是關鍵。

現在的問題是，不能說因為師傅告訴你這帖藥有效，你就覺得有效，口耳相傳不是科學發展的基礎。我在意的就是以數據證明中藥的成效，一試再試，把關鍵的成分和原理找出

來造福人群。

時間已經告訴人們，天然物質都是珍寶，這是未來研究的趨勢。台灣、中國大陸、日本或其他亞洲國家因為時空之便，占有優勢，更應該積極地系統化整合、研究，就像基因序列解碼般，中草藥研究將具有劃時代意義。

**Q：你對台灣防禦愛滋病有何提醒？**

**A：**比起其他國家感染人數，台灣目前感染愛滋病人口在可以接受的範圍，政府宣導也十分積極。

不過我還是得提醒國人，台灣愛滋病感染率最近五年，每年都以10%的比率上升，被聯合國列為次危險地區，這是值得政府注意的警訊。許多先進國家，如美國，雖然感染人數龐大，但是目前的感染率卻呈現平穩狀態。

**Q：近年你奔波於台美兩地進行研究，推動生技產業，你的熱情從何而來？**

**A：**我樂於為研究奉獻心力，甚至提供一己之力推動產業發展，不僅因為我是位醫生，也是受過嚴格訓練的科學家。當你研究出某種療法，可以拯救人們脫離痛苦；當你發現某一種原理，可以印證在很多種疾病治療，那種滿足感是物質享

受無法比擬的。

的確，從事研究工作獲得的金錢報酬也許不多，但是自我實現的機會卻很豐富，你知道你的研究會對世界造成震撼、會幫助許多不曾謀面的人，加上生活在一個時時刻刻探尋新事物的工作環境，是多麼快樂的事！

當你自我實現之後，公共利益因此也獲得實現，這樣的滿足感是雙倍！

「當你專注發展1%的領域，同時卻也排斥了其他99%的可能。」

在新產業的形成上，不需要絕對地自我設限。

**Q：研究生涯可說是漫長而孤獨，談談你生命中的貴人？**

**A：**生命的際遇是很奇妙的，通常你會遇到一群又一群人來影響你的生活，也許是家人，也許是朋友。

年幼時我的父親在美國求學，他的堅毅和專注深深觸動我，父親不在台灣的時候，家族對我的啓蒙則十分重要，如今我常保赤子之心，對任何事都充滿好奇——我常說我打從心底是個小孩，想搞清楚地球上每一件事。這樣的個性，實在得歸功於我年幼時完整的家

庭教育。

青年時期，我會說楊振寧、李政道是我的模範，科學家的形象風骨在在讓我傾慕不已。

現在我最感激的是妻子與孩子。孩子為我帶來新世代看事物的想法和觀念，讓我始終保持年輕開放的赤子之心；妻子則毫無保留地支持我的每一個決定。

另外，我今天能有如此成就，還得歸功於戴蒙女士

（Irene Diamond），她創立「艾朗戴蒙愛滋研究中心」，並且挹注大量資金以做研究。

戴蒙女士不是生技領域出身的投資家，而是一位影片製作人，她善於發掘電影明星，發掘劇本，例如「北非諜影」就是她令人津津樂道的成就，她識人很有一套。

那時候戴蒙女士對我說，她希望找個人，能發現全新的愛滋病研究領域，能兼顧學術與實務，因此找上了那時三十七歲的我——這需要多大的勇氣啊！所以我很感謝她，我把戴

蒙女士當作我忘年的摯友，時常與她談話分享生活，雖然我們可能屬於不同時代，但彼此卻熱於交心。

戴蒙女士幾年前去世了，享年九十二歲。

**Q：十年前登上《時代》雜誌封面至今，成名後的生活是否有所改變？**

**A：**一點都沒有改變，也沒有受到什麼影響，現在走在路上，也沒人認識我啊！

不過現在有更多機會與青年學子對談，這是難得的機會，也是我出席各項邀約最重要的考量；因為我有使命為年輕人持續傳達最新的觀念，激發他們的熱情，以加入生醫研究的行列。

發掘人才也是如此，你必須不斷與人溝通，從言語中發掘他的熱情與創意，進一步觀察他整合、實踐甚至銷售想法的能力，上述特點都是「人才」必要的條件。

我想戴蒙女士那時就是從對談之中觀察到我的努力以及求知欲，同時肯定我的專業；我會比所有屬下還賣力工作，我始終處於最佳狀態等等，這就是我，妻子說這是「歹命」、「勞碌命」，也許吧！其實研究工作就是最好的娛樂，它滿足我一切的求知欲。 **G**



在這個瘋狂的時代

我們唯一的可能就是追隨湯姆·畢德士的瘋狂

# 重新想像 世界多ㄅ一ㄅ！

1982，《追求卓越》指引企業精神和靈魂的卓越信心；

2005，《重新想像》預言：商業很酷，最能激發出想像不到的變革來！

**湯姆·畢德士 (Tom Peters)**

世界最著名的商業領袖，不單是商業創新大師，  
同時也是管理學權威！

他的自我描述：反叛王子、勇於失敗的鬥士、激勵大師、  
職業名嘴、令人振奮的公司領導者、資本主義的追隨者。

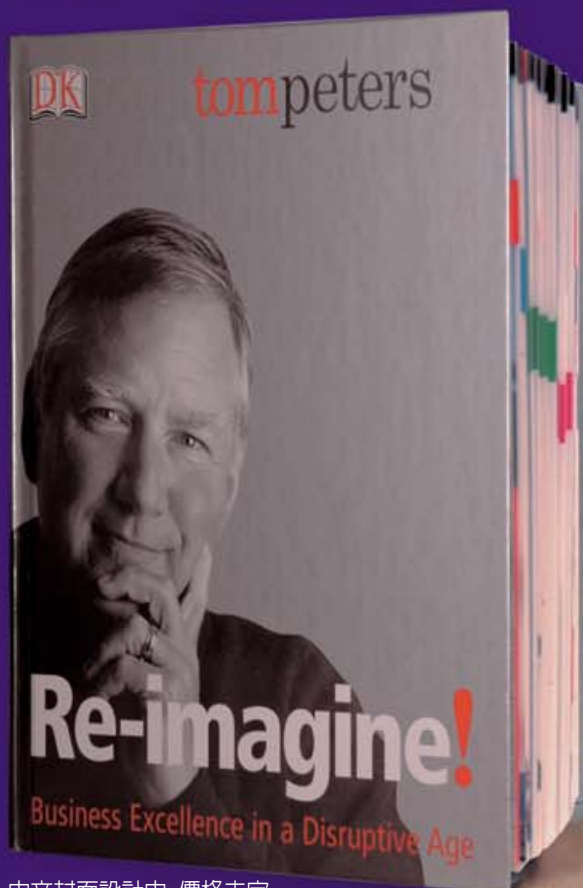
美國知名商業雜誌評論湯姆·畢德士：

他是管理領袖中的領袖！ —《Fortune》

他的反叛思想，

是商業最好的朋友和最可怕的夢魘！ —《BusinessWeek》

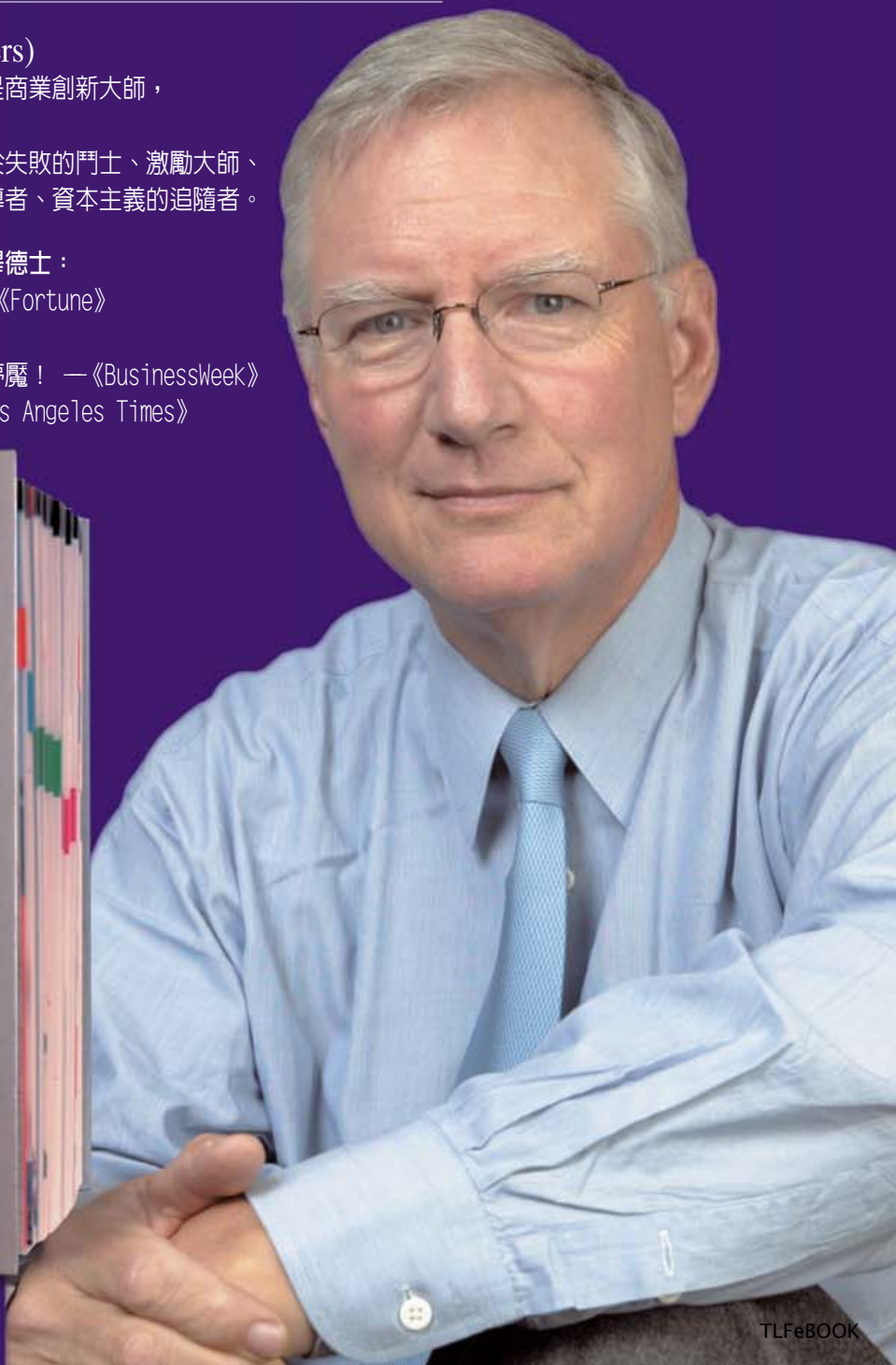
他是後現代企業之父！ —《Los Angeles Times》



中文封面設計中 價格未定

全彩圖文 硬殼精裝

天下文化2005年3月31日 革命發行



領導者的恩師

# 司徒達賢誨人不倦半甲子

再神氣的大老闆，只要受過司徒達賢的「震撼教育」，無不對他服氣得像個小學生。這位政大企管系教授，不僅傳授專業加持衆多領導人，身教風範更令學生畢生難忘。且看台灣頂尖精英共同的恩師——司徒達賢的人生路。

■張經義

「他就像《倚天屠龍記》的張無忌，」許士軍教授在司徒達賢《管理學的新世界》新書發表會上，如此描述高徒司徒達賢的功力，就像忘記一切宗派，自創武林絕學的大俠，「整合了，才是自己的武功。」

而這畢生精華，是政大企管系教授司徒達賢，用近三十年教學歲月點滴累積的。

三十載，足以讓半山腰上的政大，從一片平房變成如今林立的教學大樓；三十載，司徒門下一群無名青年，如今已是稱霸一方的產業要角：紅頂商人尹衍樑，當年還是潤泰建設剛冒出頭的企業小開；裕隆集團副執行長徐善可，更還是個念研究所的學生。

但是，隨著歲月輪轉，三十年來，司徒達賢卻始終緊握著教鞭。

問起司徒終身執教的心得，他想也不想便答：「學而不厭，誨人不倦，不知老之將至，」三言兩語勾勒出自己的人生態度。

## 考倒一票大老闆

誰一輩子，沒有數十個老師。但唯有司徒達賢，能讓眾多國內頂尖精英沒齒難忘。

教了超過三千名學生，指導過兩百篇以上碩博士論文，司徒達賢的紀錄，台灣少有人出其右。而且門下「質量均佳」只要師出司徒，似乎就是種品質保證。

交大管理學院教授朱博湧在交大艱辛創立EMBA後，對司徒達賢益發佩服：「他對管理學界最大的貢獻，就是創立『政大企業家班』。」

成立超過三十個年頭的政大企業家班，提供企業經營者在

職進修的機會，而企家班的活招牌正是司徒達賢。透過企家班，司徒達賢成就了前行政院副院長林信義、宏碁公司董事長王振堂等五百位主宰台灣政經圈的名人。

司徒達賢的嚴厲，遠近馳名。很難想像現今台灣呼風喚雨的政經、企業要角，都會在他的課堂上被逼問到脹紅臉，一句話說不出來。若是答非所問，囉哩囉唆講不到重點，司徒也會不留情面說：「這位同學，下次請你講重點，不要講人聽不懂的話。」

然而司徒達賢不是只重答案的人，他更在乎學生們「傾聽」的能力。企家班學生多是公司高階主管，鎮日在辦公室頤指氣使，司徒也會藉此酸這批學生：「你們這些大老闆，每天只發號施令，聽力都很差。」他認為，知道答案與否是另一





司徒達賢創設的政大企家班，成就了無數台灣當前產經要角。

黃齊慧 攝

回事，但是能否聽進其他同學的答案，才是「聽力訓練」的宗旨。

研揚科技公司董事長莊永順十一年前受教於司徒達賢，至今回想起上課情形，還是忍不住緊張。

由於課堂上難逃老師咄咄逼問，被問到瞠目結舌是常有的事，其他同學就會試著發言挺身相救。但這位嚴師可不是那麼好應付的，等其他學生發表完畢，司徒達賢還是會對答不出來的同學窮追猛打。不過至少給了學生喘息思索的時間。莊永順憶起當時同學間的「義氣相挺」仍不禁莞爾。

司徒達賢的學生都知道，一旦請假超過四次就明年再見，而且絕不能遲到。不少大老闆趕不及用餐都忍著飢餓，戰戰兢兢的上課。雖然司徒達賢貼心地說：「你們這些大老闆，上班上課都很辛苦，可以吃東西，但是不能有味，不然會影響到同學。」不過，「誰敢吃啊？」台灣華特迪士尼總經理曾文泉回憶說，「大家都是『ㄍㄨㄣ』三個小時，結束後才大吃大喝。」

### 電腦般的記憶力

司徒達賢另一項令學生們津津樂道的，就是他驚人的記憶

力。學期開始的第一堂課，他會請同學簡短自我介紹，包括做哪一行、公司營業額、組織規模等。僅僅五分鐘的自我介紹，他下次上課就能如數家珍，一一點名！

更令人咋舌的是，在學生一片兵荒馬亂的討論聲中，雖不見他做筆記，「但在下課前他竟能精準重述同學在上課時、什麼情形下講過的話，」擔任目前企家班班代的友尚公司董事長曾國棟佩服不已。

「我不聰明，我用功，」司徒達賢謙虛答，「沒有才氣，只有靠努力。」但是司徒達賢在其他人的眼中，無疑是聰明

又努力的天才。

莊永順說，從司徒達賢將無實務經驗的碩士班學生與來自業界的企家班學生混合編組的形式，就可以看到他的智慧與創意。不僅讓碩士生有機會接觸業界觀點，也讓企家班學生在解釋決策過程時，有機會自省，並接受學理挑戰。

理論實務互相激盪，雙方都受益良多。交大朱博湧教授也肯定：「司徒老師讓事業有成的老闆學會管理，讓未出社會的學生體驗實務。」

## 司徒大俠闖蕩人生

司徒達賢的求學生涯，對他日後的教學風格影響甚巨。回首人生路途上影響司徒達賢最深的，是母親、恩師許士軍、和他負笈海外的經驗。

燕京大學教育系畢業的母親，崇尚人本教育，從小放任司徒達賢整天打籃球。鄰居閒言閒語怪他母親太放任，年輕的司徒達賢爲了替母親爭口氣，立志成爲有出息的人。今天司徒達賢如此成就，「就是要證明母親的教育方法是正確的。」

說起司徒達賢與恩師許士軍的淵源，就必須回到四十年前。當時司徒達賢還是個正準備大學聯考的年輕學生。任職

教育部的母親，消息靈通，得知政大將延攬一批包括許士軍等年輕有爲的極優師資。於是以幾近全國榜首的聯考成績，捨台大而就政大。

上了許士軍的課後，發現當一個讓學生終生難忘的好老師，是件多有意義的事，也從此認定了教書這條路。他學成歸國後的第一份工作，亦是許士軍一手牽成。司徒達賢從嶄露頭角，到如今鋒芒萬丈，一連編著了十多本好書，每一本都是邀許士軍作序。

此次由天下文化出版的《管理學的新世界》新書發表會上，兩位管理大師相聚一堂，沒有學術論壇的高來高去，只有師徒間濃濃情誼在會場上溫馨流動。

另外，司徒達賢這輩子最得意的一件事，就是大學畢業後從近五千人、擠破頭的公費留學考脫穎而出，成爲第一個以四年公費出國攻讀企管碩士的留學生，日後更成爲台灣第一位專攻企業政策的博士。

在美國西北大學求學的經驗也深刻影響他的教學風格。「千里迢迢來到海外，就要學些在家裡學不到的，」他始終記得一位美國西北大學教授的話，「聽講、看書可以在家裡做，但互動式的討論是無可取

代的，也才能培養獨立思考能力，」從回國教書的第一刻起，他奉行這樣的理念不渝。

## 上他的課，痛快！

司徒達賢最知名的「個案研究」，就是有種上課時被嚇出一身冷汗，下課後卻又念念不忘的「痛快」。匯豐管理公司台灣區負責人宋文琪也形容每次上完老師的課：「體力不濟，但精神抖擻。」

雖然他的課無疑是魔鬼訓練班，但台灣華特迪士尼總經理曾文泉還是大歎「他是神！」三個字總結對司徒大師的萬分崇拜。

嚴歸嚴，司徒也是個充滿幽默感的老師。曾文泉憶起有次發考卷，司徒達賢緩步走到他面前，冷冷地把考卷發給他說：「看看自己考幾分。」曾文泉忐忑地看了考卷：九十二分！原來司徒老師是故意嚇曾文泉的。

還有次曾文泉答出了全班都解不出的難題，司徒達賢因此酸了其他大老闆說：「難怪你們這些老闆都要花千萬年薪聘請像曾文泉一樣的專業經理人！」

這樣的誇獎，讓朋友眼中一身才氣傲氣的曾文泉，事隔三年後還是得意洋洋。「任何人



稱讚我我都不太在乎，可是被他稱讚，真是樂到那天晚上睡不著覺，」堂堂外商總經理曾文泉，就像小學生一樣愈講愈興奮。

課堂上的嚴師，私底下卻溫暖如父。

司徒達賢除了會突擊學生的讀書會外，也熱衷參與學生的休閒活動。只要有空，就會陪大夥兒吃飯、打高爾夫，甚至還跟碩士生到KTV大展歌喉，「看老師嗓音渾厚地唱『用心良苦』『把悲傷留給自己』真令人印象深刻，」曾和司徒達賢一起「K歌」的碩士生曾麗心說。

有次學生們找他洗三溫暖，他幽默婉拒：「有兩種情況我會去洗三溫暖，一種是跟不認識的人，另外就是跟很熟的家人。但是師生關係半生不熟，所以不能跟你們洗。」

此外，學生們的電子郵件他都一封封親自回覆。目前任職於中信證券企業理財部的王伯達記得求學時，常常凌晨一、二點才發電子郵件給司徒達賢，不過十分鐘後老師竟然已回信，末了還加上一句「很晚了，早點睡！」

## 教書如打球 打也打不膩

即使四年前就可辦理退休，

領終生俸享清福。但司徒達賢仍對教書樂此不疲。

司徒從「打網球」中悟出「誨人不倦」的教學理論：「教書就像打網球，動作雖然一樣，但是跟不同的人打，就會有不同的樂趣，」司徒達賢做出手握球拍的動作，笑顏逐開地說。

每當有人問：「三十年了，你教不膩嗎？」他會再搬出「網球論」反問：「有人打球打三十年會膩嗎？」

「他就是enjoy teaching！」在政大企管系任教已十五年的洪順慶教授，既是司徒達賢的學生，也是西北大學的學弟，他眼中的司徒老師總是永遠充滿教學熱忱。

司徒達賢的眼光也從不局限企管領域，對於國家、教育、非營利組織等，他也多所著墨。其中，耗費三年所著的《非營利組織的經營管理》，就是因為感動於非營利組織的精神而生。

儘管已是令產官學界折服的大師，司徒達賢對投身業界毫不動心。「就跟拳擊選手與教練一樣，選手要身強體壯，但有教練指導表現會更好，」司徒達賢不忘自我幽默一番，「但這不表示教練可以上場打，因為兩秒鐘就會掛掉！」

## 司徒達賢其人

出生：1948年

學歷：美國西北大學企業管理博士

美國伊利諾大學企業管理碩士

國立政治大學企業管理系

經歷：政大副校長

政大企研所所長

政大企管系主任

政大企管中心副主任

政大公務人員教育中心副主任

專長：組織理論與管理

企業政策

殊榮：1971年教育部公費留學企業管理

學門第一名

獲頒中華民國管理科學學會「管理獎章」

《策略管理》《為管理定位》《非營利組織的經營管理》《管理挑戰新世紀》《打造未來領導人》等著作，獲頒中小企業處「金書獎」

## 司徒達賢歷年重要著作

- 管理學的新世界(2005：天下文化)
- 打造未來領導人(2004：天下雜誌)
- 策略管理案例解析(2003：智勝文化)
- 策略管理新論(2001：智勝文化)
- 管理挑戰新世紀(2000：天下雜誌)
- 策略管理個案集(2000：智勝文化)
- 非營利組織的經營管理(1999：天下文化)
- 為管理定位(1998：天下雜誌)
- 策略管理(1995：遠流)

也許正因這股瀟灑無欲，讓許士軍冊封的「大俠」名號不脛而走。這名號起於許士軍在《為管理定位》一書的評註：「大俠也者，除了武藝高強，十八般武藝樣樣精通之外，最重要的，乃是一股豪邁不羈、瀟灑自如的氣概！」

司徒大俠也許無心闖蕩政壇、商界，但在所有學生心中，他的大俠風骨，更因此令人銘記。

G

## 司徒達賢談管理： 看好你的三十六欄！

刁明芳、張經義



吳毅平 攝

**Q：**你這本新書跟過去出過的管理書有何不同？

**A：**以前我的書要不是談策略管理、就是個案探討、或是散文集結，還有一本談非營利組織的管理，這本跟以前的都不一樣。第一，這本書的主題雖然是管理，但不是寫給初學者看的，我假設讀者在此之前都有管理學的基本概念，且已有

充分的實務經驗，再來讀我這本書，自然會有很深的體會。

第二，這本書的內容是完整的、有架構性的，介於教科書與專書之間的著作，跟教科書有些不同，因為教科書應當是沒有觀點的、更客觀、更開放，而這本書有我的觀點、我的架構和我對管理全盤「整合性」的詮釋。

**Q：**在這本書中，讀者最能學到的精華是什麼？

**A：**在我書中有一個「管理矩陣」（見表）的架構，管理簡單地說就是「看好你的三十六欄」，即使是最基層的人員，你要懂得在三十六欄裡，看你的流程、看你老闆的流程、看你部門的流程、看你公司的流程、看你產業的流程，這樣才能瞭解自己的決策範圍和老闆在做什麼決策思考。

你還要掌握你擁有什麼資源，老闆又能給你什麼資源，你要做好工作又需要哪些知能；以及老闆的目標是什麼，股東賦予老闆的目標又是什麼等等，一層層上去，學會用這

套「管理矩陣」的思惟去拆解問題和做決策，可以說無論什麼樣的難題，都跳不出這三十六欄或七十二欄的框架，是一個相當周延的架構。

**Q：**你對當老闆的人有什麼建議？

**A：**老闆常常看漏很多東西，做老闆的人要看下面的人有什麼知能、資源，需要什麼知能與資源，所以要彼此看，才能增加彼此的資源與知能。

老闆要看員工的需求給予適當的幫助，員工要揣摩老闆的需求，我們常看到企業或社會上發生衝突，其實不只是社會資源的分配不均而已，而是你不知道我需要什麼，我也不知道你在想什麼，夫妻間亦是如此，彼此多瞭解，事情就容易解決。

### 理論與實務的整合者

**Q：**就管理的領域來說，你覺得自己最大的長處與貢獻為何？

**A：**就兩個字——「整合」，我會整合理論跟實務，我會整

合別人的意見，甚至整合理論跟理論，建立架構去整合，這是我在學術上能做到的。

我耳朵這邊聽博士班的研究，另一邊去聽企家班的實務，試著整合這兩個世界，也許你沒注意到，這兩個世界是不能溝通的，我把雙方的意思，翻譯成雙方都能瞭解，可是這不叫翻譯，這叫整合，因為真實的世界就那一個，不是不同的世界，只是用了不同語言與不同的切入點，應該有共同的東西在裡面，我的專長就是去整合。

實際上，這跟我的教學方式有關，我喜歡和學生互動，使得我不得不把別人的意見聽得很清楚，再把別人講的東西整理出重點，把同與不同的東西整合在一起，這樣的工作我做了二十九年。

**Q：你教了二十九年的書，從不會感到厭煩嗎？**

**A：**就像打網球，天天跟牆壁練習，打久了當然會煩，但對方是活人，打起來就是不一樣，何況天天跟不同的人打。其實網球動作都一樣，但因對手不同而樂趣無窮。

就像上課討論的雖是重複的個案，但討論的人不同，就會得到不同答案，儘管背後思想一樣，但出來的語言跟內容就

## 三十六欄管理矩陣

管理矩陣的目的，在提醒每個人做決策時應該觀照的範圍。

除了需考量本身，更要考量整體環境、組織、基層員工等「六大層級」，而六大層級又有各自的「六大管理元素」，因此建構出(6×6)三十六欄的「管理矩陣」。每個欄位皆有其意義。例如：「目6」代表基層人員的目標與價值觀；「資5」代表中級管理人員所能掌握的資源。

基本上，所有管理工作都可涵括在矩陣中，可做為決策時的檢核工具。

六大管理元素 六大層級	目標與價值前提	事實前提/環境認知	決策與行動	創價流程	能力與知識	有形與無形資源
總體環境	目1	環1	決1	流1	能1	資1
任務環境	目2	環2	決2	流2	能2	資2
組織平台	目3	環3	決3	流3	能3	資3
機構領導	目4	環4	決4	流4	能4	資4
各級管理	目5	環5	決5	流5	能5	資5
基層成員	目6	環6	決6	流6	能6	資6

資料來源：《管理學的新世界》 繪表：劉麗堅

是不同，我們教的人自然也有趣味，不嫌煩。而且管理這門課很有趣啊！幾乎所有人到最後都要走上管理，可以說，問題層出不窮，答案千千萬萬。

**Q：你最擅長的是與學生互動式教學，不怕大老闆級的學生挑戰你嗎？**

**A：**上課如果只是聽講，還不如在家裡聽收音機、看錄影帶、遠距教學，所以這些結構化的東西就應在家裡看，看完再來學校討論，而不是老師把文章翻譯給你聽。

而老師教學到一定程度時，就應該把東西寫成書面，這樣會讓老師想得更嚴謹，一方面也可以對學生彌補講課不足之處。試想，同樣的教材要老師像錄音機一樣講個五十遍，不也很殘忍嗎？

我從來不怕別人挑戰，所有的挑戰都不會是惡意的，這表

示他有在想，他有意見，表示他看書有不懂的地方會提出來，非常好！凡是有人跟我提出不同的意見，都是很值得肯定的。

世界很大，人才很多，知識又是無窮的，今天我學問大，把人問倒了，那又怎樣？世界上比你學問的人多的是，能從對方那裡學到自己的不足不是很好嗎？用這樣的態度去看，就能理解挑戰是好的。

**Q：管理是否有一言以蔽之、放諸四海皆準的答案？請給企業管理者一些建言？**

**A：**管理太複雜了，沒有一定答案，要給建言的話只有「去私」「自省」和「聽力要好」。其中聽力要好，就是尊重別人，要聽懂別人的意見，不要因為地位高而不敢問，所以我常說「地位愈高的人聽力愈不好」。(張經義整理) **G**



退而不休

# 超齡特攻隊 衝衝衝！





他們，擁有五十歲的智慧，  
四十歲的企圖心，三十歲的幹勁。

這群「白金世代」，三十年前胼手胝足，  
打造台灣經濟奇蹟；如今從企業高位退休下來，  
仍挾一身絕學，打拚人生下半場舞台，  
繼續帶動台灣社會向上躍升。

他們是一群精英中的精英，永不退休。

■江逸之



插畫 劉麗堅



去年底，美國迪士尼／皮克斯推出動畫電影「超人特攻隊」，劇情描述退休、而且身材發福的超人，再度穿上超人裝，拯救地球。

在台灣社會，也正上演著另一齣真人版「超齡特攻隊」。

2004年12月30日晚上九點，圓山飯店十二樓芙蓉廳的舞台上，宏碁董事長施振榮帶著全家三代向現場八百多位政商界大老，深深地三鞠躬，施振榮這一位全球在位最久的科技業CEO終於退休，退休後的他轉戰中華智融董事長，繼續宣揚他的「龍夢」（建立華人的全球知名品牌）。

退而不休的社會精英愈來愈多，前惠普董事長黃河明退休後，創立了悅智全球顧問公司；退休的鴻海法務長周延鵬，進校園當起了老師；前財政部次長戴立寧，除了在大學授課外，還擔任中國大陸證券監督管理委員會國際顧問……。

過去，他們曾經是馳騁商場的將帥之才，掌握千百億元的生意往來；退休之後，放著優閒愜意的退休生活不過，反而帶著他們的熱忱與珍貴的經營經驗，投入到學術、企管顧問或公益團體，希望透過他們的貢獻，改變社會。

尤其，過去他們是一群認真打拚、充滿理想抱負與自我期許的精英中的精英，憑藉著自身的努力，開拓了他們精采絕倫的人生上半場；即使已退休，強烈的責任感驅使他們比退休前更拚命，嚴格自律的個性讓他們持續汲取新知，認真經營人生下半場。

假如世間真有超人的話，超人退休後，會安於含飴弄孫嗎？還是每天不間斷地鍛鍊體魄，準備隨時拯救地球？

「愈來愈多退休的人，還是想要工作，」萬寶華企管顧問總經理李崇領觀察，由於受到日本文化的影響，三、四年級生（民國30、40年代出生）是閒不下來的一個世代。

要在事業最巔峰的時候退休，相當不容易，「當戰場上對手都還在，要從叱吒風雲的高手，突然變成雲淡風清，相當地難，」普群企管顧問總經理張堂楨觀察，他的一些朋友，在退休之初，三天兩頭打電話邀他去打球，但是所有的朋友仍在工作，「碰壁幾次之後，又回來工作了。」

「過去，他們在工作上都是一路開快車，現在要他們退休，什麼事情都不管，很難適應，」張堂楨觀察。

「人還是需要舞台，才能證

明自己有存在的價值，」蘇州威友光電副總經理呂金印說，四年前，他在蘇州的事業上軌道後，也萌起退休的念頭，想要到處遊山玩水，但是年過四十，想法就不同了，重新回到職場工作，接下了威力盟的蘇州建廠工作。

## 永不退休的超人

昔日，他們以工作的成就來證明自己的價值；退休後，希望透過不斷地學習與分享經營經驗，在公益服務、顧問領域的舞台上繼續發光，獲得更多的掌聲。

這群「永不服老」的超齡特攻隊，擁有下列的成功特質：

**鋼鐵般的毅力，讓他們從年輕到老，就是跟一般人不一樣。**前飛利浦全球副總裁羅益強在心肌壞死了三分之一，鬼門關走了一回之後，五年來仍然維持三十多年來的紀律，堅持每天清晨六點起床，運動兩小時。

即使現在心臟功能只能發揮三分之二，但是羅益強憑著超人般的毅力，還是積極在兩岸奔波，協助本土企業組織改革，自己編寫演講資料，分享國際企業經營經驗。

**強韌的自學自律，使他們可以始終走在時代的尖端，永遠**



前宏碁董事長施振榮（中）退休後轉戰中華智融董事長，宣揚建立華人全球品牌的理念。

陳宗怡 攝

**比對手提前一步布局。**前鴻海法務長周延鵬，十九年來每天都清晨四點起床，讀書一小時，鑽研專利權、國際貿易與各項產業的發展趨勢，建立起鴻海集團的資源規劃系統與四

百多人的法務部隊。

**澆不熄的熱忱，讓他們不被任何挫折打敗，時時保持年輕的幹勁。**服務公職二十多年的前財政部次長戴立寧從來不覺得自己已經從金融圈退休，

「我就是最好的金融戰士，政府應該找我去當財經政策的顧問。」

一輩子在台灣財政領域奮鬥的戴立寧，沒有在台灣當成財經顧問，卻意外地在中國大陸





「路見不平，我不能夠一腳踩平，那我就召喚更多人來踩，總有一天會把洞踩平。」戴立寧說。

永遠有夢，讓他們退而不休、樂於分享自身的創業經驗。六十歲的中華智融董事長施振榮，藉由演講，分享宏碁創業與經營國際品牌的經驗，希望華人企業能夠打造一個真正的國際品牌。

此外，宏碁創辦人林家和，2004年從國碁董事長卸任，也投入公益團體與顧問服務的行列，親自編製「企業葵花寶典」光碟片，宣導企業要投資未來的觀念，並把顧問費用全數捐贈給慈善機構。

林家和很喜歡跟充滿夢想的年輕人在一起，分享他的學習與創業經驗，他定期到花蓮的慈濟醫學院，擔任慈誠爸爸，「年輕人可塑性強，容易灌輸新的觀念。」

全友電腦與曉龍基金會創辦人曾憲章在1998年退休之後，就全力投入兩岸三地的公益活動，在大陸成都、南開與清華大學開班授課，號召大學同學到長江上游種樹，做水土保持的環保工作，「過去，我們是靠領獎學金完成學業，今天我有能力，就應該幫助需要幫助的學生。」



前飛利浦全球副總裁羅益強（上）與前財政部次長戴立寧（下），退休後仍保持幹勁，為社會貢獻心力。

當起證券監督管理委員會國際顧問，「我一口答應，認為機不可失，」一心想創造兩岸金融市場雙贏局面的戴立寧說。

為了推動他的金融改革理念，戴立寧從2004年開始在東吳大學法研所與經研所開課，從金融人員的養成教育著手，





## 教書，總教頭變教授

回學校教書，是退休經理人的第一選擇。既可以把自己多年的企業經營經驗傳承給學生，也可以在學校重新充電再出發。

2004年12月10日晚上八點，政大商學院二樓教室卻燈火通明，四十多位學生無視於教室外的喧嘩，有人振筆疾書地抄筆記，有人直接將筆記鍵入筆記型電腦，專注聽著台上的智財所兼任副教授周延鵬講解跨國企業的經營與法律。

一年多前，周延鵬還是鴻海法務長，帶領著數百位法務精英；現在，周延鵬改執教鞭，「從企業到學校，其中的改變很大、很大，」周延鵬坦言。

在過去的十九年期間，周延鵬每天清晨四點就起床，「退休後，唯一不同的是，起床不必再面對工作的壓力，」不到五十歲的周延鵬拿著鴻海董事長郭台銘親筆書寫的「退伍令」鬆了一口氣說，鴻海的巨大工作壓力，讓他在七年內，一頭黑髮漸趨灰白。

除了華髮漸生外，經年累月地台灣、大陸兩地奔波，導致五十肩、免疫系統變差，「過去從未思索過生命的均衡點，只考慮老闆交付的任務，對家



陳應欽 攝

**周延鵬** 1950年出生

經歷：鴻海法務長

現任：政大科技政策與法律研究中心研究員  
暨智財所兼任副教授

超齡特攻絕技：

**要退休的人，必須打定主意，不再利用過去的資源與人脈，一切從零開始，嘗試新的事務，建立新的社交圈。**

庭只有經濟貢獻，沒有時間的貢獻，」周延鵬說。

三年前他開始找尋家庭、事業與健康的平衡點，毅然決定在2003年11月15日正式從鴻海退休。

鴻海董事長郭台銘為了歡送第一位從鴻海退休的高階主管，還把鴻海集團全球數百位的高階主管，全部召集到大陸深圳龍華廠，席開六十多桌，從晚上六點一直延續到午夜，「郭董事長甚至於還一邊致詞，一邊落下難捨的眼淚，」周延鵬看著當天歡送會的

VCD，回憶當時的場景。

離開一手建立起的鴻海法務團隊，對於周延鵬有著太多的不捨，「我很喜歡帶著一群法務兄弟攻山頭、完成任務的感覺，但是我不斷告訴自己，要多一點時間給家庭。」

退休對於周延鵬來講，只是前一個工作的句點，卻開啓了學術研究的另一扇窗。

退休後的周延鵬，並沒有閒下來，把過去幾年沒空看的好書，一口氣看完，並且整理企業智慧資源的研究資料，把這些珍貴的經驗模組化。

雖然業界不斷地邀約他，但是他卻在2004年農曆年前回到了金門故鄉，協助被大陸白酒打得節節敗退的金門酒廠轉型，拿出他在規劃鴻海集團智慧資源的絕學，開始蒐集世界各國的白酒文獻與市場調查資料，分析金門酒廠的競爭優劣勢，抓出管理、行銷的盲點。

「例如，在金酒的網站中，把酒廠長官的介紹與照片拿掉，改放上金酒的歷史淵源；而在『酒與食物』專欄中的料理，原來都沒有用到金門的酒來料理，我們立刻請酒廠研發使用金酒的料理。」金門酒廠在周延鵬的推動改革之下，完成了行銷、組織的再造。

之後，在政大智財所所長劉江彬的大力邀約下，周延鵬在政大商學院開了兩門課，講授「跨國際企業經營與國際投資法」「智慧資源規劃」。

做事精確求實的周延鵬，為了一星期四小時的課程，每週都要花上兩天半的時間準備教材與案例，「我只講書本上所沒有的實務經驗。」

他把鴻海的知識共享模式引進到學校，要求學生在做共同筆記之後，還要把研究結果與心得註解在筆記上，並且把上課的內容燒錄成光碟片，「兩個小時的筆記，我還要花上三個小時來修正。」

這一年來，周延鵬的最大成

就感，在於透過小組的專案管理模式，提升了學生的團隊學習能力，「還有學生因此而調整生涯規劃的方向。」

周延鵬除了專注在校園培育智慧資本的人才外，還每週花兩天的時間，協助工研院把研發的過程與成果，轉換成附加價值高的智慧資源。

周延鵬在教學與協助非營利組織建立智慧資源規劃系統的領域，重新找到了「沒有壓力」的成就感。

萬寶華企管顧問總經理李崇領就相當鼓勵退休的專業經理人，重返學校念書，拿到學位後，留在學校教書，把自己畢生的管理經驗傳承給下一代。

## 顧問，繼續貢獻腦力

企業講求彈性與快速反應，企業顧問out-sourcing（委外服務）的需求，給予退休專業經理人一個很大的揮灑空間，繼續貢獻自己的經營經驗。

「顧問透過傾聽業者的問題，然後找資料，提供解決方案，這等於是新的學習，」悅智全球顧問董事長黃河明說。

從台灣惠普董事長、資策會董事長卸任的黃河明，放著優閒的退休生活不過，五十六歲

的他毅然在2004年創業，而且是投入競爭激烈的企管顧問領域，「我太太常常抱怨我，『放著好好的資策會董事長不幹，自己跑出來創業，風險很大！』」

但是黃河明不認為這是創業，「而是志業，」年輕時候，為了自己與家人而打拚，後半輩子為了貢獻自己的經驗，幫助別人而努力。

「我有一個理想，要協助台

灣品牌走向國際舞台，」黃河明指出年過半百創業的原因。長期以來台灣產業都是做代工，黃河明希望透過他多年的國際行銷經驗，協助台灣的產業升級。

就是這個使命感，驅使他離開安逸的資策會董事長職務，捲起袖子創業。

在大安捷運站旁的二十二坪迷你辦公室，是黃河明圓夢的起點，帶著五名創辦人兼員



工，展開他的人生下半場。

過去黃河明在擔任惠普董事長時，有專屬的祕書與司機，但是現在他卻自己動手影印、接電話，自己開車或搭捷運拜訪客戶，忙得甘之如飴，「不到一年內，就完成了二十三筆的生意，」黃河明笑著說，連國際大廠杜邦都找上黃河明，協助在台灣舉辦微電子會議，規劃設立台灣研發中心。

支撐黃河明保持熱忱的原因在於，「促進社會進步，但是進步卻是相對的，所以一直做不完。」

黃河明對於自己人生下半場的生涯規劃，「重點是『比例問題』，我的身體還可以的時候，透過當企管顧問來貢獻自己的經驗，老到做不動的時候，還可以在家裡寫書，做好知識的傳承。」

任職惠普期間，黃河明雖然有從事公益活動的強烈意願，但往往因為工作的緣故，無法全力投入，只能利用不到20%

#### 黃河明 1948年出生

經歷：民航局、友維公司、德州儀器、台灣惠普董事長  
現任：悅智全球顧問董事長、台北市消費者電子商務協會理事長、思源基金會董事長

超齡特攻絕技：

**希望退休後投入公益活動，必須要在退休前就參與，這樣才可以銜接得好。**



黃青慧 攝

的時間做公益活動；退休後，黃河明把接近三分之一的時間拿來做公益。

除了創業之外，身兼交大思源基金會董事長的黃河明，還致力於推動產業與校園研究單位結合。

此外，黃河明也積極投入電子商務國際認證推廣事務，擔

任台北市消費者電子商務協會理事長。

閒不下來的黃河明，最近開始號召十多位退休的企業高階主管，組成國際行銷顧問群，協助台灣企業轉型。「我們不在乎錢賺得多少，而是透過新的挑戰，來證明自己的價值。」

## 西進，彼岸找第二春

大陸經濟的快速崛起，適時提供了台灣退休經理人，另一個大展拳腳的舞台。

六十六歲原本是可以含飴弄

孫的年紀，但是已經退休三次（IBM、ICI與致伸科技）的創值管理諮詢公司總經理姚燕洪，不願在家中安養天年，卻

選擇在退休後再度創業，在上海虹橋路三十多坪的自宅中，開設起企管顧問公司，自己一個人接案子，製作教材，大江





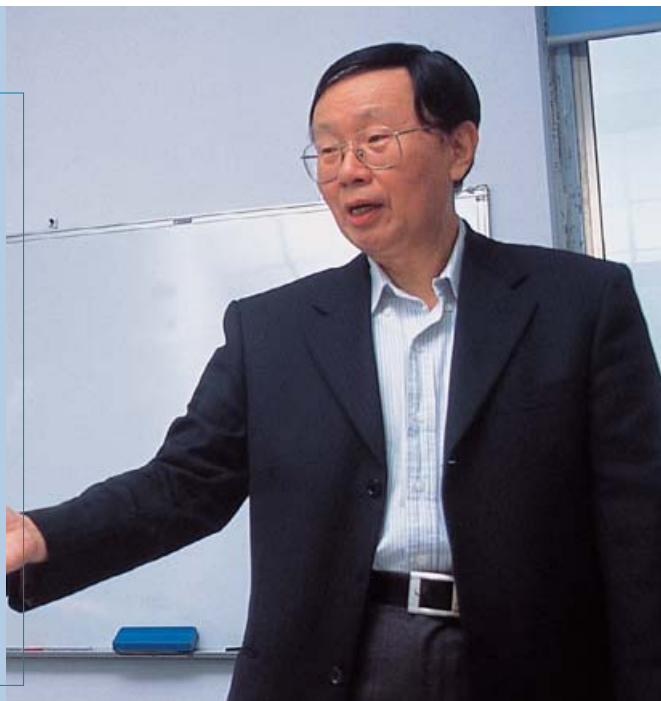
**姚燕洪** 1938年出生

經歷：台灣IBM人力資源部經理、英國ICI大中華區人力資源總經理、致伸科技人力資源資深副總經理、上海標竿管理諮詢公司總經理

現任：創值管理諮詢公司總經理

超齡特攻絕技：

**人生必須及早規劃，尤其對於三十歲以上的人，至少要做好十年的計畫。**



陳宗怡 攝

南北各大都市跑透透。

「我就是不甘寂寞，感覺上只有二十八歲，隨時找舞台，」姚燕洪提高聲量地說。他觀察到很多從IBM這些高工作壓力環境退休下來的同事，退休後什麼事情都不做，成天待在家裡，「不到一年，就去世了；人要活著，就要隨時在動。」

四十多年前姚燕洪大學畢業後，當過記者、公務員，進入IBM之後，長期負責人力資源規劃業務，他觀察到企業要永續發展，必須把企業組織的運作導向正軌，萌發了他投入管理顧問的念頭，「想做有影響

力的事情，喜歡去改變現況。」

2000年，姚燕洪從致伸科技退休之後，隔年，就被施振榮延攬到宏碁集團，負責改造績效管理制度。

2001年7月，姚燕洪看到大陸龐大的企管顧問商機，決心帶領宏碁到大陸發展，在上海最繁華的南京西路辦公樓，創辦了上海宏碁標竿學院。

「坦白說，當時心裡沒有太多的把握，從來也沒有想過要自己創業，」當了一輩子專業經理人的姚燕洪，壓根不知道創業維艱的道理，加上大陸的企管顧問公司水準參差不齊與

競爭激烈，不到半年，上海標竿學院就面臨虧損的窘境，營運規模大幅縮水。

「Stan（施振榮）只好請我把公司接手下來，」姚燕洪形容當時被趕鴨子上架，只能倉促地接手。

當姚燕洪決定接手上海標竿學院的時候，他的太太還質疑他已經是六十多歲的老人，還學年輕人去創業，「我只做了半年，沒辦法證明自己的能力，很不甘心，」姚燕洪難掩惋惜之情。

不甘心，讓耳順之年的姚燕洪決心重回職場。

收掉裝潢華麗的辦公室，姚燕洪在家裡經營企管顧問公司，「剛開始很不習慣在家裡上班。」

爲了避免生活怠惰，他仍然每天清晨七點半起床，看書整理資料，吃完早餐後，搭地鐵與公車去拜訪客戶，每個月到外地出差、上課一兩次。

2003年，SARS疫情差點毀掉他的創業夢，整整三個月都沒有生意上門，不服輸的姚燕洪，資遣所有的雇員，自己孤軍獨守，度過難關。

最近，姚燕洪開始與上海復旦大學合辦了企管人才培訓班，把自己的能力，延伸到校園裡。







## 志工，推動公益團體改造



陳宗怡 攝

**林元生** 1947年出生

經歷：光寶科技創辦人

現任：光寶集團副董事長、  
基督教中崙長老教會長老

超齡特攻絕技：

**退休後的生活規劃必須依據不同的階段進行調整，訂定目標。**

投入公益、宗教等非營利機構擔任志工，也是退休的社會精英另一個重要的選擇。

萬寶華企管顧問總經理李崇領觀察，投身非營利公益團體的退休經理人，除了貢獻自己的金錢與體力外；更重要的是，「帶進企業績效管理與資源整合的觀念，推動公益團體組織再造。」

五十七歲的林元生有兩個身分，一是光寶集團副董事長，另一個是基督教中崙長老教會長老。

十五年前，出身於基督教家

庭的林元生從一手創辦的光寶總經理職務上退休下來，全心投入教會，擔任主日學校長，更把精力放在協助非營利機構轉型。

林元生觀察到公益團體面臨的發展瓶頸——大者恆大，小者恆小，「公益團體一談到管理規劃，就覺得很頭痛，」長期以來，台灣的非營利組織遲遲無法引進最新的管理概念。

他認為，「公益機構應該建立起企業常用的目標策略的管理模式，更有效地募款與運用。」

他開始在台灣與美國華人教會組織裡面，以彼得·杜拉克等人的管理理論為教材，講授如何建立短中長期的計畫擬訂、執行與考核的運作流程。

除了幫助教會建構起現代企業的管理觀念外，林元生還協助孤兒院的組織轉型。

他分析，過去孤兒院大都是收容父母親雙亡的孤兒，主要業務偏重於孤兒的養育，但是現在未成年未婚生子與受刑人子女的教育問題日益嚴重，「現代的孤兒院必須加強問題青少年的輔導教育，」林元生把企業組織再造的觀念帶進公益團體，建立起孤兒院等非營利機構的業務創新能力。

### 不是終點，而是另一個起點

英雄不是緬懷過去的歷史，而是展望未來的戰場。

「退休不是人生的終點，而是把影響力從一家公司，擴大到更多社會群體與學生，影響更多的公司與人，」曉龍基金會創辦人曾憲章表示。

這一群退而不休的企業經理人，不斷地在學術、協助中小企業轉型、公益領域，繼續發光發亮，成為真正貢獻社會的「超齡特攻隊」。

**G**



提前做好退休規劃

# 陽光老人vs.糟老頭

陳應欽 攝

高階經理人退休後，如何活得精采？身體要夠好，銀子要多，最重要的是朋友要夠多，才能營造一個身心平衡的退休生活。

## ■ 江逸之

位在外商銀行工作二十年的副總經理，前幾年面臨到組織調整的壓力，五十多歲的他選擇了退休。

從忙碌的外商銀行退休下來後，他開始把生活重心從職場移回家裡面。每天起床後，翻

閱報紙的健康專欄，再逐一與自己的身體現況做對照，甚至洗澡之後，對著浴缸排水口仔細地數著掉落的毛髮，失去生活重心的他罹患了「慮病症」與「憂鬱症」，整天在家裡碎碎唸，弄得家人雞犬不寧，成

為人見人躲的怪老頭。

最後在精神科醫師建議下，花了兩年時間治療，現在五十五歲的他重新回到本土銀行當顧問，並在醫院從事志工，「過去五十多年，都沒有仔細去瞭解自己，退休這兩年讓我

真正看清楚了自己。」

這是精神健康基金會執行長吳佳璇所遇到過的真實案例，「很多人都是在將退休之際，才開始做退休生活的準備。」

「很弔詭的是，三、四年級生為主的退休專業經理人，在事業上都是從零開始，但是離開原先的職場之後，卻很難從零開始，」政大智財所兼任副教授周延鵬觀察，退休的經理人因為擔心退休後缺少舞台，以及沒有自我學習的習慣與興趣，很容易發生退休適應不良的狀況。

### 男性退休更需要被關心

「最怕遇到從小到大沒有遭遇到重大挫折的人退休，」吳

佳璇觀察，人生直線型發展的人，退休後遭遇到任何生活的改變，往往適應能力最差。

一位六十多歲退休的小學校長，求學過程都是一路順遂，退休後進行健康檢查發現得到攝護腺癌，頓時間，他覺得失去奮鬥的目標，手足無措，整個生活節奏都打亂了，「過去，他都是依循著既有的軌道運行，退休後才發現生活沒有軌道可以依循，」吳佳璇說。

「男性適應退休生活的彈性，必須要被關心，」吳佳璇觀察，由於社會給予的壓力，讓男性面對退休生活的適應力，常因家人的漠視，使他們「往往選擇拒絕改變。」

愈來愈多的政府機關與企

業，提供優退方案，鼓勵中高齡的員工提前退休，但是吳佳璇認為，為了逃避工作上的瓶頸，而要選擇優退的人必須三思，「退休就像是結婚生子，必須事先規劃好，不能夠貿然行事。」

萬寶華企管顧問總經理李崇領建議即將退休的經理人，在退休前一、兩年，必須提前開始適應退休的生活，把生活的重心，從工作漸漸轉移到家庭，並且培養幾項興趣，否則驟然退休，將會造成家庭生活、親子關係大亂。

「身體要夠好，銀子要夠多，最重要的是朋友要夠多，才能享受退休生活，」李崇領指出。

G

## 經驗傳承苦無管道

# 銀髮人資 等待舞台

退休的企業經理人空有一身的絕學，但是社會欠缺讓他們知識傳承的舞台與機制。若能有一個平台，退休精英就會再度發光發亮……。

### 江逸之

從鴻海土城總部到木柵政大，僅二十分鐘的北二高車程，對政大兼任副教授周延鵬來講，走得很辛苦。

從鴻海法務長變成副教授，周延鵬雖然擁有十八年的企業智慧資源規劃實務經驗，但礙於嚴格的大學教師任用資格，

政大智財所所長劉江彬不得不耗費甚多時間跟校方爭取周延鵬的任教資格，周延鵬才能在政大講授「跨國企業經營與國



際投資法」「智慧資源規劃」兩門課。

周延鵬的例子，凸顯出一個嚴重的社會人力運用問題——社會並沒有提供一個舞台，讓退休的社會精英揮灑。

「台灣的學制有問題，讓施振榮、羅益強這些退休企業領袖，沒有博士文憑，很難進入學校教書，」中央大學人力資源管理研究所教授李誠坦言，以中央大學管理學院為例，只能透過企業講座的形式，聘請趙耀東、陳長文等社會精英到學校開課。

在美國各大學，大都設有協助中小企業轉型的推廣顧問服務單位，有組織地把退休的專業人士，依據行銷、財務、會計等專長，組成顧問團隊，輔導中小企業的經營，「這樣的經營模式，是台灣的大學所應該學習的，」李誠說。

李誠建議，大學EMBA課程都應搭配一群退休企業主管來授課，甚至提供研究室，讓他們每週定期來學校指導學生。

「這些退休的企業經理人都是管理界最重要的資源，必須由管理學院主動請他們回到學校分享經驗，」李誠強調。

## 建立退休社群

台灣的人口結構已走向老年

化，政府必須思考如何再運用中高齡退休人力。

根據行政院主計處統計，台灣國民平均壽命已經突破七十六歲，而平均退休年齡降到五十五・五歲。

簡單地說，退休之後還有二十多年要活，「以前要跑到六十五歲才跑完的工作生涯，現在只要五十多歲就跑完，接下來的二十多年應該要怎麼辦？」精神健康基金會執行長吳佳璇指出，退休人員的生活規劃與人力再運用，已是台灣所應面對的燃眉之急。

台灣人口結構已邁入老年化，2003年六十歲以上的人占總人口的16.22%；未來這些退休的人們不僅更長壽，而且很有意願繼續工作，或是投入志工的行列。

而二十一年後的台灣，每四個人就有一個是六十五歲以上的老人家，根據經建會預估，到了2026年，台灣的老人人口將占25%。

最近幾年，台灣愈來愈多退休人員處在兩難的抉擇路口，一邊是對於社會國家有更大的貢獻，另一端是造成社會更大的負擔。

台灣退休人力資源的再運用大都集中在宗教團體的義工，並未有效運用到社區服務與經

驗傳承的領域。

「社會對於退休專業人才的需求面一直存在，但是人才供應面平台出了問題，」政大勞工研究所教授成之約分析，這一群退休的企業精英，大多從事企管顧問諮詢，「但是當企管顧問不是唯一的出路，社會缺乏將這一群退休人引導到學校、社區服務的平台，讓他們成為有組織性的服務團體發揮一生所學。」

歐美日等國政府的退休人力規劃的經驗，可供台灣參考，成之約舉例，日本政府強力推行銀髮族人力的再運用，透過企業與政府的合作，藉由對外援助的管道，將退休人力引介到國外。

根據《未來式領導人》一書引述《都市冒險》（Civic Venture）指出，有超過50%的美國老人屆退休年齡時仍在工作，另外40%則是從事志工服務。

美國透過非營利的退休組織，將有專長的退休人員找回來擔任義工，例如協助政府機關解決第一線的服務問題，「學生義工有熱忱，但是沒有處理事情的經驗，退休人員的義工，有人脈、有經驗，是最好的諮詢人員，」悅智全球顧問董事長黃河明指出。



表一 台灣逐漸邁向老年化社會

	台灣	日本	韓國	新加坡	美國	加拿大	瑞典	德國
老化指數（%）	45.0	135.7	40.0	38.1	57.1	72.2	105.9	113.3
老人占總人口比例（%）	9.0	19.0	8.0	8.0	12.0	13.0	18.0	17.0
65歲老人之勞動參與率（%）	7.8	20.2	28.7	11.0	14.0	6.7	7.7	2.8
法定退休年齡（歲）	65	65	60	62	65	65	65	63
平均壽命（歲）	76	82	77	79	77	79	80	78

註：1.老化指數係指65歲以上人口占0~14歲人口之比率。

2.老化指數與老年人口占總人口比例為2004年數據，老人之勞動參與率除加拿大、德國與瑞典為2002年資料外，其餘為2003年數據。

3.法定退休年齡通常以領取退休金的年齡為基準，但實際退休年齡與法定年齡間通常會有5至10年的差距。

4.平均壽命資料來源：美國人口資料局www.prb.org，日本平均壽命為世界最高。

資料整理：萬敏婉

繪表：劉麗堅

表二 台灣應效法歐美日各國，建立退休人力再運用機制

	台灣	日本	新加坡
老年人力運用政策	1997年成立「行政院人事行政局退休公教人員志願服務隊」，掌握退休人員動態，並協助退休人員再進修、成長及聯繫。	厚生勞動省曾推出「全國銀髮工程」，招募退休老人為上班族提供照顧嬰幼兒的服務。	內閣資政李光耀表示，將推動方案讓雇主繼續雇用年長員工，但可適度減少薪酬，以符合其生產力與精力逐步消退的實際情況。
	瑞典	美國	德國
老年人力運用政策	政府規定，每提前一個月退休，養老金減少0.5%，每推遲一個月則增加0.7%。強調老年人是財富而不是累贅，70歲前有權繼續就業。	「美國退休人士協會」藉由團體力量，推動年長者參與公共政策的參與和計畫。	政府鼓勵退休人員到外國工作，可透過聯邦勞動局報名與面試。「德國退休專家組織」目前註冊的專家有5000多人，隨時接受各地的聘用需求。

資料整理：萬敏婉

繪表：劉麗堅

甚至於，柯林頓在美國總統任內還召回了一萬多名退休公務員，來協助白宮處理蜂擁而至的民眾訴願的電子郵件。

「台灣必須設立整合退休人力的民間組織，建立起人才專長資料庫，有系統地運用這些退休者的專業能力，」成之約

強烈建議，把現在「個體戶式」的奉獻社會行為，加以組織化，提升台灣退休人力資源的再運用。

G



# 退而不休的銀髮名流

由於醫療進步，壽命延長，  
退休後往往還有二、三十年時光才會走向人生終站，與其頤養天年，  
習慣媒體關注的政商名流寧願選擇退而不休，活出人生的第二春。

■王怡蓁

**德**國文豪歌德（Johann Wolfgang Von Goethe）

曾說，「不管你想做什麼，只要勇敢去做，自有天才、力量，與神奇在其中。」這句話聽在風華正茂的青年耳裡十分受用，但對耳順之年的退休人員而言，或許會不以為然。

在一般觀念裡，退休代表壓力的解除，卻也意味著權力與地位的交卸。面對大量出現的閒暇時間，不少人會對未來感到緊張、沮喪，甚至惶惶不安。嬰兒潮世代習慣根據工作定義自己，因此對退休問題極為困擾。

事業地位愈高，一旦名利盡失，就跌得愈重。英國作家狄波頓（Alain de Botton）在《我愛身分地位》形容這種地位焦慮「危害極大，足以毀掉我們大半人生。」保險公司甚至統計指出，當超過六十歲的人離開工作，沒有以喜歡的活

動取代，七年內死亡的機率高達50%。

所以與其「坐以待斃」，許多人寧願選擇身退心不退。美國老年學專家迪切沃（Ken Dychtwald）做的一項調查指出，將近九成五的受訪者，認為自己會在退休後持續工作；此時金錢已非唯一考量，增加外界交流、擺脫消極情緒，甚至實現理想才是重點。

對一週工作六十至七十小時的執行長，或日理萬機的總統而言，解甲歸田像奔馳的跑車驟然熄火，不但自己無法忍受，鎂光燈也不會忘記他們的存在。「退休」不代表頤養天年，倒像展開一份需要全心經營的事業。

## 轉換舞台型

被譽為「二十世紀最佳經理人」的奇異（GE）前執行長威爾許（Jack Welch），是退而

不休的代表人物。以六十五歲壯年退休的他，雖因離婚官司牽扯出天文數字的退休金而飽受非議，但帶領奇異晉身標竿企業的事蹟卻未被抹煞，建立學習型企業文化等作法也持續吸引全球經理人仿效。

退休後，威爾許除了擔任私募股權投資公司克杜萊（Clayton, Dubilier & Rice）合夥人，改善該公司的投資組合與海外擴張策略，也穿梭世界各地演講。他甚至像明星一樣，有專門經紀人負責安排活動，將經營理念做進一步延伸，同時獲得不菲的報酬。

2004年6月威爾許至北京、上海兩地演講，最低門票接近新台幣2萬元（4800元人民幣），仍有不少經理人趨之若鶩。追記叱吒商場心得的《jack》，動筆前就收到超過700萬美元的版稅，交稿後也不負眾望，一出版就躍居排行

榜之首。現在這位劍及履及的前執行長乘勝追擊，與曾擔任《哈佛商業評論》（HBR）主編的未婚妻合著新書《贏》（Winning），預計也將掀起書市波濤。

政治人物卸下公職後也可以持續活躍，例如前美國總統柯林頓（Bill Clinton）離開白宮後，就積極在國內外奔走，憑著高知名度與無礙的辯才，一年就訪問三十多國，發表近兩百場演講。書商也願意用千萬美元天價買下自傳《我的人生》版權，創下出版史紀錄。

2004年柯林頓與前蘇聯總統戈巴契夫（Mikhail Sergeevich Gorbachev）以及電影明星蘇菲亞·羅蘭（Sophia Loren）共同為音樂童話劇《彼得與狼》配音，還因此獲得葛萊美最佳誦讀專輯獎。

## 獻身公益型

英國作家米恩（A. A. Milne）說，「在沒有人奉承諂媚的獨處時刻，思忖的不是財富名聲，而是自己做過多少善事。」政治人物投身公益的典型，首推美國前總統卡特（Jimmy Carter）。

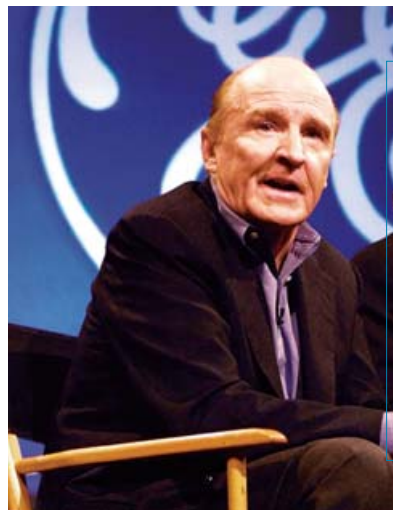
自1980年競選連任落選後兩年，卡特就創立了非營利組織「卡特中心」，排滿行程至世界

各地推展醫療衛生、人權及平等重大議題。

2004年，八十歲的卡特遠赴非洲加納、多哥等國，消除因麥迪那龍線蟲引發的關節炎；至委內瑞拉、印尼等國監督選舉，並到阿拉巴馬、喬治亞州鄉下參加志工活動，花一星期鋸木、敲釘，為貧困家庭建造房子。

過去幾年，這位精力充沛的前美國總統多次至非洲偏僻地區，教導當地農民簡易有效的耕作方法，發放免費藥品，改善當地醫療衛生問題，不但被某部落推選為名譽酋長，也由於貢獻卓著，七次獲諾貝爾和平獎提名，並於2002年獲得諾貝爾和平獎。

此外，筆耕不



**威爾許** 1935年生  
經歷：奇異（GE）前執行長，2001年退休，現為投資公司克杜萊合夥人  
超齡特攻絕技：  
**長袖善舞，演說著書，隨時做好復出準備**

法新社



**卡特** 1924年生  
經歷：美國前總統，1981年卸任，現為卡特中心董事長  
超齡特攻絕技：  
**獻身公益，奔走全球推展人權、和平與醫療衛生議題**

法新社



**柯林頓** 1946年生  
經歷：美國前總統，2001年卸任  
超齡特攻絕技：  
**善用口才與魅力，巡迴世界演講，持續發揮影響力**

法新社



### 七大問，檢視退休生活

- 你對什麼主題很想深入瞭解或進行研究？
- 你一直夢想住在哪裡？
- 有什麼運動或嗜好，是你想學習或精進的？
- 你想去哪裡旅遊？
- 如何與人分享你的知識，讓其他人也能受惠？
- 有什麼事業或生意是你很想嘗試的？
- 什麼事情讓你最有成就感？

資料來源：《錢與閒》 繪表：劉麗堅

輟的他，2003年創作探討獨立戰爭的小說《蜂巢》（The Hornet's Nest）後，隔年又出版第十九本著作《分享美好時光》（Sharing Good Times），也躍上亞馬遜網路書店（Amazon.com）暢銷排行榜。「我雖然退休了，但日子過得非常充實。我每天帶著過去做海軍軍官、農場主人和政治家的職業熱忱，全心投入退休生活中，每天活得有滋有味，」卡特在接受《紐約時報》採訪時表示。

### 享受人生型

對霍尼韋爾（Honeywell International）前執行長邦西格諾（Michael R. Bonsignore）而言，生命不是用來忍受，而是用來享受的。據《華爾街日報》報導，早在1987年，這位熱愛釣魚、潛水、蒐集藝術品的執行長就已經開始設想退休後的夢想生活，並列出清單。

其中包括建造一艘大型遊艇，偕愛妻暢遊有壯觀冰河、北極光的阿拉斯加，以及氣候溫和，可以賞鯨的墨西哥灣。為實現這項亟需體能的計畫，邦西格諾未雨綢繆，工作之餘還每週運動四天。

在2001年因為與奇異併購案失敗而被迫去職後，邦西格諾除了著手實現駕艇遨遊的夢想，還買下一家自己常光顧的藝廊，藉以增加與藝術家交流的機會。此外，愛好周遊列國的他也擔任美國國家地理協會（National Geographic Society）的顧問兼董事，不但積極將協會雜誌推廣至海外，也與協會研究員共同探訪非洲等國，研究當地的野生動物。「人們談起退休時，總覺得退休就是結束，對我來說，卻是美好的新開始，」邦西格諾說。

### 孜孜不倦型

作家愛克森（Mary Meek Atkeson）說，「全世界最好的化妝品就是活躍的心智，總是能發現新的事物。」對IBM前執行長葛斯納（Louis V. Gerstner）而言，讀書比寫一本暢銷傳記要有趣得多。

葛斯納帶領IBM由「憂鬱巨人」成功轉型為資訊服務公司，2002年退休後的動向也備

受各界矚目。雖然在各方殷切期盼下，寫出再造IBM過程的《誰說大象不會跳舞》，但這位個性倔強的前執行長，隨即表示封筆。

出書後，葛斯納旋即接任全球最大直接投資集團凱雷集團（Carlyle Group）的董事長一職，但他表示只會花20%的時間在此工作上。深受耶魯大學教授史景遷（Jonathan Spence）著作《書亂大清》（Treason by the Book）吸引的他，已選擇在劍橋大學深入學習中國五千年的過往。「我想成為一名學生，仔細研究一下中國歷史，」葛斯納說。

此外，改革公立學校教育也是葛斯納退休後的重要使命。關心社會的他，在擔任IBM執行長期間，即推動「教育再造」（Reinventing Education）專案，利用IBM的科技設備幫助學校電腦化，退休後葛斯納則繼續擔任教育改革組織Achieve的聯合主席，持續為公眾教育奉獻心力。

對升斗小民而言，政商名流的退休生活或許有些遙遠，不過《錢與閒》作者勒巴夫（Michael LeBoeuf）表示，只要認清自己的需要（見表）並妥善規劃，充實快樂的退休生活其實人人皆可享受。 **G**



價值百萬美元的MBA課程 天下文化為你取經

# Harvard Business Essentials 哈佛商業必讀系列

切中商界關切主題 世界級顧問專業審核

聯合晚報總主筆 蔡詩萍 · 博客來網路書店總經理 張天立

非凡新聞台總監 洪玫琴 · 萬寶周刊社長 朱成志

聯名推薦



## 教你贏得一生的談判

理察·盧克 編著 麥克·瓦金斯 審訂 吳佩玲 譯

軟皮精裝 定價300元

如何進行談判準備、進行多方談判、評估對手的態勢、  
確認己方談判的資源及授權？完全談判，聽我的就對了！

## 經理人的十堂財務必修課

理察·盧克 編著 山繆·海耶斯 審訂 施惠修 譯

軟皮精裝 定價320元

解讀財務報表、應用評價、企業內外部投資的決策工具等。  
本書讓非財務背景的經理人，也能懂得理財。

## 如何做好創新管理

理察·盧克 編著 山繆·海耶斯 審訂 施惠修 譯

軟皮精裝 定價300元

如何激發創意與辨識商機、將創新打入市場、破除創造力的迷思？  
提升創造力，就是營造企業創新文化。

# 三星 LG家電 吃定台灣

陳宗怡 攝

短短三年內，三星、LG兩家韓系大廠迅速攻克本土與日系家電廠花了半世紀才打下的江山。

這場境外戰，韓國廠商怎麼打？

## 張經義

三星的品牌色彩是藍，LG的品牌色彩是紅，一藍一紅，巧妙地結合成藍紅相間的韓國太極旗。這兩家韓系大廠，先後於三年前重返台灣，正以鮮明色彩競逐台灣家電市場。

早已登上台灣對開冰箱、洗衣機市占第一的LG，今年除

了電漿電視將衝刺三萬台的新高外，並將挑戰營收新台幣200億元，要比去年營收百億翻上兩番，為家電產值僅450億元（工研院ITIS統計）的台灣，投下一顆震撼彈。

相較LG的亮麗成績單，三星電子在台表現就略遜一籌，尤其主力產品手機及液晶螢幕的表現，甚至不如台灣本土廠商，2004年在台營收為2億美元，今年營業目標也只保守地估計為2.8億美元。

想在IT重鎮台灣打下一片江山儘管考驗重重，不甘示弱的三星，繼打開台灣手機市場後，火力對準家電市場，於2004年底積極收回家電代理權，由分公司自建通路，銷售點從一百家要激增到三百家，

廣布全台，「要讓今年三星家電成長四倍！」即將於3月調任大陸成都分公司總經理的台灣三星電子總經理高裕燦信誓旦旦。

積極搶攻台灣市場的兩家韓國大廠，在台灣設立分公司不過三年的時間，卻已經陸續攻城掠地，為深耕台灣五十載的日系與台灣家電廠，敲響一記警鐘。

其實，在1986年台灣開放家電全面進口後，韓國家電便曾大舉入侵。因採低價策略而迅速竄紅，打得台、日廠商哀鴻遍野。然而，由於品質不良加上台韓斷交，韓國家電在台灣銷聲匿跡近十年。

這段期間，韓國與台灣同樣遭遇工資高漲、出口困難等問

題，但是韓國人咬緊牙，硬是將被視為夕陽產業的家電業賦予新生命，更進一步將品牌推上國際舞台。

## 士別三日，刮目相看

至此，三年前重新返台布局的韓國家電，已非昔日吳下阿蒙。不打低價戰，改賣創新與行銷力；競爭對手也非過去的台灣廠商，反而直搗日系高價位、高品質的市場，「台灣廠商對創新研發的投資太少，」台灣樂金（LG）電器董事長朴洙欽一針見血地指出十年來韓國能，而台灣卻不能的主要原因。

隨著WTO的簽訂，三星與LG三年前先後在台灣成立分公司。

「設立分公司是為了永續經營，」高裕燦用勤學了四年的中文表示，儘管有實力堅強的母公司奧援，但設立分公司則是決心的表現，不但一切盈虧需自負，定位與策略更需時時變通。

過去，三星的產品交給不同代理商，目標只在追求獲利，但一來品牌形象塑造不易；二來，台灣通路複雜，易發生重疊，所以分公司成立後，便致力經營代理權。由於台灣手機市場品牌穩固，三星仍將產品

交給聯強、神腦代理；另一方面，看好今年家電市場的熱潮，三星也果斷改變策略，收回代理，改採直銷方式，全力搶進。

背水一戰的決心更表現在本土化上。難以想像，三星與LG台灣分公司內韓籍員工少之又少：前者七十五位員工中僅有四位韓國人，而LG兩百五十個員工中更只有七人是韓籍。「LG從來就不是外商，」LG管理部課長溫鵬舉驕傲地說，由於敢於授權，韓系公司對台灣市場的熟悉更不下本土廠商。

## 廣告宣傳，一擲千金

「大長今」「我的野蠻女友」「第八號當舖」「老婆大人」，幾齣人人耳熟能詳、看似沒有共通點的戲劇，背後卻都有三星與LG的大力贊助。

去年花費近新台幣2億元做廣告行銷的三星，今年預計將砸下高達5億元的行銷費用，遠比任何一家台灣家電大廠在家電產品上的年稅後純益還高。LG則每年提撥在台營收的10%以上當廣告經費，毫不手軟。

「韓系廠商能在三年內異軍突起，還不是靠廣告，」一位本土家電廠的主管抱怨道，

表一：韓國貨攻占台灣

### 台灣家電產品市占率前三名

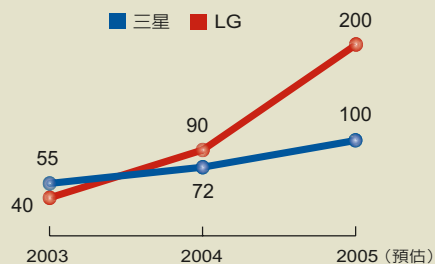
產品	第一名	第二名	第三名
冰箱	台松	LG	聲寶
電漿電視*	LG	聲寶	大同
洗衣機	LG	台松	三洋

\* 據LG第四季銷售數據

資料來源：各業者、媒體報導 繪表：陸承宗

表二：三星、LG在台營收

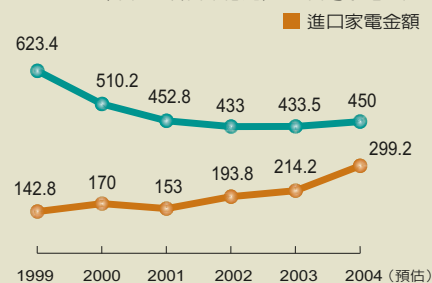
節節攀升（單位：新台幣億元）



資料來源：業者 繪表：陸承宗

表三：面對舶來品 國貨當自強

（單位：新台幣億元）



資料來源：工研院IEK-ITIS計畫、財政部網站  
繪表：陸承宗

「台灣業者毛利率低成這樣（約6%），根本負擔不起廣告費。」

搭上韓劇列車，透過廣告行銷，也成功的扭轉韓國家電在



## 三星、LG睥睨全球



挾著全球資源，韓系產品迅速  
擷獲台灣消費者的心。 陳應欽 攝

2004年《財星》(Fortune)五百大集團，三星名列第五十四，被評為獲利最高集團之一；LG名列第一百四十七，是營收成長第十大；而台灣僅國泰人壽入榜，名列第三百九十五名。三星電子成立於1969年，目前是全球最大液晶面板、記憶晶片生產者；而手機亦曾在2004年第三季，以些微

幅度領先摩托羅拉(Motorola)成為全球第二大手機大廠，但第四季又被扳回，競爭激烈。

LG成立於1995年，前身是1958年成立的金星電子。LG目前是全球最大電漿電視製造商，其DVD光碟機、微波爐等都是世界市占第一，冷氣更連續四年在全球拿下第一。

(張經義)

G

國人心目中的形象。工研院經資中心研究經理蔡志成進一步分析其後續效應，「也許老一輩普遍對韓國貨有刻板印象，但年輕一輩的接受度高，韓國家電後勢看漲。」

「用一般產品打入市場，根本競爭不過，」朴洙欽表示，在重返台灣市場前，LG曾做過四個月綿密的市場調查，發現過去台灣消費者心目中屬高級家電的「對開冰箱」仍然大有可為。

於是，LG首波便祭出不到3萬元的低價對開冰箱，更提供壓縮機七年保固，在2002年第一季便搶下台灣市占第一。而以往一年僅有四千台對開冰箱的市場規模，LG在第一年即

賣出一萬五千台，2004年更攀升至三萬台。

LG進一步將成功經驗複製在「滾筒洗衣機」上，讓原本台灣市場的滾筒洗衣機需求量從2002年的三千台，暴增至2004年的三萬台。

朴洙欽用「對開、滾筒」話題來引領產品的策略奏效，不僅炒熱了市場，更讓LG穩穩占據市場龍頭地位。

「台灣家電市場跟韓國都已經到達成熟期，唯有創新需求才能拓展市場，」三星總經理高裕燦表示，身為全球第一大液晶面板廠的三星，從去年底開始除了主推大尺寸液晶電視，也積極搶攻客廳第二台電視的市場。

「三星跟LG好比餐廳跟麵包店，難以比擬，」儘管兩家業者採取的策略面有共通點，但台灣三星電子經理曲偉德不忘如此強調。

因為三星除家電外，還主攻半導體與資通訊等領域；而一向主攻家電市場的LG，因應今年三星火力全開搶進家電地盤，亦投身通訊領域，兩者較勁味道濃厚。

由於三星產品眾多，於是塑造品牌形象成為第一要務。「品牌形象比掌控市場還重要，」高裕燦一再強調，有品牌形象才能確立中高價的地位，並達到利潤導向的目標，也因此，三星才能在成立分公司第一年即開始獲利繳稅。





三星電子總經理  
高裕燦

陳應欽 攝

台灣樂金電器  
董事長 朴洙欽

陳應欽 攝

韓國主管在台灣

## 逛街觀摩 vs.閱讀充電

平時透過電視，高裕燦學習中文，更注意流行脈動，

無論是最熱門的「康熙來了」，或美麗女主播侯佩岑，他都瞭若指掌，更尋求合作管道，最終目標，還是要將三星的品牌形象傳達到全台灣每個角落。

反觀三星的競爭對手LG董事長朴洙欽，「他的興趣就是工作，」LG廣告行銷副理李嘉惠一語道破朴洙欽拚命三郎的精神。

過去曾在澳洲當冰箱企劃部

門主管的朴洙欽，為LG成為澳洲第一大家電外商立下汗馬功勞，但在被問及這段往事時，他表示不值得談，現在的他只專心衝刺台灣市場。

儘管忙於工作，他仍規定自己一個月至少要讀四十本書。「董事長還特別編列購書預算，更設立員工圖書館，鼓勵員工多讀書，」LG顧客關係公關專員田孟以對老闆的精神感到敬佩。

衝刺工作、充實自我，同時期許員工共同成長，LG的致勝之道盡在此。（張經義）

來台四年，今年四十六歲的三星電子總經理高裕燦，在被問及假日有何休閒活動時，回答說：「逛街啊，元旦時才又去了一趟光華商場。」

三星行銷部副理林芳璟笑著說高裕燦假日時，就是逛電子賣場、百貨公司，觀察學習，然後回來不忘與同事分享，同時指示有待改進之處。

反觀去年才達損益兩平的LG，則以搶攻家電市占率為目標。中、高價位的市場打出LG牌，低價市場仍以LG前身金星（Gold Star）搶攻。

成功搶下對開冰箱、洗衣機市占第一的LG，儘管營收年年以倍數成長，但朴洙欽仍不滿意，「台灣市場還有很大的潛力。」

韓國家電最為本土廠商詬病的，即是無法因應台灣環境與習慣設計產品。儘管分公司熟悉台灣市場，但因為成本考量，產品仍統一在韓國、中國大陸等地製造，「很難專門為台灣量身打造，」LG董事長朴洙欽表示。

此外，消費者對韓國家電品質仍有疑慮。一位韓國家電經

銷商明講：「會擺韓國貨，純粹是要讓消費者有更多選擇，」顧客上門，他仍會優先推薦品質佳的日本家電或維修點多的本土家電，因為過去賣韓國家電屢遭抱怨，所以現在賣起來仍有心理障礙。

三年間迅速竄紅的韓國家電，要如何讓消費者更有信心，仍有待時間考驗。

走過紅毯、度完蜜月

# 聯想、IBM 迎接磨合期

如同異國聯姻，聯想與IBM個人電腦事業部宣布合併超過兩個月；  
聯想這個東方新郎，如何抓住IBM洋腔洋調的美嬌娘芳心？  
蜜月期能維持多久，各界都很關注。

■ 高聖凱

**急**救有所謂「黃金七十二小時」，企業合併的成功與否，也同樣有著三個月「黃金蜜月期」。

聯想2004年12月8日宣布併下IBM個人電腦事業部，至今已邁入第三個月；聯想台灣區總經理盧建軍在合併案後率先接受《遠見》訪問，指著記者身穿的IBM Thinkpad外套，意有所指地說，「我們有信心把那三字順利接下。」

聯想合併IBM個人電腦事業，譜下2004年全球資訊產業最後的驚歎號。

如同異國聯姻，聯想以6.5億美元禮金，外加6億美元的集團股票，抱走IBM個人電腦部門的這個美嬌娘。

嫁妝包括Think Pad系列與相關專利、IBM日本大和研究所、IBM深圳合資公司，以及5億美元的應收帳款。新聯想的營運總部設在紐約，與北卡

羅來那州、北京的行銷中心完成全球布局之勢。

合併之後，聯想的營收頓時躍升到120億美元，跳升全球第三大PC廠商；一口氣超越宏碁，成為華人圈規模第一的PC巨人。「我們可說是強強結合，門當戶對，」盧建軍自信地說。

強調高科技、服務與國際化三大目標的聯想，三年前開始接觸IBM後，便對其個人電腦部門頻拋媚眼。然而，這樁企業聯姻拍板定案後，真正的挑戰才剛開始。至今外界評價幾乎一面倒向IBM，認為IBM成功出脫賠錢貨，成為完全的資訊服務廠商。

根據IBM於去年底向美國證交會提交的資料顯示，其個人電腦業務已持續虧損達三年半之久，累計虧損額將近10億美元，其中2004年上半年虧損1.39億美元；帳面資產為負6.8

億美元。

聯想集團主席柳傳志指出，IBM個人電腦業務過去虧損的主因在於其營業額中的母公司攤銷比例過大，以及ThinkPad產品設計問題造成高額維修費用所致；聯想有信心在2006年可取得盈餘。

聯想這個大陸本土企業，一下子接手超過七千人的國際團隊，兩造能否順利融合，國外媒體與法人分析師，都感到懷疑。此外，IBM真正享有技術優勢的X系列伺服器部門未列入交易中，一位資深日報記者指出，IBM老謀深算，聯想未必能占到便宜。

從營業額來看，2003年IBM個人電腦事業群的營收達97億美元，是聯想營收的三倍。另外在技術與經驗上，IBM是PC之父，同樣領先聯想。聯想這個東方漢，要如何才能收服這個氣質出眾的美嬌娘，正



考驗聯想集團總裁  
楊元慶與IBM主  
管的智慧。

聯想企圖締  
造五年內營收  
破百億，體認  
到光靠大陸市  
場不足達成目  
標，必須向外擴  
張勢力。長期觀察  
大陸資訊產業發展的  
趨勢科技亞太區總經理  
劉家庸認為，聯想合併IBM  
是面臨全球競爭壓力下不得不  
下的賭注，成功與否端看聯想  
如何整合兩造文化的鴻溝。

### 安定軍心為首要之務

兩個月來，聯想與IBM共同努力整軍建制。楊元慶指出，整合工程分成三階段；第一步先對內整頓，確立總部職能，維持雙方運作順暢。

聯想併下IBM後的首要之事，就是先安定軍心。

對外，在合併案宣布的第一天，盧建軍便直接告知所有重要客戶、通路與供應商；台灣主要供應商包括廣達、鴻海等也同時接獲保證，維持兩邊供應商合作關係，半年內不影響供應系統運作。

對內，聯想積極向IBM員工進行軟性勸說。聯想首先對最

★中國市場的PC領導  
中國最大的PC品牌，熟悉中國市場

★在中國強大的經銷網路及客戶基礎  
3000家代理商、4000多零售店

★個人用戶/PC專長  
對個人用戶的深入瞭解，  
具特色產品設計及組合

★高效能的採購、生產  
及服務  
高效能的營運能力

聯想眼中的  
圓滿組合

★全球首屈一指的IT領導者  
高端企業客戶的全球最大  
PC品牌

★領先科技/筆記型電腦領域實力  
憑藉創新技術，筆記型電腦市場持續  
領先，和企業客戶市場的廣泛滲透

★全球銷售、客戶融資和服務網路  
提供客戶融資和服務支持的全球銷售網路

★國際一流高素質的管理團隊

資料來源：聯想集團 繪表：陸承宗

關鍵的台灣員工喊話，保證未來薪資絕對不低於原來水準。盧建軍表示，原先IBM台灣區員工只是美國企業的代工者，如今加入華人企業，將更具主導地位。

透過努力，包括IBM台灣區個人電腦暨列印系統事業群總經理黃維德等，所有IBM個人電腦事業群主管都決定留任，充分展現對新企業的支持。

聯想接著發動市場保衛戰，最重要的戰略就是彰顯IBM的全球服務系統，拉攏客戶，防止競爭對手趁虛而入。

惠普（HP）與戴爾（Dell）在聯想合併案宣布後率先噙聲，戴爾認為此舉正好讓競爭對手有機會拉開差距，惠普台灣區總裁何薇玲甚至喊出「叫

聯想連想都不要想」的宣戰豪語。此外，國內如明基、華碩等筆記型電腦廠商也磨刀霍霍，準備分食這塊大餅。「現在人人有機會，」前IBM個人電腦事業部副總經理、目前擔任明基電腦業務總監的洪漢青表示。

為了防止客戶的流失，聯想特別在合併案中明定，聯想電腦客戶享有IBM全球服務與融資系統的支援（IGS與IGF），聯想電腦產品擁有IBM的全球服務，此舉對商用客戶深具吸引力。

IBM擁有全球最大的電腦服務體系，聯想購買硬體部門，有權率先運用服務體系，「短時間內便掌握全球服務團隊，這對聯想是項勝舉，」國際數據資訊中心（IDC）分析。

目前，聯想總裁楊元慶與甫任聯想執行長的沃德（Stephen Ward）正展開部門溝通之旅，預計遍走全球超過三百個分公司，進行客戶拜會與供應鏈資源分配事宜。聯想合併的蜜月期甫結束，磨合之路已開始起跑。

iPod當紅 Mac要出頭

# 蘋果電腦與平價共舞

蘋果電腦最近公布盈餘，每股盈利70美分，比去年同期高出近四倍。  
挾iPod大賣的熱潮，蘋果電腦今年又推出新產品，  
並採取低價策略，這對市場將帶來什麼影響？

■張德齡

每年元月在舊金山舉行的「麥金塔世界大會」(Macworld & Expo)，吸引數千名來自各地的麥金塔愛好者參加，今年也不例外。11日一大早，莫斯科尼會議中心擠得水洩不通，大家都在等待蘋果電腦執行長賈伯斯 (Steve Jobs) 的專題演講，其中也包括前美國總統候選人高爾。

在此之前，網路上頻傳蘋果電腦將改變作風，推出低價新產品，因而賈伯斯的演講更成為媒體注目的焦點。這天賈伯斯以一貫輕鬆的黑色高領上衣配牛仔褲裝扮出現在會場，他在演講中宣布蘋果電腦的祕密武器，包括兩項最受矚目的產品「Mac mini」以及「iPod shuffle」。

「Mac mini」外型非常輕巧，看起來就像是一台略厚的外接光碟機。共有兩種規格，價格分別為499美元與599美

元，比起一台約1300美元的麥金塔電腦，便宜至少一倍。

「這是有史以來最便宜的麥金塔電腦，」賈伯斯說，但這電腦只是主機，並沒有顯示器、鍵盤及滑鼠。迷你麥金塔曾在網上被譏為「無頭電腦」(headless)，賈伯斯特別提出解釋，他認為大部分電腦族都已經擁有周邊配備，所以迷你麥金塔不需要再額外提供。

另一項受矚目的產品是「iPod shuffle」數位音樂播放器，其輕薄的外型就像打火機。它是以低容量的快閃記憶體代替磁碟機的儲存功能。

iPod是蘋果電腦當紅的產品，它的成功使得蘋果從電腦公司跨足數位音樂器材領域。iPod漂亮的外型及時尚的感覺，讓消費者趨之若鶩，尤其吸引年輕族群，從2001年問世以來，雖然售價不菲，銷售量卻每創佳績，去年度就成長

500%，達到四百五十萬台。截至去年12月，全球總共賣出一千萬台iPod。這個讓蘋果電腦名利雙收的產品，難怪賈伯斯在大會上直說：「iPod是世界上最棒的音樂播放器。」

許多分析家認為iPod的成功，可以為蘋果電腦帶來「光環效應」(Halo Effect)，也就是iPod迷會進而選擇麥金塔，尤其是一般使用微軟作業系統時常發生電腦中毒等問題。「我們確實看到許多iPod愛好者，轉而開始注意我們其他產品，」賈伯斯說。

## 未來的挑戰

根據蘋果電腦的統計，上季購買iPod的消費者大部分都是微軟個人電腦的使用者。以前負擔不起高價麥金塔的電腦族，如今既有周邊設備不需汰換，只要換台主機，就可以嘗試較便宜的迷你麥金塔，不但

經濟實惠，而且相當方便。賈伯斯表示，想要轉換成麥金塔的消費者再也沒有藉口拒絕。

蘋果電腦今年所推出的新產品，不外乎「體型輕巧」與「價格便宜」，顯示蘋果電腦企圖打一場低價戰，向下瓜分數位音樂播放器市場，同時也期望藉機擴展原本只有2%到3%市占率的麥金塔電腦。然而，低價策略一向不是蘋果電腦所擅長的，自從1984年推出麥金塔以來，雖然賈伯斯一直希望推出平價電腦，但是麥金塔始終是電腦中的高檔品。一台最基本iMac的價格約為一般電腦平均價錢的兩倍。而四年前推出的iPod，也是最昂貴的數位音樂播放器。強調外觀與品牌的蘋果，已經被消費者視為高價位的「名牌」電腦。而名牌廠商開始生產「平民化」商品，會不會有損其「名牌」地位，值得商榷。

美國《BusinessWeek》評論，蘋果電腦推出低價商品可能帶來「同室操戈」的危機，造成對現有產品不利的影響。當面對低價時，既有的蘋果迷可能捨棄高價位的產品，而改買較便宜的商品。

也就是使用者到底會選擇1300美元的iMac，或是只要500美元的Mac mini？或者

蘋果電腦新舊產品比較

麥金塔系列				
	Mac mini		iMac (power G5)	
	尺寸 (以公分計)		16.5x16.5x5.08	
	重量 (公斤)		1.32	
	記憶體		256MB	
處理器	1.25GHz	1.42GHz	1.6GHz~1.8GHz	
硬碟容量	40GB	80GB	80GB~160GB	
售價 (美元)	499	599	1299~1899	

iPod系列						
	iPod shuffle		iPod mini	iPod		
	尺寸 (以公分計)		8.4x2.5x0.84	9.1x5.1x1.27	10.4x6.1x1.4	10.4x6.1x1.75
	重量 (公克)		22	102	158	176
	儲存規格		512MB	1GB	4GB	20GB
可存歌曲	120首	240首	1000首	5000首	10000首	
售價 (美元)	99	149	249	299	399	

資料來源：蘋果電腦

繪表：陸承宗



# 職訓會提升你就業的機會嗎？

■ 李誠

## 良性循環與惡性循環，誰有職訓的機會？

台灣已開始邁入知識經濟的時代，因此台灣的勞動人口必須像歐美先進國家一樣不斷地透過各種職業訓練來提升他們的知識與技術。因為如此，一方面可以免除他們本身因為知識與技術落伍而淪為失業人口，在另一方面則可以提升一國勞動人口在國際市場上的競爭力，因而使他國家的產品在國際市場上占一有利的位置。換言之，職業訓練在二十一世紀是員工維持本身永續就業能力與提升本身人力資本一個非常重要的工具。

但是，誰有接受在職訓練的機會呢？各國的員工的機會不一，有些國家很重視在職訓練，有些國家不重視，但是各國都有同樣的職訓現象，即教育程度愈高、技術程度愈高、年齡輕的員工接受在職訓練的機會愈多。相反地，低教育程度、低技術與年長的員工雖然更需要職訓來更新他們知識與技術，但是他們接受在職訓練的機會遠比前者低。於是社會上形成了前者在一個高教育程度、高職訓機會、高人力資本、高所得的良性循環，後者則在一個低教育程度、低職訓機會、低人力資本、低所得的惡性循環。在此兩種截然不同的循環下，前者的所得愈來愈高，而後者所得愈來愈低，甚至陷入長期失業的境界。此種所得分配快速惡化的結果，不但是社會的一種不公平現象，也造成

社會的不穩定。

換言之，在市場失靈的狀況下，政府有責任提供更多的職業訓練給低教育程度、低技術與低所得的人士。這是為什麼各國政府在近年來都愈來愈重視積極性的勞動市場政策，而減少消極性勞動市場政策，也就是減低失業保險、失業給付的金額與時期，而增加員工職訓及尋職的各種協助。各國政府也在1990年代的末期大幅度地去翻修他們現有的職訓制度，使國內絕大多數的勞動人口都有職訓的機會。有不少國家也提供了鼓勵措施，以激勵員工參與各種與維持他們永續就業能力的訓練。

我國的政府也不例外，比如在2002年8月提出了「職業能力再提升方案第一期計畫」，並撥款新台幣117億元，從事職業能力再提升訓練，日前，又提出了三年共139億元的第二期職業能力再提升方案，希望在此期間提供三百六十四萬次職業訓練的機會，以提升台灣的勞動力素質。

## 職業訓練能提升失業者的就業機會嗎？

職業訓練除了要提升就業者的知識與生產技術外，另一個很重要的功能是使失業的員工學習得新的技術，因而及早脫離失業的境界。

但是，現有的職業訓練方案能協助失業者縮短其失業期間與增加他們的薪資嗎？非常有趣的是，無論是美國、加拿大或歐洲國家的失業



人士，在接受在職訓練後，他們尋找工作不但不會比沒有參加職訓的失業人士快，而且他們尋找到工作後，薪資所得還會比前職低。

筆者在研究台灣的職訓情況時也有同樣的發現，受訓者比沒有受訓的失業員工在最初的四週比較容易找事，但此後便比沒有受訓的人士更難找工作。而在再就業後，他們的薪資比沒有受訓的失業人士低。為什麼職訓會有此種有負面效果的現象？

### 人力資本流失，「封鎖效果」與「後受訓效果」

受訓者比沒有受訓者的薪資較低，主要是受訓者在接受新的技術訓練後，會去尋找與前職不一樣的職業與行業，因此他們在前職所累積的人力資本會流失，他們需要在新職上累積新的人力資本，但是在未來，他們的薪資成長會比未受訓的員工快，因此就長期而言，職訓對失業員工薪資之提升是有助的。

受訓失業員工比未受訓失業員工需要更多的時間尋找工作的原因有二：一是「封鎖效果」。因為受訓者在受訓期間是沒有時間去尋找工作，他們被封鎖在訓練班中，而沒有參加受訓者有時間找工作，所以後者會較快找到工作，但是在扣除受訓期間以後，受訓者應比沒有接受職訓者容易找到事。

受訓者需要較多的時間找到工作的另一理由是「後受訓效果」。所謂「後受訓效果」，是指失業人士在完成職業訓練的課程之後，會覺得自己受有專業訓練，要求較高的起薪，因此使他們要花更多的時間來找事；另一個原因是，他們覺得受有專門訓練，只找與此訓練相關的工作，縮小了他們尋找工作範圍，因此需要比較長的時間去找工作。比如，一個受有公車

駕駛訓練的失業人士，他在受訓後，只想找公車駕駛的工作，而不像未受訓者只要有工作都可以。

### 如何使職訓發揮正面效果？

從以上的分析我們得知，受訓者在尋找工作後，他們的起薪雖然較低，但不久後會比沒有訓練時有較快的進展，受訓者不必擔心。其次是受訓者在完成訓練課程後，需注意自己所要求的起薪不能太高，過高的起薪使他們難找工作。最後是受訓者在受訓後，不要把尋職的範圍只鎖定在受訓的專業，把尋職範圍放寬一點，會使他們較快取得工作。

**政府在提供職業訓練時要注意市場失靈，  
要特別注意提供職訓機會  
給低教育程度、低技術員工，  
把職訓的惡性循環改變成良性循環。**

而政府在提供職業訓練時要注意市場失靈，要特別注意提供職訓機會給低教育程度、低技術員工，把職訓的惡性循環改變成良性循環。從實證研究中所發現正規教育與在職訓練的正面關係更提醒我們，政府要注意到改善及提升一般人民受正規教育的機會與正規教育的素質，因為正規教育能提升員工學習能力，因而使企業對他們自動提供在職訓練的機會，注意到這些問題以後，職業訓練便可以完全發揮其正面的效果。

（作者為中央大學人力資源管理研究所教授）

**G**

台灣精英教育出現危機

# 建國中學能建國？

宋秉忠

2004年10月，來自上海的倪衛新接任台灣國家奈米元件實驗室主任，主導半導體的尖端研究。

倪衛新的老師、瑞典隆德（Lund）大學教授趙光安指出，台灣的專才很多，但能夠看清全局的人很少，「就像能帶兵打仗的『梅花』很多，『星』級的就少了，真正能當元帥的人少之又少。」

如果人才是知識經濟時代國家競爭力的指標，那麼，台灣的元帥人才、精英人才在哪裡呢？

**諾**貝爾獎得主李遠哲和台北市長馬英九都曾經提到，在新竹中學和在建國中學所受的教育，對於他們日後發展影響深遠。

高中階段是人身心成熟的關鍵時期，中央大學認知神經科學研究所所長洪蘭認為，在這個階段把優秀學生集中教育，利用同儕的競爭壓力，可以產生一加一大於二的教育成效，對國家社會有利。

洪蘭曾於1986年到安徽科技

大學教「少年先修班」，這一百名學生是從大陸一百萬名高中生中選出的，程度非常好，「幾乎是一點就通，」他們大學畢業後，幾乎都出國深造，成為大陸科技發展的接班人。

相形之下，隨著民主化，台灣高中教育的政策重心也由過去的精英化轉向均質化，現在的國中畢業生想繼續升學，百分之百有學校可以念。

建國中學校長吳武雄直指，十年教改，大家重視多元入學管道，忽略精英教育其實也是多元教育的一環。

曾經草擬北市資優教育白皮書的吳武雄質疑，「教育主管單位有多少經費是用在高中社區化上？又有多少是用在資優教育上？」

以教育部2004年度的預算編列為例，「推動綜合高中和高中職社區化」經費達4億2727.2萬元，而「加強推展資優教育」經費2053.2萬元，連個零頭都不到。

教育主管機關為推動高中社區化，對於被納入專案補助的

學校一年約有100萬到200萬元的補助，甚至有時候還提供就近入學的學生一年1萬元的高額獎助金。

成立只有十五年、北市社區化高中重點學校松山高中，近年來的錄取分數排名一直坐四望三，就是因為擁有令人稱羨的軟硬體設施。例如，松高有將近四十間的專科教室，足敷學生所有實驗課所需，活動中心有溫水游泳池，而且全校老師平均年齡只有四十多歲。

反觀空有「明星高中」之名，剛慶祝完一百零六周年校慶的建中，至今物理、化學、生物實驗室只有十一間。

## 明星學校消失中

對於精英教育被忽視的質疑，教育部中等教育司長李然堯回應說，追求卓越和機會均等是各國教育普遍面臨的兩難問題。不過，根據歷次的意見調查，台灣目前主流意見主張教育均等，反對增加對精英學校的補助。

事實上，大陸偏重精英教育



建中校長吳武雄：「多元教育不能忽略精英教育」。

黃尚慧 攝

也已經產生了副作用。

李然堯表示，中國的大學花得起大錢請諾貝爾獎得主給學生上課，但是許多小學卻是窮得必須在茅草屋裡上課；中國義務教育號稱九年，但許多地方政府實際提供的教育年限不到五年。

除了政策的轉向，聯考的廢除、系統銜接的不足，都是台灣精英教育弱化的關鍵。

過去高中聯考滿分七百分，現在基測滿分三百分，每一分所涵蓋的學科程度比以前廣泛，學生應考時可能一個不小心，就與建中等第一志願學校擦身而過。松山高中校長林石得笑說，基測造成校際分數線

模糊，松高因此「撿到幾個建中生」。

但即使能夠進入建中、北一女，這些明星學校一樣沒有針對精英的特殊教育方法。

外國的高中生一學期只上五、六門學科，台灣高中生要上十五、十六科；外國高中生下午三點半放學，台灣高中生是朝八晚五；外國高中選修課琳瑯滿目，台灣高中必修課五花八門。

吳武雄說，台灣高中生要做的日常功課，建中一樣也不能少。有位奧林匹亞數理競賽金牌得主，而且已獲台大電機系入學允許的建中同學，「照樣要到校上課，即使（來學校）

是睡覺，他也要到學校睡覺，」吳武雄無奈地表示。

美國資優教育則有一整套系統，只要通過鑑定，隨時可以跳級升學，因此，才有十二歲念大學的例子。

大陸的重點高中如北大附設中學、清華大學附設中學等，資優班學生高三就可以到大學修課，高中課程兩年就可以修完，比台灣還要靈活。

對於台灣高中精英教育的爭論，美國的反省歷程非常值得參考。

美國人道主義者曼恩（Horace Mann）曾說過：公立學校是「全面的平等促進者」，「是機會的台階」。



受到曼恩的影響，美國政府長期以來就致力讓所有人能進公立高中，以縮小一般人與私校精英分子間的差距。

美國青少年高中畢業的比例由二十世紀初的6.4%，上升到1930年的25%，1950年更突破90%，比台灣早了將近半個世紀。但是在高中教育普及的同時，美國也發現高中生程度在下降，1950年代，十個美國高中生裡有四人拿不到文憑。

## 反精英危及美國安全

冷戰時期，採精英教育的蘇聯對採普及教育的美國，將產生國安威脅的顧慮，在1957年蘇聯發射第一枚人造衛星後引爆。美國輿論認為，美蘇之間有腦溝（brain gap），聯邦政府在「危機中的國家」報告裡，大肆抨擊了盛行已久的均等教育制度。報告指出，「如果一個不友善的外國勢力，試圖在美國施行水準不高的教育制度，我們大可視為戰爭行為。」

當時，美國的高中都是學區制的綜合高中，但自1970年代開始，各州的大都市地區普遍出現具有學校特色及允許跨學區就讀的「磁性學校」（magnet school），台灣移民最熟知的加州維尼中學就在這個

時期成立。

在磁性學校的課程，除了讀、寫、算，還有特殊專長學科，如音樂、戲劇、電腦、科學及視覺藝術等。

根據美國學者的研究結果發現，磁性學校學生大學升學率，遠高於一般綜合高中，這是因為磁性學校的家長具有強烈的參與感，經常協助指導學生的學習態度和價值觀念；磁性學校教職員也有這種特別的優越感。

美國聯邦政府還訂立「國防教育法案」，接管州政府對高中教育的控制權，加強科學、數學、外語教學，此後還有針對學生統一性的全國考試。

小布希總統2000年當選後，更進一步實施「一個兒童也不落後法案」（No Child Left Behind Act），透過全國統一的測驗，如果某校學生連續兩年沒有改進，家長可以將孩子轉校。

即便如此，美國近百年來忽略精英教育的弊病，依然無法根治。

2002年全美教育發展評估報告發現：美國高中畢業生，十個人當中，至少有八個人會有一科基本科學測驗沒通過；63%不會四年級簡單乘法（例如，郵寄一個包裹，依重量計

算郵資）；十個人裡面有九個即使用計算機，也算不出存款的利息；數十萬大學生必須補修初中程度的數學。由於高中生整體素質下降，美國本地的大學生主修數學、科學、工程等科系者已經愈來愈少。

## 日韓的教訓

日、韓實施的高中均質化政策，也同樣造成整體成績下降的問題。南韓於1973年公布「高等學校入學考試制度改革方案」，以抽籤的方式決定就讀學校，抑制了學生湧向大都市明星學校就讀，但1980年後就不再擴大實施，原因之一就是精英學校喪失。

雖然曾接受教育部委託、研擬高中社區化政策，但師大教育系教授楊思偉一向主張，高中精英教育應該保存，他的主張是根據日本的經驗而來。

二十多年來，日本高中入學採中學區，例如東京分十個學區，聯考前先填志願，而且一人只能填一個學校。這項政策的用意是要學生先自我選擇，其次就是強化老師在輔導學生選校上的作用。

但是學區制推行後，原來明星公立高中的精英教育瓦解。優秀學生轉讀私立高中，導致公立高中大學升學率全部向下



掉，私立高中的升學率則往上升。過去幾乎是公立高中生天下的東京大學，現在有一半的學生來自私立高中。

### 精英教育不能投票決定

楊思偉指出，日本的精英教育可以由私立高中承繼下去，但台灣的私立高中資源普遍不及公立高中，一旦公立高中的學生程度被拉平，誰來擔起精

英教育的重擔。

以「台北二一」一片獲得亞太影展最佳影片的導演楊順清表示，他對於電影的愛好是在建中參加社團時養成的，同儕的影響真的大於老師和設備。他認為，文明走向是由少數人決定，精英教育絕對影響文明走向，不能用民主決定。

建中校友會董事王嘯虎的孩子也就讀建中。他認為，高中

是人格成形的階段，國中可以均質化教育，高中不應該。「美國一些飯店負責開門的小弟，十六歲是開門的，六十歲也還是開門的，」王嘯虎說。

目前擔任恆豐集團董事長顧問的王嘯虎指出，精英的產值絕對不是「一加一等於二」，精英的領導是會改變組織的，抹滅精英只會降低整個社會的程度。

G

## 維尼中學Live Show

嚴格的教學、考評制度讓維尼高中擁有超高升學率，然而維中創造卓越教育成果的關鍵，卻是教職員的創意、家長的配合，以及學生的努力。

提到美國加州，大家首先就會想到UCLA（加州大學洛杉磯分校），但是加州一所中學的知名度也不下於UCLA，那就是維尼中學（Whitney High School）。

維中的大學升學率是全加州最高，因此吸引了大批重視子女教育的亞裔移民，它三分之二的學子來自包括台灣、香港、南韓、印度等亞洲移民。

不過，吸引普立茲獎作家修

姆（Edward Humes）著手著述該校的原因，並不是維中的超高升學率，而是做為一所受到政府教育法規重重限制的公立學校，如何經由教職員的創意、家長的配合和學子的努力，在升學考試之外，追求教育的卓越。

### ■鐘聲無用武之地

維中原先只是學區裡一所餐飲學校，專收那些不升學的放



牛班學生，不過，前任校長畢爾定下了「進維中，就要進大學」的改革目標。

此後，學校裡有嚴格的教學、考評制度，師生一進維中，只有一個目標就是進入長春藤名校，為達此目標，許多維中學生每天過著「四四四」的生活：維持四・〇成績（滿

分五分)、只睡四小時、靠四杯拿鐵咖啡提神。

上下課鐘聲是多餘的，因此學校裡除了讀書聲，沒有其他多餘的聲音。

### ■躺著上課也可以

金咪穿著耀眼的黃色長襪，用陸軍廢彈藥箱當午餐盒，仰躺在塑膠海灘涼椅上。每節課下課，她會疊起涼椅，提到下一堂課的教室。

現任校長布若克對金咪的處置是：「如果她按時聽講、交作業，不擾亂教室秩序，那她要倒立上課，我也不過問。」

一顆種子能長多大，要看它生長的田有多寬闊。即使校長允許學生躺著上課，維中仍舊是全加州「最乖」的學校，其他學校普遍存在的毒品、幫派、濫交問題，維中幾乎從未發生。

### ■良師已遠，精神常在

教健康教育的朴樂老師已經因為癌症去世五、六年了，但是全校師生一直不忍心把她的遺物清理掉。

雖然朴樂是教健康教育，但是在她舊的教材中卻有「禮儀小考」的題目和答案，其中包括：「麵包奶油碟應該放在你的右手邊」「只有食物分量很

少，你才可以含著食物說話」「在別人家作客，你不應該幫忙洗碗，因為你是客人」。

朴樂一直認為，有許多東西比成績還重要，例如禮儀。即使在升學競爭激烈的維中，這些東西仍然是師生不願忽略的部分。

### ■物理課教你造火箭

偉大的物理學家愛因斯坦曾說過：「不是我有多聰明。而是我守著問題不放，而且，守得比別人久。」

升學至上的維中，有許多只會考試的「天才」，為改變現狀，物理老師Z先生找到引誘學生「動手」做實驗的方法。

Z先生在一個放膠捲小圓筒裡放進會發泡的胃藥，然後把圓筒塞到一截塑膠管裡，利用發泡劑產生的壓力把圓筒彈送出去。

Z先生要學生分組製作這種火箭，發射後能打中指定目標，成績就是A。

這項實驗道具看似簡單，但涉及物理學的氣壓、動量、力、推進力、慣性原理，卻是非常複雜。最重要的是，他要學生自己動手做。

### ■我不要當「廢物」

維中最大的問題，也是精英

教育最大的問題，那就是自以為了不起。

維中正在實驗中的英文課和生物課整合教學，要求學生模擬作家蘭德（Ayn Rand）的反烏托邦小說《一個人的頌歌》（Anthem）裡的社會階級。

老師根據學生所做的DNA測驗結果（其實是老師刻意假造的），分派他們擔任模擬社會中的領導人、農夫、清道夫，以及廢物，所有職位都要掛上名牌。

被掛上農夫、清道夫，甚至是廢物名牌的學生，雖然明知這只是模擬的職位，但許多人仍然受不了而向老師抱怨，甚至有家長還為他「廢物」的孩子找校方投訴。

連模擬的下階層角色都讓人受不了，何況在現實生活中。自認是精英的學生第一次瞭解到下階層的痛苦。

台灣空有明星學校之名，卻無明星學校之實。教職員抱怨政策束縛，家長習慣拿孩子的成績自我炫耀，有了升學保障的學生一進中學就大玩特玩。看看維中的師生，台灣的精英教育或許應該好好檢討。（宋秉忠改寫自愛德華·修姆（Edward Humes）著、唐勤譯《明星高中Live Show——美國超人氣維尼中學》，天下文化出版）

G

# 萬寶龍總公司執行總經理 韓悟夫 (Wolff Heinrichsdorff)： 精品業是「愛」的事業

■ 王一芝、王怡蓁

去年底甫擢升為萬寶龍 (Montblanc) 執行總經理的韓悟夫，在來台停留不到二十四小時的緊湊行程中，接受《遠見》雜誌專訪，談起萬寶龍下個階段，他表示，女性精品將是未來的開發重心。

曾有國外記者問過韓悟夫，在萬寶龍工作期間最有成就感的一件事。韓悟夫回答，他曾贈送一支萬寶龍鋼筆和親筆信，給公司高階主管的初生嬰孩，信裡寫著：「當你看到這支筆，便可感覺你父親主管對他的重視。」

韓悟夫的行動，道盡萬寶龍對文化傳承的重視，和厚積薄發的人文底蘊，這正是很多人即使對高級精品敬而遠之，也很難拒絕擁有一支萬寶龍鋼筆的原因。

自1906年德國一名文具商、一位銀行家及一名工程師攜手合作，在漢堡生產墨水筆後，萬寶龍就以製造高級鋼筆馳名於世。

1990年開始，透過品牌重塑，百年老店萬寶龍得以穿上



陳應欽 攝

新跑鞋，從文具製造商躋身全球精品品牌之列；在台灣過去八年內營收成長近六倍，成功的「台灣經驗」即將複製到中

國大陸，原總經理葉美英高升中國地區執行總經理，短期內要在中國大陸展店達一百家。

為了挑戰以往歷史，萬寶龍



破天荒推行產品種類多元化，從書寫工具擴充至腕錶、皮件、眼鏡等，也開發像女性和年輕一輩的新客層。

談到年輕人以電腦取代用筆，韓悟夫表示並不擔心，因為書寫是一種權力的表徵，「在合約上簽名的工作，你絕不會授權給祕書去做。」



陳麗霞攝

萬寶龍台灣市場業績亮眼，八年成長六倍；左至右為行銷企劃總監王穎琪、台灣區總經理顧吉濤、韓悟夫、亞太地區總裁詹兆安、中國地區執行總經理葉美英。

**Q：萬寶龍從文具製造商轉型為精品領導品牌的關鍵為何？**

**A：**原因很多，第一就是你的核心事業必須很強。我們的書寫工具，一直在精品界維持領導品牌。就精品鋼筆而言，我們擁有60%的市場占有率，在某些國家市占率甚至高達95%。我們的核心價值在於六角白星的標誌。擁有鑲此標誌的筆，不僅代表你會讀會寫，而且代表你是一個有影響力、有權威的人。由於品牌標誌鮮明穩固，我們得以將之用在其他產品上。

如單就功用來看，需要萬寶龍筆的人並不多，因為廉價原子筆在功能上已足敷使用。但當你要把事業傳給女兒，用筆當作傳承象徵時，就會選擇萬寶龍。我常說，我們是「愛」的事業，因為當你愛自己，才會讓自己享受買精品的快樂，當你愛別人，才會致贈精品讓

別人開心。產品多樣化，也是立基於這樣的理念哲學。

### 成功就是陽剛的表現

**Q：**過去萬寶龍被視為男性精品品牌，但近年你們開發許多女性商品，這麼做是否會影響核心競爭力？

**A：**萬寶龍不是「男性」的品牌，而是「陽剛」的品牌。「陽剛」不單單指男性，而是代表一種態度。萬寶龍鋼筆使用者中超過35%是女性，由此可見，女性也喜歡陽剛產品。

今日身居經理要職的女性，喜歡使用為男性設計的產品，像大錶面男錶、萬寶龍鋼筆、保時捷跑車，這是一股世界潮流，萬寶龍也會因應這股趨勢推出女性精品。我們現在的店面，不太像是給女性消費的地方，但這種情況在未來會改變，女性會在萬寶龍看到專為她們設計的產品，如耳環。但

萬寶龍會維持原本的形象，不會變得很居家或很甜美。萬寶龍是一個屬於成功男性及女性的品牌，成功本來就是一件陽剛的事。

**Q：**你如何讓世界各地的員工，都體會萬寶龍的文化，並創造良好的表現？

**A：**第一，要找優秀的人才。他們本身就要喜歡品牌，願意學習銷售技巧，吸收新知。不論年齡大小，都要有顆年輕的心，對於未來充滿企圖心。第二，我們公司的階層非常開放，你可以與任何職銜的人說話。員工有不滿，會直接向主管表達，不論事情好壞，都會開誠布公的討論，員工彼此合作得非常密切，就像坐在同一艘船上。公司的成功立基於員工的成功，我們也將這個訊息傳達給員工知道。我們認為，「人」是經營最重要的元素。

**Q：**打造精品品牌是否有共通

**的要訣？台灣若想創造全球性品牌，應該怎麼做？**

**A：**想要晉身世界級精品，就必須有全球化策略。你必須非常瞭解目標顧客，精品業的核心顧客，是一群穿梭世界各地的人，他們常常到不同國家旅行，你必須在全球展現一致的品牌形象。

另外很重要的一點，就是售後服務，我們的顧客教育程度高，願意為一項產品花費鉅資，但他們的要求也非常高。當你把手錶賣給高標準的顧客，你必須確保他們持續滿意，當顧客把錶傳給兒子後，有問題還是可以隨時維修。因為產品已經成為富有感情的傳承象徵，所以維修部門非常重要，必須花錢投資。精品業不是「打帶跑」的產業，而是一項長期承諾的產業。

**Q：**為何萬寶龍會安排高級主管去上ESSEC MBA兩天的課程，此課程對萬寶龍產生什麼刺激與助益？

**A：**精品業與其他行業不同，員工必須瞭解精品的特點、顧客購買的心理，他們必須瞭解精品的承諾。

我們必須確保員工知道品牌的定位，顧客的特性，這是學習其他知識的基礎。

兩天密集的訓練下，員工會

學會廣告與端點銷售能力，瞭解精品是如何建立、成功的哲學為何，介紹商品時要如何呈現；甚至很簡單的小事，像是用手觸摸銀製品會留下指紋（所以要戴手套），以及運送精品時的包裝要領等都會教授。有時我也會上台當老師，告訴員工萬寶龍的發源歷史、商品的外型設計、品質的維持與監督等。因為唯有員工瞭解品牌內涵，才會知道如何銷售。

### 宣揚文化是萬寶龍的義務

**Q：**在你任職萬寶龍前，曾從事銀行、菸草公司與食品業的工作，請問在經營上最大的不同在哪裡？

**A：**銀行行銷就是服務業行銷，這與萬寶龍有些相似，因為服務對精品業而言非常重要。菸草是一項消耗性產品，購買往往是基於一時的衝動，顧客並沒有太高的忠誠度。相反的，如果你在精品業維持卓越地位，顧客就不容易移情別戀。對精品業而言，你的銷售對象更為重要，因為一支錶動輒3000歐元（約新台幣12萬元），非常昂貴，你必須讓消費者感到長久保存的價值。

**Q：**萬寶龍長久自詡為成功人士的象徵品牌，請問你如何定義「成功」？

**A：**所謂「成功」就是受到社會肯定，對生命有貢獻，盡到該盡的責任，讓人愛你而且尊敬你；在離開人世前，回顧過去一生時，臉上會露出滿意的笑容。

此外，還要盡到社會責任，如果你擁有財富及影響力，就應該回饋社會，這也是為什麼萬寶龍參與很多贊助活動。

**Q：**過去萬寶龍曾多次贊助音樂會及藝術節，為何你們偏好透過文化行銷推廣品牌？

**A：**我們深信，文化是文明的骨幹。文化活動幫助文明穩定，所以支持文化活動非常重要。我們的目標客戶是珍視文化的一群人，他們教育程度高，瞭解文化的重要性；音樂、書寫、電影、美術都是文化，對於文化的喜好，其實是人性的部分。當你擁有堅定的文化，人與人就會更瞭解彼此，戰爭等不必要的爭端也會減少。

贊助並宣揚文化，是萬寶龍的義務，進行的同時，對我們的品牌形象也有裨益。我們贊助許多青年藝術家，並給他們在世界曝光的機會，讓國際觀眾接觸他們的作品。或許在我們贊助的青年藝術家中，有人會在未來大放異彩，屆時他會記得，萬寶龍曾支持過他。 **G**

消保鬥士！廠商殺手？

# 消基會走過二十五年

二十五年來的堅持與努力，奠定了消基會「消保鬥士」的地位，  
但也被部分經營者稱為「廠商殺手」。  
經過成長的蛻變與陣痛，面對未來，消基會的消保大業仍有長路要走。

■張元祥

「請容我致上最大的歉意，」2004年5月28日「喬登快閃」事件發生一週後，NIKE台灣分公司總經理林欽禮召開記者會，兩度向球迷鞠躬致歉。

從事件發生當晚，消基會就掌握事件的主導權，除了召開記者會抨擊主辦單位廣告不實，疑似違反消費者保護法外，更發起「義工舉牌站崗、拒買相關產品」等抗議行動，讓NIKE承受相當大的輿論壓力。「NIKE事件讓消基會在民眾心中又活了過來，」一位記者這樣觀察。

1979年彰化地區爆發「食用油混入多氯聯苯」事件，不但造成兩千多位民眾因皮膚疾病就診，甚至出現孕婦生出畸形兒、黑小孩以及死嬰的悲劇。

這個事件不但震驚社會，更加催生了消費者文教基金會的誕生。

但在1992年以及1994年「公平交易法」及「消費者保護法」通過後，完成「階段性任務」的消基會反而轉趨低調。「公權力介入消保議題，反而使消基會失去舞台，」長期觀察台灣消費者保護運動的東吳大學社會系教授楊孝滌分析，成員結構以律師為主的消基會，在消保相關法令制訂後，反而輕忽了消基會做為消保「社會運動」的本質。

這段期間，消基會雖然默默地進行許多消費者教育以及政策建言的工作，但在媒體版面與消費者心目中卻逐漸退居第二線。

除此之外，消基會更面臨嚴峻的「生存危機」。經濟大環境發展停滯，直接影響到賴以生存的小額捐款進帳，連年巨額虧損，使得消基會在2002年底的財務累積赤字高達新台幣700萬元，當時內部甚至悲觀

的評估消基會「頂多再撐一年」。

直到兩年前，在當時擔任消基會董事長蔡再本與祕書長程仁宏的帶領之下，為了「重新擦亮招牌」，消基會一改「默默行善」的運作方式，不但在許多消保議題上主動出擊，更積極透過媒體強力發聲，使消基會重回消保第一線的位置，也扭轉了「關門打烊」的財務危機。

雖然消基會運用媒體喚醒了民眾的消費權益意識，但炒作消保議題的作法，也受到部分觀察者的質疑。「消基會與媒體合演了一齣大戲，而廠商被迫上台演出，」一位甫退休的媒體記者分析，過去兩年來，消基會頻頻出招，讓記者幾乎天天都有新聞可以採訪；但是被點名不合格的廠商往往在還搞不清楚狀況的同時，僅能就「道歉下架，重新檢驗」以及





董事長李鳳翱（圖中）希望消基會未來能朝向深耕消費議題與廠商教育努力。

陳柏年 攝

「無法理解，不予理會」的兩個框架下做出選擇。

不論是消保鬥士抑或是廠商殺手，走過二十五年，從期待中誕生的消基會，走過風雨，歷經沈潛，而今重就戰鬥位置，重新上緊產官間的監督發條，也許曾造成政府、廠商與消基會間迭生衝突，但消基會一路走來「推廣消費教育與監督政府消保政策」的初衷不曾動搖。

### 因「微軟案」重回消保戰場

2002年11月程仁宏剛接下消基會祕書長，就遇上微軟公司因為軟體產品獨占，引發違反公平交易相關法令的爭議。

消基會對於當時行政院公平交易委員會與微軟公司進行

「行政和解」期間，完全沒有舉辦公聽會以及邀請消費者代表參與和解談判非常不以為然。除了發動「反壟斷、反高價、反搭售」萬人連署簽名外，更向監察院檢舉公平會對微軟和解案違法失職。

「消基會沒有公權力，有的就是公信力，」程仁宏認為在面對高姿態跨國企業的壟斷，一定要提高分貝，才能引起消費者的關心。

在「微軟案」上，消基會的積極作為獲得大多數消費者的肯定。但相對來說，被消基會指為「違法讓步」的公平會卻有說不出的委屈，「我們是準司法機關，必須尊重程序正義，」公平會委員陳榮隆指出，針對壟斷與搭售行為，

「公平交易法」最高的罰款只有2500萬元（公平會與微軟達成行政和解，因此這筆罰款最後沒罰），這對微軟來說不過是九牛一毛，但是在和解案中，公平會卻為消費者爭取到學生專用軟體版本大幅降價、開放軟體原始碼，以及扶助台灣資訊科技產業發展等有利的條件，「這些努力的成果，與微軟的讓步絕對是亞洲第一，」他說。

### 「寶路事件」是最大的遺憾

類似的爭議也出現在2004年2月寶路乾狗糧造成犬隻腎衰竭的事件上。

「很難一句話去說明誰對誰錯，」持續關注事件發展的前立法委員陳學聖指出，寶路的

表一：消基會奮戰消保大業二十五載

時間	大事記	影響
1980年11月	消費者文教基金會成立	
1981年1月	公布市售果醬標示不實	促成1982年「商品標示法」訂立
1981年5月	因應「米糠油污染」事件，成立「多氯聯苯受害者救助基金」	募得200萬元協助受害者醫療救助與生活照顧
1982年	成立「消費者保護法推動小組」	促使1992年「公平交易法」及1994年「消費者保護法」之通過
1984年8月	公布部分沙士與可樂含致癌物質－黃樟素	產品銷售量降為原本的20%，也改變國人喝沙士的口味
1985年8月	日亞航國內航線墜機，引起消基會關注中日航線機齡過高的問題，並發動消費者抵制	針對外國廠商首次的消費者運動，日亞航於次年2月提出汰換計畫
1987年11月	消費者檢舉南陽實業出售泡水車，並開具不實「未淹水證明」	南陽實業道歉，並回收泡水車輛
1988年4月	眼科醫師陳情，國產汽車擋風玻璃為強化玻璃，易造成駕駛失明	標準局修訂標準，國產車全面改用塑合玻璃
1991年1月	與衛生署合作進行「中藥減肥中含有安非他命」「八寶粉含重金屬過量」檢驗報告	奠定行政、司法、民間三者合作的消保模式
2003年1月	協助新莊「博士的家」團體訴訟案落幕，獲新台幣8億7000萬元的賠償	國內首宗團體訴訟成功個案，懲罰性賠償達最高損害額的三倍
2003年7月	「阿里山小火車翻覆」事件代表消費者遞狀控告林務局	國內首宗民間針對官方機構提出的團體訴訟
2004年3月	赴監察院檢舉公平會對微軟和解案違法失職	監察院調查報告指出，對於公平會「獲致部分成果」予以肯定，但調查微軟違反公平法有「向供應方傾斜、未顧及消費者意見」之嫌
2004年3月	陸續發生「寶路狗飼料致死」與「喬登快閃」事件	集結消費者力量爭取權益，為近期較受矚目的消費爭議事件

資料來源：張元祥整理 繪表：陸承宗

製造商艾汾公司在事件發展初期，的確缺乏溝通的誠意，甚至揚言控告舉發的獸醫師，但後來在政府檢驗單位無法證明飼料與犬隻死亡的「因果關係」情況下，艾汾公司仍願意協商賠償，這一點相當值得肯定。

消基會在事件過程中，要求艾汾公司出面協商，並訂出統

一的賠償標準，對於艾汾「各個擊破」與飼主談判的方式，消基會多次表達強烈地不滿。直到現在，艾汾公司在消基會網站的「消保牧場」裡，仍然是最劣等的「黑牛廠商」。「跨國企業的消費糾紛中，艾汾是最沒有誠意解決的廠商，」程仁宏覺得「寶路事件」

是他任內，最引以為憾的消保事件。

「我們從沒想過要抵制或忽略消基會，但更希望充分瞭解飼主的個別需求，」美商艾汾公司對外事務經理陳興雯指出，當時有超過三十個以上的消保團體、立法委員以及民間社團前來關心。對外商公司而

言，當然會選擇擁有公權力的消費者保護委員會做為協商的對口單位。

儘管如此，行政院消費者保護委員會祕書長楊美鈴仍然肯定消基會的努力，讓原本不知情的飼主意識到問題產品的嚴重性，但寶路事件因為涉及到「犬隻死亡因果關係」的證明，需要有公正的檢驗機構來判定，以及問題產品「回收銷毀」的監督，「公權力的背後代表的是法律的判定依據，」她認為類似的消保爭議，最後還是要回歸到制度面來解決。

### 以公信力質疑廠商商譽？

除了消費權益保護領域外，「產品檢驗」則是過去消基會

最受到消費者關注以及廠商質疑的部分。

以2004年11月消基會所公布的「市售生菜沙拉檢驗報告」為例，超過半數的超商及連鎖通路被檢驗出生菌數含量超出限量標準，對於這樣的檢驗結果，絕大部分的廠商都選擇緊急下架的回應方式。但也有廠商表示販售的沙拉都是由農委會輔導的農場提供，原料來自「吉園圃」認證的農家，再加上公司內部嚴格的品管檢驗，因此不會因為消基會的檢驗結果而下架停售。

「我們對於消基會的檢驗結果存疑，但它的公益形象太強，只能暫避其鋒，」選擇將問題產品下架的超商通路私下

表示，消基會的檢驗結果已經讓消費者留下深刻的印象，在媒體無法提供廠商對等版面解釋的情況下，等待適當時機重新上架，是業者唯一的選擇。

對於廠商的處理方式與心態，程仁宏認為這完全枉費消基會的一片苦心。他指出，消基會的檢驗邏輯是模擬消費者在消費端的購買行為，此種「消費者檢驗」的結果是綜合呈現商品從原料、製造過程、物流運送到貨品上架所可能產生的問題。

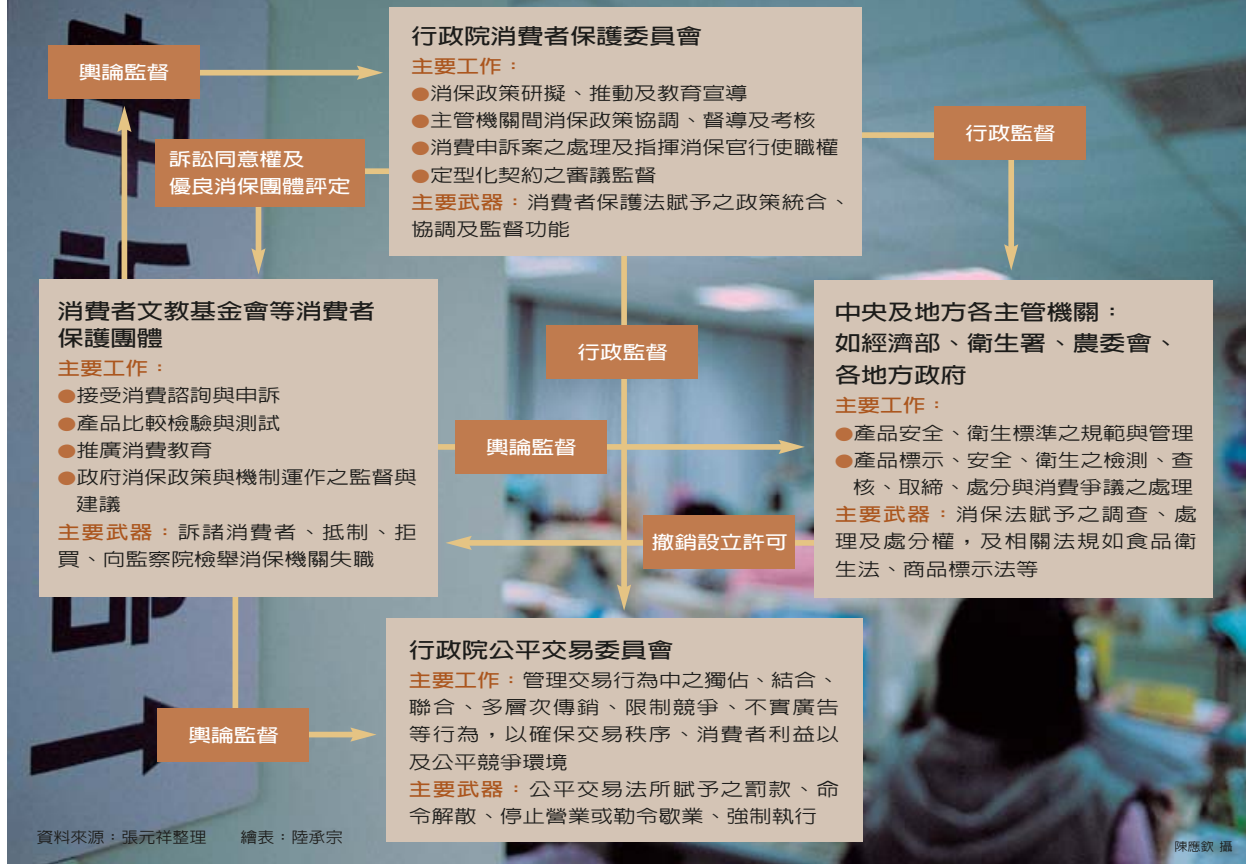
「經常可以在深夜看到便利商店地上堆滿了待上架的生鮮食品，而且往往擱置超過半個小時，」程仁宏認為廠商過於重視製造工廠的「品保檢

表二：消基會創意開闢消保牧場





表三：消費者保護相關組織



驗」，而忽略了產品在運送過程及店面上架的教育訓練，「消費者是在便利商店買生菜沙拉，而不是食品工廠，」他提醒。

前農委會農業藥物毒物試驗所所長李國欽肯定消基會消費者檢驗的基本精神，但是他也提醒「情願不要結果，也不要錯誤的檢驗過程。」李國欽認為檢驗工作是非常嚴肅的過程，絕對不能存有「打游擊

戰」的心態。

面對外界質疑消基會實驗室「不具有檢驗認證資格」的批評，程仁宏無奈的指出，消基會實在沒有經費去建構符合認證標準的檢驗系統。「所以我們委託合格的實驗室，協助部分產品的檢驗工作，」程仁宏強調，消基會的實驗室雖然沒有經過「中華民國實驗室認證基金會」的認證，但是每一個檢驗流程絕對都是符合最嚴格

的標準程序要求。

「消基會未來應該公布更詳盡的檢驗流程與結果，」衛生署食品衛生處處長陳陸宏認為，添購實驗室設備取得認證以及強化專業人員的在職教育，能讓消基會的檢驗結果更具公信力。「消基會是以它的公信力在質疑廠商的商譽，」陳陸宏認為這對消基會與廠商而言，都如同「皇后的貞操」，所以任何檢驗結果的公

# 字在自在

蒼勁墨色中迸發的繆思光亮

自在潑灑 美感渾厚

董陽孜的書法 宛若中國山水畫

跨時空對話 都在書寫的韻律中

飽含人文精神的感動 期待藉此流傳

2003年起 董女士將書法躍入跨藝範疇  
連續二年以「字在自在」主題

邀請文學、建築、戲劇等文化人

進行十六場精采對談 集結《字在自在》一書

從書帖開窗 給生命流動的美學

布都必須如履薄冰。

消保會祕書長楊美鈴也高度肯定消基會二十五年來的貢獻，「沒有消基會，台灣的消保環境與意識不可能有今天的成就。」

## 提醒小缺失避免致命錯誤

在消基會與廠商的關係上，消基會現任董事長李鳳翱希望未來除了產品檢驗之外，消基會能夠花更多的時間在廠商教育的工作上。「我們是文教基金會，教育是我們成立的宗旨，而檢驗與監督只是我們的手段，」他說。

程仁宏也認為，消基會從來沒有想找廠商的麻煩，「不斷提醒廠商的小缺失，就是確保它不要犯下致命性的錯誤，」他舉最近幾家國際大藥廠因為藥品副作用所可能引起的巨額賠償為例，「廠商賺了一百年，可能不夠一次的賠償金額。」

全家便利商店總經理室公關林翠娟也認為，消基會的督促讓廠商在製造過程上更為謹慎，成熟的社會一定需要像消基會這樣的民間中道力量存在，「相信消基會未來與廠商之間會有更良性的互動關係，」她說。

而在消基會未來的角色與定位上，李鳳翱強調消基會未來將朝向「深耕消費議題」與「政策建言」的方向努力，「我們提出『食品履歷』以及『產品過敏原』的問題，政府部門展現出超乎以往的執行力，」他認為這都是過去兩年消基會強力監督政府消保單位的成果。

「我們非常期待一個活潑甚至過動的消基會做為我們的『對手』，這對消保會的潛力與服務意志力，有絕對的幫助，」楊美鈴笑著說。



## 漢寶德 王力行 專文推薦

白先勇vs.曾繁城／余光中

王文興vs.姚仁祿／辜懷群vs.石守謙／林谷芳vs.賴聲川

吳清友vs.黃永松／姚仁祿vs.張元茜／李明明vs.王文興

姚仁喜vs.鄭培凱／喻肇青vs.陳義芝／胡碩峰vs.羅智成

王惠君vs.許悔之／顏忠賢vs.尹玲／黃聲遠vs.黎煥雄

黃永洪vs.蔣勳／夏鑄九vs.楊澤

## 跨界激盪

▶▶  
字在自在——三十位學者

書法·空間·詩的對話

董陽孜 策劃

特殊裝幀22x22cm

定價500元



# 拚命花輪 程仁宏

張元祥



2004年終消基會交接典禮上，擠滿了觀禮的來賓與媒體記者。媒體的焦點，全都集中在甫卸任的「明星祕書長」程仁宏身上。

「他是最佳的新聞局長人選，」一位記者開玩笑的說。過去兩年，程仁宏帶領消基會舉辦將近三百場的記者會，打破歷屆紀錄。剛滿四十八歲的程仁宏，曾經是「全國最年輕的教授」，不論任何場合總是穿著正式的西裝出現，再加上招牌的「扁式」西裝頭，看起來比實際的年齡更為成熟，「每次聞到髮油的味道，就知道祕書長來了，」消基會企劃部祕書王元君笑著說。

「公益團體也是需要行銷包裝的，」程仁宏發現，過去一段時間消基會都是默默地在推動消費者教育、消費爭議調解以及消費政策建言的工作，但卻忽略與媒體的互動。「關起門來做消保，影響力無法擴散到門外，就更別說要做消費者教育了，」他認為。

雖然消基會祕書長的工作是不支薪的義務性質，但程仁宏不但將大部分的時間投注在會

務上，更將微薄的會議出席費轉捐給消基會。細心的他還將文化大學任教的課表與作息時間，分送給線上記者方便聯絡，「我的目的只有一個，增加消基會的能見度，進而喚醒消保意識，」程仁宏說。

充滿戰鬥力的程仁宏在擔任祕書長期間，只要文大沒有課，就會在消基會想議題、找方案，經常三餐都是在消基會解決。「他對於自我的要求近乎苛求，」王元君觀察程仁宏不但對消基會每場記者會公布的内容檢查再三外，連一般人較輕忽的表格也是字字斟酌。

「晚上十一、二點接到祕書長的工作交待，是常有的事情，」在消基會服務達二十二年的祕書賴美金覺得，過去兩年消基會同仁幾乎被操到半死，甚至幫程仁宏取了一個卡通中「拚命花輪」的外號，但再多的辛苦，卻從消費者的肯定上得到最大的成就感。

程仁宏擅用創意行銷消費者保護概念。例如每年底例行的「年度十大消費新聞」，他就改為頒發「消費金酸莓獎」「消費金馬獎」；針對「冥頑不靈」

的業者，消基會更在網路上闢建「消保牧場」，提供消費者選擇績優廠商的資訊。

程仁宏積極任事的個性與黑白分明的性格卻讓廠商在過去兩年吃足了苦頭。面對消基會召開記者會的批評，廠商希望能與程仁宏進一步「交換意見」「瞭解詳情」，但大部分的時候都吃了閉門羹，如「微軟事件」中，微軟公司數次邀請程仁宏到廠房參觀，以及說明銷售流程，他都予以婉拒。「沒有事情是不能公開在會議室說的，」程仁宏的堅持雖然避免掉許多不必要的困擾，卻也讓廠商覺得他是一個「很難搞」的人。

程仁宏在祕書長任內雖然「左打廠商、右批政府」，但是在面對國際性跨國公司的「不合作運動」時，卻覺得缺乏抗衡的著力點。「未來我會積極地進行國際溝通以及思考未來方向，」轉任消基會副董事長後，程仁宏希望積極串連國際性消費者保護團體，一來可增加未來面對跨國公司消保談判的籌碼，更能增加台灣消費者權益的國際能見度。 **G**



靈活運用六大管理元素 人人可做成功的整合者

# 司徒達賢：管理就是整合！

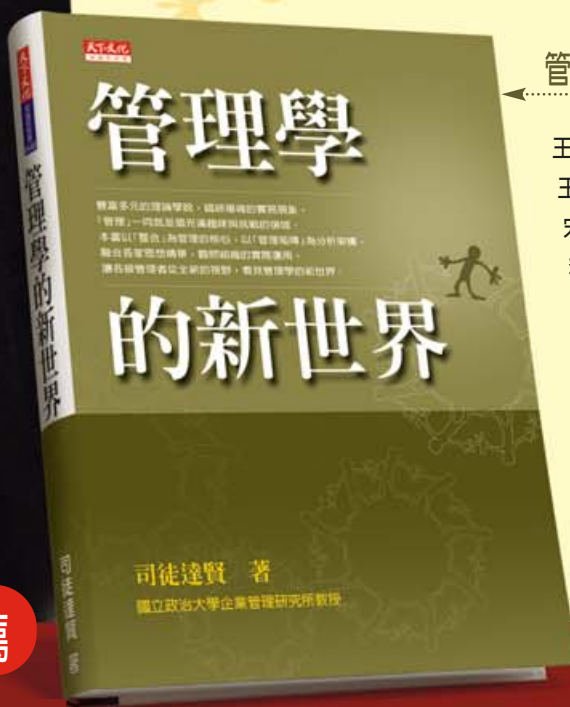
運用「管理矩陣」，全面觀照整合任務

結合「陰陽表裡」，達成組織個人雙贏

融會經典文獻 新興理論 本土實務 個案教學

司徒達賢提出一個細緻周延的思維架構，以有效吸收、運用及累積管理智慧

**管理大師劃時代的原創智慧**



管理學大師 許士軍 專序推薦

王正一（桂冠實業股份有限公司董事長）  
王振堂（宏基電腦公司總經理）  
宋文琪（匯豐投資管理公司台灣區負責人）  
李錫華（明基電通公司總經理暨營運長）  
汪林祥（萊爾富國際股份有限公司董事長）  
宣明智（聯華電子公司副董事長）  
苗豐強（聯華神通集團董事長）  
黃河明（悅智全球顧問公司董事長）  
葉國銓（精技電腦公司董事長）  
蘇慶陽（匯豐汽車公司董事長）

**10 位企業家聯文推薦**

司徒達賢 著 定價750元  
全書30萬字 硬殼精裝

管理新思維，大師智慧再推薦



《非營利組織的經營管理》  
司徒達賢 著  
定價350元



《管理是什麼》  
瓊安·瑪格瑞塔等著  
李田樹 譯 定價400元

## 《管理學的新世界》座談會

時間：2005年3月5日（六）下午2:30-4:30

地點：福華文教會館 卓越堂（北市新生南路3段30號）

與談人：司徒達賢（政大企管系教授）

許士軍（管理學大師）

苗豐強（聯華神通集團董事長）

免費入場，詳情請洽 [www.bookzone.com.tw](http://www.bookzone.com.tw) 或電洽 02-2662-0012

信義房屋董事長 周俊吉

# 當主流，也要當清流

兩個月賣不出一棟房子的人，如何創立國內最大品牌的房仲公司？

周俊吉的人生，選擇一條抵抗力大的路走，

他如何堅持信念，走出自己的路，晉身為國內流通業的領導人物？

■ 林美姿

「不」怎麼會說笑話，長得也不是很流行，但是很踏實，而且築夢成真，」信義房屋董事長周俊吉這麼形容自己。

一個從小逃學，幾乎被退學，聯考考了四年的人，今年，他五十二歲，當選過青年創業楷模，也是優良納稅人，創立國內唯一一家上市的房仲公司，長期獲頒許多品牌、形象和品質獎項。2004年當選台灣連鎖暨加盟協會理事長，堪稱是國內流通業的領導人物。

一百八十公分高，個性內向的周俊吉，不笑的時候，表情顯得嚴肅，在他身上，讀書人的氣質勝過企業家的風采。他把公司取名為「信義」，以宗教信仰般地執著，堅守這兩個字的精神，改革了房仲業早期的許多陋規。即使和他關係緊張的同業，也不否認他是個有理想的人。

從飽受挫折的新手到開創第一品牌，「早期我們自認是一股清流，有一天清流變成了主流，我們還是要繼續當清流，」周俊吉表示。

從新台幣30萬元起家，歷經二十四年，信義房屋已成為國內房仲業知名度最高，直營店數和營收規模均第一的仲介公司，觸角延伸到大陸。（見頁136表）事業版圖更擴及代銷、建設、代書事務所、不動產估價、室內設計等領域。

台灣房仲業的第一品牌只是階段性目標，要求自我不斷革新的周俊吉，立志在2012年前，將信義房屋推向台灣服務業的新典範。

幸運之神其實很晚才對周俊吉微笑，儘管出身富裕家庭，他從童年開始便飽受挫折。

## 體驗社會底層生活

愛閱讀的他，從小就趁著父

親不在，偷跑到書房看書，十一歲就看得懂《文星叢刊》上李敖、柏楊的文章。可是過於早熟的思想，卻讓他在上學後，感覺上課內容索然無味，小學三年級開始逃學。

父親對周俊吉的逃學採取嚴厲的處罰，逃學、挨打、被關是他生活裡不斷循環的情節。被關在房間裡的周俊吉藉著閱讀，讓心靈進入另一個世界。可是現實世界裡，他變得更害羞、不擅言詞，和同學的距離也愈來愈大，「我幾乎沒有童年和少年期，」他回憶說。

即使數度瀕臨退學邊緣，聰明但成績不理想的周俊吉，一直堅信自己考得上大學。他隻身上台北補習，因為和父親的關係未能化解，經濟供應時斷時續，為了謀生，從小不愁吃穿的他，落入社會底層打工討生活。他當過書店店員、養過雞、賣過黃牛票、也擺過地



周俊吉（中）認為事業要成功，靠的是群體的力量。

陳應欽 攝

攤，和一群出身與他截然不同的人，共同生活在許多簡陋的地方，「他們不壞，只是沒機會，這讓我日後更能理解和體諒別人，」他平和地談及以前的苦難。

這樣邊打工邊求學，考了第四年，終於考取最後一個志願——文化大學法律系。大學生的他依然很窮，每學期都要靠系上王寶輝老師提供的3000元助學金才能維持。但人窮志不窮，周俊吉心中總有個堅定的念頭：「我覺得自己應該是個有所成就的人。」

畢業後，他借住王寶輝家中，準備考司法官或律師。當時正在研究消費者權益的王寶輝有天告訴他，台北地方法院的案件中，房地產交易的糾紛最多，如果能站在保護消費者

的立場上「疏導訟源」，既可盡到法律人的責任，也更容易出頭。

### 堅持理想的房仲業

當時房仲業者被稱為「牽猴仔」，很少大學生會去做。他聽從老師的建議，到建設公司應徵仲介工作。在第一家公司，他發現不只房屋買賣合約偏頗，同事常會假裝是屋主的家人，收取買方的訂金。銷售人員為了賺差價，欺騙坪數、謊報屋齡更是普遍。個性老實的他做了一個多月，沒有達到責任額，原本說好8000元的底薪只拿到2000元，他很不服氣地離開了。

第二次應徵建設公司的法務兼代書，廣告也是說8000元的薪水，但他只領到2000元，連

內勤都要被扣薪？他很不服地跑去問總經理，總經理氣呼呼地說，「叫你寫存證信函警告客戶，你還說是公司的錯，不肯寫，給你2000元坐車回家過年就不錯了。」

兩次的工作經驗讓他覺得很不甘心，「我不是為了錢少，而是覺得為什麼這個行業都在騙人？都在製造糾紛？」但他只是一個新人，想要改變這個行業，唯有創業。

於是只工作兩個月，沒賣出一棟房子的周俊吉，決定要成立一家不一樣的仲介公司。他憑著自己的想法，寫下七十字的立業宗旨，其中一句是「促進房地產交易之安全、迅速與合理」。

他向父親借了30萬元，利息一分半，比民間的三分利低一





陳應欽 攝

## 周俊吉小檔案 1953年生

學歷：文化大學法律系

政大企家班

現職：信義房屋董事長

台灣連鎖暨加盟協會理事長

不動產仲介經紀聯合會常務理事

信義文化基金會董事長

華岡法學基金會董事長

人權教育基金會董事

半，可是有但書。父親明講，這筆錢用完就不要再來找他。1981年3月他成立「信義代書事務所」，創業初期，招募來的人都比二十七歲的老闆有經驗。「我每天跟他們說立業宗旨，他們都不怎麼理我，」他無奈地說。營業情況不理想，每月5日發薪水，總是等到4日下午還沒著落時，再匆忙地把太太的首飾拿去典當。

「屋漏偏逢連夜雨」，這句話他感受很深。當時他住在一處租來的頂樓加蓋，有次下大雨，客廳天花板被風吹垮，所有棉被都溼透，可是他一歲大的兒子正在發高燒，他沒有錢，只能硬著頭皮跑去醫院拜託醫生。隔兩天公司要發薪水，他再去借錢，發完了薪水，一家三口的菜錢只能從小豬撲滿挖零錢出來湊和著用。

將近七年的虧損，連王寶輝都很擔心他的建議可能害慘了

學生，但周俊吉卻堅持下來。他說，小時候被打，家裡要求他只能反省，不准哭。他也很贊同美學家朱光潛所說的話：「人要朝抵抗力大的路走」，這樣個人的能力才會逐漸提升，不斷成長。

因此遇到難關時，他只是重新分析自己的初衷，「我相信提供交易安全的服務，一定有市場；就像我認為自己一定考得上大學，即使考了四年。只要我們走的路是對的，如果沒有成績，一定是努力不夠，或是方法需要改進，」他這樣勉勵自己。

1985年房仲業發生大變化，當時市場最大品牌太平洋房屋引進店面式經營，將辦公室移到一樓，方便顧客上門，周俊吉也計畫把辦公室移到一樓，因為租金成本增加，周俊吉決定把底薪調高，獎金由分級制、最高可達50%，改為固定

12%。業務同仁反彈，集體請辭，但他很堅持，等到開店時，全公司只剩夫妻兩人 and 一位員工。

危機也是轉機。他大徹大悟，從此改招募沒有仲介經驗，且是大專院校畢業的新人，自己從頭訓練。

周俊吉深知自己業務能力不佳，但是「上帝關了一扇窗，你可以自己去開一扇窗。」於是他以高品質的服務開啓了另一扇窗。

信義房屋找新人，最重視讓人信任和願意學習這兩項特質。他認為仲介業是一種「信賴產業」，關鍵在人。在信義房屋，經紀人不會因為業績不好而被開除，但會因為品德不好而被開除。如果顧客的申訴率高，經紀人將有一段時間無法升遷。

他也打破高獎金的迷思，將新人底薪提高到4萬元，讓他

們安心學習。在信義房屋，講求「團結力量大」，不強調明星經紀人的光環。經紀人12%的獎金中，個人只能領取8%，4%分配給團體。年度結算盈餘後，也平分三份，業務體系分三分之一，後勤三分之一，另留三分之一回饋消費者，每年研發一些不收費的新服務。

### 新服務博取顧客心

信義房屋有許多新型態服務都是業內創舉。例如1982年採

行先調查產權再進行買賣，1989年率先製作不動產說明書。不少同業當初都認為這簡直是浪費賣屋的黃金時間。這項有利於消費者的作法，在1999年由立法院通過「不動產經紀業管理條例」，明文規定賣房子前一定要做不動產說明書，信義房屋足足領先立法十年。

不斷挖掘顧客的需求，建立差異化的服務，是信義房屋成長的關鍵。1993年實施漏水保固，首創由仲介公司代替屋主

負責瑕疵擔保，每年公司多花1000萬元；1996年全面實施「成屋履約保證」；2002年首創「理想家代尋系統」，以及把騎樓還給行人，將店面展示窗退後一公尺的作法，又帶動房仲業一波改裝店面的風潮。

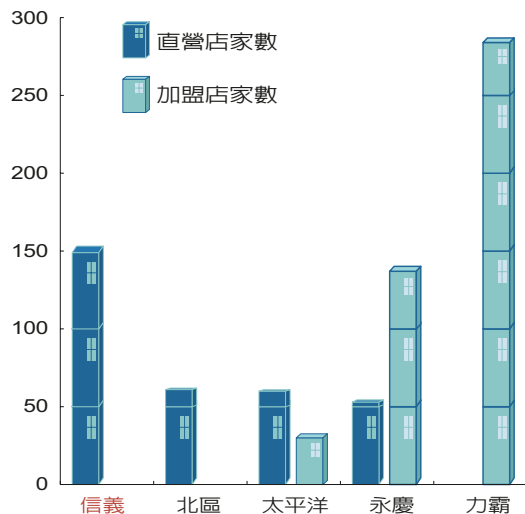
周俊吉把企業理念「信義」當成近乎信仰般地經營。信義房屋總經理薛健平指出，有一年在訂定年度計畫時，主管提出高績效的成長目標，周俊吉卻寧可下調業績目標，也要求大幅調高品質目標。



當您看見這個 **Qualicert** 服務驗證標章

恭喜您！**卓越的服務**就在您面前！

## 信義房屋直營店數居冠



資料來源：各房仲公司，資料統計至2004年底

繪表：劉麗堅

## 信義房屋小檔案

資本額：新台幣12.1億元  
 營收：40.48億元（2004年）  
 店數：台灣直營店149家  
 大陸直營和加盟共72家  
 員工：約1500人  
 市場地位：台灣房仲業第一品牌  
 大陸房仲業第二大品牌

資料來源：信義房屋

繪表：劉麗堅

對服務品質的高要求，及長期累積的品牌形象，讓信義房屋在1990年房地產景氣急轉直下時，掌握到「彎道加速」的契機。當時市場買賣件數下滑50%，近三分之一的業者紛紛退出，信義房屋當年度業績卻成長50%，轉虧為盈，奠定日後超越同業的基礎。

前力霸房屋協理田大權認為，周俊吉開創的不少作法，對房仲業有一定的貢獻。他的老師王寶輝則認為周俊吉能成功，在於他擇善固執，不畏艱難的個性。

周俊吉自我分析，他能夠站在社會、歷史的制高點去思考，再加上廣泛的人生經歷，所以想法較能切合社會需求。「不要只看海浪的走向，而是要去看海潮的方向。」他說，海浪翻滾上岸，誰都看得到，但底下的潮流更具力量，卻隱藏不見，而它的走向可能是和海浪截然不同。

## 關懷社會，溫和改革

不論是從事房仲業，或參與社會活動，周俊吉都當自己在從事社會改革。

自1987年公司規模尚小時，他就參與新環境基金會、人權教育基金會。公司經營上軌道後，1992年他成立信義文化基金會，舉辦人文講座，並協助學術界建立「企業倫理」的研究平台。

2004年為了化解社會對立，信義房屋提撥1億元，推出「社區一家」計畫，贊助凝聚社區共識的提案。結果近九成的申請案都來自公司經營的商圈以外的地方，內部有同事質疑，為何經費不直接用在公司

的客戶群上。但周俊吉堅持，這項活動是希望「家留台灣」，就不能視為業務行銷活動看待。

當年在文大求學受老師資助的情誼，讓周俊吉至今難忘。他經營事業有成後，逢年過節去探望恩師王寶輝，順手就送上一大包現金。王寶輝後來利用這筆錢，再自掏腰包成立華岡法學基金會，協助更多學生，現在基金會由周俊吉接手擔任董事長，也是一段佳話。對於連年受災的南投縣信義鄉，周俊吉也「送信義情到信義鄉」，多次設立清寒獎學金，資助遭逢變故的學子。

「我是革命無膽，想去改變社會，但沒有勇氣真的去拋頭顱、灑熱血，所以用的都是漸進改革的方式，」他說。

創業時他親筆寫的七十字立業宗旨，歷經二十四年，匾額還高掛在新總部的入口。許多人可能以為「信義為立業之本」不過是青年守則裡的陳年教條，但卻是他多年來致力奉行的企業理念。

但周俊吉的心願，不只是讓「信義房屋」的招牌閃閃發亮，更希望藉由他的努力，「有一天，所有的公司都是信義公司，所有的中國人都是信義人。」

G



萬寶周刊 朱成志 社長

# 投資理財新方向 瑞士概念股當道



股海浮沉，讓人傷了荷包又失神  
掌握趨勢，才能精確判斷享優勢  
以斬新觀點

發掘投資台灣的下一步機會！

朱成志 著  
全彩印刷附贈光碟  
售價480元

全書彩色印刷  
附贈選股致富  
教學光碟

隨著全球科技股崩跌，代工利潤愈來愈薄，  
台灣當美國大廠代工傭兵的這條路，還能繼續走下去嗎？  
投資顧問朱成志從瑞士出發，發掘出企業的工匠精神及全球布局策略，  
預測未來十年的潛力股。  
他說二十一世紀台股的兩大成長主流之一，便是「瑞士概念股」。  
把握趨勢及時機，就能成為下一波財富分配的贏家。

知識經濟與管理研究院董事長

**高希均**

台大會計系教授

**柯承恩**

**強力推薦**

全國書店熱賣中



# 思入風雲變幻中

劉邦，這位流氓出身的帝王不是只有快意恩仇的小人心態，事關重大之際，他也能宏觀全局，從大處衡量事理。

嚴定暉

## 一、快意恩仇

漢高祖劉邦被厚黑學教主李宗吾推崇為厚黑學派大宗師，而史學泰斗太史公司馬遷綜合上古數千人物之後，對劉邦的定評是「意豁如也，大度！」

劉邦少年之時游手好閒，在淳樸農村是人人討厭的不良少年；一統天下，當上皇帝之後，第一次為父親過生日，劉邦祝壽後，從容問道：「從小您就瞧不起我，認為我沒有出息，認為哥哥比我優秀；您瞧，今天，哥哥和我，哪一個家業比較大？」劉邦自幼爭風吃醋所蓄積的不平之氣至此可是一吐為快了。

劉邦當了皇帝之後，封父親為「太公」；每五日朝見父親一次，如同尋常百姓的家人父子一般。有一天，太公的家臣勸諫太公：「天上沒有兩個太陽，一個國家之中也不會有兩位君王！當今聖上雖然是您的兒子，可是他是一國之主；您雖然是父親，然而也只是這個國家的臣民，怎麼好讓一國之君向他的臣民下拜，這樣有損帝王的威重！」

後來，劉邦來朝見父親，太公不僅不讓劉邦行朝拜禮，並且向劉邦行最敬禮，劉邦大驚，趕忙要扶起太公，太公對劉邦說：「您是一國之主，怎麼可以因為我而亂了天下法！」

劉邦弄清楚老爸如此「識大體」是因為家臣的指點，就尊老爸為「太上皇」；並厚賜這位

家臣黃金五百斤，看來這位家臣的逢迎之言很對劉邦的胃口！

劉邦年輕時曾經擔任家鄉沛縣的小吏，公職生涯中第一次出差到咸陽時，同事、朋友都按當時的習俗贈送旅費以壯行色，一般人都依常例送三百錢，只有當時沛縣的主祕蕭何送五百錢。

十多年後，劉邦一統天下，論功行賞，以蕭何為功勞第一，除了封賞第一之外，另外加封蕭何兩千戶食邑，理由是：「當年我第一次出差時，蕭何所送的盤纏比別人多兩百錢！」

讀完這幾段漢高祖劉邦的快意恩仇錄，小鼻子、小眼兒的嘴臉真真是栩栩如生！這般言行不知如何與「意豁如也，大度」掛勾？

## 二、此一時也、彼一時也

漢代譽滿天下的名將季布，楚漢相爭之際原是項羽屬下的強將，當年對漢王劉邦趕盡殺絕，劉邦雖然都得以幸運脫逃，但是每次皆令劉邦餘悸甚久，因此劉邦攻滅項羽，一統天下之後，立即通告天下，重金懸賞捉拿季布，並且嚴申：「敢有窩藏季布者，滿門抄斬。」

在這般全面追殺之下，季布四處逃亡，後來一位摯友對他說：「你若肯聽我的建議，我就替你出個主意；你若不接受我的建議，我就陪你一起自殺，反正收留你的下場是滿門抄斬！」

面對朋友如此推心置腹，季布就接受建議：薙去頭髮，套環入頸，偽充犯人，雜在一群奴僕之中被賣至魯國朱家處。朱家是當時著名的大俠，閱人甚多、練達人情，在老朋友賣來的一群奴僕之中，一眼就認出季布，但是不動聲色，即買置田舍，交季布管理，自己逕往洛陽，替季布設法。

朱家到了洛陽，找到當年一同混世的夏侯嬰。坦白來說，夏侯嬰這個人算不上是一個有才能的人，不過劉邦身邊的能人有不少是他薦舉的，譬如韓信。

《史記》中有一段朱家與夏侯嬰的對白，可稱為經典對白：

朱家與夏侯嬰對飲之間，閒閒地問道：「聽說朝廷飭拿季布，季布究竟犯了什麼滔天大罪，要如此全面追殺？」

夏侯嬰回答：「他曾為項羽部將，屢次令聖上吃驚；聖上因此痛恨他，非擒之而後快！」

「你對季布的看法如何？」（這叫投石問路，先得摸摸底、瞭解夏侯嬰的想法，才能知道接下來如何對應）

「季布是個有才能的人！」

一看夏侯嬰態度持平，朱家接著說：

「人臣各為主上盡心，乃是本份，季布為項羽效力，乃是善盡職責。若要誅殺如此忠良，豈非亦得殺盡所有項羽舊部。如今天下方定，聖上雖已即位，但若為一己私怨，極力追誅前朝忠臣，只會讓天下人以為聖上器量狹窄，無容人之度呢！公為朝廷心腹，何不從容進說，為國進言？」

夏侯嬰聽完朱家一席言，心知肚明：朱家窩藏季布！微笑的對朱家說：「君既有此美意，我亦無不效勞。」

夏侯嬰顯然沒有騙朱家，不到數旬，便有朝

命頒下，赦免季布，並任命為郎中。

季布有一位舅舅丁公，舅甥二人同為項羽麾下的首席戰將。楚漢相爭時，舅甥倆經常追擊漢軍，迫使劉邦到處流竄。一回，丁公追逐漢軍至彭城西邊，兩方短兵相接，劉邦眼見走投無路，苦苦哀求丁公：「大家都是朋友嘛，何苦如此相逼？」

丁公一時動了惻隱之心，於是引兵而退，劉邦方得以逃脫。

丁公聽說季布獲赦，並得授官，心想：季布當年對劉邦何等趕盡殺絕，尚且得到劉邦如此厚待，若自己入謁，貴顯無疑，於是興沖沖來求見大漢皇帝。

劉邦見丁公趨入，俯伏稱臣，便喝令左右衛士，把丁公捆綁起來，並牽出殿門，遍示軍中，同時使人傳諭：「丁公為項王臣，不肯盡忠；使項王失天下，就是此人！」

傳諭既遍，復從殿內發出詔旨，立斬丁公。

高祖且再次申明：「朕斬丁公，足為後世教忠，免致倣尤！」

### 三、權時制宜

從劉邦對季布、丁公的處理方式可以發現：這位流氓出身的帝王不是僅僅只有快意恩仇的小人心態。識字不多的劉邦能網羅當時的一流人才為其效力，最大的原因就是太史公所說的「意豁如也，大度！」——劉邦雖然有天性淺狹鄙陋之處，不過，當事關重大之際，他能修正天性之不足，宏觀全局，從大處衡量事理！

劉邦應該沒有讀過《孫子兵法》，但是深諳「懸權而動」（軍爭篇）之理——權衡人、地、事、物、時，做正確的處理；太史公對劉邦的評價並無虛譽！（作者為行政院國家科學委員會研究員）

G





競爭力大未來

# 大破大立 走出新局

「我們太相信過去的管理聖經，卻忽略了『人』才是關鍵，」  
《重新想像》(Re-imagine!) 作者湯姆·畢德士 (Tom Peters) 強調。  
有群企業家，勇於跳脫制式思考，不斷推翻過去成功的框架，  
翻新企業。

從國外戴爾電腦的戴爾 (Michael Dell)、IBM 的葛斯納 (Lou Gerstner)，哈雷機車的提爾令克 (Rich Teerlink)，到國內的華南銀行、金  
革唱片、優美家具與合勤科技  
等，他們的主管都不約而同  
做了一件事：重新想像  
自己的反。

1980 年代以《追求  
卓越》一書樹立大  
師地位的畢德  
士，在六十歲屆  
滿退休之時，決  
定推翻過去許多





管理神話，重新檢視企業  
未來競爭力。

他的中心思想是，當所有新事物  
變化都以光速發生時，人必須跳出  
線性思考，才有機會掌握契機。

在觀察並參與數百家跨國企業轉型的成  
功過程後，畢德士歸納出重新想像的創新

方程式「戴爾+IBM+哈雷機車=『哇』！」：

戴爾挑戰「通路為王」的觀念，跳過經銷商，大膽砍掉不必要的  
固定成本，以組織革新一舉成為電腦市場新霸主；

IBM擺脫賣產品的「硬」道理，回歸人本，投資「軟性」競爭力，利用全  
球資訊軟體資源建置完整人才訓練平台，成功蛻變成資訊服務業領導廠商；  
哈雷機車前執行長提爾令克重新想像公司成為「生活風格」提供者，將過去機車黑  
手的企業形象丟到垃圾桶。「我們賣的是生活風格，學習抓住顧客心的魔法。」他  
解釋。

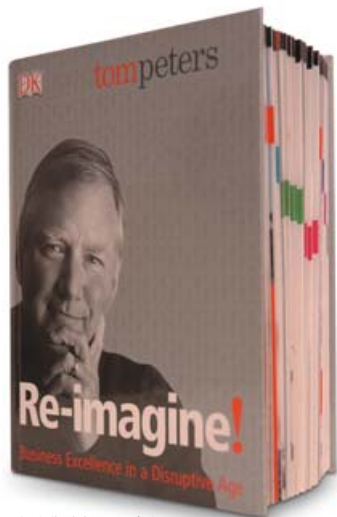


「苦」企業？「酷」企業！

# 重新想像

財務弊案、管理醜聞，舊企業的官僚管理讓美國百大公司，在短短七十一年內，存活率不到五分之一，企業要如何突破瓶頸，邁向長青？管理大師湯姆·畢德士在新書《重新想像》中告訴你，試著開始重新想像，做一個「酷」企業。

■高聖凱



中文版封面設計中

保守與變革之間，一直是企業永恆的拉鋸戰；究竟是激烈的拉扯奏效，還是穩定守成才能長青？

《重新想像》一書作者畢德士高呼，現在是企業造反重生，換個腦袋的時候了。

## 舊企業分崩離析

回顧1917年至今，《富比士》美國百大傑出企業中有六十一家企業已經作古。三十九家存活的企業，只有十八家到1987年仍名列美國前一百大。

然而，這十八個碩果僅存的企業卻活得十分辛苦。根據企管學者佛斯特（Richard Foster）的研究，這十八家公司由1917年到1987年的股市表現，比平均市場表現低了20%。只有兩家公司，也就是僅2%，奇異（GE）與柯達（Kodak），在過去七十年的實際表現超過平均市場水準。如今，又過了十六年，柯達難抵數位影像競爭，也漸漸日薄西山。

佛斯特的結論是：「過去七十一年來的市場存活者表現低於一般水準。」

到底發生了什麼事？

畢德士的答案是：過去七十一年來市場培養的企業巨獸已經步履蹣跚，過去的所謂「好的管理」，往往意味著龐大、官僚、搞不清狀況的公司，做了許多無關痛癢的調整與合併，並將重心放在同樣搞不清狀況的客戶身上，結果是愈管愈糟。

因此，曾出版《追求卓越》奠定當代管理趨勢大師地位的畢德士在新書《重新想像》中強調，該是改變這一切的時候了。而且要劇烈地改變。破壞決定一切，破壞之後才能創造。「學會愛上破壞這個字，否則企業會變得無足輕重，」他說。

畢德士強調，管理必須打破僵局，重新開啓想像的能力，並掌握六大管理新趨勢，要做個令人耳目一新的酷企業，不是尾



大不掉的苦企業，才能再創事業新高峰。

## 趨勢一：白領階級存亡危急

過去的企業，中間可能需要透過三或四階的中階經理，才能做出「策略性決策」。現在利用電腦，就能在奈秒（ $10^{-12}$  秒）內完成決策動作。資訊科技發達，讓企業行事效率飛升，但也讓白領工作日漸遭到取代。

因此畢德士大膽預測，在十五年後，今日大眾熟知的白領工作，至少有80%會完全消失，或徹底改頭換面。

也就是說，對一個年齡三十五歲的人而言，到了五十歲時可能面臨市場淘汰。未來大部分企業的人力資源將出現一批大淘汰潮，許多企業也會因不敵科技的流程效率而被取代或併購。

奇異公司的執行長伊梅特（Jeff Immelt）的觀點甚至更為極端。2002年初一次訪談中，他說，奇異在三年之內，將有75%的行政與內勤工作將會全面數位化，由微處理器與電腦電訊網絡來完成。

這對企業主管與同仁而言，是攸關生死的重大挑戰。

如今，企業無不企圖「改善」組織部門的效率。但是畢德士質問，不論「改善」的幅度多麼大，總是倚賴標準化電腦流程，或局限在舊有窠臼中打轉，往往解決不了問題的癥結。

事實上，如果不以組織思考，反過來從人的價值思考，主管發揮「想像」的智慧資本，一切就海闊天空了。

## 趨勢二：何不造反？

面對全球公司治理弊案層出不窮，當今管理學界最普遍討論的話題是：這些1917年以來的超級明星企業難道都累了嗎？這些曾經輝煌到不可一世的經理人，已經對於成功感到麻木，忘了該如何管理了嗎？

答案倒不見得。在過去八十六年間，奇異公司是《富比士》前一百大企業，比市場表現更優異的公司，而且奇異公司也成為有史以來最大的公司之一，購併結果也最好。

最值得注意的是，奇異可說是大型企業中，最會破壞組織秩序的公司。但不是漫無紀律，而是破壞僵化組織結構。

1981年奇異前執行長威爾許（Jack Welch）所接下的公司，是





一個龐大、難以駕馭的組織。當時許多人以為，威爾許之前的奇異，已經沒什麼希望。

的確，當1981年威爾許大刀闊斧展開企業改革時，奇異內部存在著太多的官僚制度。但是威爾許知道，奇異企業裡仍然充滿許多有創意的人，只是在官僚制度的陰影下，這群天才無法徹底發揮。因此，威爾許利用他大膽的想像力天分，不斷革新公司體制。

每年奇異總部都會重新檢討一次組織架構，然後打掉重新建構。威爾許著名的口號，就是在會議中振臂高呼的「摧毀企業」！

因此展望未來，畢德士首先提出企業必須學習破壞。未來少數能夠長保活力的大型企業，就是那些善於自我破壞的企業。

企業該如何破壞才能重生？畢德士有套「一分鐘追求卓越」理論。主管只要花一分鐘，閉上眼睛開始發揮想像力，重新想像企業的意義，重新想像與顧客的關係，組織就能開始轉變。

### 趨勢三：如蝴蝶般輕盈，像蜂刺般敏銳

無可否認，商業競爭將走向流動化、虛擬化。競爭對手不再是龐大的組織，而是四處竄動的拳手。畢德士強調，企業必須步伐敏捷、出奇制勝，速度與靈活才是未來勝出的關鍵。

畢德士以近年來美軍作戰方針的變革為例，強調企業創新的重要。

過去美軍將大型規模的軍隊視為假想敵，但自從九一一恐怖事件後，他們發現舊招數並不管用，龐大的組織戰無法防堵潛藏流竄、一觸即發的游擊分子。「敵人是一群四散的個體戶，用過去對付蘇聯、古巴的方式根本徒勞無功，」《時代》雜誌批評。

因此，美軍決定打破過去的僵化模式，從團體作戰改成單兵作戰，強化反應速度。如今每個美軍士兵都手持移動式情報指揮器，以藏有通訊雷達的頭盔與總部連線，可立即收發指令與攻擊，個人儼然成為作戰指揮中心。美國陸軍參謀長辛賽基（Eric Shinseki）表示，美軍想要訓練到，派出去的每個士兵，都是一整支軍隊。

戰場上如此，商場上亦然。過去資訊產業講求的也是規模組織戰，從IBM到惠普（HP），皆以排山倒海的技術與人力資源

策略求勝。但誰都沒料到，從德州出身名叫戴爾（Michael Dell）的小伙子，打破了遊戲規則，他沒有龐大資源卻擠下兩大電腦巨人，迅速寫下電腦市場的傳奇故事；制勝之道無他，就是靈活應變而已。

戴爾電腦靠著無比的商業創意與靈活的供應手法，成功去除存貨與繁複運籌流程，讓競爭者無力招架。畢德士認為，未來的企業要如蝴蝶般輕盈、如蜜蜂般敏銳。

這樣的想像能量威力龐大，而且有愈來愈多公司正跟隨戴爾的腳步。

此外，咖啡店傳奇：星巴克，更是發揮商品想像力的典型。「我們定義了『第三個空間』，」星巴克的地區經理歐索里尼（Nancy Orsolini）在電視訪問中這麼說，「我真的認為，這一點是我們與眾不同之處。第三個空間是工作場所與家以外的地方，我們的顧客把這裡當成避風港。」

他們的確辦到了。他們將一杯單純的爪哇咖啡，變成「星巴克的生活方式」，全球有上千萬人都接受了它。

雷夫是想像力創意公司（Imagination）的最高主管之一，這是英國一家前衛的設計、行銷服務與經驗創造公司。他們最近為健力士設計的展示中心，名為「健力士寶庫」（Guinness Storehouse），捕捉住健力士的核心精神，成功吸引消費者目光，銷售成績斐然。

「健力士黑麥啤酒（Guinness）這個品牌就是社群，」阿迪歐（Ralph Ardill）如此評論，「健力士把人聚在一起，分享彼此的故事。」

星巴克與健力士啤酒的例子顯示，「經驗」是一種「生活方式」，也代表著獨樹一格的企業形象。

這些「經驗」是截然不同的。不只提供了一點「歡愉」，不只提供了一點「娛樂」，而是一種全然不同的生活方式，一種想像的情境。

## 趨勢四：不靠商品，靠獨門服務

做一個「酷企業」，企業主管除了要有破壞的想像力，還要有改頭換面變酷、營造情境的能力；還要能夠扭轉販賣實體商品的思考，成為提供獨一無二的「專業服務」。







酷企業的成功方程式：

## 戴爾+IBM+哈雷=「哇」！

《重新想像》書中列舉許多「破壞」成功的企業案例，歸納其原因，就是重新想像企業的優勢，讓客戶為之瘋狂。畢德士認為，讓顧客瘋狂的企業成功的方程式就是：戴爾電腦+IBM+哈雷。

戴爾電腦砍掉價值不高的「雞肋」。戴爾利用網路科技，將製造供應全面外包，僅保留行銷窗口，不但解構了傳統供應鏈關係，更讓戴爾飛速成長，成為全球第一的PC巨人。

IBM透過教育訓練，發揮人力最大創新潛能。當IBM向硬體說再見，卻同時加緊建構看不見的競爭力——完整強大的人力訓練平台。IBM透過訓練平台，讓世界各地的員工隨時操課練兵、整軍備戰。

哈雷機車營造情境，讓顧客為之瘋狂。除了透過廣告，營造浪子叛逆情境，哈雷公司更透過車友俱樂部（HOG）匯聚人氣，讓皮衣牛仔褲成為一股話題趨勢。

在哈雷機車的巧妙行銷下，騎機車的行為化身成「反叛浪子的生活風格」，成功吸引全球近六十萬人成為哈雷機車車友，其中近五成車友更擁有兩部哈雷，忠誠度之高傲視車業。哈雷提供的是難以抹滅的生活「經驗」，而不是「產品」。哈雷的成功，已經讓這家公司的市值總額增加數十億美元。

畢德士認為，企業創造積極、有想像力與冒險精神的專業服務環境，才能擺脫僵化管理的束縛，走向重生。

他以美國第一大家具量販店家居貨棧（Home Depot）的成功轉型案例，說明販賣服務的威力，大得讓人吃驚。

家居貨棧執行長納德利（Bob Nardelli）讓家具器材店短短三年內，營收成倍增加，去年營收超過600億美元。其中的關鍵，就是丟掉經營硬梆梆家具的舊思惟，提供獨門服務，變成幫助消費者「安家」的專業服務公司。

儘管到府服務工作非常零碎，家居貨棧整合實虛體服務，成為「一站購足」的居家商店。如此綜合性居家消費對雙方都在工作的夫妻，以及沒有時間處理家居瑣碎事務的家庭來說，擁有龐大的吸引力。而這些業務銷售額都具有數十億美元的貢獻潛力。

「從銷售貨品轉為銷售家居服務，他們想要賺取消費者所花費的每一分家居修繕費用，」畢德士認為，創新服務讓家居貨棧成功翻身。

## 趨勢五：男人靠邊、女人當家

面對嶄新的競爭環境，作者提醒，女性主管將是企業最重要的制勝籌碼。

如果人才是未來「酷企業」裡的重要的資產，那麼作者認為，女性領導者絕對是「資產中的資產」。

放眼望去，從脫口秀主持人歐普拉（Oprah Winfrey）到惠普科技執行長菲奧莉娜（Carly Fiorina），女性在企業裡已經漸漸深入決策中心，在企業裡占有舉足輕重的地位。

畢德士進一步指出，女性擁有許多特質讓男性難望其項背，十分符合未來企業競爭應具備的能力：

1. 女性比男性更沒有階級意識。
2. 女性比男性更能輕鬆地即席發揮。
3. 女性比男性更有自決力，更容易信任人。
4. 女性比男性更欣賞並倚靠自己的直覺。
5. 女性比男性更自然地授權下屬。
6. 女性比男性更能夠瞭解並培養人際關係。

畢德士以他親身經驗為例，某一次他結束演講時，一位旅遊服務業的資深主管當面告訴他，「我相信我的成功背後的『祕密』，就是雇用女性。」

這位主管接著分析，公司的男性部屬，只想直搗黃龍，緊盯客戶高層。但是表現傑出的女性同仁卻在「協調」上投注心力。她們習慣與最高主管以下好幾層的人建立關係。到了準備好與最高主管見面的時刻，這項交易其實已經完成。這些事女性做得到，男人卻做不來。

畢德士認為，過去企業充滿了陽剛氣氛，溝通語言與思考模式大多是男性詞藻，然而硬碰硬的手段將不敷未來商業競爭所需。事實上，女性協調與授權的管理特質，更能因應未來商場的不確定和變遷。他甚至開玩笑地說，未來應開除所有的男性業務，企業才會出頭天。

## 趨勢六：迎接「美感經濟」時代

所謂「設計感」，過去代表產品收尾的工作，也意味著遠離策略核心。但畢德士認為，未來企業的競爭力，必須建立在設計





「美」的基礎上。設計是酷企業的靈魂，美感是智慧資本的核心。

蘋果電腦的產品策略是，在上千種產品堆中，客戶仍然可以一眼辨認是蘋果的產品。蘋果電腦執行長賈伯斯（Steve Jobs）曾說，設計不是虛有其表，而是企業的一切。唯有美才能激起客戶的熱情，唯有美才能舞動創新。

蘋果電腦不僅將設計融入商品，更融入決策中。從執行長到財務專員，蘋果公司上下員工對於公司的每一個事物都充滿熱情，因為他們認為所投效賣命的企業是「美」的企業。

設計美並非產品公司的專利。《I.D.》（International Design）雜誌1999年第一次刊出前四十名「全美最設計導向的公司」的名單中，其中超過半數的公司屬於非設計產品事業。包括聯邦快遞（FedEx）、美國有線電視新聞網（CNN）與亞馬遜網路書店（Amazon.com）等。他們的共同特色是，設計獨一無二的商業經驗。

他認為一項具「設計感」的新產品或新服務都必須做到以下幾項條件：

1. 具有最好的品質。
2. 提供最高的使用價值。
3. 是創新的產物。
4. 對現有競爭者產生巨大威脅。
5. 讓客戶保持「樂趣」。

設計的重點在提供獨一無二的經驗，唯有嶄新的經驗才能改變競爭態勢。在分秒必爭的時代，光靠昂貴亮麗的行銷包裝已經無法滿足客戶的需求。「大家要的是實在的價值感，」畢德士說。

想跳出窠臼，舞出創新，《重新想像》強調，企業需要的不只是酷點子，而是整體企業的改頭換面。就如同書中所說，「決心、修正、嘗試」；其中最重要的是決心。

畢德士分析，將改變行為細分觀察，心態占了99%的關鍵因素，最後1%才是行動，如果缺乏期待變革的心，所有的行為都將徒勞無功。

因此，企業領導者如要重新想像，必須有破釜沈舟的魄力，要「站在戰鬥位置」重新改造，企業才能走出新局。

聽起來多麼令人害怕，卻又多麼讓人感到興奮，你，準備好了嗎？（本書中文版預定於2005年3月31日由天下文化出版。）

G



在這個瘋狂的時代

我們唯一的可能就是追隨湯姆·畢德士的瘋狂

# 重新想像 世界多ㄅ一ㄅ！

1982，《追求卓越》指引企業精神和靈魂的卓越信心；

2005，《重新想像》預言：商業很酷，最能激發出想像不到的變革來！

**湯姆·畢德士 (Tom Peters)**

世界最著名的商業領袖，不單是商業創新大師，  
同時也是管理學權威！

他的自我描述：反叛王子、勇於失敗的鬥士、激勵大師、  
職業名嘴、令人振奮的公司領導者、資本主義的追隨者。

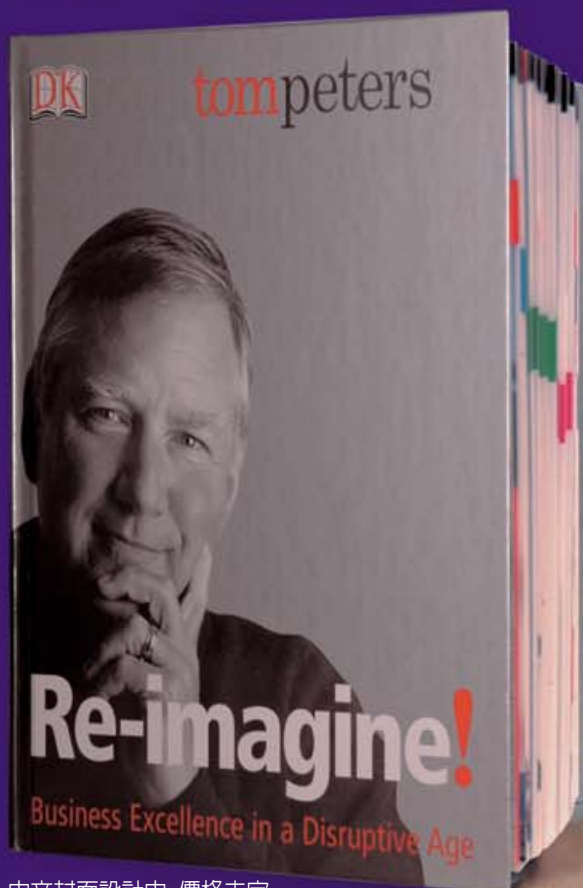
美國知名商業雜誌評論湯姆·畢德士：

他是管理領袖中的領袖！ —《Fortune》

他的反叛思想，

是商業最好的朋友和最可怕的夢魘！ —《BusinessWeek》

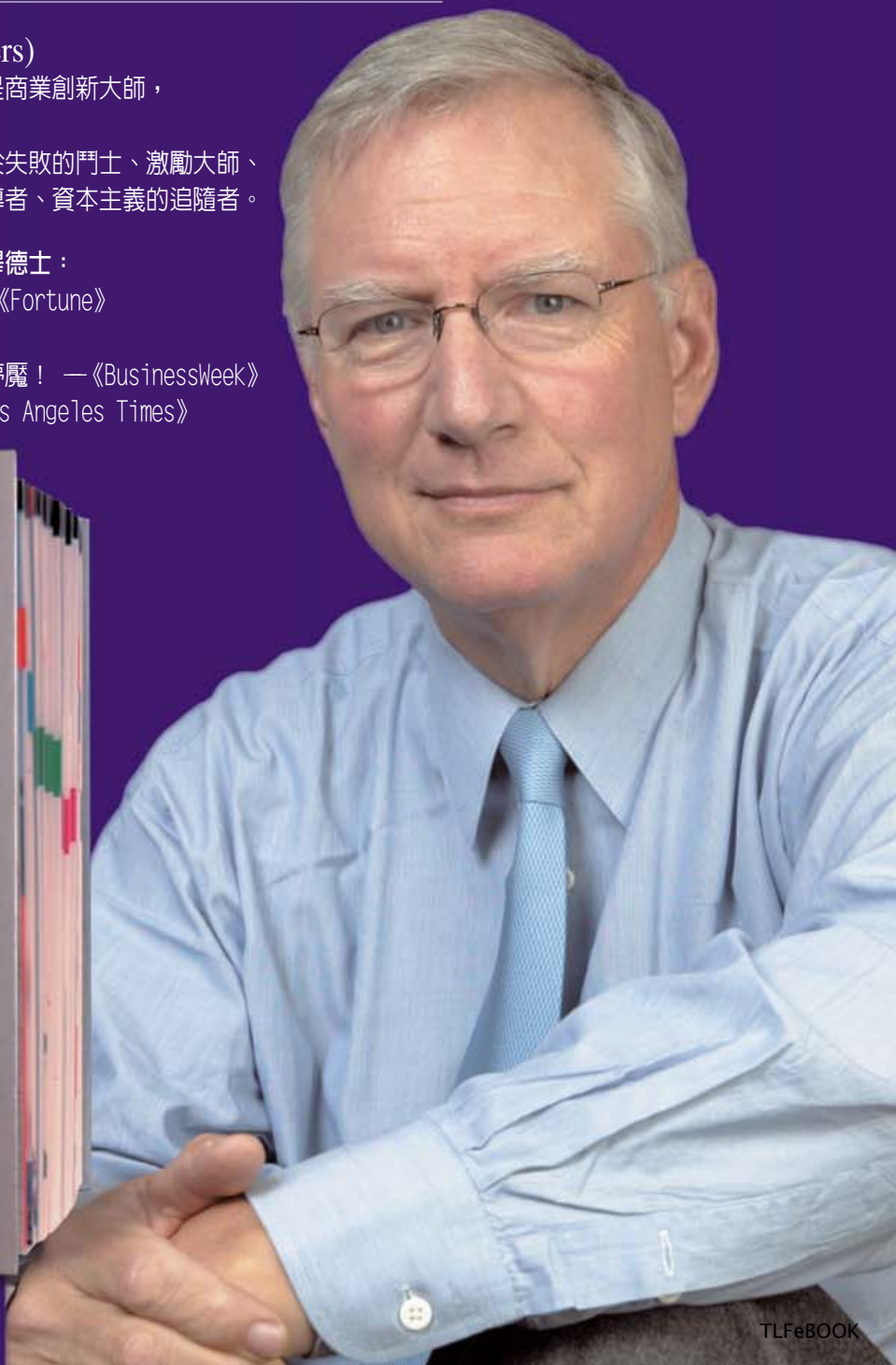
他是後現代企業之父！ —《Los Angeles Times》



中文封面設計中 價格未定

全彩圖文 硬殼精裝

天下文化2005年3月31日 革命發行





# 「十破三立」 的職場永生術

畢德士（Tom Peters）認為，最理想的造反就是將自我潛能發揮極致，「做自己品牌」。

他在書中列舉了十項「顛覆」企業主管與同仁，以及三種舞動自我想像力的思考方法。

## 10大「顛覆」守則

### 1. 像老闆一樣思考

做任何事都該以企業家的角度自居。例如，你在傑西潘尼百貨（JC Penney）工作感到乏味，你應該重新想像，把自己想成是傑西潘尼百貨外包業者的執行長，目前只是暫時借調給傑西潘尼百貨，協助接下來的一項專案計畫。如此一來，你就會對工作產生積極投入感，你也賦予自己有利的市場價值。

### 2. 向新世代取經

現在是年輕人的時代——從國防部內一群令人驚訝、操縱虛擬戰爭程式的年輕男女，到躲在某大學宿舍中，夢想著建立下一家蘋果電腦或eBay的學生們都是。他們的共同點是：每一個專案團隊至少都得包含一名年輕人，不超過三十八歲半，他們不需要「重新創造」自己，因為他們就是在新經濟中出生、成長，並且擁有新經濟的基因。

### 3. 樂在模糊與變動中

造反的動力來自於對變局感到怡然自得，也就是享受不確定的狀態。首先你必須承認，置身在一個思想與行動的範疇都不斷在變化、崩落的世界裡，光靠爐火純青的專業，恐怕不夠。能夠完美執行一項工作的能力，與同時進行十多件工作的能力，一樣重要。你要能不費吹灰之力、或不帶一絲懊悔地變更原訂工作流程。在如此不穩的環境裡，你不只要能「處理事情」，還要能「樂在模糊」。

## 4. 享受隨時顛覆的科技

有個事實很殘酷，那就是當我們談到對新科技「上手」時，許多人其實已經開始感慨時不我與。你不需要成為持有證書、精通任何特定軟體的專家；你也不必自己設計程式。然而你必須發自內心地接受一個再明確不過的事實，那就是網路以及隨後出現的一切新科技，都將在短到令人張口結舌的時間內，徹底顛覆商業行為。如果這番遠景沒有令你感到喜悅、激動不已，那麼你接下來的路會很難走。而且，你也不會走太遠。

## 5. 培養獨特的人際網絡

人際關係的觀念已有了九十度的大轉向。你必須在你的工作領域中建立，並且刻意經營一個不斷擴張，並且與專業接軌的人際網絡，擴大你的影響力，發展屬於自己獨特的人際圈。舊式人際圈是垂直走向的，注重對階級的忠誠。新的人際關係是水平走向的，是一種交易或是跨產業的網絡。

## 6. 放手嘗試、一笑置之

發展自我潛能必須具備一項很重要的能力，就是「大膽嘗試」。但這過程中你必須培養極高的幽默感。所謂的幽默感，並不是說說低級笑話，而是有辦法輕鬆對付那些讓自己糗斃了的事，並能立刻繼續下一階段的行動；勇於接觸每一件事，不自我設限，大膽放手去試。

## 7. 永遠掌握財務數字

想像力不是憑空而成，必須緊貼著企業的價值。你必須瞭解專業的所有枝微末節，尤其必須充分掌握數字。就算目前手上的臨時工作沒有「直接」的財務責任，也永遠要熟悉財務數字，並盯緊專案計畫的營業損益狀況和資產負債表，努力達成任務。

## 8. 隨時行銷自己的價值

推銷代表一切。當你面對每一項臨時工作，你都要重新推銷自己；推銷你的觀點，推銷你的個人價值，推銷「我家企業」。你無須在熱門的脫口秀節目插播廣告，但你必須比過去更清楚







行銷會遇到的難題，此時你要凸顯自己特質，感染他人。

## 9. 擁有獨特敏銳的專業

想要造反，擁有行銷與情報蒐集等基礎商業技巧，極為重要。但是這樣還不夠。想要在現今激烈如海嘯的商業競爭中存活，必須對獨特經濟價值的事物非常在行。簡而言之，必須展現十足的商場專業，才能到爐火純青境界。

## 10. 六年顛覆自己一次

沒有任何限制，以需要與否為基礎來學習新技術，是合理的工作策略。然而現在，對於專業上的成長若不夠積極，將會讓你落得只能清理板凳碎屑，或是完全從員工名冊上消失。個人專長必須定期徹底顛覆，至少每六年一次，能更頻繁最好。

# 3 大重新發想的祕訣

## 1. 與怪胎相處

別懷疑，與怪胎相處你會變得更奇特，和愚鈍的人相處，你只會變得更愚鈍。你不應該期待，只啟動一個「策略想法開端」或提供一個「出色的訓練計畫」，就會讓一切突然改變。

強迫自己接觸「怪異人、事、物」，這些怪異將會把你拉向全新、且妙不可喻的狀態之中，而且不管你願不願意，無形中你的想法就會因此而有所改變。

## 2. 誰說交辦工作不能改變

只有白癡才會奉令行事！那些改變世界的人之所以成功，就是把所有的交辦工作扭轉成酷斃了、艱鉅又富膽識的專案。

## 3. 憤怒就是力量

革新力量的首要來源就是，被惹毛的人。惱怒、氣憤，就是革新的原動力。華德·迪士尼當初會設計米老鼠角色，就是因為找不到可以討好姪兒的卡通人物，一氣之下提筆創作。最重要的是，你要化憤怒為行動，以及貫徹執行的毅力。（高聖凱譯）**G**





小天下百科套書

將完全滿足孩子對所有事情都充滿好奇  
想要探險、了解的慾望

# 親近自然 發現世界

最新出版

## 我的世界小百科



《我的世界小百科》按照地理位置，把全世界所有的國家都包羅在書本裡，你可以到歐洲觀光，到非洲探險，到亞洲拜訪古文明，到美洲開開眼界，到大洋州享受熱帶風情，甚至到冰天雪地的極地地區體驗天寒地凍的滋味。《我的世界小百科》就是要讓小朋友看到全世界。

《我的世界小百科》、《我的生活小百科》、《我的自然小百科》

拉魯斯出版社編輯群/法國維文第普世教育出版社編輯群 著

李慕芸 譯 ■21x28cm/硬殼精裝/160頁/192頁/168頁

■自己閱讀：7歲以上，親子共讀：5歲以上 ■**注音版**

我的世界小百科 ■定價720元 (KS013)

我的自然小百科 ■定價720元 (KS006)

我的生活小百科 ■特價599元 (定價750元) (KS003)





# 企業造誰的反？ 造自己的反！

■高聖凱

**湯**姆·畢德士（Tom Peters）在《重新想像》中強調：未來企業的決戰點不在財力，而在想像力。衝規模、拚效率是昨日的成功之道，面對未來，企業必須發揮想像力反向思考，找出新定位。

「效率」這兩字曾是台灣企業成功的關鍵字，卻也變成限制創新精神的緊箍咒。已有一些業者，試著「重新想像」，走出新局。

金革唱片在市場一片衰退聲中，逆勢成長，過去三年業績倍數增加，關鍵就在於推翻過去賣唱片的思惟，重新想像「產品」；標榜金革賣的不是唱片，而是品味與典藏價值。

曾面臨經營危機的優美家具，不但引入產品設計新概念，更重新想像「人才」的核心，組織洗心革面。領導人忍痛辭退資深業務大臣，大膽注入新血，並以身作則推動在職進修，活化管理領導團隊。

成立八十餘年的老行庫華南銀行不但開始彎下腰接近客戶，更以新手法打造現金卡事業，重新想像「行銷」方式；拋棄過去現金卡救急的印象，重新包裝成借錢是轉運的契機，成為現金卡市場中異軍突起的新秀。

以網路設備起家、營收百億的合勤科技，透過品牌流程再造，重新想像檢視「品牌」，一改傳統呆板冰冷的形象，搖身





一變、現代感十足，讓同業無不嚴陣以待。

畢德士認為，企業重新想像，往往需要造反的決心，動力絕非來自理性，而是感性的力量。

## 顛覆自己才是美德

仔細觀察這群勇於變革的企業家，也有著「欲求不滿」的熱情。優美家具董事長林偉修常提出天馬行空的想法，被同事形容像個「肖仔」；金革唱片執行長陳建章同樣喜歡胡思亂想，他認定「顛覆昨天的自己是種美德」。

他們也是一群感性十足、右腦發達的藝術愛好者。合勤科技董事長朱順一從高中便迷上電子琴與電吉它，還曾組團表演；金革唱片的陳建章，一聽到法國香頰就無法自拔，他曾經為了一首難忘的歌，親赴巴黎重金買下單曲銷售權。

「面對未來市場，我們要學習變得更感性，」明基電通董事長李焜耀在新世代創意聯盟記者會上說出許多企業的內心話。如今，與李焜耀有志一同的國內其他十餘家企業，已開始告別過去砍價的商業模式，攜手投入想像力戰場，「想像力幫助企業跳出舊思惟」，工研院創意中心主任薛文珍說。

所以，請你暫時放下冗長制式的策略會議紀錄，鬆開領帶，花一分鐘閉上眼睛，開始想像，開始學習改變企業。





蹲下來讓客戶說「哇」！

# 華南銀行 老來「轉運」

引進日本顧問、直接招募五百人的銷售團隊，都是華南銀行前所未有的新行銷策略。

從決定推出現金卡業務那一刻起，不僅行銷方式改變，也開啓了華銀一連串的內部管理變革。

■宋總琰

「我 want my轉運color，好運就在你我身旁，快樂永遠不嫌晚……，」華南銀行現金卡輕快兼具流行的廣告歌曲、五彩繽紛的卡面設計，頻頻在電視媒體強力曝光，讓一向被外界冠上「老行庫」封號的華銀，開始變得不一樣了。

根據統計，屬於市場後進的華銀現金卡，2004年2月推出，目前發卡量達十八萬張，動用餘額已躍升市場第八名；發卡數當中，動用率高達七成五，居同業榜首。另該行現金卡客戶動用餘額高達八成五，也是同業中的最高值。兩項指數意味，發卡符合客戶需求，授信風險管理良好。

「從決定推出現金卡業務起，不僅是行銷方式改變，更重要的是開啓了一連串的內部管理變革。」華南銀行副總經理李正義表示，包括前置作業——引進一家日本顧問公司，到後續運用的經營策略、績效制度及人事管理規劃等，都讓擁有八十五年歷史的華南銀行歷經前所未有的改變。

位列三商銀之一的華銀，為國內大型傳統銀行，過去一直專精於企業金融業務。以往企金經營方式，銀行是「老大」，對待客戶態度只由上往下看。現在銀行的消費金融貸款市場，已落至搶著借客戶錢、巴著客戶辦卡的地步，與過去華銀慣有的經營手法大相逕庭。

當時日本顧問公司向華南金控董事長林明成建議：要推動現金卡，必須「蹲下來」看客群。觀念的革新，奠定了華銀銷售與管理的新機制。

華南銀行個人金融部副理蘇銘源表示，2004年7月決定與日本顧問公司合作後，華銀先進行第一次組織架構改革：將傳統審查部分為個人放款與企業放款兩大審查部門；接著將全省一百三十三家分行營業大廳重新裝潢，設立現金卡銷售專區，特別訂做皮革座椅，讓現金卡客戶享有尊榮的感覺。

緊接著就是改變人事制度。華銀前身為公營行庫，不免遺留

1 引進日本顧問公司。

創新



直接對外招募一批現金卡銷售團隊，是華銀首次採行的新行銷策略。陳應欽 攝

公務員服務性格，加上行員平均年齡三十八歲，與當下現金卡主力年輕客群形成一段差距。

爲了配合推行現金卡，華銀徵求內部同仁，自願轉任各分行專區擔任店長與副店長；並破例對外直接招募現金卡專屬的銷售團隊，人數多達五百人。這群新進行員，年齡均不到三十歲，以具有服務熱忱優先錄取，跳脫以往首重金融相關背景的晉用方式。

另外，打破華銀原有的組織管理，改採專案小組制。現金卡銷售人員直接隸屬各分行專區，由店長及副店長直接督導；有別於一般業務是由分行經理所管轄。

在績效管理上，自成獨立考核制，採取「蘋果對蘋果」的考核模式，也就是一百三十三家分行專區店長相互比較業績，做爲績效的評比標準，不與承作其他業務的同仁共同考核。

受限於早期公營行庫獎金發放四、六個月的限制，行員無法藉由衝刺業績創造個人榮譽與價值。轉型、民營化後，爲了徹底消除「大鍋飯」心態，華銀引進外商公司薪資獎酬制度，以

現金卡銷售團隊爲例，除十二個月加一、五個月的保障年薪外，行員最高可以拿到九個月的績效獎金，這是華銀前所未有的事。

爲了朝向分行利潤中心制度發展，董事長林明成特別從現金卡淨利中，提撥近一成做爲集體獎金。讓每一家現金卡櫃台，上從店長，下至第一

### 3 引進外商薪資獎酬制度。

### 4 砸下上億廣告預算促銷，行員上街頭發送贈品、廣告宣傳車沿街播送。

### 2 全省133家分行營業大廳重新裝潢，設立現金卡銷售專區，對外招募500人銷售團隊。





華銀改採華麗色彩設計現金卡，讓人耳目一新。華南銀行 提供

#### 華南銀行小檔案

- 資本額 新台幣370.9億元
- 員工人數 6598人(含國外)
- 歷史 85年
- 2004年營業額(自結) 新台幣494.1億元
- 產品項目、比重  
企業金融比重60%  
消費金融比重40%

線的銷售行員，發揮團體作戰的合作精神，創造高額獎金。這也是華銀第一次實施自償性獎金制度。

在行銷策略上，華銀也有「創舉」。蘇銘源說，從行員走上街頭發送促銷面紙、極具造型的廣告宣傳車沿街播送，以及砸下上億廣告預算促銷，也都是華銀首次的經驗。

「華南銀行已經好幾十年沒做電視廣告了」，但現金卡2004年2月上市以來，就耗掉新台幣2億元廣告費用，光是發放促銷面紙就要4000萬元，他開玩笑的說，「現金卡一年，已經把華銀三十年廣告預算花掉了。」

好不容易說服傳統銀行編列這筆龐大的廣告預算促銷商品，廣告內容的決策過程也曾發生一段小插曲。

第一次跟老行庫合作的上奇廣告業務總監朱憲民回憶說，當時跟董事長林明成、總經理許德南提案時，原本華銀的想法，認為賣產品就應該直接把產品呈現出來，但他們的提案卻以抽象的意識形態來呈現，經過不斷溝通，終於獲得上級認同。

蘇銘源坦言，「華銀品牌太老，有時跳不出公營的觀念，」為了切入消費者有興趣的話題，決定以色彩做為訴求重點，同時考量來辦現金卡的人，是因為有資金需求，也期望運氣好運，因此以「大轉輪」做為卡面樣式，並選擇五種顏色代表不同幸運事物，定名為轉運color。

《重新想像》一書認為，行銷策略寧願「傑出的失敗」，也不能「平庸的成功」，必須達到「哇」——讓人屏息矚目的境界，激發客戶的熱情，讓大家為之瘋狂。華南銀行摒棄傳統行銷，改以華麗色彩設計現金卡，並訴求正面轉運而非負面還債，讓人耳目一新。

據現金卡動用餘額居市場第三名的中華銀行消金部首席協理曹伯周觀察，華銀現金卡第一砲的廣告策略，確實達到了效果。蘇銘源說，華銀現金卡推出才九個月，目前已損益兩平。

此外，現金卡推出也帶動全體行員改變工作態度。許德南表示，新進的現金卡銷售行員積極、熱心幫客戶填寫資料的服務態度，一改以往公營行庫被外界詬病的傲慢服務心態。

蘇銘源指出，在現金卡成功銷售的模式下，未來將複製到信用卡、財富管理及個人小額信貸等其他業務上，要讓整個華銀都耳目一新，跟著「轉運」。

G

# 虎與狐——郭台銘的全球競爭策略

## 讀懂郭台銘的第二本書



定價380元  
軟皮精裝

向客戶借膽，向對手學習，比狐狸還會借力  
讓人才賣命，讓組織地震，比老虎更威更猛  
看郭台銘如何挑戰一千天轉型，帶領鴻海超越7,000億天險  
最適者生存的企業，超競爭平台的配方

### 現代商戰謀略最佳範本

作者張殿文全球三大洲貼身觀察分析  
鴻海三十年奇蹟 為你震撼解讀

看郭台銘如何徒手打造霸權企業王國！  
第一手全球攻佔策略 全省各大書店、7-11熱賣中！  
www.bookzone.com.tw





換腦袋求生存

# 優美家具 要再「美」一次

五年前，因多角化經營失當，優美不但瀕臨財務危機，還失去國內家具業龍頭寶座。少主林偉修臨危授命，積極改造企業、調整經營策略，要讓優美如浴火鳳凰，重新「美麗」起來。

■林宜諤

「我稱這個Efficce系列家具叫『毒藥』，因為沒有一定規格，不怕同業模仿，」理個小平頭、將近五十歲的優美董事長兼總經理林偉修自信地指著產品展示室裡，只靠一根轉接柱和屏風所組成的工作站，解釋優美如何以彈性設計，撐起現代辦公室空間設計的一片天。

走過三十二個年頭，優美是國內第一家自創品牌的製造及銷售辦公家具設備廠商。從1985年推出台灣第一套辦公屏風，掀起OA（辦公室自動化，Office Automation）系統家具時代的序幕，優美開始稱霸國內辦公家具市場。到現在，仍有不少忠實顧客保存當年刻著「UB」字樣的辦公鐵桌和鐵櫃。

然而這家老字號企業，五年前卻因多角化經營失當，財務亮起紅燈，不但被上門討債的銀行團苦苦相逼，還一度被競爭對手震旦行超越，痛失市場龍頭寶座。

原本在中國市場打拚、從來沒有想過要接棒的少東林偉修，2000年時，在父親林清華電召之下返國，臨危授命，接下經營重任。

為了讓優美起死回生，林偉修甘冒被父親責罵的壓力，下猛藥推動組織改造，忍痛優退了四成跟著父親打天下的老員工，甚至改變公司的經營模式。

四年多來，優美逐漸走出虧損陰影，再度奪回市場第一名頭銜，銀行團也因為看好其前景，願意調高融資額度。「幸好出事後，所有員工、股東和供應商都沒有任何怨言，大家願意共度難關，」回憶起當時的情景，林偉修的眼眶開始泛紅。

要在企業內推行「造反」運動，從不在乎外界褒貶的林偉修，決定扮起「黑臉」角色。

對內，他要幫資深同仁「換腦袋」。當時優美有八個副總、六個協理和一堆基層主管，整個組織「很像大胸脯、瘦腰和豐

1 幫助資深同仁「換腦袋」。

創新





在同仁眼中是「點子王」的優美董事長林偉修一手掀起「造反」運動，要讓優美脫胎換骨。陳應欽 攝

臀的女人」，林偉修特地把副總職稱通通拿掉，改為營運長、特助等，以去除高高在上的感覺。

然後，他與主管跑到第一線，協助同仁處理各種案子。「董事長是僕人，負責分配資源；站在第一線的，才是天王，」他吸了口菸，若有所思地說。

同時，他在各部門增設副主管，儲備未來幹部，好讓新人有出頭機會，同時給主管更多時間學習。

林偉修透過激勵制度，激發員工進修意願。例如，取得相關證照的業務人員，可得到較高的業績獎金。他除了鼓勵同仁去上課，回來後當內部講師，幫助其他人一起成長，自己也以身作則，先修完台大EMBA，接著又在中國昆明理工大學念博士班，上行下效的結果，現在公司內已有超過十位EMBA。

有了過去的教訓，林偉修堅持公司決策不能任憑一個人決定，至少要經過董事長、營運長和財務長三人小組討論。「現在的董事長喊水不會結凍，」他笑了笑。

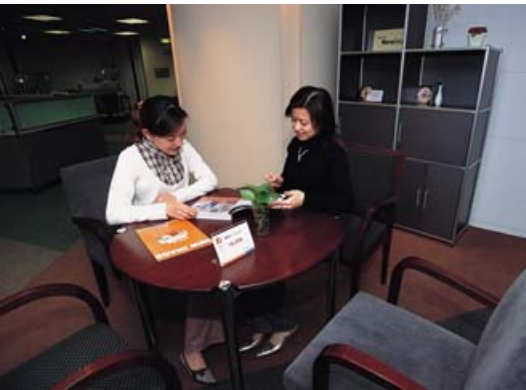
爲了避免家族意見左右公司決策，林偉修刻意保持五分之三的董事會成員由跟優美沒有業務往來的外人擔任。

當然，企業改造很難一帆風順。最

**2** 避免老闆單獨決策或家族股東影響決策。

**3** 從家具製造和設計者，轉型為辦公室工程的統包業者。

**4** 市場區隔愈來愈細，銷售區域愈來愈廣。



(上) 舒適的辦公空間有助提升工作者的產能和效率。陳應欽 攝

(下) 優美以專利設計讓辦公室可隨企業成長而彈性調整。優美家具 提供

#### 優美家具小檔案

- 資本額 新台幣28.74億元
- 員工人數 全球1174人
- 歷史 32年
- 2004年營業額 新台幣19.67億元(預估)
- 產品項目、比重
  - 辦公家具系列產品65.27%
  - 事務機器及複印材料等用品27.23%
  - 文具7.5%

初林偉修想把組織改為矩陣式架構，結果因為溝通不良，一年後宣告失敗。後來，他就學傳道者，不斷跟同仁洗腦，終於掃除過去陳舊保守的企業文化。

《重新想像》作者畢德士強調，企業成功的祕訣就是徹底的人力改造。他以IBM的反敗為勝為例，最大的轉型關鍵就在利用全球人才訓練計畫進行人事改造。透過人力改造不僅提升服務專業能力，更注入新血強化組織決策能力，「人是公司的祕密武器，不是負擔」他說。

近幾年大環境景氣不佳，從1999年到2003年短短五年間，國內辦公家具市場嚴重縮水超過五成。

對外，林偉修改變經營模式和調整市場策略，因應外界環境變化。

首先，他讓過去專注經營國內市場的優美，改走國際路線；首先，由香港負責設計，風格與世界流行同步，然後在兩岸分工生產；市場遍及了日本、南美洲、中東、東南亞和外蒙古等地區。

2004年優美整體營收預估可達19.67億元，比前一年成長了四成，成績斐然。

其次，優美要從單純的家具製造和設計者，變身為辦公室工程的統包業者。由於企業在建置辦公環境時，選擇辦公家具往往屬於下游的環節，只有透過與建築師和營造業者「掛勾」，掌握最上游的營造及中游的裝潢設計決策權，才是掌握商機的根本之道。「統包優勢將成為優美的核心競爭力，」林偉修調著。

短短一年間，當多數同業的辦公家具業績普遍衰退10%以上，優美卻因轉型統包，讓2004年辦公家具的銷售業績逆勢成長12%。

林偉修是同仁眼中的「點子王」。配合現在市場區隔愈來愈細，他特地將產品線做了區隔：舊產品線強調的是「價格不貴，但品質比別人好」；新產品線則講究功能和設計。

去年開始，林偉修把頭髮剪成小平頭，以提醒自己要勇於改變，他已經預見未來「東協加一」的免稅商機，除原有的昆山製造基地外，正積極到雲南建立新的南進指揮基地，「再三年，就可以看到優美的爆發力，」他信誓旦旦地說。 **G**

靈活運用六大管理元素 人人可做成功的整合者

# 司徒達賢：管理就是整合！

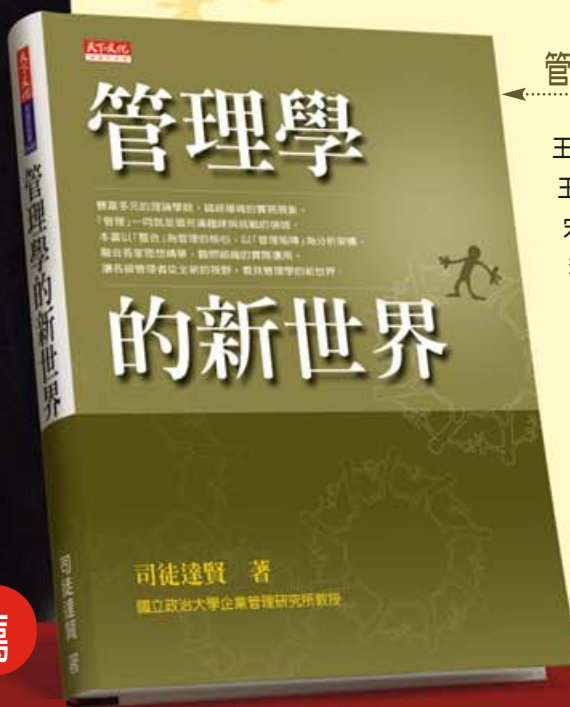
運用「管理矩陣」，全面觀照整合任務

結合「陰陽表裡」，達成組織個人雙贏

融會經典文獻 新興理論 本土實務 個案教學

司徒達賢提出一個細緻周延的思維架構，以有效吸收、運用及累積管理智慧

**管理大師劃時代的原創智慧**



管理學大師 許士軍 專序推薦

王正一（桂冠實業股份有限公司董事長）

王振堂（宏基電腦公司總經理）

宋文琪（匯豐投資管理公司台灣區負責人）

李錫華（明基電通公司總經理暨營運長）

汪林祥（萊爾富國際股份有限公司董事長）

宣明智（聯華電子公司副董事長）

苗豐強（聯華神通集團董事長）

黃河明（悅智全球顧問公司董事長）

葉國銓（精技電腦公司董事長）

蘇慶陽（匯豐汽車公司董事長）

**10 位企業家聯文推薦**

司徒達賢 著 定價750元  
全書30萬字 硬殼精裝

管理新思維，大師智慧再推薦



《非營利組織的經營管理》  
司徒達賢 著  
定價350元



《管理是什麼》  
瓊安·瑪格瑞塔等著  
李田樹 譯 定價400元

## 《管理學的新世界》座談會

時間：2005年3月5日（六）下午2:30-4:30

地點：福華文教會館 卓越堂（北市新生南路3段30號）

與談人：司徒達賢（政大企管系教授）

許士軍（管理學大師）

苗豐強（聯華神通集團董事長）

免費入場，詳情請洽 [www.bookzone.com.tw](http://www.bookzone.com.tw) 或電洽 02-2662-0012





賣情境不賣產品

# 金革唱片 創造典藏價值

盜版猖獗，讓國內唱片業以每年20%的速度急遽萎縮；但代理非流行音樂的金革唱片，卻透過不斷地創新，在三年內倍數成長，甚至成為台灣第一家上櫃的唱片公司。

■張元祥

「爸爸到底愛車還是愛我們？」一段家庭溫馨的廣告對白，讓Mitsubishi這款休旅車，連續三年蟬聯同等級房車的銷售王座；優美的廣告配樂，更讓金革唱片代理的音樂主題曲「綠鋼琴」狂賣三十萬張，並帶進超過新台幣1億元的營收。

金革的崛起，對普遍受到盜版衝擊的唱片業來說，是過去數年間最大的驚歎號。根據IFPI（財團法人國際唱片業交流基金會）2003年的統計，台灣每年的唱片銷售數字正以20%的比例大幅萎縮；但金革唱片的營業額卻從2001年的2.2億元，倍數成長為2004年的4.5億元。「沒人想得到，金革居然讓非主流音樂成為市場的主流，」一位主跑唱片業的資深記者歎道。

金革唱片的發跡本身就是一個傳奇，董事長陳建育原是推銷百科全書與童謠錄音帶的業務員，因為創業投資失敗曾想要出海跑船。後來聽從兄長陳建章建議，才轉做非流行音樂的進口代理。他透過直銷模式，不但「將非流行音樂變成市場主流」，也讓1981年以1000萬元起業的金革唱片，在1999年創下2.3億元的營業額。

「金革唱片的獲利公式就是，好聽的音樂配合強力的推銷技巧，」從小喜愛各種音樂的金革唱片執行長陳建章分析，從「音樂鑑賞者」的角度來選擇唱片，讓金革比所謂的「音樂專家」更容易抓到市場的主流。

1 直銷之外，成立實體門市，並開發郵購、書店、唱片行、試聽機、外銷、公播授權等多角行銷通路。

創新

「好聽音樂＋強力行銷」的成功模式，卻在2000年遇到成長的瓶頸。金革唱片營業額始終無法突破2.5億元的瓶頸，甚至在2001年出現微幅的下滑。「對當年仍是直銷體質的金革來說，成長停滯是最大的罪惡，」當時陳建章每天都會找公司重要的幹部討論突破的策略。腦力激盪的結果，總是會有意想不到的創意產生。「音樂本身就是一種創



金革唱片執行長陳建章勇於自我造反，讓金革業績三年成長二倍。陳應欽 攝

意，顛覆昨天的自己就是最高的美德，」從小就喜歡在上課時天馬行空、胡思亂想，並隨手將創意用塗鴉的方式表現出來的陳建章說。

金革再造的第一步就是，完全顛覆過去以直銷為主的通路模式。「直銷通路最缺乏的就是售後服務與實體的感覺，」2000年陳建章成立國內唱片業第一個電話客服中心，2002年起又陸續成立了十一個實體門市，並在每個門市設置價值百萬元的影音試聽室，讓消費者可以免費而優閒地欣賞一整場音樂會。

消費者進入金革門市，受過訓練的服務人員會立即送上一杯熱騰騰的咖啡，並親切地介紹相關資訊。「一杯咖啡成本沒有多少錢，但它代表發自內心的歡迎光臨，」陳建章希望透過咖啡的香氣，讓消費者在金革的門市，能同時滿足視覺、聽覺、嗅覺與味覺的感官享受。「一間門市、一杯咖啡、一段音樂，讓金革唱片從虛擬變成一種時尚的生活體驗，」他說。

正如《重新想像》一書所主張，未來的公司要賣的不再只是卓越的「產品」，而是獨門的服務與體驗，如同哈雷機車與星巴克。作者畢德士強調，服務提供的巨大差異化價值，才會讓企業跳脫瓶頸、徹底成功。

**2** 提供電視新聞、廣告配樂，加強媒體曝光率。

除此之外，為了開拓銷售管道，除了維持原本的直銷模式與增闢直營門市外，金革並陸續開發郵購、書店、唱片行、試聽機、外銷、公播授權等多角行銷通路。並首開先例，透過與新聞及廣告背景音樂的相互配合，讓

**3** 趕上第一波DVD普及風潮，代理一系列高價DVD影音產品，營業額因而大幅提升。



(上) 音樂、咖啡與笑容讓唱片成為一種生活體驗。陳應欽 攝

(下) 金革推出「雲門·傳奇」典藏台灣珍貴的文化資產。金革唱片 提供

#### 金革唱片小檔案

- 資本額 新台幣2.1億元
- 員工人數 190人
- 歷史 23年
- 2004年營業額 新台幣4.6億元
- 產品項目、比重  
歌劇、音樂會影音DVD25%  
古典、爵士、新世紀等音樂CD75%

金革的非流行音樂不需支出廣告費用，在主流媒體強勢曝光。

在產品上，早期金革唱片都是針對非主流音樂入門者，推出一系列爵士、古典與新世紀「套裝音樂」CD，此種「大堆頭」的行銷模式，曾被部分競爭對手批評跳不出「B版思惟」。

「這與行銷策略有關，早期我們必須從入門的套裝CD切入市場，」陳建章強調，2002年金革開始經營發燒友的音樂市場，除了代理「柏林愛樂交響樂團」「維也納愛樂交響樂團」到「雲門舞集」等一系列DVD影音音樂會與表演，也推出如踢踏舞等音樂產品。「我們正好趕上第一波DVD普及的風潮，」目前影音DVD的銷售量占金革唱片營業額的四分之一強。

事實上，音樂產品的升級，對當時的業務員來說，是很大的挑戰，也受到許多來自於基層的質疑。因為一套動輒上萬元的影音DVD，比起過去1000多元的套裝音樂CD，在推銷上的難度也增加了數十倍。「這可說是一個痛苦的蛻變，但只有『變』才是不變的真理，」天蠍座的陳建章，總是非常耐心地與業務員溝通。

這些自我顛覆的創新產品與通路模式，很快地讓原本成長停滯的金革唱片，整體營業額在三年內成長為兩倍，2005年3月也將成為國內第一家掛牌上櫃的唱片公司。

近年的快速成長，讓部分唱片同業不免擔心金革在經營上能否維持穩定。「唱片銷售的波動有時比電子業的循環更快速，」同樣代理非流行音樂的方山唱片總經理朱世強分析，「上櫃對唱片公司來說不見得是件好事，」朱世強表示，許多傳統的財務規範並不適用於唱片業。

對於這樣的疑慮，陳建章認為，過去金革唱片是尾「小池塘的金魚」，雖然零負債的金革目前沒有立即的資金需求，但「上櫃可以讓金革學習在大池塘做一尾大魚，」陳建章說。

目前還在台大進修EMBA課程的陳建章分析，過去許多企業為了追逐短暫的股價波動與業外投資，而忽略對本業的經營，最後往往以失敗收場。

「金革天天在變，唯一不變的是對本業的堅持，」陳建章認為，金革最大的優勢，是過去累積的非流行音樂資料庫，以及全新的品牌形象，「金革希望給消費者的是典藏的價值、知識與品味，」他說。

G



# 比狼學得快

## 五項修練的故事



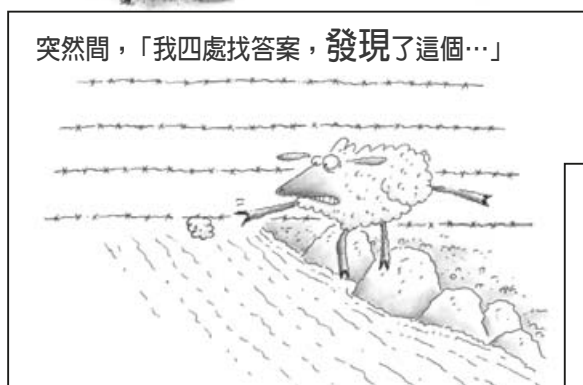
狼吃羊，有問題嗎？



我夢想，有一天不再有別的羊成了狼的早餐

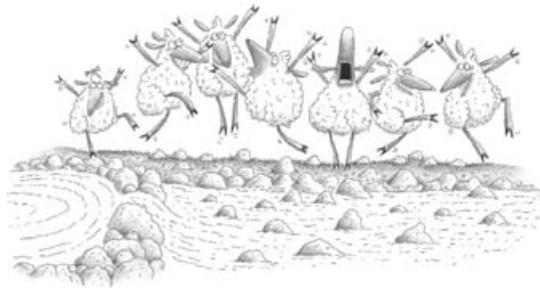


「要怎麼做？」  
每一隻羊都想要知道



突然間，「我四處找答案，發現了這個…」

到底羊群如何改變信念，成為學習型羊群，  
比狼學得快，從此逆轉命運呢？



羊群在學習的過程中，三個面向發生了改變：

- 新的技巧與能力——將原有技巧轉化成建造池塘
  - 新的認知與感覺——正視「顯而易見」的趨勢，進而探索
  - 新的態度與信念——羊群改變對狼的觀點，就改變了命運
- 組織不斷成長與學習，便可擁有創新力量

誰說只有童話書才能有圖像呢？

正如彼得·聖吉所說：「這套書讓人用赤子之心學習！」

帶你走入幽默有趣的故事，體會五項修練的精髓

中山大學楊碩英副教授·陽明大學洪蘭教授 推薦

《比狼學得快》獲選2004年台北市國小/國中/高中

應屆畢業生 市長獎贈書

每本定價180元 全套總價720元

大衛·哈欽斯 著 巴比·龔伯特 繪 劉兆岩、郭進隆 譯





打造企業新靈魂

# 合勤科技 再造「X」優勢

品牌價值超過新台幣70億元的網通設備廠商合勤科技，如何走出玩家口碑，成功拓展「ZyXEL」品牌威力，讓消費大眾耳目一新？

■高聖凱

今年合勤真的不太一樣。走進合勤科技總部大廳，「恭賀營收突破百億」幾個燙金字高掛中庭屋頂，格外耀眼，往來的員工不時望著它露出微笑。甫獲得日本Good Design設計大獎的無線網路路由器，擺在展示間內顯得現代感十足，一改過去呆板的黑盒子造型。

狀似「X」、象徵網路連結的符號「Supergraphic」反白印在一片海藍色，一條紅線襯映其中，十分醒目。「它表達了合勤企業新精神，」合勤科技品牌總監汪志謙說。

其實，新品牌符號的背後，更代表著合勤過去六個月來，翻天動地的品牌再造計畫。

合勤的創業之路就如同惠普科技的「車庫創業」般，充滿傳奇。十五年前，深諳通訊技術的朱順一成立了合勤科技，靠著五坪大辦公室與一台傳真機，便捲起袖子做起生意。

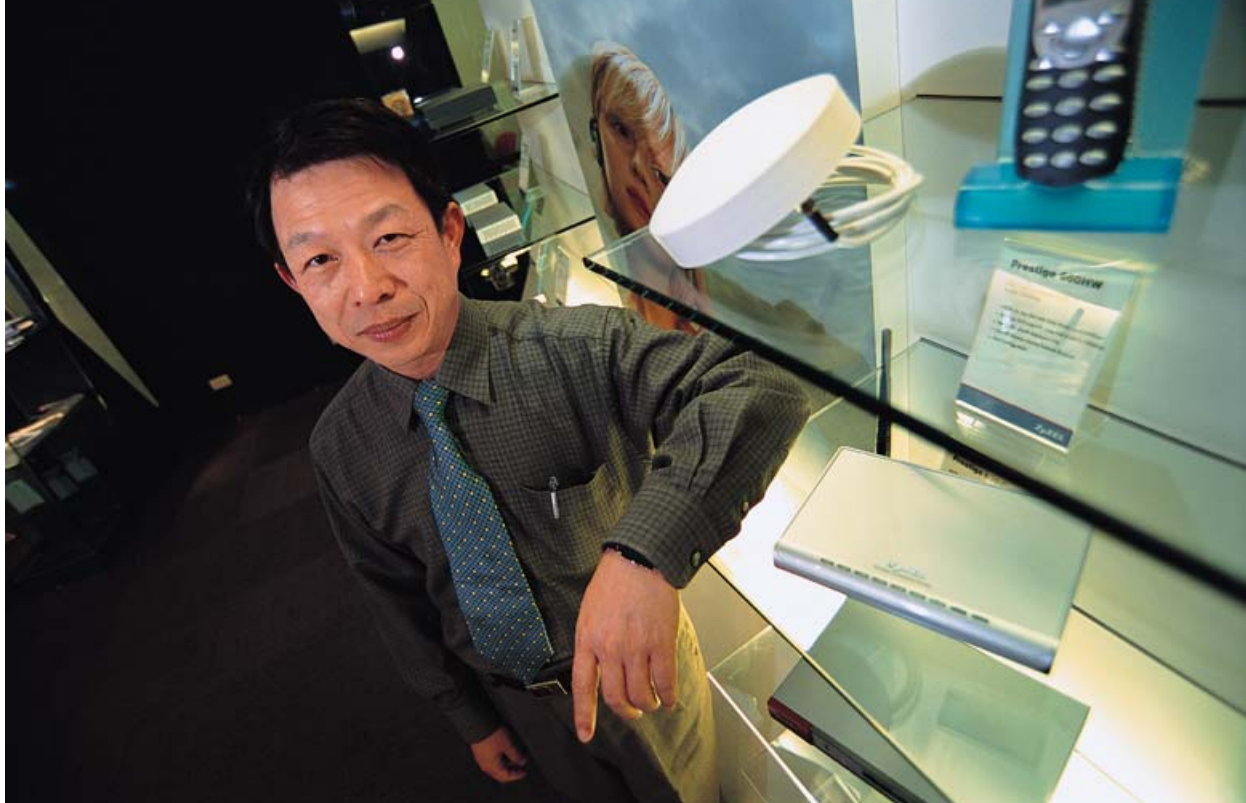
1990年代初，網路仍不發達，合勤憑藉不斷線技術在歐洲德、俄等國建立口碑，因此蟬連三年全球與歐洲第一大路由器品牌，寬頻網通品牌廠商。近年來合勤也成功回銷台灣，去年榮獲十大台灣國際品牌第八、網通品牌第一，品牌價值達新台幣73.5億元。

但隨著規模日漸壯大，朱順一開始發現，品牌快要跟不上企業成長。過去合勤強調技術，但四年前開始，公司營收始終無法突破新台幣20億元關卡，原因便在於品牌行銷沒有建立良好制度。企業規模與日俱增，但品牌知名度並不見起色。

因此從2004年開始，合勤展開一連串品牌再造計畫。首先，合勤注入行銷新血，延攬過去職掌顯示器領先品牌優派（ViewSonic）行銷重任的汪志謙，策劃合勤品牌的再造工程。國內政治大學日前甫成立品牌研究院，計畫主持人奧美集團董

1 品牌元素去蕪存菁，找到「認同密碼」。

創新



合勤科技董事長朱順一強調，品牌再造要注入新觀念與新作法才會成功。陳宗怡 攝

事長白崇亮便看重他的科技品牌經驗，邀請汪志謙一同參與課程規劃。

「合勤過去的品牌形象不一致，」汪志謙一語點出過去合勤品牌的問題核心，數十種產品的品牌標示與包裝設計大異其趣，導致產品放在通路上不但不醒目，有時連員工也無法分辨自家產品。

汪志謙於是帶頭策劃，建立全線產品的整體辨識系統，讓消費者能一眼識出合勤科技。

**《重新想像》書中強調，品牌是企業的靈魂，因為品牌設計，重新定義並強化公司的基本價值。品牌再造要成功，必須符合企業個性，並且讓顧客感同身受。**

合勤的品牌重整，第一步就是從合勤過去雜亂無章的品牌標示中，去蕪存菁，找出顧客認同的「符號密碼」。

汪志謙與行銷團隊透過訪談與調查發現，由三個箭號重疊、狀似「X」符號就是答案。象徵網通的箭號傳達兩層意涵，不但象徵網通設備「串連」，更代表企業與顧客的溝通。此外藍白相映的設計簡潔有力，十分搶眼。「我們要營造科技的現代感，」汪志謙形容。

品牌再造口頭說得容易，但要落實執行卻困難重重。朱順一打趣地說，過去打品牌像是草莽打仗，各唱各調。

合勤產品線數十種，光要讓各產品部門瞭解品牌的新內涵並且運作一致，當中的工程就十分浩大。

**2** 建立「M-flow」品牌管理流程。

**3** 品牌要有「Global View」、行銷做到「Local touch」。





獲得日本設計大獎的無線網路設備(下)與新品牌包裝設計(上)，令人耳目一新。合勤科技 提供

#### 合勤科技小檔案

- 資本額 新台幣37億元
- 員工人數 全球1356人
- 歷史 16年
- 2004年營業額 新台幣108億元
- 產品項目、比重
  - 寬頻網路設備59.18%
  - 局端設備產品34.43%
  - 窄頻網路產品4.32%
  - 其他2.07%

因此，合勤品牌翻新的下一步，就是創建了一套整合管理流程，加強對內整合品牌形象。「品牌再造中，流程管理比任何事都重要，」汪志謙強調。

這套取名「M-flow」的品牌流程管理，如同快遞業的流程中控系統，掌握了產品製造過程中所有牽涉品牌的事務，串連成公司產品與行銷部門的共同溝通平台。

在新建立的系統中，合勤整合所有產品線的生產流程，從產品設計到最後出貨分成三個階段，並明訂每階段中品牌的重點工作事項，從產品資訊到包裝格式都依照固定格式進行作業。

此外，所有工作都透過內部網路線上執行交辦，不論進度提前或落後，主管都在網路上一目了然，並且能夠有效督促。透過流程管理不但可以掌握效率，也顯現出品牌的一致性。

最後，合勤在行銷上將原來的技術領導，轉變成需求在地化；經銷系統參與品牌策略討論，讓品牌性格更符合市場需求。

朱順一指指出，過去合勤的品牌口碑來自專業網通雜誌的評比推薦，只要產品好就暢銷。現在市場競爭激烈，要擴大銷售規模，必須導入熟悉當地市場的行銷專家，從需求面定位品牌，才能打動顧客。

因此合勤打破慣例，邀請內部稱為行銷「四大天王」的歐洲重點市場經銷商，來台討論品牌策略。經過兩天馬拉松式開會討論，經銷代表一致認為，專業、品質與時代感，是顧客對合勤網通產品的期待。

最後的產品包裝外觀與企業辨識設計，就是開會激盪出來的結果。一位經銷業者指出，因為合勤懂得與在地經銷互動，品牌效益自然迅速顯現。

合勤的品牌新貌，2005年起正式與消費者見面。從歐洲起跑，挑選五個重點國家，以全新形象挑戰當地市場，預計兩年內就可看出成效。IDC網路通訊分析師曾瑞榆表示，合勤的新品牌策略來勢洶洶，競爭對手嚴陣以待，預料「今年市場將有一番激戰。」

從專業口碑走向大眾認同，合勤的品牌策略一直與時俱進，為了就是在充滿變局的市場中找到獨特定位。朱順一強調，未來產業的趨勢是「所有部門都可以外包，唯獨品牌必須靠自己，」品牌的成功與否，將是左右企業未來競爭力的關鍵。 **G**

萬寶周刊 朱成志 社長

# 投資理財新方向 瑞士概念股當道



股海浮沉，讓人傷了荷包又失神  
掌握趨勢，才能精確判斷享優勢  
以斬新觀點

發掘投資台灣的下一步機會！

朱成志 著  
全彩印刷附贈光碟  
售價480元

全書彩色印刷  
附贈選股致富  
教學光碟

隨著全球科技股崩跌，代工利潤愈來愈薄，  
台灣當美國大廠代工傭兵的這條路，還能繼續走下去嗎？  
投資顧問朱成志從瑞士出發，發掘出企業的工匠精神及全球布局策略，  
預測未來十年的潛力股。  
他說二十一世紀台股的兩大成長主流之一，便是「瑞士概念股」。  
把握趨勢及時機，就能成為下一波財富分配的贏家。

知識經濟與管理研究院董事長

**高希均**

台大會計系教授

**柯承恩**

**強力推薦**

全國書店熱賣中

寶來金融集團總裁 白文正

# 不創新 就被打入市場地獄

■ 白文正 主講



陳宗怡 攝

從十七年前白手起家，到目前擁有兩個上市、兩個上櫃、一個興櫃公司，寶來金融集團總裁白文正是如何做到的？一

路走來，面對瞬息萬變的世代，白文正強調，唯有透過不斷創新與顛覆，才能在變局中勝出。

我認為，做一個CEO最重要的事就是振奮人心，讓部屬願意為你打拚，我們就像小丑一樣，要把戲演得很生動，讓大



家有生氣。

台灣目前最大的問題就是人和錢出走得太多了，如何把不同的人和錢找回來，得到平衡，首要之計就是要開放移民政策、外人投資。例如香港股市，1997年最高點時一萬七千點，本益比非常好，現在是一萬四千多點，本益比達到二十五倍，也一樣很好，原因就是有太多錢、人進去香港市場，但即使這麼多的錢、人，它還是有移民政策，只要你投資600萬元港幣，就可以得到經營權，在這麼一個人與錢聚集的情況下，火車頭就能帶動。

如果台灣的火車頭也能帶動，內需就能起來；內需要起來，今年的經濟成長率必須達到4%以上才有可能，而這就要靠應變，尤其在本益比這麼低、不動產一片低迷下，台灣確實需要有些作為。

金融業白手起家的人不多，今天針對企業的應變與創新和大家做報告。

金融業要有願景、信用，想在金融界竄起是相當困難的，目前寶來集團有兩個上市（寶來證券、中央產物保險）、兩個上櫃（寶碩財務科技公司、僑銀），一個在興櫃（寶來瑞富期貨），其中寶來投信還是第六大資產公司，管理資產約

新台幣1200億元。大家也許會對這些經驗有興趣，不過我們的經驗不一定適用於其他公司，但可供大家參考。

## 一、面對瞬息萬變的世代

無線網路與計算機的興起，讓世界有了很大改變，這是我們從未想過的。

我要強調這是一個資料處理的時代、速度重要的時代。以我公司的例子，網路處理到底有沒有成功，可能要靠時間證明，不過以過去的經驗和紀錄來看，似乎是可行的。也因為未來不可捉摸，所以更需要以前的資料、紀錄、計量模組來做預算。

世界的變化很大，沒有人有任何新經濟的經驗，寶來只是抓住趨勢與潮流，勇敢創新與前進，至於成果如何？只有等待時間給答案。

網路是這十幾年才興起的產業，沒有人對網路有經驗，網路的模式到底為何？過去人類無法享有天空的資源，現在天空開放了，帶給人類無窮的機會，網際網路即是一例。以前一個營業員服務的客戶頂多三十、五十個，但現在卻可以滿足五百個、一千個客戶的需求，這和網路本身可以複製、標準化運作有關。

也因為我們缺乏新經驗，所以更要不斷試驗，把對的模式找出來。年齡不是問題，重要的是觀念與心態。

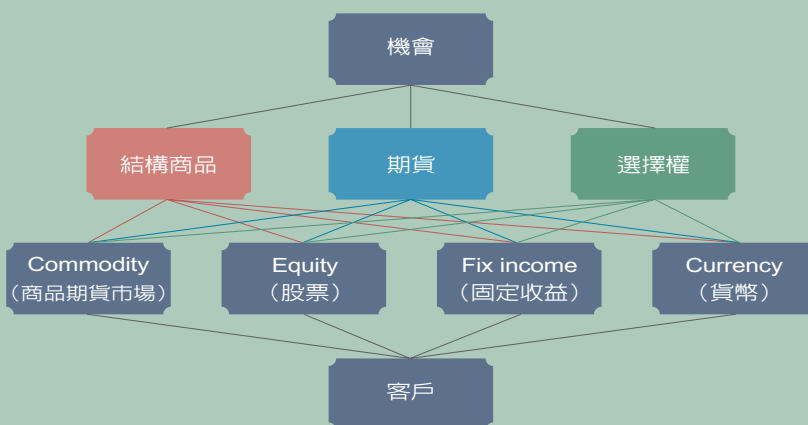
以前我們服務客戶是很簡單的交易行為，可是只有交易夠嗎？如何把專家系統、模組，整個呈現在客戶面前，輔助客戶做交易，其實有一些困難。不過當網路興起後，這些問題都可以解決。

以國外的銀行來說，最新的服務已可以達到人性化，例如只要告訴我年薪、月薪多少，就可以幫你設計一個model（模組），算出一個月存多少錢，五年後就可以領回300萬元。這牽涉到每個月存多少錢的計算，與存了錢後這家銀行幫你做什麼樣的資產配置，才能得到效果，銀行必須幫你做資產管理，而在e-Finance（電子商務金融領域）的概念下，這是可能達到的。

所謂e-Finance就是利用科技優勢來提升附加價值，同時也提供具親和力、量身訂做的財務資訊服務，在實務運做上則鎖定策略、收益、營運等三大模式為e-Finance的成功目標。

十七年前寶來創立時，我就認為若要設立證券公司，就必須像日本一樣有總經研究院，推演國內外事件將造成的影

## 資訊研發打造金融新契機



資料來源：寶華總經研究院

繪表：劉麗堅

響。也就是要有即時資訊系統，且依據客戶的短、中、長期投資做客製化服務，變成加值服務。

就在這個背景下，1993年我們瞭解要成功就必須走model設計，但要怎麼做呢？我們很傷腦筋，後來我們將一些資金、人員派駐到香港，以香港、新加坡的市場來嘗試這個model是否可行。

六年前我到美國時，納斯達克主要是處理on-line trade（線上交易），不過卻出現了一個問題：有沒有能力去設計與篩選一個好的商品或對的商品？客戶究竟需要什麼？客戶需要的不是你塞給他很多商品，客戶要的是：本身願意持有好的或對的商品、賺錢的商品，這就是要改變的關鍵，我們必須用對的策略做對的事情。

應變的三大核心要素，包括

外部環境（如總體經濟、法規改變）、內部條件（如策略、組織運作）與財務目標（如成長率、獲利率）。我們要瞭解外部環境有哪些機會與威脅；內部的優勢與劣勢；透過環境與本身條件的配合，形成一個大策略，並加以執行。

每年我都做一個很重要的工作，就是要知道明年的世界究竟哪裡改變？市場究竟改變多少？客戶在想什麼？隨著世界、市場、客戶、思想的改變，我們必須重組組織、制度、文化、訓練、行銷策略。

舉例來說，當年左麗玲副總經理（現在為寶來投信總經理）要做網路下單時，遭到所有營業員的反對，於是我們將組織做了很大的改變，在每一組成立專門推網路下單的人員，連獎金制度也做改變，結果我們把網路下單的市場做了起來；

後來做選擇權，我們也把獎金與制度徹底顛覆。唯有透過不斷顛覆，才能面對這個市場，絕不能以現有的組織面對市場變化。

去年接了中央產物保險，我和所有同仁講，非常高興突然得到這麼多人，這些人才幾乎都是經青輔會考試錄取的，出身台大、政大、交大……，人才濟濟，只是之前的制度、組織不對，於是我和他們挑戰一個問題，我們究竟要在這個領域改變什麼地位？如何增加營收、利潤？如何訓練？才能得到更多客戶滿意。

我們的組織、制度隨時可以改變，只有客戶的需求、趨勢是改變不了的，這些是變動的因素，我們必須去配合它。所以外部環境的分析非常重要，而且也要成立一個可以改變的組織、可以改變的作戰部隊，這是必須存有的，不然不可能成功。

我們今年最重要的課題就是「流程」，我們如何把流程變得更結實、更謹慎，且讓更多人參與流程管理，假如我們的流程能更謹慎，出來的產品才能讓客戶持有且感到喜悅。所以今年我們最大的改變，就是成立了所有流程管理的藍圖，讓大家清清楚楚瞭解產品、通

路、行銷、廣告、人事評核是如何經過嚴謹的流程，在做各組的決策。

我總覺得以前員工約一百多個人時，每個人都看得到，組織上沒有什麼規範，制度上口頭說說就可以了，而訓練也很直接；但是當企業大到一定程度時，就必須透過嚴謹的制度執行，把標準化創設出來。同時員工愈多時，考核、稽核也必須更加嚴謹。所以，每個企業在不同階段要做不同的改變。

我一直很欽佩奇異前執行長威爾許（Jack Welch）對公司架構的處理。他在公司治理上是找對的董事、專家進到決策單位，並提供獨立董事資源成立小組或委員會，處理公司的決策、財務、企業間的整合事項等。企業要恆久經營，從上到下，最重要的是找對了專家。

我常講一個笑話，我朋友是中央銀行的理事，他每次去開會都沒有意見，他說，能有什麼意見，央行總裁提出的研究報告數據，都比他還精確、還有理由、還有統計來源，而我朋友只有一個人，也沒什麼資源，在那裡就像一個橡皮圖章而已。真正公司治理要成功，必須賦予整個董事會一定資源、權責處理公司決策，這點比什麼都重要。

## 二、打造迅速應變的體質

企業迅速應變如同冰上曲棍球比賽，不要杵在球盤當前的位置，應該滑到球即將抵達的地點。我們每一年度都把五環（組織、制度、行銷、訓練與考核）做徹底地的破壞，我覺得這是很需要的。

台灣人很奇怪，多用低價策略來競爭市場，而非靠創新來取得隱藏的市場。這是台灣企業令人憂心之處。很多事情要靠創新， ➡

# 美中台政治較量第一手資料，

## 首度曝光！

★揭開「李登輝與江澤民互派密使對話」

★「陳水扁與布希特使較量秘辛」

★辜振甫的破冰之旅，兩岸和平對話始末

從蔣中正到毛澤東，自陳水扁到胡錦濤 分隔50多年的兩岸在搏鬥較量裡  
為兩地人民帶來的是和平還是戰爭 中國時報記資深者王銘義為你深度追蹤

2005 最具影響力的兩岸談判專書，瞄準胡錦濤對台政策動向！



王銘義 著 定價350元





陳宗怡 攝

在鎖定目標後，對組織做一次徹底地破壞才能達成目標。

史丹利公司執行長特蘭尼說，面對結構性的變局，企業只要積極應變及擁有絕佳執行力，不但能夠存活，甚至還能勇猛精進。

經營模式為應變的利器，透過外部現實、內部活動、財務目標三者不斷反省思考，才能產生經得起考驗的可行模式，徹底實現經營模式的價值。經營模式有幾項要點：要能掌握期望達成的財務目標；經營模式並非一成不變，為動態非靜

態機制。

但是應變還不夠，還要利用本身利基，以創新直接大幅超越競爭對手。IBM執行長帕米沙諾（Sam Palmisano）就曾說，不創新，就會被打入商品市場的地獄。

以下談到幾個創新應變的例子。創新應變，就是在市場上有新的作法，重新定義市場上的競爭法則。例如 7-ELEVEN，大陸最近有幾家店大概要關門了，而台灣 7-ELEVEN 為何能竄起？原因之一是統一將上游到下游的產品全部自己承做；另外，它將原本是產品展示的場所，變成一個租賃的場所，這是完全不一樣的思惟，也是為何能這麼成功的原因。

當時採二十四小時營業時，很多人都質疑「半夜誰會去買東西？」但當二十四小時營業後，反而形成了一種習慣領域的行為——消費者需要什麼，很自然地就會走到那裡。所以 7-ELEVEN 的競爭法則是我們可以學習的。

另外，3M 被譽為全球最創新的公司，推動「3M 加速」縮短新產品周期。

再來談寶來的例子。我是從小證券商做起，當時就抓緊本身的優勢——IT Power，並持

續做應變，從資訊提供者到網路交易者、財務工程產品設計者，再到目前金融程式交易者，在每一個時期裡，都有新產品的產生，面對變化其實是要回過頭來改變自身的問題，才能符合變化而獲致成功。寶來現在能踏足到保險、銀行領域，都和適時應變有關。我們大概破保險業的紀錄——一年內創了十七種新產品，包括天氣保險、寵物保險等，都是我們研究與創造出來的。如果不變化，今天哪有辦法成功。

金融產品中的四大產品（見頁194圖），包括外匯、債券、股票、commodity（商品期貨市場），以前我們只做這四大產品的交易服務，但是如果只對客戶做交易服務，就太傳統了，外面的金融界現在已做到第二層，利用衍生產品，來發展不同的產品賣給不同目標的客戶，例如最近我在香港發行的領會基金，其實就是認購不動產證券化的基金，有六百倍的認購額，其利率也較一般銀行定存高出2%~3%。

我的意思是，如果只做層次簡單的交易產品，不可能成功的。我們必須為不同目標的人做不同的產品設計。今天花旗銀行在台灣賺了100億元，絕對不是賺存款、放款的利差，

經營模式為應變的利器，透過外部現實、內部活動、財務目標三者不斷反省思考，才能產生經得起考驗的可行模式，徹底實現經營模式的價值。

而是賣了很多針對個人、企業需求所設計的產品，例如衍生性商品的海外服務等。這個部分牽涉到產品設計的技術，背後需要很多的人才，這也是為什麼我們與學校密切合作最大的原因。

再來是我們必須找出趨勢，這需要靠一個很強的總經研究院來做，最近富邦也有在亞太設立總經研究院的構想。我們必須有很強的研究能力，並設計不同客戶目標產品，並針對個人或企業的理財需求做客製化服務。這個藍圖大概是我們未來最重要的路。

### 三、面對現實，火速應變

有改變因子的體質，才有能力面對現實，很快地做應變，因為如果架構、體質無法改變，就很難面對問題。

資訊化的快速發展、國際化的市場、金控化的挑戰、法令的開放、新商品的研發周期等，都是我們要面對的現實。

成功應變來自萬全準備，唯有透過組織內部不斷調整、流程改善、跨部門整合、資訊科技運用，並領導員工正視現實才能達成目標。

### 四、蓄勢待發——不斷創新

企業現在速度的進步，絕對

不是指擁有三個月、六個月、九個月的優勢，很可能只有幾天而已。

所以，最重要的是要持續顛覆，推陳出新，海內外業務同時進行配合，並整合資訊服務，才能創造客戶智慧價值。

#### 現場交流

**Q：你如何選才、用才，如何激勵員工？**

**A：**在服務業裡，它沒有產品，完全是靠人的品質，其中有幾大要件，第一，要有熱情；第二，必須對知識保有高度渴求度，願意接受知識；第三，自我管理健全，我們要教導職員把時空切得很清楚，扮演好每一個角色。記得我到中央保險時就對他們說，你們真的都是人才，只是黨營誤了你們太多年，我們來改變它吧！從組織、制度、甚至獎金都做了徹底的改變。在改變後，有人對我說，如果我早來五年，今天中央保險不會居第五大，絕對是第二大。

CEO如何激勵人才？首先CEO一定要會講笑話，我的PDA存有一百六十幾個笑話，隨時可以用得上。再來是必須把定位弄清楚，我覺得事業經營有三個定位，包括完全內勤者、牽涉內勤與外勤各一半

者、完全外勤者。瞭解這三種類型後，針對比較穩定的職務，訂立清楚的工作標準化原則；另外依業務產生而有不同的激勵方式，例如只要能幫公司一個月創造100萬元營收，就可以當副總經理，做到80%者，就可以當協理，我不管你的學歷、年紀，只要達到目標，就能享有如此獎勵，在金融圈裡，我們大概是副總最多的公司，目前運作得不錯。

**Q：政府組織應該如何改造與創新，又能符合人民對安定的期望？**

**A：**最近韓國的變化相當大，他為了發展第三產業如遊戲、IT、娛樂產業製作所做的努力，不是我們能比得上的。我們的政府做了太多事情，但好像看不出藍圖為何？如果藍圖能講清楚，大家瞭解如何改造、為了什麼目的，而靠民意推動。現在作法好像顛倒了，走一步，改造一步，出現事倍功半的結果，最重要的藍圖在哪裡？我們不太清楚。

今年我也要求每個部門將目前要改造的藍圖，歸納出幾個牽涉產品端、客戶端、跨部門端的流程管理方式，讓大家做報告後，想出創新作法，為明年度的藍圖進行改造。（劉懿萱整理）

**G**

價格為經，通路當緯

# 隆美窗簾 深耕本業

從三十年前，騎腳踏車沿街叫賣布料，到擁有一百家專業窗簾連鎖通路，隆美的奮鬥史，正是過去台灣中小企業打拚的寫照。在「愛拚才會贏」的背後，隆美又將面臨什麼挑戰？

■張元祥

2004年9月，台南科工園區一棟占地兩千四百坪的豪華企業總部落成。令人意外的是，這棟造價高達新台幣2億元的新廠房，竟是再傳統不過的「隆美窗簾」企業總部。

短短八年內，在外界不看好的情況下，隆美窗簾發展成擁有一百家連鎖通路的中型企業，占專業窗簾通路的三分之一強。隆美是怎麼辦到的？

「別人輕忽的所在，就是我們的商機，」隆美窗簾董事長郭麒麟指出，每年超過500億元的廣義家具市場中，窗簾最少有50億元的市場規模。

## 從沿街叫賣觀察市場趨勢

白手起家的郭麒麟從十八歲開始，就騎腳踏車載著幾百斤的布匹，跟隨父親沿街搖鈴鼓叫賣布料，有時甚至從台南沿著市集叫賣到高雄、屏東，一趟趕集下來，往往四、五天後

才能回到台南。

四年叫賣布料的生活，不但培養了郭麒麟「光看表情，就能猜到他要什麼布料」的敏銳市場嗅覺力，更從第一線交易中發覺，價格是最好的競爭力，也因而奠定日後隆美主打價格策略的經營模式。

早年台灣成衣市場並不發達，民眾需要正式服裝，都是到布莊購買布料，再請師傅裁製。三十年前，台南「西門市場」是鄰近縣市最大的布料批發集散地，郭麒麟也選擇在此開設隆美布料，展開他的事業版圖。面對近八十家布莊的競爭，價格成為他突圍的利器。

當時布莊的業者往往會哄抬底價，再由顧客殺價，甚至有「台南客殺對半」的說法。雖然殺價的買賣方式滿足部分消費者的購物樂趣，但由於西門市場布莊群聚、比價容易，哄抬與殺價之間很容易造成消費

糾紛。隆美布料則逆勢操作，以低價配合當時政府推動的「不二價」政策，很快地在市場中搶占一席之地。

「我們讓消費者知道，隆美不用殺價就很便宜，」剛滿六十歲的郭麒麟，靠著早年「走賣」的鍛鍊以及勤練瑜伽，外表看起來像是四十歲出頭，談起生意經，渾身更散發二十來歲年輕人的熱情。

除了價格優勢外，郭麒麟另外一項顛覆布莊銷售習慣的創舉，就是將布匹直接陳設在店內，消費者可以直接接觸布料，甚至將布料攬在身上比劃，「讓顧客看得到也摸得到，在三十年前是項創舉。」郭麒麟這項「開架式」的銷售模式，讓隆美布料很快的就在婆婆媽媽之間打響了名號，更讓選購布料成為一種樂趣。

薄利多銷的經營策略，讓郭麒麟很早就認知到連鎖經營的





隆美窗簾董事長郭麒麟致力打造窗簾的時尚品味。

黃喬慧 攝

重要性，不但可以降低管銷成本，更可藉由衝高銷售量增加獲利。在十五年前連鎖經營型態尚未普及的時代，隆美布料已開始在全省複製創始店的成功經驗，到1992年已經成立了十一家分店，「當時的隆美已經是業界的第一品牌，」郭麒麟笑著說。

### 致力本業的轉型

但隨著成衣產業的崛起，傳統布莊從十五年前的四千家左右，到八年前僅剩兩百家不到，而連鎖布莊的管銷成本日益沈重，毛利率卻逐漸下滑。「來店裡詢問窗簾與寢具用布的人愈來愈多，」郭麒麟發現，隨著生活水準的提升，民眾對於居家的裝潢與品質愈來

愈重視，因此逐步將經營重心，從成衣布料轉型成專業窗簾通路。「時代的需求來了，方向正確，目標就不會太遠，」郭麒麟指出。

早年窗簾多是附屬在家具行的一小塊業務，面對外界對於「窗簾是否能成為獨立商品」的質疑，郭麒麟婉拒了朋友轉往建築界的建議，專心於本業的提升。「轉型為專業的窗簾通路，是隆美布料風險最小的選擇，」輔仁大學流行設計經營學系講師楊維漢分析，隆美有三十年布料批發的經驗，這樣的轉型模式，最少在價格競爭力上就站穩了第一步。

隆美主要競爭對手之一，全省擁有近五十家連鎖通路的御品窗簾副總經理王紹彬也分

析，不像寢具組合只有三至四種的規格，消費者可以很輕易地自行購買更換，而窗戶規格差異性大，因此訂製與組裝服務，就是專業窗簾通路能夠生存的主要因素。

事實上「隆美窗簾」的經營模式，幾乎是完全複製「隆美布料」的成功經驗。

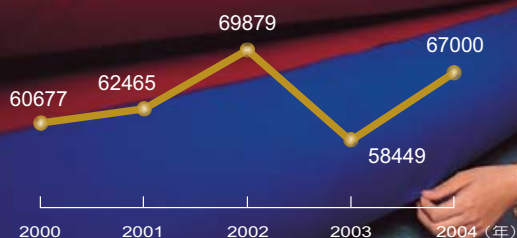
除了提供到府丈量以及組裝服務外，隆美也採取低價與不二價策略，消費者更可以透過網路決定布料、花色、款式，線上直接估價，消費者不必擔心受騙上當；再者，隆美在店內提供八百種以上的窗簾成品，讓消費者可以實際掌握窗簾的樣式。

低價策略、廣告行銷、開架經營以及連鎖通路，讓隆美窗

表一：隆美稱霸窗簾通路

連鎖通路	門市家數	主要分布	形式
隆美	99	全省	直營
新南美	52	南部、東部	加盟
御品	48	全省	直營
團的世界	9	北台灣	直營
美帘社	4	台北、台中	加盟

資料整理：張元祥 繪表：陸承宗

表二：走過SARS衝擊，  
隆美營收谷底翻身（單位：新台幣萬元）

資料來源：隆美窗簾 繪表：陸承宗

簾快速崛起，並發展成第一大專業窗簾連鎖通路商，更在2004年創造6.7億元的營業額。「隆美在傳統製造業的轉型上做得很成功，」工業局產業技術資訊服務推廣計畫（ITIS）產業分析師鄧麗喜分析，在最近的五年至八年，民眾對於家居用品的需求大幅提升，家具家飾專賣通路和樂家居館（HOLA）與宜家家居（IKEA）也先後進入台灣，隆美的轉型正好趕上此波趨勢。

目前隆美全省的門市訂單，都在台南的企業總部加工製作，再由自建的物流通路統一供貨，透過集中生產降低採購成本與倉儲費用。

而在門市的控管上，隆美光是財會部門就有十六位會計人

員，「平均一個人就專心盯六家門市，」一位競爭者分析，這反映出隆美嚴謹的企業文化，但相對在管銷費用上卻是一大負擔。亞東技術學院流行事業經營系主任袁國榮也認為，壓低成本以及嚴密的內控制度，是隆美能夠在過去五年大幅擴張經營規模的主因。

### 打造第二品牌搶攻市場

不過，外界也質疑隆美是否過度膨脹通路，甚至擔心郭麒麟會把窗簾店當成7-ELEVEN來開。「這個顧慮是多餘的，我們未來的主軸是創造第二品牌，」郭麒麟認為，目前都會區的专业窗簾通路已經趨於飽和，隆美下一步將透過第二品牌以布料型錄的方式，搶攻原

本屬於專業設計師與傳統家具通路的窗簾市場。

目前台灣的窗簾市場，有四成是掌握在設計師的手上，三成由傳統家具店分食，窗簾連鎖通路僅占有三成市場規模。而隆美即將於2005年4月推出的第二品牌，就是希望搶攻另外七成市場，郭麒麟樂觀的評估，如果第二品牌順利搶攻市場，隆美窗簾的市占率可以從目前的15%，大幅成長到三年後的40%。

另一方面，隆美近年也積極在大陸併購布料工廠以及開闢窗簾通路，希望未來能夠有更便宜與穩定的布料來源。

「隆美的下一步才是更嚴峻的挑戰，」亞東技術學院材料與纖維系副教授潘毅鈞分析，過去隆美能夠成功轉型的關鍵，在於對布料採購的專業以及管理階層致力於本業的經營。但未來隆美必須往高附加價值的設計與服務方向努力，「成本的壓縮總有極限，它只會降低同業的進入門檻，」潘毅鈞認為。

「傳統產業沒有永續經營的觀念與決心就會被淘汰，」堅持在本業創新的郭麒麟，用深耕台灣展現南部企業家的鄉土情，而下一階段的企業升級，更會是隆美嚴峻的挑戰。 **G**



MADE IN CHINA

# 2004中國品牌價值排行榜



圖片來源：《北大商業評論》，2004年10月號



## 2004中國品牌價值排行榜

# 三星奪魁 意外？不！

經過長達十個月的調查研究，  
多達五十八位研究人員的努力，基於四萬八千三百六十八份有效問卷，  
終於評定了「中國100大最具價值消費品牌」。

■《北大商業評論》研究部

我們的研究基於消費者調查，輔之以財務資料評估方法，對中國最有價值的消費品牌進行嚴謹、科學的評估。雖然我們不能斷定研究結果準確無誤，但我們有理由認為，這是迄今為止中國市場上最為科學、嚴謹，規模最大的品牌價值評估專案。

這一切僅僅是開始，以後的年度裡還將逐步把評估範圍擴大到工業品牌和服務品牌，並陸續發布有關中國消費者品牌認知、消費心理和消費行為的報告，為企業品牌和營銷決策提供科學、可靠、真正有價值的依據。

最終評定的「2004中國100大最具價值消費品牌」結果列示於表1。

三星、海爾、諾基亞分列前三名。其中，三星在中國的牌價值達到人民幣447.37億元，第一百名太太藥業的品牌

價值也達到了12.55億人民幣，前一百名的平均品牌價值約為62.8億人民幣。雖然品牌價值榜的冠軍被跨國公司奪走，但本土品牌也表現不俗。



圖片來源：《北大商業評論》，2004年10月號

前二十名中，本土品牌便有八個，占據了近一半，包括海爾、TCL、聯想、上海菸草、長虹、紅塔、五糧液、美的；國際品牌有十二個，包括三星、諾基亞、上海大眾、摩托羅拉、一汽大眾、索尼、惠普、本田、西門子、上海通

用、東芝、寶馬。在一百個品牌中，中國品牌占六十二個（包括港澳台地區），國際品牌占三十八個。

### 三星奪魁 實至名歸

對於三星榮登中國最具價值消費品牌榜冠軍雖然略感意外，認真想想還是實至名歸。

三星電子近年來憑藉強大的品牌攻勢和領先潮流的技術創新，成為持續低迷的IT領域裡為數不多的幾個亮點之一；其銷售收入和利潤迅速增加，在國際品牌排名中的位置也是迅速提升。

三星集團董事長李健熙對中國市場高度重視，把中國做為韓國以外的第二重要戰略基地，無論在生產投資、研發投資和市場營銷上都付出了很大努力，並派遣三星集團第三把手李亨道在中國當了兩年多的會長。

表1 中國100大最具價值消費品牌(2004年)

序號	企業品牌	行業	價值(億人民幣)
1	三星	電子	447.37
2	海爾	家電	338.27
3	諾基亞	電子	317.98
4	上海大眾	轎車	291.25
5	摩托羅拉	電子	258.90
6	TCL	家電	240.97
7	一汽大眾	轎車	210.65
8	索尼	電子	158.55
9	惠普	電子	152.51
10	聯想	電子	134.96
11	上海菸草	捲菸	134.94
12	長虹	家電	132.37
13	廣州本田	轎車	121.27
14	西門子	家電	117.35
15	紅塔集團	捲菸	116.00
16	五糧液	酒類	110.99
17	上海通用	轎車	82.84
18	美的	家電	81.67
19	東芝	電子	77.49
20	寶馬	轎車	77.05
21	波導	電子	75.92
22	海信	家電	75.48
23	可口可樂	食品飲料	73.95
24	娃哈哈	食品飲料	66.34
25	雲菸	捲菸	65.51
26	哈藥集團	醫藥保健品	62.04
27	戴爾	電子	61.09
28	康佳	家電	59.60
29	格力	家電	58.48
30	茅台	酒類	57.80
31	飛利浦	家電	57.32
32	愛普生	電子	55.40
33	澳柯瑪	家電	53.89
34	寶潔	日用化工	53.83
35	康師傅	食品飲料	53.03
36	奧林巴斯	相機膠捲類	52.53
37	小天鵝	家電	50.55
38	納愛斯	日用化工	50.18
39	奔馳	轎車	49.09
40	青島啤酒	酒類	45.93
41	廈新	電子	42.92
42	長沙菸草(白沙)	捲菸	41.34
43	維維	食品飲料	40.86
44	雙彙	食品飲料	40.69
45	新飛	家電	40.66
46	神龍富康	轎車	40.46
47	東芝	家電	39.91
48	LG	家電	38.80
49	創維	家電	38.56
50	安利紐崔萊	醫藥保健品	35.81

序號	企業品牌	行業	價值(億人民幣)
51	希捷國際	電子	35.54
52	佳能	電子	34.65
53	IBM	電子	34.02
54	格蘭仕	家電	33.77
55	百事可樂	食品飲料	33.68
56	方正	電子	33.30
57	金羅集團	食品飲料	31.04
58	春蘭	家電	30.71
59	容聲	家電	30.62
60	三菱	家電	28.87
61	蒙牛	食品飲料	27.98
62	統一	食品飲料	27.79
63	科龍	家電	27.73
64	雀巢	食品飲料	26.92
65	伊利	食品飲料	26.42
66	匯源	食品飲料	26.38
67	波司登	服飾類	26.17
68	長城葡萄酒	酒類	25.66
69	常德菸草	捲菸	25.58
70	上菱	家電	25.11
71	英美菸草(555)	捲菸	23.70
72	陽光集團	服飾類	23.49
73	南山集團	服飾類	22.04
74	理光	相機膠捲類	21.88
75	紅豆集團	服飾類	21.56
76	高露潔	日用化工	21.47
77	江蘇綜藝	服飾類	20.95
78	森達	服飾類	20.88
79	好萊化工(黑人牙膏)	日用化工	20.62
80	三鹿奶粉	食品飲料	19.87
81	珠江啤酒	酒類	18.78
82	曲靖菸草	捲菸	18.16
83	藍帶啤酒	酒類	16.94
84	歐萊雅	日用化工	15.65
85	三九集團	醫藥保健品	15.61
86	柯達	相機膠捲類	15.40
87	伊萊克斯	家電	15.29
88	松下	家電	15.19
89	劍南春	酒類	15.03
90	蓮花味精	食品飲料	14.73
91	西安楊森	醫藥保健品	14.15
92	雪花啤酒	酒類	13.97
93	聯合利華	日用化工	13.41
94	燕京啤酒	酒類	13.39
95	張裕	酒類	13.29
96	鄂爾多斯	服飾類	13.06
97	頤中菸草	捲菸	12.93
98	馬自達	轎車	12.86
99	科健	電子	12.76
100	太太藥業	醫藥保健品	12.55

資料來源：《北大商業評論》，2004年10月號

而海爾憑藉二十年的成就和穩紮穩打的國際化運作，有望成為中國第一個真正走向世界的品牌，此次位列中國最具價值消費品牌榜亞軍也在情理之中。上海大眾、一汽大眾和上海通用的入選，除了自身品牌建設的成效外，在很大程度上應歸功於國內汽車市場的迅猛發展。值得注意的是，雖然可口可樂在全球品牌價值排行榜

上位居第一，但在中國卻連前二十名也未能進入，這反映了中國市場與世界市場之間不小的差異。

從各個行業的情況來看，本土品牌表現也相當不錯（見表2）。本土品牌在醫藥保健品、捲菸、酒類、家電、服飾等行業占據首位，而外資品牌在電子、日用化工、相機膠捲、食品飲料、轎車等行業領先。

在經濟全球化時代，跨國公司幾乎衝擊了所有新興市場，然而中國市場卻出現了一批有挑戰能力的本土品牌，其背後的原因值得深思。

我們正根據此次調查資料，分析哪些行業本土品牌更有可能擊敗外資品牌，以及其內在原因。有關研究結果將在本刊後續刊出。不過，我們也應清醒地看到，本土品牌主要是在

表2 各行業最具價值品牌前3名（2004年）

序號	企業品牌	行業	價值(億人民幣)
1	三星	電子	447.37
2	諾基亞		317.98
3	摩托羅拉		258.90
1	波司登	服飾類	26.17
2	陽光集團		23.49
3	南山集團		22.04
1	寶潔	日用化工	53.83
2	納愛斯		50.18
3	高露潔		21.47
1	海爾	家電	338.27
2	TCL		240.97
3	長虹		132.37
1	上海大眾	轎車	291.25
2	一汽大眾		210.65
3	廣州本田		121.27
1	五糧液	酒類	110.99
2	茅台		57.80
3	青島啤酒		45.93
1	上海菸草	捲菸	134.94
2	紅塔集團		116.00
3	雲菸		65.51
1	可口可樂	食品飲料	73.95
2	娃哈哈		66.34
3	康師傅		53.03
1	奧林巴斯	相機膠捲類	52.53
2	理光		21.88
3	柯達		15.40
1	哈藥集團	醫藥保健品	62.04
2	安利紐崔萊		35.81
3	三九集團		15.61

資料來源：《北大商業評論》，2004年10月號

表3 100大消費品牌地區分布

地區	品牌數目
美 國	14
廣 東	12
日 本	11
江 蘇	8
山 東	8
北 京	5
德 國	5
河 南	3
內蒙古	3
四 川	3
雲 南	3
浙 江	3
韓 國	2
河 北	2
湖 南	2
上 海	2
台 灣	2
法 國	1
芬 蘭	1
福 建	1
貴 州	1
荷 蘭	1
黑龍江	1
湖 北	1
瑞 典	1
瑞 士	1
陝 西	1
香 港	1
英 國	1
合 計	100

資料來源：《北大商業評論》，2004年10月號



# 從小天下看大世界

一個全新的世界  
一個全新的孩子  
因為他的雙手 捧著書

傳統勞動密集型行業占據優勢，而在電子、汽車、相機膠捲等技術密集型產業中競爭力還很弱，在日用化工、食品飲料等大眾消費品競爭領域也落在國際強勢品牌的後面。

從行業分布來看，一百大品牌主要集中在家電（二十三家）、電子（十六家）和食品飲料（十四家）等行業；但是家電、食品飲料的平均品牌價值並不高，分別為71億和36億人民幣，這表明家電業和食品飲料業強勢品牌較多，且每個品牌的市場分額相對並不是很高。而轎車業則代表了另外一種情形：品牌數目不是很多，只有八家，但平均品牌價值相對較高，達到110億人民幣，表明該領域競爭相對不太激烈，每個品牌的市場分額較高。

此外，電子業雖然品牌數目也較多，但平均品牌價值仍舊是所有行業中最高的，達到了120億人民幣。這說明電子業雖然競爭也較為激烈，但由於市場空間巨大，因而廠商可以通過有效的市場定位，在某個差異化的市場裡占據較大的市場分額，如聯想在電腦行業、諾基亞在手機行業的表現。

## 外資品牌主要來自美國和日本

從地區分布來看，本土品牌主要來自廣東、江蘇、山東、北京，這四個地區的消費品牌便占了三十三個，占三分之一；外資品牌主要來自美國和日本，兩個地區共有二十五個品牌，占四分之一（見表3）。

再從大區來看，來自東部沿海地區的本土品牌共有四十一個，占據絕對優勢，而且行業分布廣泛，涉及電子、食品飲料、家電、服飾、醫藥保健等；而中部只有十個，且主要集中在食品加工、捲菸等行業；西部只有 ➡



## 歡樂改版 知識樂園

新書預購：搶先閱讀、特價優惠  
專欄學苑：親師交流、親子共享  
最新活動：課外活動、會員專享  
書籍分齡：適才適性、專家推薦

2/28(一)前加入小天下網路會員，  
立即贈送紅利積點**100**點，還有  
機會抽中60套套書

<http://www.gkids.com.tw>

八個，且大都為菸酒類品牌。

從大區分布來看，東部地區不僅品牌數量繁多，而且產業結構齊全；中部地區仍以農產品再加工為主；而西部地區主要依靠天然資源（捲菸、釀酒）。值得注意的是，即便在同一個大區內，不同省分之間的品牌數目也有很大差異。例如，中部地區的山西、廣西、

安徽、江西等沒有一個品牌入選，而同地區的河南、內蒙古卻各有三個品牌。為何在經濟條件相差不大的情況下，各地擁有的知名品牌數目差異懸殊，是值得深入探討的話題。

今年的品牌價值調查是第一次為中國企業拍照。第一張照片能夠傳達的訊息畢竟有限，有些數據（尤其是企業的銷售

收入數據）並不一定準確，但我們堅信，這是目前為止中國最嚴謹和數據調查量最大的品牌價值評估。而且，以後每年我們都會為中國企業品牌進行連續拍照，相信一定能夠刻劃出中國企業品牌價值發展演變的動態史。

（轉載自《北大商業評論》2004年10月號）

## 2004中國十大工業品牌

本刊在重點進行消費品牌研究的同時，對工業品牌進行了部分調查研究。

一方面，工業品的主要顧客是企業而不是消費者，一般不通過大眾媒體進行品牌宣傳，從而一定程度上降低了其知名度；另一方面，工業品客戶的行業專門性較強，顧客群較窄，使得基於大規模顧客群調查研究的傳統方法，並不適用於工業品牌價值評估，而且也難於找到工業品的客戶進行調查。實際上，許多領先的工業品牌價值巨大。

做品牌價值研究和評估，當然不能迴避工業品牌。我們根據一般大眾對工業品牌的認知度和美譽度評價，評選出2004

2004中國十大知名工業品牌				
工業企業	知名度得票	美譽度得分	綜合得分	序號
中石化	3474	9.11	31 648	1
波音	3886	7.20	27 979	2
鞍鋼	3964	7.03	27 866	3
寶鋼	3923	7.06	27 696	4
IBM	3525	7.73	27 248	5
美孚	3620	7.48	27 077	6
英特爾	3551	7.36	26 135	7
中石油	3674	6.85	25 166	8
通用電氣	3015	6.71	20 230	9
甲骨文	2746	6.54	17 958	10

資料來源：《北大商業評論》，2004年10月號

中國十大知名工業品牌。

候選物件是2004年中國企業一百強中的工業品企業和Interbrand一百強品牌中進入中國市場的工業品牌。我們同樣採取了嚴謹的抽樣方法，回收有效樣本一萬兩千九百三十一份。我們首先根據受訪者對

工業品牌的提及率排列出工業品牌知名度前十名，再以此資料乘以其美譽度得分（十分制），從而計算出總體得分，並依此排出名次。

前十名中有四家本土企業，分別是中石化、鞍鋼、寶鋼和中石油；六家外資企業，包括



閱讀 讓自己進步 是一種向前的態度  
鼓舞 讓群體提升 是一股向上的力量

# 鼓

# 舞 2005

inspire

波音、IBM、埃克森美孚、英特爾、奇異和甲骨文。

中石化2004年前三季度淨利潤90億元人民幣，比2003年同期增長79%；而中石油2004年上半年業績也創上市以來歷史最好水平。

據世界鋼鐵動態（WSD）2003年對全球鋼鐵企業綜合實力的排名，寶鋼和鞍鋼都進前十名，成為同業最具競爭力的鋼都之一。

本次入選的六家外資工業品牌，除英特爾和甲骨文外，都有超過八十年的悠久歷史。它們都對中國市場做出了長期承諾：

奇異在中國建立了其海外最大的培訓中心。英特爾在中國十四個地區擁有約三千名員工，並曾被評為「中國最佳雇主」。波音與中國之間的合作始於1972年，至今已有三十二年。

自1993年以來，波音已投資數億美元幫助中國民航進行基礎設施建設。IBM已在中國成立了九家合資公司，並於1995年在北京成立IBM中國研究中心，是IBM全球第七個科學實驗室。

全球第二大公司，埃克森美孚以埃克森美孚、美孚和埃索等多個品牌，在中國銷售系列石化產品，2000年時在廣東建成在中國的第一家獨資廠——埃克森化工（番禺）有限公司。

甲骨文雖然因收購仁科而備受爭議，但卻連續兩年在中國榮獲「資料庫軟體服務用戶滿意獎」，是唯一榮獲此殊榮的資料庫公司。在中國，雖然工業品牌建設的意識和效果與消費品牌相比差距較大，但這次調查表明，已有不少工業品牌主動參與品牌建設，從而極大地促進了公司價值的提升。（轉載自《北大商業評論》，2004年10月號）

G

## ■台北國際書展會外展 全面特價中

天下文化、小天下圖書全面75折

非天下文化、小天下圖書，全面85折

## ■甜蜜下午茶，情人萬歲

甜蜜雙人英式午茶，兩人同行特價299元

內含午茶雙品法式玫瑰茶及菩提西柚茶各一壺

英式點心手工餅乾及巧克力蛋糕各一份

優惠期限：2005年2月28日止



93巷・人文空間 邀請您

服務專線：02-2509-5085

地址：104台北市松江路93巷2號1樓

http://cafe.bookzone.com.tw

※購書特別服務：☑代訂外版書(非天下遠見叢書) ☑團購優惠 ☑宅配到府

※提供場地租借

南京東路  
93巷 人文空間  
松江路



# 新廈門

## 跨出島城，走向海灣型城市

素有僑鄉之稱的廈門以一個彈丸之地，經濟卻高度發達，是一個典型的不大而強的城市。儘管有遠華案的傷痛、台海危機的陰霾，但掙脫小島思惟後，廈門政府和人民要以海灣型城市戰略，打造以廈門為核心的閩南三角地經濟區域。

于茲志

廈門市位於福建東南、瀕臨台灣海峽，面對金門諸島，與台灣寶島和澎湖列島相隔。廈門市總面積為一

千五百六十五平方公里，僅為福建總面積的1.28%，在全國兩百七十八個城市中倒數第五。2002年廈門市登記戶籍人

口一百三十七萬人，常住人口兩百一十四萬人，是福建總常住人口的6.17%。雖然廈門的GDP排在福建省第二位，但從整體上來看，廈門市偏居中國一角，經濟總量不大，是個名副其實的小市。

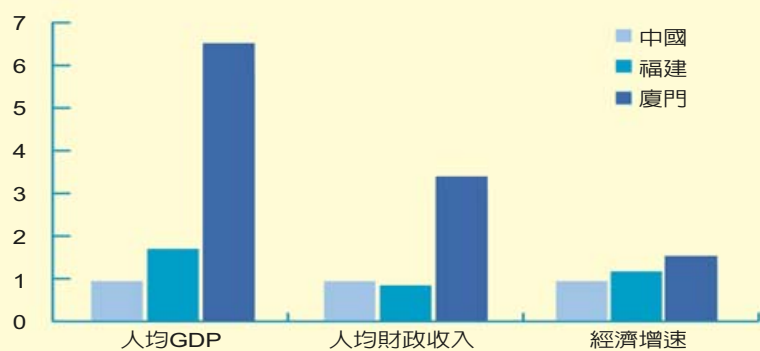
然而這個彈丸之地，許多人均經濟指標卻令人矚目。（表一）

2003年廈門實現國內生產總值人民幣760億元，人均GDP為福建省的三·七倍，全國的六·五倍；2003年廈門地方級財政收入73億元，人均財政收入為福建省三·五倍，全國三·四二倍。1989年以來，廈門保持21%的經濟成長速度，為福建省的一·一七倍，全國的一·五倍。

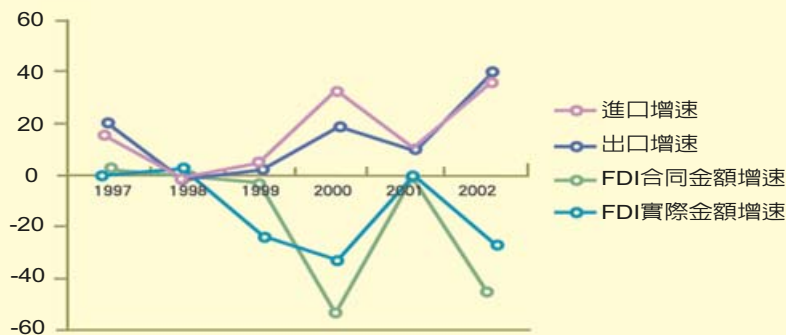
除了上述指標，廈門是最早實行對外開放政策的四個經濟特區之一，享有省級經濟管理

表一 廈門與福建、中國經濟指標對比

單位：倍



表二 1999年遠華走私案前後廈門對外經濟指標變化 單位：%



資料來源：《北大商業評論》，2004年2月號

許可權並擁有地方立法權的國家計畫單列市，是中國最適宜居住的城市之一，擁有「國際花園城市」「國家衛生城市」「國家環保模範城市」「全國十佳人居城市」等一系列殊榮。

廈門雖小，卻始終吸引著全國甚至全世界的眼球，讓世人矚目的遠華案（註：中共建國以來最大的走私貪瀆案，涉案官員從中央到地方達六百人）就發生於此；台海危機的陰霾又不可分割地與它聯繫在一起；然而卻有那麼一大批外資聚集於此，撐起廈門經濟的大半邊天。到底那裡生活著怎樣的一群人？遠華案後的廈門是個什麼樣子？台灣和中國加入WTO對廈門的衝擊有多大？廈門政府和人民是如何給城市發展定位？外資經濟到底給廈門帶來了什麼？

### 尚未抹去的遠華傷痕

這個時候談廈門，還無法不提「遠華走私案」，儘管廈門人諱言遠華走私案，諱言賴昌星這個曾經給廈門帶來惡夢的話題。然而隨著對廈門瞭解的深入，筆者逐漸感覺到遠華給廈門帶來的影響尚未抹去。一是有形的經濟影響，二是無形的心理影響。廈門人諱言遠華，正是因為傷痕猶在。

直接的經濟影響是，遠華走私案涉及的逃漏稅款高達300億人民幣，相當於廈門海關1999年稅收的七倍多，也相當於廈門市2000年度財政收入的四倍。規模之大，數量之多，創下中共建國以來走私之最。

在1999年遠華案發生後，廈門引進外資遭遇了嚴重的考驗，增速大幅下降（表二）反映了廈門對外投資形象因走私案受損的事實。此外，廈門的進出口增速在1998年、1999年掉到谷底，隨後就強力反彈，其間雖然有東南亞金融危機的因素，但遠華案的影響同樣不可忽視。

到今天，遠華更多的是對廈門人心理層面的影響。廈門人非常在意城市的形象，特別熱愛自己的城市，在建設城市時就像是在裝修和打掃自己的家，正是這種「家園之感」，使他們不做有損自己城市形象的事情。遠華走私案來得太突然，就像一個巨大的波瀾擾亂了廈門人的平靜生活，廈門人不想讓這件事從此打亂了他們的生活，也恥於提起這樣有損城市形象的話題，於是諱言遠華似乎成了廈門人不約而同的戒律。

廈門政府工作人員可能是受遠華走私案心理打擊最為嚴重



圖片提供：《北大商業評論》，2004年2月號

的一群。遠華案共有六百多個涉案人員被審查，其中大部分為政府官員，因此，遠華一案對他們的震撼是空前的，其結果就是今天廈門的大多數政府工作人員，特別是中低層工作人員的思想變得有些消沈，許多事情放不開手腳，改革的原創力和激情似乎淡化了。

難道說遠華走私案就沒有給廈門帶來任何積極的因素嗎？答案是否定的，要不然我們很難解釋廈門的經濟為何能夠保持如此的高速。

在我們對廈門整體商業環境的調查問卷中，找到了部分答案。這份問卷包括五大面向，其中一個是關於政府工作效率，包括政府決策效率、廉潔程度和服務意識三項。結果得分出奇的高，除服務意識外，剩餘兩項都得了四分（滿分五分）。這無疑是遠華案給廈門人帶來的福音，唯有警鐘常鳴，人們才能高度自律。

除此之外，遠華案給廈門人思想帶來的思變可能是更深刻、更積極的影響。人們常常抱怨廈門人思想保守，固守島城不肯放眼世界，但遠華案讓廈門人不能再保持著多年不變的優閒節奏，必須被動起來處理這件驚天的大案。以前廈門是屬於廈門人的後花園，可以

躲進小樓自斟自飲，現在不同了，廈門一下成了全世界的焦點，人們的目光如炬般地投向這個小島，非要探討出個一二三來。廈門人學著動了起來，海灣型城市戰略就是近年來廈門少有的大舉措。海灣型城市戰略意味著廈門人小島思惟的終結，廈門人對世界眼球的新交代。況且，廈門人是最能在平淡中創造輝煌的族群！

### 跨越小島思惟，尋求海灣發展

廈門人的海島思惟源自於廈門的獨特地貌。廈門全市由廈門島、鼓浪嶼及內陸九龍江北岸沿海部分地區和同安組成，眾多的島嶼使廈門成為名副其實的島城。

廈門市的主體為廈門島，島區面積狹小，但風景美不勝收，讓廈門人不肯走出這個花園。廈門島小，廈門人的海島心理範圍更小，老廈門人就連島內也要分出個廈門市區和農村的概念來。

廈門人的小島思惟是封閉的，不管風雲變幻，鼓浪嶼琴聲依舊，廈門島濤聲依舊，廈門人泡茶依舊。顯然，在島內資源發展殆盡，特區優惠措施不斷減弱的今天，如果不進行改變的話，這種小島思惟將嚴重制約廈門的發展。

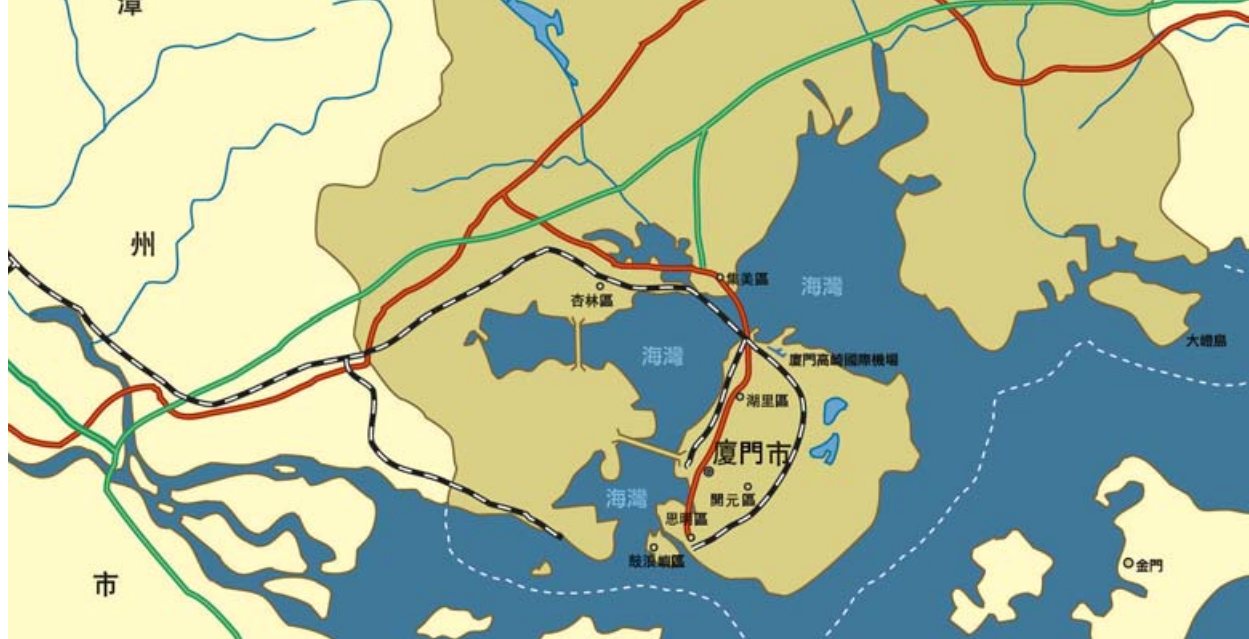
過去，廈門借助改革初期經濟特區的優惠政策、自身優越地理位置和僑鄉的身分，通過利用外資實現了經濟的高速增長。然而這種靠市場壁壘維持低商業成本，從而吸引外資帶動經濟增長的方式，是很難長期維持下去的。

隨著中國大陸加入WTO，全方位開放的格局已經形成，經濟特區這個不完全市場已經名存實亡；小島思惟給廈門帶來的是極不平衡的發展狀況，因此，在自身競爭優勢不變的情況下，如果不向島外發展，廈門便無法通過降低要素成本來吸引資金。

眾所周知，廈門整體經濟是圍繞港口產生的，港口的建設和發展直接帶動了廈門的船代、貨代、轉口貿易、船舶補給和石油化工等行業的發展。而且天然良港的優勢加上國內低廉的勞動力成本吸引了許多外商，今天在廈門投資的外資企業大多數表現出「兩頭在外」的特徵，即以市場在外、生產材料在外的來料加工業為主。如果不能突破港口運載能力的瓶頸，相關的配套行業和外向型工業經濟必然會遇上發展空間的「無形天花板」，廈門的發展將會出現上限。

顯然，要想贏得長久的發





圖片提供：《北大商業評論》，2004年2月號

展，廈門人就必須走出廈門。正是基於此，市政府制訂了海灣型城市戰略。

所謂的海灣型廈門市就是要以廈門島為核心，打造六大功能城區；走新型工業化的道路，以高新技術和先進適用技術提升壯大電子資訊、化工、機械三大工業支柱產業。總體目標是到2010年，基本建成海灣型城市框架，確保到2011年實現國內生產總值比2000年翻兩番。基本建成兩個重要基地和四大中心，即建成高新技術生產研發基地、對台交流合作基地以及航運物流中心、金融商貿中心、旅遊會展中心和文化教育中心。

說到底，海灣型城市建設的根本方向就是要跨出島內，走向海灣，通過城市空間的擴充，實現產業布局的調整、經濟結構的優化以及經濟總量的擴張。

## 海灣型城市打造廈門新優勢

通過實施海灣型城市戰略，

廈門將能夠再次找到自身的比較優勢。

新優勢之一，通過海灣型城市建設，擴展廈門的核心競爭力——優越的交通樞紐中心，增強廈門輻射能力，為打造閩南金三角經濟區域奠定基礎。

區域經濟理論裡有個蜂巢理論，兩個區域經濟圈就像兩個蜂巢，其邊界如何確定，在某種程度上是由運輸成本來決定的，這個理論決定了地處珠三角與長三角輻射半徑真空的福建應該存在一個區域經濟，而以廈門為核心的閩南三角地是最具競爭力的，廈門港是中國東南沿海的重要港口，亦是不可多得的天然良港。因此，海灣型城市定位能增強廈門優勢，使廈門成為連接閩南、台灣和東南亞經濟貿易往來的交流中心，為閩南三角地經濟區域的構建打下基礎。

新優勢之二，海灣型城市發展戰略將廈門城市開發拉到周邊，能在鞏固自身不可替代的優勢基礎上，挖掘廈門原有低

要素成本的競爭優勢，將逐漸弱化的競爭優勢複製到周邊腹地，提升外向型經濟主體足夠的競爭力。

我們知道，外向經濟（其中很大一部分是外資經濟）占據了廈門工業經濟絕對重要地位。因此要維持經濟平穩高速的發展，廈門就必須維持對外向型經濟主體足夠吸引力。

海灣型城市發展戰略可以通過空間置換，降低土地和勞動力成本，對保持廈門外向型經濟企業的競爭力具有積極的促進作用。

新優勢之三，海灣型城市戰略能夠加強廈門現有產業的分工合作，有利於產業鏈的延長，實現支柱產業的產業群聚效應，提高企業的經濟效益。

克魯格曼的研究表明：一個經濟規模較大的區域，由於上游和下游產業的聯繫，會出現一種自我持續的製造業集中現象，經濟規模愈大，集中愈明顯。區域外的相關企業會向產業群聚地集中，而且愈群聚愈

容易形成規模經濟，降低企業的交易成本，並可以促進企業間的分工合作和專業化生產，從而提高當地企業的競爭力。

廈門原有的企業產業鏈太短，產業帶動作用不強。但廈門在電子資訊、化工、機械三大支柱產業具有一定的比較優勢，擁有夏華、夏新、戴爾（Dell）和廈門金龍等知名品牌。重點發展這些行業，形成產業群聚的可能性最大。

新優勢之四、海灣型城市戰略的高新技術產業方向符合了未來中國產業升級和外商直接投資的發展趨勢，能夠形成廈門經濟發展中的核心競爭力，保證廈門的持續發展。

總的來說，中國目前的改革開放正是利用了發達國家的產業轉移。作為沿海最早開放的城市之一，經濟發展中的產業轉移現象遲早也會在廈門出現，發展高新技術才是符合市場發展的規律。而且廈門具備發展高新技術產業的基礎，廈門的科研機構較多，科研轉化能力比較強，這也是廈門發展高新技術企業的基礎。

### 海灣型戰略的發展隱憂

然而海灣型戰略也並非是一片坦途，外資和台灣海峽就是該城市戰略能否順利實現的最

大隱憂。

#### 成也外資！敗也外資？

說廈門經濟在某種程度上是外資成就的一點都不誇張，廈門是典型以第二產業為主的外向型經濟，工業占據廈門國民生產總值的55.8%，而三資企業的工業產值對廈門工業總產值的貢獻度高達84.5%。

此外，外資企業進出口貿易額占全市進出口總額的65%，外資企業稅收占全市稅收總額的40%。《財星》全球五百大企業已有三十二家在廈門投資興辦企業。

這種過分倚靠外資的狀況會不會造成「成也外資，敗也外資」的結局？這樣的擔心不無道理，大多數廈門外資企業還是勞動密集型企業，主要投資目的就是利用當地廉價的生產要素和土地稅收的優惠政策。以戴爾為例，除勞動力外，廈門吸引戴爾靠大量的土地和稅收優惠政策；五年來，戴爾通過實行出口「免、抵、退」稅辦法免抵稅額19.36億元。筆者前面已經論述，倚靠不完全市場吸引資金流的作法不可能長期維持，因為不完全市場環境很容易被複製，一旦別的地區提出更優惠的條件，這些外資企業就會流出。

此外，過分倚賴外資的發展

取向雖然容易收到成效，但這種取蛋（吸引外資）不養雞（扼殺本土企業）的作法，從長遠來看，可能得不償失。由於這些飛來的企業不是本土積累坐大的，產業鏈的帶動作用小，而且會造成外資支配產業布局的結構，筆者稱其為「外資綁架廈門」，即大的外資抽調資金會大幅影響廈門經濟，迫使政府滿足它的要求。

#### 愛恨交加的台灣問題

台灣問題能否妥善解決關係到廈門未來的成長空間。深得人緣、物緣、史緣、文緣的廈門可以實現兩岸的優勢互補，進而形成閩南三角地區域經濟，最終實現閩南——台灣貿易區的構想。

另一方面台灣問題又讓廈門很長一段時間深受其害，台海動盪的局勢增添了廈門投資的不確定性。1980年代以前，中國官方幾乎沒有在這個地方投下過一分錢，結果是廈門從來都沒有發展大工業的基礎，這長久地決定了廈門的產業結構，直到今天廈門也沒有更多的重工業；而另一個結果卻是廈門的工業污染比其他絕大多數中國城市都要少得多，也成就廈門今天「海上花園」的美稱和吸引外資的本錢。

一面添喜，一面增憂，愛恨



圖片提供：《北大商業評論》，2004年2月號

交加是台灣海峽給廈門的複雜情緒，可謂海峽興衰一線間！

### 企業家如是說

我們走訪了當地具有代表性的行業，通過與企業家訪談的方式對當地的投資環境做一份調查問卷，調查包括了企業經營成本、市場需求狀況、企業經營外部環境、企業家生活環境和政府工作效率等五個面向十八項問題。我們試圖通過這份問卷來找尋廈門整體商業環境情況。

調查結果顯示，企業家不約而同地對生活環境表現出高度認同，像生活環境質量和治安狀況得分都高達四·五分，這說明了廈門在保持高速發展的同時也提供了優質的生活環境，廈門這種人與自然協調發展的戰略，將成為廈門可持續性發展的潛在競爭優勢。

與優質生活環境相對應的，是生活成本的提高而帶來的勞動成本偏高問題，由於廈門優質的生活環境能夠吸引相對素質較高的勞動力，企業家普遍

對勞動力素質表示肯定。但對於作為「世界加工廠」的中國整體狀況來說，廈門企業家對製造工人的數量和勞動成本這兩項表示出相當程度的不滿。

企業的外部環境得分則普遍低落，這一方面反映出了廈門區域經濟發展的不足（像配套行業發展情況不佳），另外一方面反映了廈門在基礎建設（水電、交通等）上仍有許多不足。比較矛盾的是市場需求狀況，一方面企業家對當地市場規模表現出極大的不滿，另外一方面卻對市場的開放程度和成長性表示了肯定。

高效的政府、優質的生活投資環境和廈門的高速成長空間將是廈門未來的競爭優勢，更難能可貴的是這些比較優勢屬於不可複製的競爭優勢，也反映了廈門正逐步擺脫了倚靠優惠政策發展經濟的特區模式，在市場經濟的競爭中逐漸形成了獨特的競爭力。

### 結語

廈門是一塊充滿了生機和矛

盾的土地。曾經促進廈門經濟高速增長的因素往往也限制了廈門的自身發展。

優美的風光和生活環境成為廈門吸引外資和人才的重要因素，也使廈門人習慣了安逸舒適的生活，不願意冒險。繁榮的外資經濟造就了廈門的繁華，也壓制了廈門人的創業精神，民營經濟在這裡是弱勢力量，不久前還有民營企業家在呼籲「要平等，不要優惠」。

僑鄉的身分讓廈門嚐到了「近水樓台先得月」的甜頭，但比鄰政治局勢波動不定的台灣海峽，也給廈門增添了太多的不確定因素。

新世紀廈門經濟何去何從，在很大程度上要取決於這些矛盾如何轉化，如果廈門人能夠發揮自身的聰明才智和勤勞的美德，促進矛盾體朝有利於廈門發展的方向轉化，那麼相信在不遠的將來，閩南——台灣貿易區這個最具活力和人氣的區域經濟將呼之欲出！（轉載自《北大商業評論》2004年2月號，作者為北大案例中心研究員）

G





# 爲什麼奧運獎勵前三名 而不只是第一名？

現代奧運會爲什麼是獎勵前三名而不是只獎勵第一名呢？

蘇黎世大學學者布拉佛斯基提出了獨特的解釋，

即根據選手先天素質、能力的差異性來設計獎勵範圍，

這種獎勵制度與企業獎勵制度有著異曲同工之妙。

■ 薛濤

在古希臘，只有冠軍才能受到官方的正式獎勵，而現代奧運會自第三屆以來，對各項目的前三名都進行了獎勵。現代奧運會爲什麼要獎勵前三名而不是只獎勵第一名呢？瑞士蘇黎世大學學者布拉佛斯基（Pavlo Blavatskyy）在最近的一項研究中給出了一個獨特的解釋。

雖然現代奧運會每個比賽項目的前三名都會得到獎勵，但是在古希臘只有第一名才能受到官方的正式獎勵。布拉佛斯基認爲，在古希臘，參賽選手的天賦、身體條件等先天因素差別不大，即使只獎勵第一

名，由於各參賽選手的實力差距不大，每個人都有獲得冠軍的希望，因此每位選手都會努力爭勝。也就是說，在古希臘時期，只對冠軍進行獎勵，一方面降低了獎勵成本，另一方面又不會導致參賽選手努力程度的下降，可以說是一種最佳的獎勵方式。

然而，現代奧運會的情況發生了顯著變化。現代奧運會的參賽者來自世界各地，他們不僅膚色、語言、生活條件不同，身體素質、先天力量和速度等方面也存在顯著差別。這個時候如果只獎勵第一名，就會導致以下問題：

圖片來源：《北大商業評論》，2004年12月號



一、許多實力偏弱的選手由於完全沒有奪冠的希望，因此不會進行刻苦訓練，導致努力程度下降。

二、激勵不足帶來的努力程度下降，又導致奧運會比賽的強度減弱，進而使得比賽水平下降。

相反，如果獎勵人數增加到前三名，可以帶來以下幾項積極效果：

第一，獎勵人數增多，使得天賦不是很高的選手看到了獲獎的希望，並因此通過加倍訓練來彌補先天素質與能力方面的差距。可見，獎勵前三名的作法可以充分提升能力不高的選手的積極性，增強他們獲獎的欲望和可能性。

第二，更多的選手因為獲獎機率的增大而參加比賽，並且通過努力來提高自身的競技水平。這樣，奧運會參賽選手的整體訓練強度會上升，比賽時選手們的競技水平就會接近，比賽就能變得更加激烈，競賽的整體質量也將提高，從而使觀眾欣賞到更令人賞心悅目的比賽。

總之，布拉佛斯基認為：當參賽者的實力相差無幾時，只獎勵第一名的方式既能節省獎勵費用，又不會導致選手努力程度的下降，是一種最優良的

獎勵方式。而當參賽者的先天素質、能力不一樣，而他們又同樣刻苦訓練時，僅獎勵第一名的方式並不恰當。為了維持比賽競爭的平衡和保證比賽的整體質量，組織者應根據參賽選手的具體差異情況適度地增加獎勵名額，制定合適的獎勵政策。

### 對企業獎勵制度的啓示

企業員工的工作與奧運會比賽有著許多相似之處。首先，與運動員的天賦存在差異相類似，企業員工的工作能力也是各不相同。其次，企業員工之間有合作關係，但由於企業的獎懲制度和選拔機制，又存在著類似於運動員之間的競爭關係，而且保有一定程度的競爭關係有助於提高團隊績效。

從這個角度來看，企業與奧運會在獎勵制度設計方面存在著許多相通之處。每個具事業心的員工都希望通過自身的努力，獲得企業的嘉獎。如果員工感覺自己經過努力很有可能獲得嘉獎，他們就會有信心，有幹勁，激發出強大的潛能。相反，如果員工認為自己即使再努力也不可能獲得企業的嘉獎，他們就會沮喪，產生倦怠情緒。此時，如果增加獎勵名額，就可以有效激勵那些實力


不足的運動員。

當然，增加獎勵名額的缺陷是導致企業獎勵費用上升。正如前面所分析的那樣，如果企業員工的能力相差無幾，那麼沒有必要增加獎勵名額，因為此時即便只獎勵第一名，員工的積極也不會受到損傷。但如果員工能力存在較大差異，則通過增加獎勵名額，使得能力較低的員工經過自身的努力，也能有機會獲得獎勵，整個團隊的工作積極性和效率就將得到極大提高。

根據上述推論，我們可以預計，隨著奧運會規模的持續膨脹和運動員能力差異的不斷擴大，也許只獎勵前三名的作法都已經略顯保守了，更為合理的方式或許是對前八名都進行獎勵。

而現實的發展趨勢也隱隱印證了本文的結論：在一些小國，本國運動員即便只取得第八名，也都受到了英雄般的待遇。或許這才是那些小國運動員明知與獎牌無緣，仍樂此不疲地參與奧運會的原因吧。

雖然奧運會的宗旨是「參與便是勝利」，但合理的激勵制度才是促使運動員參與並為之付出的動因所在。

（本文載自《北大商業評論》，2004年12月號，作者為該刊編輯）

# 惠普之道 以人爲本

創立六十多年來，惠普藉由不斷的創新和演進，打造了企業的品牌光環。而強調以人爲本的企業哲學與作風，也在不斷的演化中，形塑了獨特的「惠普之道」。

■ 柯玉璋 主講



陳靖遠 攝

1939年，普克（David Packard）和惠烈（Bill Hewlett）在一間車庫裡創立了惠普（HP）公司。這也同時代表著美國矽谷的誕生。

到2004年，惠普的年營收已經達到近800億美元。隨著惠普的成長，「惠普之道」——惠普的哲學和作風，也在不斷

的演化。

惠普最根本的哲學，就是「以人爲本」，這個「人」包含顧客和員工。我們相信人性本善、人們願意做好工作（People want to do good job）。惠普以人爲本的精神從人力招聘工作就可以看出。

我們希望從一開始就招聘最好、最適合的人才。我認爲招聘的第一個要點，就是不能只找和自己一樣的人，唯有平等聘用各個種族、性別、特長的人，才能產生新的觀點和思惟，也才能保持企業的創新。

其次，在甄選人才上，我們通常不特別看重應聘者的學歷、經歷，而是著眼於更實際的問題；我們會問對方「如何對抗壓力？」「在團隊發生衝突時，該如何解決？」因爲這些能力，對一個好的員工至關重要。另一方面，在面試應聘者時，主管也同時在面試自

己，他可以從對方的回答中，反省自己過去的作法和思惟。

我們約在兩年前開始推動「實習／導師」的併行制度，由資深員工擔任實習者的導師，實際教導和考察實習者解決問題與合作的能力。

除了招聘以外，惠普對員工的激勵也極度重視。薪資只是激勵制度的一小部分，其他如福利、工作環境、娛樂活動等，都是惠普留人的政策之一。例如，惠普的香港分公司甚至有專用遊艇，供員工使用；其他地區的分公司也有專用的度假小屋、休閒器材等，我們很支持員工從事休閒活動、旅遊等，這對提升工作效率很有幫助。我們認爲，惠普提供給員工的不僅是好的工作，更是好的學習環境、休閒環境，以及生活體驗。

一般而言，惠普員工40%的工作時間是用於討論、溝通，



甚至閒聊，而主管也時常和下屬在非正式場合討論新產品、新點子、新訓練方案等，這被稱為「銷售觀念與哲學」。此外，惠普長期以來實行「目標管理」（MBO），也就是由主管和下屬一起決定中、長期的工作目標，凝聚彼此共識，然後一起實行。

圍繞著「以人為本」的核心，惠普的價值觀還包括信任與尊重、成就與貢獻、創新與速度、團隊合作，以及無可妥協的正直與誠信。

惠普對待員工的方式是：聘用最好的人才，給予最好的訓練、指導，設定高標準的目標，然後就放手讓他去做。我們對員工的工作熱忱和能力是非常信任的，這點也表現在惠普的「門戶開放政策」以及彈性工時上。惠普的辦公室是不用門隔開的，即使總裁辦公室也一樣是敞開的；而員工可以自己彈性調整工作時間。我們給予員工最大程度的自由，並信任員工會貢獻最好的成果。

在提高成就與貢獻方面，領導者非常重要，惠普很注重領導能力的培養。我們認為領導者不只要建立願景，更要實際參與、直接接觸問題，並與人合作，才能瞭解工作中的困難和解決方法。

團隊合作是惠普工作的基本模式。沒有任何人——包括總裁——有絕對的權力。一切決策都必須經過交流和辯論，在不同觀念、背景的激盪中產生。也因此，惠普員工必須具備幾方面能力：首先，他必須擁有與別人共事的熱忱；他也必須能傾聽、瞭解和分享不同的觀點，並和不同背景、特質的人合作；最後，他需要一定的執著，如果自己的想法是對的，就必須堅持說服別人。

惠普對於正直與誠信也有很高的要求。我們對於任何細節都很注意，因為一點點的誠信瑕疵，很可能會不斷擴大，最後毀掉整個團隊。

惠普之道不是一成不變，而是持續在演化；例如，惠普2002年併購了康柏，要如何把惠普重視人性的文化，和康柏強調速度、結果的文化加以融合，就考驗著惠普的哲學和價值觀。不過，惠普「以人為本」、重視創新的精神則始終如一，這精神貫穿了惠普每個員工、團隊、以及管理活動。

#### 現場交流

**Q：惠普特別重視誠信，但如何在甄選過程中確定應聘者的誠信？**

**A：**這無疑是最難確認的問

#### 講者素描

柯玉璋畢業於美國哥倫比亞大學，曾服務於RCA（彩色電視的創始者）及IBM，是中國惠普的創始人之一，現任惠普中國區列印及消費市場集團總裁。

題。一般而言，我們一方面從應聘者過去的經歷，特別是解決問題和團隊合作的經驗中考察；另一方面則盡量透過面試晤談中瞭解。此外，我們也會在試用期以及往後的考核中持續確認員工的誠信。我們認為品格比能力更重要，因為一個能力好、品格差的員工，對於企業的傷害往往更大。

**Q：惠普如何讓來自不同文化，擁有不同背景和特質的經理人一起合作？**

**A：**一個簡單的答案是「強迫他們合作解決問題」。我們並不期望經理人具有同樣特質，也不要求他們私底下要成為朋友，只要在工作上，他們能對事不對人、尊重彼此差異，並合作解決問題就可以了。

**Q：你對於最近中國IT市場的看法如何？**

**A：**受到宏觀調控影響，中國IT產業最近的成長比過去緩慢，2005年宏觀調控應該會持續，不過整體來看，中國的IT市場成長率仍然大於其他國家，只是可能成長較前兩年稍緩。（本文內容取自北京清華大學管理講座；陳靖遠整理）

G

# 廣告產業大變革

廣告產業已非過去的廣告代理商獨擅勝場。  
收益下降，客戶預算銳減，媒體部門獨立，塑造新產業結構。  
二十一世紀的廣告產業新版圖正隱然成形……。

■ 梁中偉



媒體採購已經是廣告業裡不可忽視的力量。

陳之俊 攝

去年，序曲（Overture）在台灣上市，搜尋引擎廣告正式宣告進軍台灣。任何廣告主只要付出最低每個關鍵字新台幣3元的代價，就可以讓自己的產品出現在關鍵字搜尋的頁面上。加上Google原已在台灣提供的類似服務，一個新的廣告年代已然降臨。

從1950年代電視在美國普及以來，三十秒廣告進入每個家庭，製作廣告的廣告代理商，為企業傳遞產品與品牌的訊息，一直是企業最親密的戰友。當企業擴張到海外，這些廣告代理商也隨之全球布點，或者是購併當地廣告公司，轉戰不同的市場。

但是從2000年以來，傳統廣告產業突然步入一個漫長的冬天。2001年，企業在廣告上的經費劇減，全球廣告量衰退達7%。台灣市場的廣告量，則從2000年起一路下跌。根據潤利公司的資料顯示，台灣四大傳統媒體（電視、報紙、雜誌、電台）廣告量從1999年593億元的高峰，跌至2001年與2002年的528億元與535億元，2003年雖回升到587億元，但低迷的市場還未能回到1999年的水準。

去年9月，北京舉行的世界廣告年會（IAA）上，廣告代理

商BBDO亞太區董事長蘇雄發表一場演講，談的是廣告人最關心，也最黯淡的話題：創意的價格與價值。蘇雄開宗明義提到，「企業行銷預算大幅刪減，」採購人員直接涉入廣告預算的審核，「他們不關心策略，只關心動輒數百萬元以上的電視廣告有沒有立竿見影的效果。」

除了傳統廣告預算大幅刪減，過去未見的新媒體，也一步步發展犀利的廣告工具，爭奪市場。Overture與Google提供的搜尋引擎廣告服務，不需要代理商，不需要媒體計畫，只要選定幾個關鍵詞，任何企業都可以極低的預算，讓訊息出現在電腦螢幕上。以台灣為例，過去微不足道的網路廣告，2003年締造了14億元的產值，預估未來幾年將以40%的成長速度搶占市場。

此外，網站購物頻道的興起，不但提供新的消費平台，也提供新的廣告平台，成為新媒體的一員。

不僅新媒體出現，從外部改寫廣告的價值鏈，傳統廣告的基石也將面臨科技的嚴厲侵蝕。2006年以前，台灣電視播放將全面進入數位視訊，屆時電視不但是互動的，而且由於個人數位錄影設備的協助，可

以過濾所有的廣告。半個世紀來獨領風騷的電視廣告，其未來的詭譎命運，可能連廣告代理商本身都說不準。

## 廣告大哥換人做？

兩年前接任台灣奧美廣告（Ogilvy & Mather）董事總經理的梅可漢（Stephen Mangham），描述剛到台灣時，感受最深的是整個廣告業的「恐慌」。梅可漢告訴他的同仁，「經濟好的時候，客戶不會在乎你犯的過錯，但是經濟衰退，他就不會原諒你。」

即使2003年營收排名台灣第一大廣告代理商，智威湯遜（JWT）也感覺「這段時期的挑戰比任何時期都嚴峻」，董事長林文河不諱言，「利潤壓縮，做創意的人對自己的核心價值沒有信心，創意變成大量商品，不再有獨特的價值」。

2003年底，有八十年歷史的揚雅廣告，把原來公司名稱裡的「廣告」（Advertising）兩字去掉，改為Young & Rubicam Brands，強調品牌諮詢者的角色。執行長佛吉（Ann Fudge）解釋改變的意義是「不僅廣告，更超越廣告」。

相對於廣告代理商的困窘與衰退，媒體代理商崛起，變成集團的金雞母。根據獨立調查



公司法國的RECMA統計，以購併聞名的WPP廣告集團為例，旗下的媒體代理商傳立（MindShare），2003年全球廣告承攬成長10%，在亞洲地區甚至成長23.8%。獨立媒體代理公司凱絡（Carat）更驚人，在亞洲成長超過50%。至於由麥肯起家，廣告集團化的老大哥IPG集團旗下的媒體代理極致（Initiative），也成長了20%。

在整個廣告產業不景氣的情形下，媒體代

理商的成長幅度簡直是奇蹟。

WPP集團董事長雷德（Philip Lader）就指出，2000年以來，整個集團的成長動力，主要來自媒體服務。

台灣事實上是新模式的發軔地。1997年，WPP集團將旗下台灣奧美、智威湯遜的媒體部門獨立，成立該集團第一個媒體公司——傳立，由余湘任第一任總經理。自此兩家公司客戶的媒體預算，交由傳立統一購買，以量來爭取媒體價格上優惠。這個模式由台灣開始，短短三年內擴及全球。

根據世新大學公共關係暨廣告學系副教授陳宇卿的研究，單只1999年一年之間，台灣就出現十家新的媒體服務公司，並且繼第一波外資購併本地廣告公司後，形成「第二波外資購併浪潮」。她舉

WPP為例，「先後併入七家台灣媒體購買公司，呼應它的全球策略，全力發展媒體購買公司。」

創意人員過去一直是廣告代理商眼中的寶貝，他們是電視廣告片的創意來源，也是廣告公司能否受客戶青睞的關鍵。

至於媒體採購部門則向來不受重視。傳立台灣區董事長Andreas Vogiatzakis指出，在媒體採購還隸屬於廣告代理商的時代，與創意部門一起向客戶做簡報，幾乎全部的時間都在討論創意。最後剩下五分鐘，常只夠放一張投影片，看看在媒體上排的檔期。

情勢丕變，今天的媒體服務向客戶獨立比稿，簡報時準備幾十張投影片稀鬆平常，不再只用幾分鐘看媒體檔期。Andreas形容，「客戶聽完我們的簡報後，常常露出驚訝表情，他們想像不到媒體代理可以做到的事情有多少。」這些事情包括許多新的戶外創意，例如台北華納影城旁的Neo19大樓，台北金融大樓外牆，現在都成為大型運動與汽車品牌必爭之地。媒體服務公司成為創意在空間與時間上擴張的加速器。

獨立的媒體購買公司對待廣告創意的立場，顯然與廣告代理商不盡相同。凱絡媒體執行長李桂芬指出，廣告代理商過於注重傳統三十秒廣告，「但是對消費者而言，也許印象最深刻的不是電視廣告，而是西門町的一場活動。」媒體代理的焦點在尋找對的媒體，以利與消費者做有效的溝通。李奧

2003年台灣十大廣告代理商

排名	公司	營業額 (億元)	員工數
1	智威湯遜	4.55	165
2	台灣電通	4.51	202
3	麥肯廣告	4.27	141
4	奧美廣告	3.92	132
5	華威葛瑞	3.88	92
6	上奇廣告	3.80	97
7	李奧貝納	3.40	85
8	博達華商	2.94	80
9	國華廣告	2.12	96
10	BBDO黃禾	1.95	73

資料來源：台灣廣告主協會 繪表：林薇依

貝納廣告公司（Leo Burnett）董事長黃麗燕便充分認知傳統廣告代理商心態必須調整，「我常提醒同仁，如果創意人對媒體不夠瞭解，製作出來的東西對客戶就沒有幫助」。

### 廣告公司面臨ROI挑戰

從1955年開始行之有年的廣告佣金制度——客戶廣告預算的15%分配給代理商，逐漸被雙方同意的服務費所取代。2000年，根據一份英國對全球大廣告主的調查，幾乎已經沒有人再以15%的比例付佣金給廣告公司，隨著企業的廣告投資漸趨低迷，利潤豐厚的美好時代已經一去不回。

威脅不僅於此，科技的進步使廣告公司的成立門檻大幅降低，一人藝術總監的小工作室、一人導演的製片公司，一人網頁設計公司，如雨後春筍般出現，進一步惡化廣告代理商的處境。昂貴的創意，受到客戶愈來愈嚴厲的挑戰。蘇雄看到這個趨勢，警告「個人創意者所成立的工作室，以低廉的價格滿足客戶短期的行銷需要，但是對品牌的長期打造毫無助益。」

如何衡量創意的價值，往往成為爭執的焦點。BBDO蘇雄認為，即使從投資報酬率



廣告集團WPP台灣區董事長余湘。

陳應欽 攝



奧美整合行銷傳播集團董事長白崇亮。黃青慧 攝

（ROI）的眼光來看，對品牌的長期投資仍然最為有利。奧美整合行銷傳播集團董事長白崇亮分析，「台灣受OEM文化影響太深，在價錢上很精明，但是品牌文化的精髓，還需要時間培養。」他提醒，價值在傳播的溝通上往往是無形的，代理商與客戶的合作，甚至是跨市場的合作，都需要時間去慢慢磨合。智威湯遜林文河也坦承，媒體獨立，加上客戶削減對創意的投資，「對廣告代理商而言是兩面失血。」

IPG集團下的媒體服務公司優勢麥肯（Universal McCann）副總經理許富美指出，怎麼開記者會最有效，花100萬元找代言人，能產生什麼媒體效應，都應該先想清楚，做好規劃，「傳統廣告公司不會這種思考。」然而媒體購買的專業卻

正在此。

台灣星傳媒體（Starcom）為海倫仙度絲策劃的活動，為了凸顯海洋深層水，在台北人潮聚集的廣場前設置大型水族景觀箱，同時推出一個大膽概念：樣品販賣機。星傳董事長蕭靜萍指出，「以前在街上別人送你試用品，你不見得想要，現在我們用賣的，你必須投1元到販賣機，才能拿到樣品。」販賣樣品的收入，則捐給慈善機構。活動的第一個月內，商品的銷售提升了20%。

### 媒體購買失血競爭

雖然媒體購買從廣告代理商的手中，拿下可觀的利益與發言權，但是台灣整個媒體購買市場，卻未朝良性競爭發展。媒體代理公司成立之初，以大購買量逼迫電視台接受低價。

媒體服務代理商協會（MAA）理事長陳韋仲指出，「那時是買方市場，很多人確實感到有利可圖。」造成台灣一窩蜂成立媒體購買公司。

但是2002年4月之後，情勢逆轉。極致傳媒大中國區董事長劉篤行分析，有線電視站穩腳步，市場占有率節節上升，而秒數有限，希望上廣告的廠商為數眾多，「從這個時期開始，變成賣方市場，過低的價格，頻道商不再接。」媒體購

買原先為了搶客戶，向廣告主承諾的低價根本無法達成。在這種情況下，陳韋仲不諱言，代理商之間的比稿變成失血競爭，廣告佣金低到只有1%或2%，甚至零。不但實際廣告量的數字與定價差距甚大，代理商的實際營收更嚴重縮水。

除此之外，媒體購買本身只用CPRP（Cost Per Rating Point）指標——廣告價格除以節目廣告收視點——做為時段購買的唯一計算方式，導致即使沒有媒體研發工具，只要媒體購買量大，就能夠在市場生存。世新大學陳宇卿指

出，在媒體購買行為前須有的「媒體排檔研究、閱聽人調查、媒體企劃軟體、媒體策略」等，在台灣付諸闕如。

### 新競爭與新機會

媒體購買也有更新的競爭者。凱絡李桂芬承認，「購物頻道愈來愈大，最終而言會影響我們的收入。」以購物頻道為例，六年之間成長十二倍，2000年以後的成長更與廣告的停滯不前形成驚人的對比。

另外，網路所帶來的廣告大

幅成長，已經占整體廣告量的10%，成為第五大媒體，廣告量逼近20億元。但是對媒體代理公司而言，網路媒體與廣告主的關係更為直接，大的入口網站經常取代廣告代理與媒體代理的角色，直接協助客戶發展創意，並提供相關的服務。

統一企業飲料事業群助理經理柳麗倩指出，「台灣的網路流量過於集中大網站，價格不盡合理。」她指出，如果不做橫幅廣告，想在網路上做一點特別的東西，「動輒就要200萬至300萬元，」還不知道效果如何。

傳統電視廣告的力量仍不可忽視。東森電視董事長張樹森指出，東森2003年廣告收益30億元，占總營收66%，在2008年以前，廣告營收都還有成長的空間，「估計四年後可達到50億元以上。」

但是大勢所趨，愈來愈多的行銷預算分布在傳統媒體之外，逼使廣告代理或媒體代理發展新的商業模式，包括直效行銷、網路、互動、資訊研究、諮詢等不同事業單位，將占整個集團營收二分之一。傳統廣告集團也有其優勢。奧美顧客關係行銷（OgilvyOne）總經理張志浩就指出，一般的網站規劃工作室，其實並不能

2003年台灣十大媒體購買公司

排名	公司	媒體承攬額 (億元)	員工數
1	凱絡	48.30	92
2	傳立	42.49	96
3	貝立德	37.10	80
4	實力	30.50	53
5	極致傳媒	25.00	40
6	優勢麥肯	24.00	32
7	媒體庫	22.16	33
8	星傳	18.00	30
9	浩騰	14.60	34
10	權威	13.50	N/a

資料來源：台灣廣告主協會 繪表：林薇依



# 媒體遽變造就媒體購買

報禁解除，有線電視成立，台灣媒體環境開始變化。直到1998年為止，有線與無線的收視率之比為38%比62%，無線電視台擁有絕對優勢。

這樣的環境，造就了媒體購買的天時與地利。媒體服務代理商協會（MAA）理事長陳韋仲回溯，1997年傳立成立時，有線電視台開播未久，相對而言是弱勢媒體，殺價的空間比無線台大很多，給予媒體購買公司極大的成長空間，因此到2002年時，MAA已經有超過二十個會員。陳韋仲指出，目前媒體購買公司的發稿量占整體的六、七成左右。

也是從2000年上半年開始，有線電視頻道成長強勁，收視占有率超過無線電視台。

以去年為例，有線占74%，無線僅26%。從收視比例的變

化，也可印證廣告市場占有率的變化，2003年有線電視廣告收益達新台幣246億元，而無線台只有88億元。從1999年至2003年，有線電視的廣告收益成長了70%，而無線台則下滑了五成。

雖然個別電視節目的平均收視率不到1%，但是廣告單價不降反升。有線台從過去十秒鐘2000元起跳，現在高收視率的時段可收到3萬元以上。

平面媒體方面，報紙的閱報率連續九年下滑，報紙廣告連續五年負成長，過去可以拿到300億元的廣告，現在只剩75億元。市場上的雜誌數目，更是多到連媒體代理商都弄不清楚的狀況。

新媒體的活力也大幅增加，如網路、手機、戶外看板。

在媒體代理公司的協助下，

企業發現可以用新的方式來操作電視廣告。

2002年統一推出「茶裏王」，統一企業飲料部助理經理柳嬋倩當時主導產品發展與企劃。她一改傳統電視廣告的播出方式，「我們不是一支廣告播全年，而是一年推五、六支電視廣告，現在這已經成為很多新產品的標準作法。」

複雜的媒體環境與平台，昂貴的媒體價格，有限的行銷成本，如何有效運用媒體，成為媒體代理商的賣點。

曾在日本工作五年的傳立台灣區董事長Andreas Vogiatzakis指出，日本的無線台獨大，工作方式比較一成不變，相對而言，「台灣媒體環境更有彈性，競爭激烈，而且更具攻擊性。」台灣已成為媒體代理商最肥沃的土壤。（梁中偉）

G

提供客戶在網路上品牌行銷的策略，「要找結合活動、策略、資料庫管理的網路服務商，其實並不容易，廣告公司仍然是最好的選擇。」

星傳的蕭靜萍對媒體甚至抱

持更突破性的看法，她認為媒體代理的專長就是發現新的媒體，消費者不看電視，就找新的方式與他溝通，「廁所、更衣間、電梯、捷運站，無處不可以是媒體……。」

隨著媒體購買獨立，廣告產業已經改寫了全新的遊戲規則，一個廣告無所不在的新世界正在前面等著，過去五年看到的廣告大變革，才剛剛跨入下半場。

G

【新廣告人】

# 包益民 創意人創新路



離開廣告公司，包益民格局更大。

陳應欽 攝

**約** 拍攝的那天，包氏（Pao & Paw）國際公司創辦人包益民一進辦公室，手裡拿了一台數位相機，「我極力推薦這款，」他一面說，一面把這台精巧相機推近牆上，展示極近距離攝相的威力。

在台灣，三十八歲的包益民擁有極為罕見的經歷。從全美頂尖的加州帕薩迪那藝術中心設計學院畢業後，包益民進入廣告界的傳奇公司——威頓與甘迺迪（Wieden & Kennedy），並參與Nike電視廣告的製作。

在波特蘭的威頓與甘迺迪，包益民是唯一的亞洲人，「想

像一下，你不是與三個最聰明的人一起工作，而是與兩、三百個最聰明的人共事。」高度競爭的環境，包益民不但學習世界級的工作水準，同時也學習創造新的創意組合。

包益民為陶喆的「今天不回家」做唱片封面時曾建議做MTV，為了突破制式窠臼，找來擅長以電腦像素作畫的羅賓森（Craig Robinson）為專輯做電腦動畫，創做了一個台灣未曾見過的MTV。來自柏林的羅賓森曾與Swatch錶、Levi's、德國MTV、《Face》雜誌等合作。

「你必須有他們不見得有的機會，讓他們無法拒絕，像是新市場，不同的合作對象，全新領域等等，求他們，說服他們，」包益民用同樣的精神，請來《Wallpaper》雜誌的插畫家幫皮鞋品牌AS畫廣告，找來插畫家貝斯曼（Gary Baseman）設計宜蘭童玩節的代表人物。貝斯曼的動畫電視影集Teacher's pet，兩度獲得艾美獎。

包益民不但促成夢幻組合，更把創意做成生意。他自己投資，把貝斯曼的人物造型做成玩具，販賣所得部分捐給童玩

節。「他們不必出錢，當然願意與你合作。」

1998年，包益民與原從事廣告文案的妻子創業，業務範圍無所不包，平面廣告、電視廣告、T恤、玩具、杯子，甚至企業年報、公司Logo。廣告公司一般認為低利潤、缺乏挑戰性的非傳統媒體廣告項目，他們一樣做得嚇嚇叫。

包益民認為傳統廣告代理商的競爭力，正面臨嚴厲挑戰，「只有所謂的廣告創意，對於客戶是沒有用的，你要真的能幫客戶賣出產品。」因此必須直接進入客戶的商業流程裡去思考，什麼才有用。「對某些手機廠商而言，也許最重要的不是新電視廣告，而是一支全新的手機，才能真的做出品牌。」連手機都能做？「為什麼不能，專注設計，製造的部分交給專業。」

包益民的想法絕對不同於傳統創意人。他的十人公司，創造的營業額與前十大廣告公司相差無幾。包氏國際出版的設計書，在全世界範圍內找作者、銷售，代理一流的插畫家，包益民的邏輯很簡單：「只要哪個領域還沒有第一名，我就有機會。」（梁中偉） **G**

【新興業者】

# 凱絡 媒體購買第一大

去年底台灣兩大媒體購買的女當家都有新任命，一是余湘在她的媒體庫被收購之後，升任為WPP下M集團的在台董事長，統轄含傳立在內的三家媒體購買。另外則是凱絡的李桂芬由總經理升任執行長。

凱絡在2003年的表現非常亮眼，以新台幣48億元的廣告承攬量，從傳立手中搶下台灣媒體採購第一名。以品牌溝通者自居的李桂芬說：「企業告訴我們它要的消費者是誰，我們就可以抓出它的溝通任務是什麼。」除了國際客戶之外，統一、中華汽車、中國信託都在凱絡的客戶名單上。

在美國，大廣告公司雖然不太看得起媒體購買部門，但是又不願意喪失媒體部門所帶來的營收，始終抗拒讓媒體購買獨立。1990年代，崛起於歐洲的凱絡進軍美國，廣告集團意識到新趨勢不可擋，媒體採購部門終得分開運作。「但直到現在，美國的廣告業還是不太適應這種做法，」李桂芬說。

事實上，獨立的媒體購買在歐洲至少有三十年的歷史。由於歐洲各國市場小，語言分歧，文化相異，媒體環境複

雜，使媒體規劃與購買的專業重要性大增。同時，將媒體購買、媒體研究、媒體企劃與廣告創意、廣告製作分開，廣告主可自由選擇需要服務的項目，以節省服務費。

在凱絡的溝通架構文件裡，把傳統媒體、非傳統媒體與新媒體的重要性等量齊觀，而凱絡本身的廣告活動也涵蓋愈來愈多的公關、專訪、視訊、戶外、事件等不同的元素。

廣告創意的本質與流程因此完全改變。過去由廣告代理商壟斷的創意主導權，現在受到嚴厲的挑戰，以前是先有創意，然後才去想媒體如何企劃，讓同一個創意在電視、電台、報紙、雜誌上呈現。現在是同時獨立發想，分開比稿。李桂芬認為，「未來極可能是先有媒體，才有創意。」也就是先要知道要用什麼管道與特定消費者溝通，才能決定用什麼創意來表現。

雖然凱絡廣告承攬量在2003年為台灣第一大，李桂芬認為，大量採購做為唯一獲利來源的時代終將過去，差異化才是凱絡最重要的策略。

李桂芬指出，許多新的行銷手法概念新穎，實際上仍待考



李桂芬領導凱絡邁向業界龍頭。

陳宗怡 攝

驗，例如喧騰一時的置入行銷在台灣就不見得可行，「平均收視率既然如此低，利用內容來做行銷，效果一定有限。」此外，李桂芬也提醒對網路或IM（即時通訊）的族群而言，由平面或電視發展的傳統創意，可能完全不相干。

凱絡的挑戰將不只是新媒體。WPP整合M集團之後，余湘領導的傳立、媒體庫與Mediaedge：cia，勢必在客戶資源與承攬量上超越凱絡。面對余湘的挑戰，李桂芬顯然將面臨一場激烈的媒體購買王座之爭。（梁中偉）

G





派對設計業者李秉宏



照明設計師袁宗南



婚禮企劃楊惠雯

黃青慧 攝

製造情境 生產愉悅

# 「生活設計」產業崛起

設計，早已走出藍圖，走進生活。

從熒熒燈光如何營造，到紅毯上鮮花拱門的布置……

生活設計師隨時等著彩繪生命的扉頁。

■ 陳怡萍

有些屢屢出現於生活中的畫面，你一定不陌生。抽空參加親朋好友的婚禮，只看見新人進場、敬酒、送客等公式化步驟，看不見新人幾眼，連當面恭賀的機會都沒有，甚至在喜宴中同桌用餐的人也都不認識。

白天在辦公室辛勤工作，回家本來希望能感受到優閒氣氛，打開日光燈卻只見刺眼的白亮，讓人想放鬆都難。

遇上親人朋友的生日，不假

思索的預訂餐廳位子，買了個鋪滿水果的「標準」蛋糕，在用完餐後點上蠟燭，大家一同唱起生日快樂歌，並請壽星許下願望。

其實這些千篇一律的重複鏡頭，也可以有些改變。婚禮顧問可以替你規劃別緻的婚禮形式；照明設計師為你設計最舒適的居家燈光；派對業者與你一同激盪創意，為家人朋友打造最難忘的慶生會。

設計的對象，不再只是靜止

不動的圖稿與建築物，也不只是毫無生命的冰冷產品，這些新興的「生活設計」行業，正在創造與改變你的生活經驗。

「愈來愈多人靠設計賣錢，」東吳大學社會學系助理教授劉維公分析，由於生活品質的提升，讓大家對於每一件事情都有「再豐富一點」的要求，因此許多以設計為主的行業，開始得到大家的重視。

「每一個人其實都喜歡有趣、有創意的東西，」104人

力銀行品牌總監邱文仁補充，這些新興行業雖非熱門的求職類別，但卻能啟發每個人的思考，更符合現在社會上對創

意、遊戲、美感、感性的需求，「台灣人出國機會多，眼界廣，當然想要更有品味的生活。」

厭倦了生活中平淡無味的傳統戲碼，於是這些生活魔法師出現，幫每個人創造不同以往的生活經驗。

## 婚禮顧問I

# 甜蜜花嫁的催生者

結婚雖然是人生大事，但很多人卻用嘈雜的流水席婚宴虛度了自己的終生大事。為了擁有一場既創新又獨特的婚禮，尋求專業婚禮顧問的協助，在台灣逐漸風行。

三年來服務了超過二百多對新人的絕色婚禮顧問公司婚禮企劃歐陽慧表示，三年前剛創業時，每一位打電話詢問的新人，都會先花上一段時間問清楚「婚禮顧問」的服務內容，「現在接到電話都是直接預約時間，完全不會搞不清楚。」

絕色顧問公司的設計總監潘淑芬也補充，由於過去大眾對婚禮顧問缺乏認知，創業半年後才接到第一個要求幫忙設計婚禮內容的客戶，「當時一年多都沒有領薪水，還要跟老公要零用錢！」

潘淑芬說，愈來愈多年輕人對自己的婚禮有不同的想法、憧憬，希望能擺脫過去傳統婚

宴的模式，而婚禮顧問也會瞭解新人的個性、相識過程等，為新人量身訂做最適合的婚禮內容，「如果沒有我們，新人就會像玩偶一樣，長輩叫你站哪就站哪。」

歐陽慧也舉例，自己曾遇過一對長得像日本人，也很愛到日本旅遊的新人，因此從喜餅、喜帖、場地布置，到當天婚禮播放的歌曲，全都是「日本」為設計元素，讓新人擁有最獨一無二的日式婚禮回憶。除了依照新人特質設計婚禮內容，婚禮企劃也能為新人圓夢。

同樣創業三年多的婚盟創意工坊婚禮企劃楊惠雯回憶，自己曾經為一位對美人魚充滿幻想的新娘，設計了一場海洋婚禮，不僅將場地布置成深海情境，更讓新娘躺在大貝殼中進場，為新娘圓了二十幾年的「美人魚夢」。



除了婚禮的形式、內容，「與賓客互動」也是許多新人的要求之一。

「現在的婚禮不只是吃吃喝喝就好，」楊惠雯強調，婚禮的回憶不僅是新人的，也是現場所有參與賓客共同擁有的，因此自己會設計默契考驗、問答、抽獎等可與現場來賓同樂的遊戲。有了豐富的花樣，如今賓客對於婚禮的想像，就不只是酒足飯飽就解散而已。

「除了求新，現在人愈來愈懶，也是婚禮顧問開始流行的原因之一，」1111人力銀行副總經理吳睿穎認為，婚禮企劃從挑婚紗、訂飯店，到內容設計、籌備，所有細節一手包辦的服務特性，也成了很多怕麻

煩新人的最佳選擇。

楊惠雯舉例，曾有位日本人，與自己面談過一次婚宴籌備方向後，便飛回日本，之後雙方完全以Email聯繫。至結婚前對方都沒有回過台灣，

「唯一一次回來就是婚禮前一天，他只要當天人來結婚就好。」

不過，怕麻煩、想創新的代價並不低，婚禮顧問籌備一場婚宴平均索價新台幣8萬元。

儘管如此，婚顧市場需求仍然不斷擴大，楊惠雯表示，2001年剛創業時，全台婚顧公司不超過三家，至2004年已達近十家，「我們薪水翻了三倍，業績也成長了五倍。」

## 照明設計

# 巧施燈光魔法

夜晚，從高雄愛河旁的炫麗燈光，到台北101聳入天際的層層彩光，燈光不再只是照明的工具，它已經改變了每一個人在生活裡的感官體驗。

「台北市信義區的新光三越商圈，晚上一定讓你感覺很特別，其實都是因為燈光，」光理設計公司主持設計師石曉蔚表示，藉著不同的燈光設計，每一個區域都在塑造自己不同的樣貌，讓經過的人心中都有不同的感受，更可以吸引人潮。「現在只要建築物位在醒目的地點上，建設單位就會找專業人士設計燈光，因為這可以彰顯它的價值。」

袁宗南照明設計事務所設計師袁宗南也回憶，自己曾設計過台北市保安街上列為保護古蹟歷史街屋的燈光明照，也得到2002年的景觀設計獎首獎，

「但是最感動的不是得獎，而是旁邊賣鹹酥雞的阿伯說，一輩子沒看過這麼多的人潮。」

石曉蔚表示，人都有視覺上的需要，而人在晚上可以看見的就是光，非建築物本身，只要燈光改變，建築物的表情就會不一樣，「就像灰姑娘如果不換上漂亮衣服，就永遠是灰姑娘。」

過去只有公共建築或商業大樓，才會將「照明」視為設計的重點之一，袁宗南說，以往一般的住宅建案不會與照明設計師合作，住宅與居家燈光設計的業績也占不到整體業績的三成，但隨著房地產的回溫，及一般大眾對生活品質的追求，現在已成長到超過五成。

「燈光設計本來就應該以人為本，因為這些都是人居的環境，」袁宗南表示，很多人認

為燈光只有照明功能，甚至只是些專有名詞，但其實燈光的設計與一般人的日常生活息息相關。

他以公園為例，一般公園路燈是常見的水銀燈，但水銀燈有聚集昆蟲的效果，因此一般人夜晚到公園，常會被蚊子咬得滿頭包，「公園到底是給人去的還是給蚊子去，只要燈光換過來就不會被咬了呀！」

專業的燈光設計，不僅能解決生理上的困擾，更能省下許多不必要的資源浪費。

袁宗南補充，很多社區的公共電費往往都比自己家中的電





價值百萬美元的MBA課程 天下文化為你取經

# Harvard Business Essentials 哈佛商業必讀系列

切中商界關切主題 世界級顧問專業審核

聯合晚報總主筆 蔡詩萍 · 博客來網路書店總經理 張天立

非凡新聞台總監 洪玫琴 · 萬寶周刊社長 朱成志

聯名推薦



## 教你贏得一生的談判

理察·盧克 編著 麥克·瓦金斯 審訂 吳佩玲 譯

軟皮精裝 定價300元

如何進行談判準備、進行多方談判、評估對手的態勢、  
確認己方談判的資源及授權？完全談判，聽我的就對了！

## 經理人的十堂財務必修課

理察·盧克 編著 山繆·海耶斯 審訂 施惠修 譯

軟皮精裝 定價320元

解讀財務報表、應用評價、企業內外部投資的決策工具等。  
本書讓非財務背景的經理人，也能懂得理財。

## 如何做好創新管理

理察·盧克 編著 山繆·海耶斯 審訂 施惠修 譯

軟皮精裝 定價300元

如何激發創意與辨識商機、將創新打入市場、破除創造力的迷思？  
提升創造力，就是營造企業創新文化。

費還貴，因為建築師的燈光設計多是以吸引人潮為主，沒有考量人的生活型態。假使將燈光在晚上活動量最大的六到九點調亮，之後漸漸調暗，到十二點只留下入口的燈，如此便可省下35%的電費，「燈是生

活的一部分，不只是为了show給人家看。」

而在每個人停留時間最長的住宅裡，燈光也扮演了舉足輕重的角色。「台灣住家裡的燈，只有天花板上的大白跟大黃兩種，」袁宗南解釋，一般

人在家裡多呈躺臥的姿勢，眼睛會不斷受到天花板上刺眼燈光的困擾，無法讓已經工作一整天的身心好好休息，「你有看過五星級飯店有大光嗎？只要把燈光小小的改變一下，就比較不會得憂鬱症。」

## 派對設計

# 創造驚喜點綴生活

「開派對」已不再是電影裡西方社會的專利，現在的台灣人，愈來愈愛為自己辦派對。

104人力銀行品牌總監邱文仁表示，對「情境」的追求，是現代人的生活樂趣，而辦派對就是創造理想情境的最好方法。因此專門替客戶設計、規劃派對主題的行業，愈來愈受到歡迎。

「以前客人常常進來詢問了一個小時，結果什麼都不要，」自行創業的台灣派對商店負責人李秉宏說，過去大家對派對設計完全沒有概念，也不會將時間花在上面，「但現在大家都會來問我怎麼開派對，跟我一起激盪創意，然後買很多派對商品回家。」

派對設計商機成長多快速？李秉宏用業績舉例，2000年兩

家直營店的派對設計及商品零售的業績總和不超過新台幣500萬元，2004年合計卻已經突破3000萬元，「上星期我們舉辦的加盟說明會，有二十多個來參加，過年前確定會有五家加盟店加入，」他笑著說。

李秉宏分析，幫親朋好友舉辦派對，無形中可以增加互動，例如家長替小孩舉辦生日派對時，就可以與孩子討論他喜歡的派對內容，共同規劃，「不然現在的親子互動只有簽聯絡簿、問考試成績。」

他以自己為例說，小孩喜歡聖誕老人跟熊，於是自己在孩子的生日派對上，就扮成聖誕老人的樣子，也將蛋糕訂做成熊的花樣，更安排「兒童桌」、設計兒童餐，不只是唱唱生日快樂歌、切切蛋糕而已。



台灣派對商店 提供

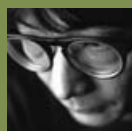
「你想想，這輩子有沒有人幫你辦過很棒、很有趣的驚喜派對？」李秉宏笑著說，過去社會上沒有這樣的管道，一般人只能羨慕美國電影裡的家庭派對，「但是現在這樣的派對一點也不遠呀，你只要走過來，就可以幫別人創造一輩子都會記得的回憶。」

邱文仁強調，設計與發明的源頭，在於人類的需求，時代的進步與改變，讓每一個時期產生不同的設計文化，「所以設計這件事不會有停止的一天，因為人類的需求隨時都在改變！」

G

# 留白空間

品味的·健康的·社會的·文化的·  
人文底蘊所構築的心靈空間



236 建築人  
簡學義的留白空間



240 斯人舊事  
登鹿港古樓 緬懷辜老



246 杏林人  
李源德 永遠發熱的醫者心



250 劇場人  
吳興國 捲起劇場「暴風雨」



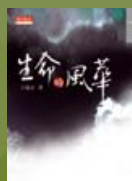
256 思潮人  
人應當怎樣生活？——蘇珊·桑塔格給世人的啓示



258 古典新談  
「香港藝術節」開鑼



260 生活人  
極致體驗巴黎美食



262 遠見書摘  
喚醒沈睡已久的醫德



以石頭寫詩

# 簡學義的留白空間

建築可以超越物質的存在，而進入心靈世界，  
建造鶯歌陶瓷博物館的簡學義，曾經實現夢想；也曾與現實拉扯，  
二十年的堅持，只為從作品中折射永恆光芒……

■ 楊索

**建**築師簡學義說話沈緩，一字一句像板模中的灌漿，需要時間停格，才能凝結定型。不過，就如簡學義所表現的純粹、理性的建築型式，他整個人由內而外也沈浸在和作品相似的氛圍中。

在長達二十年的設計生涯中，簡學義完成的重要作品僅有八件，但是，他從一貫採用的清水混凝土、木質、鋼構的素樸建材，發展出強烈的個人風格，也屢屢成為台灣建築作品的驚歎號！

除了在1992年落成的鶯歌陶瓷博物館，受到建築評論諸多肯定及討論；在2002年與多國建築師，分別在北京建造的「長城腳下的公社」，亦使該計畫策展人獲得第八屆威尼斯建築雙年展首獎。

對於台北市民來說，和簡學義最接近的作品，是看似平淡無奇的幹道公車亭，一座座鋼鑄的無彩度平頂亭構，在五色紛雜的都會幾乎讓人不感覺其存在，然而，也因為如此，它使得在紊亂車流中穿梭的行人有了一方平靜的喘息空間。

簡學義說，他選擇建築這條路，是幼年即萌芽的志願。「小時候，經常跟著父親去巡視工地，看到建築從平面圖轉化為實體，對我而言，已經不是陌生的

事。」

簡學義的父親是國內知名的福住營造廠負責人簡德耀，叔叔是台灣廟宇建築師李重耀。簡德耀在日據時代，是台灣四大營造廠之一的光智營造主持人陳海沙的工班，他向陳海沙學得扎實、一絲不苟的工匠精神。

簡德耀自創事業後，施工嚴謹、用料不打折扣，這種態度也擴及做人及傳家原則。「父親雖然沒有明言，可是我從小就知道『誠實』是我們家庭的訓」，簡學義回憶說。

在走向建築之路，簡學義的成長歷程中，除了父親，還有三位重要他人，他們分別是畫家李德、東海建築系的老師張肅肅以及建築師陳昭武。

簡學義從小就擅長繪畫，他可以把眼睛所見的物件與景象都纖毫不差描繪出來，在就讀建中一年級時，他到永和李德畫室學習，簡學義描述說，遇到李德，他才發現自己根本就不會畫畫，也不懂什麼叫繪畫。

他形容說，過去他習慣畫一個蘋果，就是具象地描出蘋果的造型及在空間的位置，他進到畫室，看到李德的學生畫蘋果，卻是從背景密集的黑線條中，烘托出一顆似虛若實的白蘋果。





這顆「蘋果」威力雖不若牛頓的蘋果，對這個敏感的少年卻產生撞擊。 [REDACTED]

李德教畫，從不用言語說教，簡學義記得，在素描人體時，李德有時走到他背後觀看，拿起他的畫筆，從同一焦距去塗畫，兩三下，人體的線條、明暗等元素，即精準鮮活起來。 [REDACTED]

簡學義在高三迷上物理，之後考上東海物理系，當他準備南下讀大學時，李德送了一套羅曼·羅蘭著、傅雷翻譯的《約翰·克里斯朵夫》給他，由此，簡學義走入文學世界，又進入存在主義和現代主義的閱讀門徑。 [REDACTED]

### 創作有如水中倒影

在東海第二年，簡學義降轉建築系，遇到了張肅肅，他說，其實張肅肅並未教過他，但是，這位台灣首位哈佛建築系畢業的嚴格老師之行事和思想，卻深深影響他。張肅肅曾經說過一段話：「創造是含蓄

的，有如水中倒影，只有在水面光滑如鏡時才有倒影，我們應該以追求平凡、追求謙虛，替代對偉大的追求，」這句話令簡學義銘記至今。 [REDACTED]

大學在東海大度山過了七年，簡學義飽浸了耽美的理想性格。1984年從東海畢業，他跟隨陳昭武建築師工作兩年，陳昭武是一位自律甚嚴的人，簡學義舉例說，陳昭武曾經接過一個設計案，在施工過程發現鋼筋用量超出過高，這是代表原先的設計估算有偏差，在思量後，他頂著專業性受質疑的風險，還是向業主說明認錯，而不是蒙混過去。 [REDACTED]

李德一生隱於市集教畫；張肅肅在四十多歲即離開東海，回到台南作畫；陳昭武在四十三歲結束事務所，這三人走的是佛斯特所言：「一條人跡稀少的路」。 [REDACTED]

除了專業訓練，簡學義從父親及尊敬的三人身上濡染了一種對完美以及純粹性的追求，表現在作品上，即流露出退

#### 簡學義小檔案

1954生於屏東

1980畢業於東海大學建築系

1992主持竹間建築師事務所

#### 重要作品

台北 陽明山簡宅

台北 誠品中山店

台北 縣立鶯歌陶瓷博物館

台北 誠品天母店

宜蘭 國立傳統藝術中心行政大樓

台北 大陸工程博愛路辦公大樓

北京 長城腳下的公社

宜蘭 二二八紀念建築物

#### 獲獎

第二屆遠東建築獎 佳作

2001台灣建築獎 首獎

日本JCD空間設計國際賞 評審團特別賞

周慶輝 攝



隱、內斂的風格。建築師阮慶岳指出：「簡學義早期作品是以內在自我對話，與外在隔離斷絕的方式，成功確定了個人的建築哲學觀。」

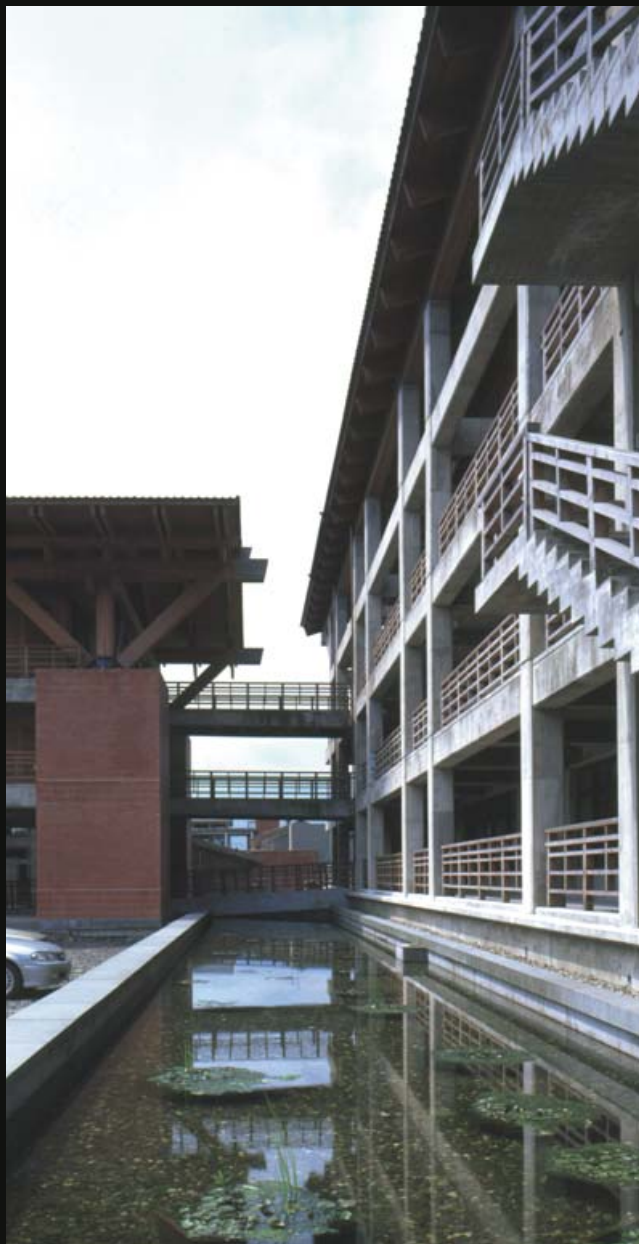
不過，從表象的建築物，其實並不一定能夠體會一個建築師在維護作品完整性與現實困境之間的拉扯。

就以簡學義1989年的誠品中山店為例，這棟矗立於中山北路的洗石牆建築，雖然廣受矚目，但是因為業主營收未佳，提早頂讓給一家婚紗禮服公司，接手的公司在外牆裝飾了石柱，讓原創的簡學義十分無奈。

簡學義在建造陽明山自宅時，由於業主是父親，父親所期待的是蓋一座傳統三合院的傳家厝，簡學義希望重新詮釋三合院的精神，以完整表達個人的建築思惟。為此，父子意見衝突，簡學義很清楚自己的目標就是要蓋好這座房子，所以當父親發怒時，他先沈默下來，等父親平靜後，再進一步溝通，就這樣拉鋸六年，簡德耀完全棄守，家宅依照簡學義100%的理念完工。

在建造鶯歌陶瓷博物館時，由於工期延宕，又追加工程款，當時的台北縣長尤清幾度公開痛罵簡學義，並批評簡學





1 1/2 3 4 5

圖1：沈靜內斂的宜蘭228紀念建築物。簡學義 提供

圖2：南投竹山的竹博物館，建築體外牆將採竹編建構。簡學義 提供

圖3：充滿閒適的浮雲雕塑，成為鶯歌陶瓷博物館的絕美一景。周慶輝 攝

圖4：宜蘭傳統藝術中心曲徑通幽。鄭錦銘 攝

圖5：簡學義建造陽明山自宅，和父親拉鋸六年。林白山 攝

義「設計什麼東西？花那麼多錢設計這種橋墩！」

工程進行間，簡學義所採用的灰藍色金屬框架，遭到工務局長自行改為粉紅色，為此，簡學義四處奔走，才爭取到自掏腰包重做。這項工程進行收尾時，承標的營造廠眼見無利可圖，最後違約閃人，結果還是簡德耀帶著工班來義務做完，簡家父子兩人賠了將近三千萬在這座博物館上。

在與公部門的折衝中奮戰前

進，簡學義又奪下台灣歷史博物館分館及南投竹山的竹博物館設計案，竹博物館的建築外牆將採竹編，這也將是對設計者和施工的一項挑戰。在2001年，簡學義分別獲得台灣建築獎首獎以及遠東建築獎佳作的肯定。

簡學義對禪宗特別會心，因為這種體悟，他希望自己的建築能夠成為城市中的留白空間。他引用禪宗的奧義說，一個虛的東西，反而才有滿的效

果，這是「虛滿」而「實空」，建築物並不需要擠眉弄眼地賣弄，有時候空白及沈默反而是好的。

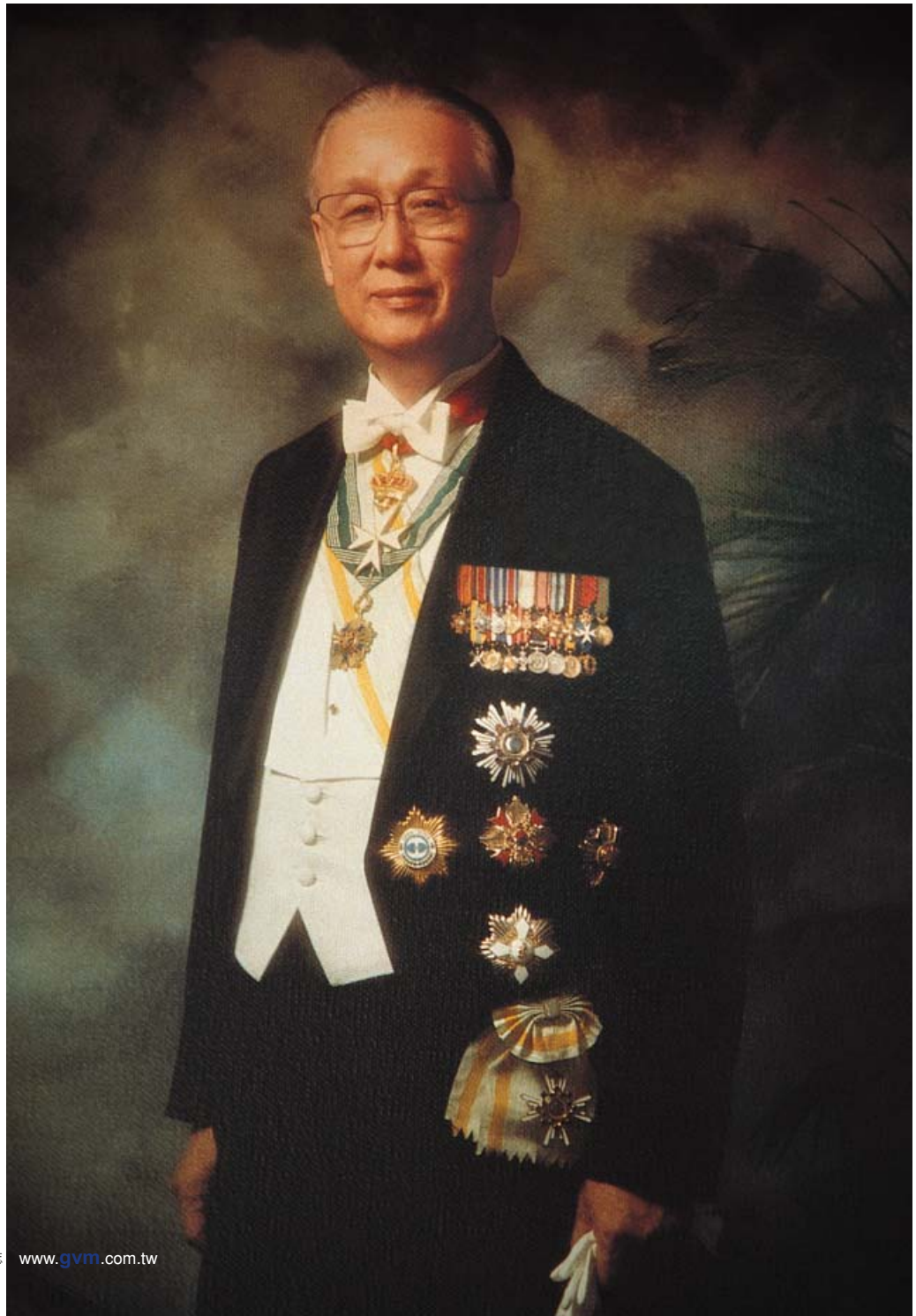
回顧二十年的建築路，簡學義是充滿自覺的，他從作品中去折射個人堅持的價值。他說，建築其實是很低技術的事，所有技巧的背後，是對本質的瞭解。「建築師是以石頭寫詩的人，建築可以超越物質的存在，而進入心靈世界，」簡學義如是說。

G

# 登鹿港古樓 緬懷辜老

採西方文藝復興巴洛克建築風格的辜家祖厝，  
是辜振甫父親辜顯榮當年興建的豪宅，歐風大宅宏偉的外觀，  
矗立在鹿港小鎮的巷弄間，格外顯眼。

■ 宋總瑤



辜振甫一身英挺的  
「勳章裝」油畫，  
目前掛在鹿港老家  
改建的民俗文物館  
內。陳應欽 翻攝



2004年12月29日，鹿港辜家捐出老宅而設立的「鹿港民俗文物館」正熱熱鬧鬧舉行了三十一周年館慶活動，由中信金控董事長辜濂松代表辜家主持館慶儀式。

回到祖厝，辜濂松興奮地細說他童年時代的宅院情景，點點滴滴彷彿如昨日，沒想到，不到一個星期，百年辜家另一位代表性人物——辜振甫（與辜濂松為叔姪）卻撒手人寰，留下往日的雕樑畫棟，更引人發思古之幽情。

在饒富中國古典風味的鹿港小鎮裡，這棟占地一千三百餘坪的歐式鐘樓型建築，入眼的震撼，令人難以忘懷。這原是辜振甫的父親辜顯榮在日據時期興建的華宅，當地人習稱「大和」大厝，大和便是辜顯榮的貿易商號，早年以開闢鹽田、投資糖業及其他外銷貿易而發跡。

當地有此一說，辜家老宅與日據時期的「總督官邸」為同一匠師所規劃，但據台灣古建築專家李乾朗指出，鹿港辜宅與台南州廳外觀相似，但作工又有點台灣味，也有可能是鹿港民間匠師模仿台南州廳建造。數數年頭，這時候距離興建當時，儘管已經將近一個世紀，能夠完成今天看來仍是相



辜家位於鹿港的老宅，繁複雕刻裝飾得相當華麗。

陳應欽 攝

當氣派的宅邸，也足以想像辜家當年的盛貌。

### 耀星樓紀念辜顯榮

辜家大宅的建築特色在當地極具盛名，包括一棟傳統閩南式建築「古風樓」已有兩百年歷史。另一棟文藝復興時代後期的巴洛克風洋樓，則在辜振甫出生後兩年（1919年）落成，建築正立面的繁複雕刻裝飾相當華麗。

1973年，辜振甫捐出祖居的全部土地、建物、家具、器皿及收藏品，將老宅改為具有地方特色的文物陳列館，館藏涵蓋清代中葉到民國初年，共有

六千多件。

值得一提的是，文物館於1989年建造的「耀星樓」，是辜振甫為紀念父親辜顯榮特別命名，由他親手題字的匾額，也是辜振甫唯一留在文物館內的真跡。

民俗文物館副館長施雲軒說，這座耀星樓如今是職員的辦公室，辜振甫特別用他父親辜顯榮的字號「耀星」命名，題字後，再請鹿港工藝家施鎮洋刻字。現在文物館內仍保存辜家祠堂，每年清明節前後，辜振甫、辜濂松等辜氏家族成員都會回到老家來祭拜歷代祖先，耀星樓二樓設有寢室，辜



1 |  $\frac{2}{3}$



圖1：宏偉瑰麗的歐風建築，意境優雅。陳應欽 攝



圖2：傳統型的閩南建築風貌，古趣盎然。陳應欽 攝



圖3：辜濂松說：會議廳堂是祖父（辜顯榮）開會的地方，可說是宅內最重要的地方，小時候他不太敢走進。陳應欽 攝

振甫最愛在此小歇憩息。

走進大宅門，辜振甫當年在總統府受勳的紀念照，正高高地掛在文物館的服務台處，再往前進室內看去，牆上一張辜顯榮的肖像，不少人說與辜濂松相當神似。

館慶當天，辜濂松帶領來賓參訪民俗文物館時說，他是在文物館的書畫室後方房間出生，當時前方房間是接待客人的地方，他常常在文物館內外到處跑。

走著、走著，旋即進入辜顯榮的臥房與宅院的會議廳堂，辜濂松腳步停了下來，似乎特別有感觸。他說，小時候他不太敢走進這兩個地方，因為會議廳堂

是祖父（辜顯榮）開會的地方，可以說是宅內最重要的地方，長輩時常告誡他們，閒人與小孩勿進。

穿過中庭的花園以及古井，故居外的廣大庭院，是辜濂松幼小時候常玩耍的地方，以往辜振甫從台北回到鹿港老宅時，時而可見他在此院子裡散步的蹤影。

夕陽下的古厝，增添了幾分靜謐及緬懷故人的思緒，施雲軒說，辜老過世後，前來造訪辜家舊宅、懷想辜老典範的遊客與日俱增。

從日據時代到國民黨政府，從蔣介石到李登輝時期；辜家的政商實力，可以歷代不衰，辜振甫無異是辜家承先啓後

穩住辜家百年根基的重要靈魂人物。

## 能唱、能寫的「優等子」

出生於鹿港的辜振甫，在十二個兄弟姐妹中排行第五，自幼聰穎過人，最受辜顯榮疼愛，逢人便稱讚他「優等子」。三歲啓蒙私塾，習讀四書五經、學英文，七歲開始接受日文教育。

日據時代與日本人往來密切的辜顯榮，其實不諳日語，上中學以後，爲父親誦讀日本報紙並擔任翻譯，便成爲辜振甫課餘的例行工作。由於精通英、日文，加上常跟隨父親左右，因此日後繼承父親政商界人脈，也爲他個人事業與外交成就埋下伏筆。

著有《台灣五大家族》一書的作者司馬嘯青分析，辜家能夠擁有屹立不搖的台灣第一家族地位，與辜振甫廣結善緣，長年奠下的深厚政商關係不無相關。細察辜振甫的爲人，溫文儒雅、不溫不火的處事作風，圓融的遣字措詞，給一般人極好的印象，社會上對辜振甫的評論也是褒多於貶。

另外，辜振甫應對之道得宜，應是其受政界倚重的最大原因。親近辜家人士透露，曾有人問已過世的長子辜啓允對

父親（辜振甫）之感，當時辜啓允戲說，父親一天到晚都忙於沙盤推演國家大事。據聞，每當接獲「高層」召見之際，辜振甫會事先預想高層可能詢問的問題，在應對之間，設法提出適宜的對策。

遇到難解、敏感的話題，辜振甫也總能「四兩撥千金」的漂亮化解。話說，有一回故總統府資政張群問辜振甫，「爲何生日蛋糕要插蠟燭？」辜老靈機一動回應，「因爲要照明」，沒想到，不罷休的張群再接著問，「那爲何要吹蠟燭？」辜老想都未想便笑著說，「因爲要吃蛋糕嘛！」妙語如珠的辜振甫，令人印象深刻。

## 文化素養烘托政商才華

如衆人所知，辜振甫從小聽戲、學戲，也愛自己粉墨登場。1998年還到日本公演過，一償他在海外演出的最大心願，辜振甫也曾經在日本報紙自述他是靠練京戲來養生。

除了懂戲曲，辜振甫自小更文武兼備，曾拿下全島中學桌球冠軍，加上他才情四溢，能詩擅畫，寫過小說，晚年轉而專注藝術收藏，如此對中國文學的嚮往，應是辜振甫與當下許多企業家最大的不同。

他常引述《論語》——「不患

人之不己知，患不知人也」以爲訓，並以「謙沖致和，開誠立信」做爲座右銘，辜振甫所領導的和信集團與中信集團，都是延續此經營理念及企業文化，與台灣經濟及金融發展同步茁壯。

雖然生長於富貴之家，但辜振甫仍保有鹿港人樸實的風範。在辜家老宅工作的一名員工說，辜振甫雍容大度、待人和氣，平日生活簡樸，對起居的舊宅只有「潔淨」兩字要求，這也是爲什麼辜振甫主導興建的「耀星樓」，無太多華麗裝潢的原因。

幫辜振甫理髮十餘載的張師傅回憶說，身材高挑的辜振甫，最愛的髮型是中分頭，數十年來不變，每次到店內理髮，都固定坐在靠門的第二張椅子，在他印象裡，辜振甫念茲在茲的就是國家大事，言談之間不時流露出憂國憂民之慨。

與辜振甫有二十年情誼的前振興醫院院長張心湜談及辜老在病榻前最大的遺憾，就是臨終前未能回鹿港老家看看。

如今辜老仙去，空餘古樓。隨著辜濂松家族崛起，與辜成允繼承父業，這座訴說鹿港早期繁榮風華的辜家祖厝也將世代交替；在辜振甫走後，繼續伴隨辜家，走入新的時代。 **G**



前台大醫院院長 李源德

# 永遠發熱的醫者心

六年前，李源德接下台大醫院院長一職，憑著理想與執著，為醫院悄悄帶來了一場「寧靜革命」，更帶領同仁走過撼動社會的SARS危機，卸任後，即將退休的他，還擁有一個持續發熱的心。

■ 陳怡萍



2004年7月31日，是台大醫院前院長李源德醫師，擔任院長工作的最後一天。

趁著工作空檔，他走在醫院各科的長廊裡，敲每間辦公室的門，握每位醫護人員的手，感謝大家六年來的包容，也為自己在這六年中曾得罪過的地方一一道歉。

這位國內知名的心臟內科醫師，在六年前接下台大醫院院長一職，經營這個全國最大、歷史最悠久的醫療機構的重擔，頓時落在李源德身上。

手中拿著日記，翻開上任第一天時記下的心情與當天的新聞剪報，李源德回想起當時滿腹的理想說，自己是一個很執著的人，認為是對的事情就一定會做，「但是大部分的人都不想改變，所以我常常得罪人。」

他舉例，過去醫院裡的家庭醫學科門診地點，空間狹小，患者候診時都得擠在一起，連他看了都難過，因此他決定遷移其門診地點，並且重新規劃設計，沒想到家醫科醫師卻相當反彈，「他們甚至跟我拍桌子對罵，但是聽說他們現在很滿意新的地點。」

熟識李源德的人都知道他有著極強的理想性格，接任院長一職後，銳意革

陳之俊攝



新，不僅送行政主管去念EMBA，也不計成本開設黃昏門診，還跨出大步與工研院合作生技計畫，一位台大醫學院內科資深教授就說，他對李源德的改革計畫深表贊同，形同為台大「老店新開」。

李源德的「強人作風」，不僅逐步完成這場被稱為「寧靜革命」的改造計畫，更帶領台大醫院度過「SARS時期，急診室關閉」，這場百餘年來的最大危機。

2003年3、4月，SARS病毒席捲全台，李源德翻開手稿紀錄說，當時台大醫院急診室每天有七百人需要做病毒篩檢，六到八人需要住院，儘管背負台大醫院這塊「金字招牌」，以及在政府抗煞小組不斷勸阻下，他仍毅然決定淨空急診室，暫時停收病患，台大醫院急診室百餘年來首度關閉。

「雖然很沒面子，但是人命關天，我不能讓任何人在這裡殉職，也不能讓無辜的人死亡，」李源德說，疫情趨緩後，台大醫院開始做病毒篩檢，發現急診室裡的門把、冰箱，到處都是SARS病毒，「如果當時不關閉，無法想像感染的情況會有多嚴重！」

除了執著與鐵腕，李源德的危機處理能力，也是台大醫院

度過這次危機的原因之一。

「當時和平醫院封院，我們就不斷開會，討論如果是我們該怎麼做，」李源德說，決定關閉急診室時，每個人該指揮哪些事，該負責什麼，全都一



李源德將SARS時期的大小事件，一字一句親手記錄下來。

清二楚，事後更馬上召開記者會，第一時間向社會大眾交代清楚，以免引起恐慌。

## 台大招牌的捍衛者

由於背負著「全國最大、最好」的招牌，李源德不停地訓練自己危機處理能力。

李源德說，六年來他每天早上做的第一件事就是翻遍各報，先看是否有台大醫院的新聞，再判斷內容是褒是貶、是否構成危機，即使是其他醫院的事件，他也會趁機思考該如何處理，「我每天都在為台大的招牌做保衛戰，光這樣壓力就很大了。」

在「台大醫院院長」的頭銜下，李源德還是位心臟內科醫

師，對病人，他同樣執著。

早年擔任住院醫師的他，在病患住院第一天就搬張椅子陪病患聊天，只為了等病患病情發作，以確定其是否罹患舌下神經痛，患者的住院病歷更寫了滿滿七頁。

「對病人用心，讓病人感謝你，這才是醫生的價值。」他笑著說，三個月前，婉拒了一位已故患者的兒子送來的100萬元大禮。雖然患者已經過世，當時也沒有接受李源德的開刀建議，「但是我不停地跟他遊說，每次都很著急，他一定可以感受到我對他的用心。」

講起病患對自己表達謝意的方式，李源德顯得很欣慰。有次他在飛機上遇到一位空姐，她的奶奶是自己曾治療過的病患，那位空姐不僅頻頻道謝，還買了一件西裝送給他，「年輕小姐買的那套西裝很華麗，我都不敢穿，一直掛在家裡。」

即使已經卸下院長職務，在1月底正式退休的李源德，仍然興高采烈地談著如何將病患回診次數減到最低、籌組醫療船等改善台灣，甚至全世界醫療品質的梦想，「只要我可以做的，我還是會做，我這顆心到現在還是很熱的。」 **G**

# 吳興國 捲起劇場「暴風雨」



空間  
劇場人

1986年，  
當代傳奇劇場藝術總監吳興國，  
用改編自《馬克白》的「慾望城國」  
帶來京劇大革命，  
2004年結合電影導演徐克的  
改編莎劇「暴風雨」，  
再度衝出票房長紅。  
為藝術衣帶漸寬終不悔的他，  
認為每一次掙扎，  
最後都能得到最大的滿足。

■王怡榮

「波」布羅……海之神，天之魔……  
「波」……，」黝黑的舞台，明滅閃爍  
的燈光灑落在祭法懲敵的魔法師吳興國  
身上。頂著烏黑的冲天高髻，緩緩振開  
布滿道教符號的朱紅法袍，冷峻眼神往  
台下一睥睨，詭譎神祕的氛圍立即瀰漫  
全場。

這場當代傳奇劇場年度創作「暴風雨」，在近年蕭條的表演藝術市場上，開出超過九成的票房紅盤，不只衝著徐克的響亮名號，許多觀眾更期待吳興國能繼名噪一時的「慾望城國」，再次打造莎劇改編經典。

十九年來，吳興國帶領當代傳奇劇場在國際舞台發光，不但是第一個在英國皇家劇院登台的亞洲藝術團體，多次受

郭政影攝

邀大型國際藝術節，更是台灣融合傳統戲曲與現代劇場藝術的翹楚。

英國《衛報》形容當代傳奇的演出，是該刊所見「最好的東西文化交融之一」，阿姆斯特丹世界音樂劇場節總監漢莫（Louis Helmer）則讚譽當代傳奇為「亞洲最棒的劇團之一」。

## 流的是傳統的血液

揮舞著創新的大纛，流的卻是傳統的血液。演出橫跨電影、電視、舞台劇的吳興國，在影視明星的光環下，其實是擁有深厚根底的京劇演員。然而他之所以能屢創劇場新局，登上世界舞台，不只是因為無邊的創意與扎實的演技，更是因為對傳統的不捨與熱愛。

台上可以三秒鐘入戲，台下的吳興國卻充滿藝術家的率直，一身樸素的黑衣卡其褲，掩不住無時不刻的激動，說到環境的困窘、對藝術的執著，屢屢誇張地挑高眉、瞪大眼，活脫就像《水滸傳》中的江湖豪傑。

父親早歿，十一歲時就被母親送進復興劇校，開始吊嗓子、練身段、翻筋斗的生活。傳統梨園深信「棍下出名角」，學徒動作稍一閃失，馬



吳興國與妻子林秀偉（右）合作無間，從沈潛中再出發。

陳宗怡 攝

上就挨竹筍炒肉絲。不服輸的吳興國，印象深刻的童年回憶中，就曾半夜摸黑到廁所，頂著颼颼寒風偷練功，「你想在舞台上比別人好，就要去練功，因為演出傳統戲曲要十八般武藝樣樣通，不用功絕對不行！」吳興國說。

傳統戲曲的訓練，奠定吳興國唱、念、做、打的基本功。大學時代加入新創立的雲門舞集，則開啓了他對當代表演藝術的眼界。

「中國戲曲重視含蓄，西方劇場強調情感的直接表現，」吳興國回憶，一次排演「烏龍院」，雲門舞集創辦人林懷民要求演張文遠的吳興國，衝去抱住飾演閻惜姣的女舞者，在他還考量「要抱哪裡」時，林懷民已經不耐煩的親自示範，並劈頭質疑，「你是演員，連這動作都不敢做嗎？」讓自尊

心強的吳興國當場大受刺激，卻也深刻感受到傳統表演方式的局限性。

此外，雲門現代風格的舞台設計，感染情緒的燈光調度，以及舞者強調力度美感的動作展現，都吸引年輕的他像海綿一樣拚命吸收，「雲門是我很大的一段進步時光，」吳興國至今仍心存感恩。

## 用創新詮釋祖先的遺產

退伍後加入陸光國劇隊，表演天分卓越的他，很快嶄露頭角，不但晉身劇隊演出王牌，編創新戲還連獲三年國軍文藝金像獎「最佳生角獎」，受到專業肯定。

然而，有感於時代變遷，國劇觀眾大量流失，不願見京劇就此走入墳墓，吳興國與一群二十來歲的年輕京劇演員，決定「揭竿起義」發動一場京劇



革命。

熱血青年的使命感，造就1986年的當代傳奇劇場，擔任藝術總監的吳興國，決定大膽採用傳統戲曲形式演出西方經典，為老京劇闖出新路。

不過，創新必然是踏著傳統的碎瓦前進，歷史包袱得要相當的勇氣才能拋開，連吳興國也承認，「剛開始創立時也不知道要怎麼走。」抱著「雖千萬人吾往矣」的決心，吳興國早有挨罵的心理準備，「當你是傳統出身，要做創新，就要等著招架很多人劈來的斧頭。」

然而，改編自莎士比亞名劇《馬克白》，融合話劇、現代舞、電影手法的創團作「慾望城國」卻一戰成經典，報刊形容「觀眾欣喜若狂，有人大叫，有人流淚，台北藝文界足足震動了一星期。」雖然仍有保守京劇迷指責吳興國是國劇的叛徒，但當代傳奇劇場從此打開知名度，成為備受矚目的表演團體。

「『慾望城國』突破傳統京劇的框架，在當時劇場界引起了大風暴，造成的巨大影響到現在都還看得到，」國光劇團藝術總監王安祈表示，二十年前京劇演員向老師學習就已足夠，因為慾望城國的成功，「現在的演員開始會看電影、現代舞，甚至歌仔戲來豐富表演藝術。」

繼創團告捷後，當代傳奇劇場陸續推出的作品，也屢屢一新觀眾耳目（見表）。例如，1993年改編自希臘悲劇《米蒂亞》的「樓蘭女」以特殊的聲腔、歌隊，增加戲劇張力，並採用葉錦

添華麗前衛、視覺感強烈的服裝設計，讓藝文界大為驚歎。1995年「奧瑞斯提亞」在大安森林公園露天演出，以四周高樓為背景，往來車聲為音效，發揚「環境劇場」理念，轟動一時，每場都吸引上千位觀眾駐足。

做為當代傳奇劇場的創意領頭羊，不論在劇團或排練場，吳興國的點子總是天馬行空，源源不絕。自承起床後那怕是開門、燒開水時都在想藝術下一步要怎麼表現的他，導戲時往往會冒出好幾個版本，要演員都「試試看」。「只要給吳興國一個道具，他就能自己玩出許多花樣，」知名藝術指導葉錦添形容。

豐沛的創意來自傳統的根底與新思维的激盪。吳興國形容創作就像悟道，靠剎那的靈感，「但要先累積一定程度，才有東西拿得出來，」「對我而言，祖先的遺產很重要，」吳興國認真地說。

此外，外表看似崇尚個人英雄主義的吳興國，也從不諱言妻子林秀偉（太古踏舞團團長）對自己的深刻影響。兩人在雲門舞集結識，但一個自小受東方戲曲薰陶，一個是學西方現代舞起家，藝術風格截然不同，「我們就像一面鏡子的正反兩面。從互相審視中學習、交流、撞擊，哪怕是有批評，可是你會感覺增長的智慧是倍數的，從中的學習反而最多，」吳興國說。

對坦言「不懂經營」的吳興國而言，在劇團運作上，也是缺林秀偉不可。除了張羅劇團行政事務，林秀偉也是吳興國對內對外溝通的潤滑劑。「吳興國是典型的火象牡羊座，不懂得放軟身

段，」與吳興國多次合作的知名京劇演員魏海敏回憶，排戲中如果發生衝突口角，總是笑臉迎人的林秀偉出面緩頰，「造就吳興國的就是林秀偉，」魏海敏有感而發。

### 衣帶漸寬終不悔

然而，由於大環境不景氣，講究大製作、精緻舞台的當代傳奇劇場，也曾在1998年因經費困窘而休團。不過，經過兩年的沈潛思索，加上接演電影、電視劇充實劇團荷包，2001年復團時，一度憤怒沮喪的吳興國已經恢復創作活力。

復團作「李爾在此」，吳興國一人分飾十角，挑戰表演極限，繳出漂亮的成績單，不但巡迴法國、日本、韓國等地皆獲得廣大迴響，丹麥歐丁劇場藝術總監甚至感動地緊擁吳興國說，「你不但搖撼了自己的傳統，也搖撼了我們歐洲莎士比亞的傳統。」

笑稱「李爾在此」是當代傳奇十九年來第一個賺錢的作品，五十二歲的吳興國走過休團的掙扎，回首向來蕭瑟處，開始懂得轉個彎思考，「停了兩年之後，我已經看開了。」一向企圖心旺盛，喜歡轟轟烈烈的他，沈吟片刻後解釋，「多贊助也好，沒有贊助就做



資料來源、照片提供：當代傳奇劇場 繪表：吳盈恩

### 當代傳奇劇場歷年作品

- 1986年 「慾望城國」改編自莎劇《馬克白》
- 1990年 「王子復仇記」改編自莎劇《哈姆雷特》
- 1991年 新編傳統戲「陰陽河」
- 1992年 新編戲曲「無限江山」
- 1993年 「樓蘭女」改編自希臘悲劇《米蒂亞》
- 1995年 「奧瑞斯提亞」改編自希臘悲劇，由環境劇場大師謝喜納 (Richard Schechner) 執導
- 2001年 「李爾在此」改編自莎劇《李爾王》
- 2002年 「金烏藏嬌」改編自傳統老戲「烏龍院」
- 2003年 「兄妹串戲」首創嘻哈京劇
- 2004年 「暴風雨」改編自莎劇，徐克擔任總導演



小的(指製作成本較低的戲)，反正這就是我喜歡的工作。」

2004年第十個製作「暴風雨」申請到國家戲劇院支持，因可以大展抱負而意氣風發的吳興國，不但動員近四十位演員樂師，還邀集知名香港導演徐克，與美學大師葉錦添參與製作，成為去年底藝文版面的熱門話題。

這齣標榜結合京劇、崑曲、原住民歌舞的魔幻大戲，儘管評價兩極，但一票難求的盛況，已為當代傳奇二十周年系

列活動壯了聲勢。

曲終人散，有觀眾覺得新奇有趣，但也有藝文界人士批評戲劇張力不足，演員表現生澀。「吳興國在編導方面還需穩定的創作群，」長期關注當代傳奇的戲曲專家點出癥結。

衣帶漸寬終不悔，儘管藝術之路絕非康莊大道，表演生涯邁向四十年的吳興國，創作熱情卻不曾冷卻，因為「一路走來，每一次掙扎，到後來都變成一個最大的滿足，」他由衷地說。

G

# 人應當怎樣生活？

## ——蘇珊·桑塔格給世人的啓示

「雖千萬人吾往矣」，這話說來容易，但面臨衆口鑠金時，卻少有人做得到。

2004年12月28日因癌症逝世於紐約，素有「美國才女」之稱的桑塔格(Susan Sontag)便是當代少數幾位敢於違背時潮、堅持說真話的「女英雄」！

■鄭美里

九一一事件時，美國舉國同聲譴責恐怖分子，將「我們」「好人」「勇敢強大」與「他們」「壞人」「卑鄙懦弱」二分時，桑塔格在一篇「強大幫不了我們的忙」的短文中，勇敢地刺穿謊言，呼籲美國面對此一不幸時需要的是正視和反省，而非自我安慰和持續的謊言。

活躍文壇四十年，桑塔格這位美國家喻戶曉的「明星」作家，其著作跨海而來，不論是寫於1970年代的《論攝影》《疾病的隱喻》，以至近年的創作《火山情人》等，自1990年代以來經過中譯介紹進台灣，幾無例外地受到書評刊物的青睞、推介，也依然擲地有聲撼動著此地知識界與文化圈的心靈。

許多人將桑塔格的過世視為一代公共知識分子的殞落，象徵著一個時代的結束。雖然桑塔格從不喜歡被貼標籤，但「最後的知識分子」的稱號還是常落在她頭上，這也難怪，在學院體制外著述論說，不與時代同流合污，拒絕麻木不仁地「旁觀他人之痛苦」，她總是以具體的行動和受苦難者站在一起。

自1964年起，桑塔格認真關注並參與反戰。1987年到1989年擔任美國筆會主席，她的名字經常出現在世界各地抗議政治迫害藝術家的連署名單上。1993年當波士尼亞對塞爾維亞發動滅族戰爭時，她親赴塞拉耶佛居住，瞭解當地需求後導演了貝克特的戲劇「等待果陀」。即使晚年在癌症的病痛中，她仍持續對不公不義的事奮戰不懈，對美國反恐戰爭塑造的神話加以批判。

桑塔格出生於一個旅行世家，五歲時父親便因意外過世。她三歲開始閱讀，九歲搞刊物，四頁篇幅的月報每次複製二十份，以每份5美分賣給鄰居，持續了九年，「裡頭淨是我對所閱讀的讀物的模仿，包括故事、詩、劇本和戰役報導。」桑塔格的童年是在「對文學的陶醉和亢奮中度過的」，刻苦自學不休，儘管「身邊的人不在乎閱讀和音樂，但那卻是我日常生活的一部分，」她說，「我矢志追求靈性的衝刺。」童年時曾因閱讀居禮夫人傳記而想成為化學家，後來是物理學家，但真正讓她不能自拔、奉獻一生的則是文學，因為她真正



## 桑塔格大事記 & 代表性著作

- 1933年出生於紐約，十五歲進入加大柏克萊分校，後轉學芝加哥大學，1957年獲得哈佛大學哲學碩士。
- 1963年出版第一部小說《恩人》（The Benefactor）；1964年「假仙筆記」（Notes On Camp）被美國新聞學會列為二十世紀最重要的百篇文獻之一。
- 1966年《反對詮釋》（Against Interpretation）成為大學院校的經典，「美國最聰明的女人」之譽不脛而走。
- 1977年《論攝影》（On Photography）獲國家書評人評論組首獎。
- 1978年《疾病的隱喻》（Illness as Metaphor）被女性國家書會列為「改變世界的女性著述」之一。
- 1991年唯一的劇作《床上的愛麗絲》出版。
- 1992年《火山情人》（The Volcano Lover: A Romance）出版，登入暢銷排行榜。
- 1993年，赴塞拉耶佛居住，並導演貝克特的戲劇「等待果陀」。
- 2000年小說《在美國》（In Amercia, Farrar Straus & Giroux）獲美國國家書卷獎。
- 2001年5月獲耶路撒冷獎，表揚其終生的文學成就。



法新社

想要的是「將每種生活都過一遍，一個作家的生活似乎應包含一切。」

她一生熱中於抵制充斥於社會中反智的陳腔濫調，「女性主義者」是她能接受的少數幾個標籤之一，與她向來站在弱勢一方的立場相符，因為「從文化上來講，女人是少數民族」。她的作品中有不少承襲女性主義作家的傳統，例如在《旁觀他人的痛苦》一開始，她便引吳爾芙《三幾尼》中對戰爭的討論加以延伸；《床上的愛麗絲》更是一個女性主義批判企圖極為明顯的劇本。劇中援引吳爾芙在《自己的房間》一書中擬想的「莎士比亞的妹

妹」的概念，請出了文豪亨利·詹姆斯真正的妹妹做主角，並連結到夢遊仙境的愛麗絲，桑塔格自述：「我想我這一輩子都在準備下筆《床上的愛麗絲》。」此劇作也是桑塔格最直接與女性相關的作品。

桑塔格曾說，如果必須給自己歸類，她認為自己是一個作家，一個喜歡以多種形式寫作的作家，她感興趣的是「大量的、各種形式的、能夠感到自己有創造力、能做貢獻的活動」。對她而言，「作家就是一個關注世界的人」，而「知識分子的作用是向人揭示事物更加真實、因此也是更加複雜的一面。」

她的許多作品都探討了戰爭，她認為「有關戰爭的任何創作，如果不去表現它可怕的毀滅和死亡的責任，將是一個危險的謊言。」這也是她在書中對攝影美化痛苦、媒體使人對遠方災難變得麻木，一再提出批判、反思的原因。

桑塔格曾提到十九世紀俄羅斯文學的一個偉大命題：「人應當怎樣生活」，這個文學使命事實上不也正是桑塔格的一生——做為獨立的知識分子形象，不諱言女性主義的標籤，身為抗癌的典範，真正地走入戰地與戰火下的人們生活在一起——所留給世人最好的啓示和典範！（作者為資深媒體人） **G**

跨海藝術饗宴

# 「香港藝術節」開鑼

在亞洲表演藝術領域獨領風騷三十三年的「香港藝術節」，今年將以威爾第鉅作「奧塞羅」展開序幕，由波蘭國家歌劇院擔綱演出。

■劉家渝

時序進入2005年2月，全球華人地區都為即將到來的農曆年節熱鬧準備著；對台灣表演藝術舞台而言，卻進入票房的淡季；兩廳院也開始為期一個月的休館保養期。

反觀鄰近的香港，一年一度的「香港藝術節」卻即將在農曆年後大張旗鼓展開，且號稱是藝術節創辦以來最大規模的一次。

在亞洲表演藝術領域獨領風騷三十三年的「香港藝術節」，將從2月17日至3月20日，展開為期五週、超過一百二十場、近十二萬個座位的各類型售票，以及五十八場為青少年免費演出的表演，製作總經費高達新台幣2.7億元，除了香港政府挹注之外，港人喜愛賽馬、賭馬的娛樂習性，竟也成了多年來支持香港藝術節的主要財源之一。

今年「香港藝術節」標榜以「神聖與世俗」「屬靈與現世」的對立為主題，十分巧妙的藉由神聖與世俗，這兩個縈繞在藝術創作動機上最有趣的矛盾與衝突點，為各類型節目提供了合理的串連，不論在音樂、舞蹈、戲劇領域，都有令人期待的節目，更兼顧了專業人士與娛樂大眾的胃口。

沿襲每年自歐美劇院輸入整齣歌劇的

傳統，今年藝術節將以威爾第鉅作「奧塞羅」展開序幕，由波蘭國家歌劇院擔綱演出。

這齣以莎翁劇作為藍本的歌劇，是威爾第畢生中花費最大心血與最多時間的一部作品；而其中折磨於愛恨之間，充滿戲劇張力的奧塞羅一角，更是西方歌劇世界中所有偉大男高音又愛又怕，卻都強烈期望征服的角色。

音樂部分最受矚目的，首推法蘭斯·布魯根率領的十八世紀管弦樂團。將一口氣連四個晚上，搶攻全套貝多芬九大交響曲。而節目一經推出，光是預購的會員訂票就已超過九成，聲勢驚人。

聽慣了經由卡拉揚等大師為追求聲勢效果因而加大編制的管弦樂華麗詮釋，很少人知道，這些音樂在貝多芬年代，到底該是一種什麼樣的面目。

顧名思義，這支成立於1981年的管弦樂團，團員全都是研究十八世紀時期音樂的專家，他們為了還原貝多芬音樂的「真相」，透過各種典籍研究、演奏法回溯，甚至樂器研究，嘗試找出貝多芬心目中真正想要的聲音。此外，香港藝術節特別邀得德國波昂貝多芬故居博物館，將空運許多珍貴的照片於香港文化中心二樓，舉行主題展。



另一股復古旋風，則是來自德國的「費雷堡巴羅克樂團」，這支古樂團中的佼佼者。他們遵循古樂演奏形式，以首席小提琴手引導全樂團進行演奏而不設指揮，也因此，樂團藝術總監同時也身兼樂團首席小提琴。這次，他們將演出巴赫、韓德爾等巴洛克時代（西元1600年～1750年）的經典作品。

## 舞蹈節目 性感炙熱

室內樂節目比重高，是今年香港藝術節一大特色。特別值得一提的是，曾獲英國《觀察家日報》讚譽為「歐洲最出類拔萃的室內樂團之一」的易薩伊弦樂四重奏，亦將在結束香港演出後，繼續前進台北國家音樂廳進行一場演出。

這支以弦樂大師易薩伊為團名的弦樂四重奏成立僅十年，於1988年奪下艾維昂國際比賽大獎後，立刻以精湛的技巧躋身國際一流樂團之列，並以精緻、纖細、高格調的質感，成為詮釋法國音樂的某種典範，這次毫不客氣的排出佛瑞、德布西、薩替等全套法國作曲家作品，是室內樂迷絕對不能錯過的一場演出。

在人聲的表現上，本屆香港藝術節更是豐富，包括來自俄



即將於香港藝術節後，於3月17日抵台演出的易薩伊弦樂四重奏團。

羅斯的傳統東正教合唱團、熱情奔放的福音合唱組合「亞拉巴馬黑超合唱團」，以及來自印度拉賈斯坦的吟遊詩人美麗神祕的吟詠。其中「俄羅斯東正教合唱團」是亞洲觀眾難得一見的演出形式，團員們身著東正教傳統黑色服裝，更襯托出音樂的神祕與莊嚴，票券預售超過九成，主辦單位已進行緊急加場。

除了音樂類之外，舞蹈類節目表更讓人墮入無從選擇、無力抗拒的狀態。

技巧卓著、散發明星光彩的瑞士洛桑「貝嘉芭蕾舞團」，將帶來史特拉汶斯基的「春之祭」「火鳥」等。由舞蹈大師季利安率領的「荷蘭舞蹈劇場III」，將以凡爾賽宮的一場奢華派對，帶來充滿戲謔與諷刺的不羈狂想。在台灣曾備受好

評的西班牙國家芭蕾舞團，則將演出性感炙熱的佛朗明哥式芭蕾舞。

此外還有性感激情的義大利「艾德芭蕾舞團」與堪稱為日本現代舞大師的敕使川原三郎將展現的「風之花」。

以運作三十三年打下的堅實基礎，香港藝術節挑選節目的獨到眼光，成為亞洲各國學習或靈感的來源。

不少台灣觀眾每年皆固定前往觀賞。一方面享受美食，一方面趁著年後的最後折扣血拚一番，又可欣賞到來自世界的精采節目，今年年假，嘗試一趟「香港藝術節」行程，可能會是有趣的安排。（作者為國立中正文化中心行銷部經理）

G

「香港藝術節」節目諮詢：  
[www.hk.artsfestival.org](http://www.hk.artsfestival.org)





# 極致體驗 巴黎美食

在短短四天的巴黎旅程裡，  
幾乎每天晚餐甚至午餐，  
都在知名餐廳裡頭度過；  
每一個階段，  
都是讓人歎服不已的無上享受！

■ 葉怡蘭

自 1999年起，專注從事美食寫作以  
來，每次前往巴黎，無論白日行  
程如何，一無例外地，幾乎每天晚餐甚  
至午餐，都在知名餐廳裡頭度過。

1月下旬，已經有點兒記不清是第幾  
次前往巴黎了；在短短四天旅程裡，每  
一天都安排了大餐。

每一回，於我而言，都絕絕對對不僅  
僅是口腹之慾的縱情享樂；宛如聖徒們  
在虔誠信仰的廟宇聖堂裡匍匐朝拜；我  
所追求的，尋覓的，不是形而上的性靈  
的超越，而是人類之於美食藝術的極致  
可能。

而這回，一如以往，才只是第一晚，  
我已然知道，此行定然不虛。

隱隱約約能夠感覺得到，此際，法國  
料理似乎重又進入了，另一新的里程：

在La Table du Lancaster，Michel  
Troisgros主廚將他遊歷世界各地的所見  
所嚐所習灌注於廚藝裡，譜出一曲豐富  
新奇、令人目不暇給的多國滋味交響。

## 花都美食無上享受

◆ La Table du Lancaster：主廚Michel Troisgros，法國Roanne地區三星餐廳  
「Troisgros」於巴黎的全新力作：7,rue Berri,75008,Paris：01 40 76 40 76

◆ Le Meurice：主廚Yannick Alleno，剛拿下Gastronomade美食展的年度廚  
師大獎：228 rue de Rivoli 75001,Paris 01 44 58 10 55

◆ Les Ambassadeurs：主廚Jean-Francois Piege，率領主要班底整個兒脫  
離三星名廚Alain Ducasse，自立門戶：10,place Concorde 75008,Paris 01  
44 71 16 16

◆ Le Cinq：主廚 Philippe Legendre，曾在老牌三星餐廳「Taillevent」創下  
絕佳口碑：31,av. George V,75008,Paris 01 49 52 71 54

Le Meurice餐廳景致  
葉怡蘭 提供

這中間，最令人心醉的，是主菜的羊排：以龍蒿草、洋香菜、薄荷、菸葉等香料包裹醃漬羊排達十五天時間，之後僅以大火快速炙熟表面便上桌：外皮爽脆、內裡則柔嫩滑潤到幾乎一點纖維感也不存。

由Yannick Alleno領軍的Le Meurice，這光芒一日日愈加燦爛的廚界新星，整體展現的，是如早春曉霧中新芽初綻的森林般，極其纖柔細巧的優雅之風。

我愛極了他的油封鵝肝凍：細膩細滑得一觸到舌尖便如奶油般化開來的鵝肝間，巧妙夾入果風甜美的洋梨，再灑上些許提味醒脾的布列塔尼鹽之花；令人由衷驚歎著，原來鵝肝料理也可以這樣輕快輕柔。

而Le Cinq則讓我見識到，如何在傳統烹飪理念中變化出獨樹一幟的精巧風格。在那裡，一道以當令蔬材為主體的前菜，主廚Philippe Legendre將肥碩的青蒜中間挖空了，填入以松子、栗子、樹薯與黑松露泥做成的餡料，在雞與牛高湯中煮熟了，置於有孔洞的雙層瓷盤上；上桌後，於其上緩緩淋上覆蓋了松露奶油的高湯，當刻，松露奶油停留在上方的填餡蒜苗上頭，成為佐食的醬汁，高湯則從中間的孔洞

裡流至下方底碟裡；享用時，先吃完了上頭的菜餚之後，侍者會前來協助移去上方瓷盤、遞上湯匙，讓食客啜飲底下飽吸了肉類與蔬菜與松露精華的高湯；每一個階段，都是讓人歎服不已的無上享受！

Les Ambassadeurs，則是四家餐廳中，從創意到技巧全都讓我們驚呼連連、無可置信的一家。

我點的前菜，純以三種食材：黑松露、扇貝、大頭菜為主體，演繹成三種截然不同的樣貌：1、用槌薄的生扇貝包裹以松露泥調拌的大頭菜丁，整個兒表面裹粉稍微油炸，麵衣的香酥、扇貝的甜美、松露大頭菜的溫婉相互交織，滋味極其迷魅；2、將整顆的半熟扇貝夾入黑松露丁、再點綴上細細的大頭菜葉，鮮扇貝雄渾的海味與松露瀰漫野氣的香味格外相得益彰；3、一樣以槌薄的生扇貝為外皮，中間則裹入以油醋略略調味的大頭菜絲，表面灑上新鮮黑松露條，這一回，極其清新清甜的大頭菜成為主角，已經過兩樣美味洗禮的味蕾剎那間甦活了過來……。



主菜的鴿子，乍看似平凡無奇，然一切下入口，才發現層層引人入勝、層層皆有獨到處：最外一層，是柔嫩的鴿肉與香Q的鴿腿；次一層，同樣是鴿肉，卻柔滑細膩得宛如肥肝（猜測應是使用獨特的「掐殺法」所致）；再內一層，則才是真正的肥肝；內裡，還夾入了爽口黑橄欖泥，頗發揮畫龍點睛作用……。

一隻鴿裡竟能蘊藏如此多不同的層次變化，到底是怎麼做到的？我一面絞盡腦汁百思不解，一面嘖嘖讚歎深深折服。

過去在巴黎，觸動我的，多是食材與味道與創意的別具一格完美表現；尤其上趟前來，籠罩於正當席捲全球的東方熱下的法國料理，雖一樣精工精緻細膩講究，卻不免在這潮流浪頭沖激下而多多少少顯露出一絲絲進退失據的慌亂。然此回，經過一兩年來的沈澱咀嚼，則讓我分外更加看到了領會了，廚藝技巧的鬼斧神工出神入化，以及享用過程的精心醞釀分秒見驚奇。

讓我由衷歡喜著，看來，法國料理裡，新的面向新的專注正在浮現。（作者為生活美食家）G

《生命的風華》

# 喚醒沈睡已久的醫德

當國人還沈醉在韓劇「醫道」「大長今」醫者當如是境界：

仁愛醫院「邱小妹」人球風波，凸顯某些醫生完全漠視生命價值，新聞震驚全島。

雖然社會輿論疾呼「醫德是醫師專業倫理的第一信條」，

然而除了一再發生的悲劇，我們還能用什麼來喚醒沈睡已久的醫德？

王端正

從小最敬畏兩種人：一是老師；  
一是醫師。

老師在我們成長過程中，有時循循善誘，讓人如沐春風；有時師命如山，讓人望而生畏。但走出校門後，不論你是出類拔萃、成就非凡，或是庸庸碌碌、與眾一般，每一個人的生命中或多或少都帶有良師的浸染。

醫師懸壺濟世、拔人病苦、癒人傷痛，社會地位崇高，中外皆然。他們白袍披身，聽筒掛頸，望、聞、問、切，斷病開方，給人專業與信賴的形象。他們問病斷診過程的一舉一動、一顰一笑，都會牽動著病人心緒起伏；而醫病互動間，他們的一言一行、一瞬目、一蹙眉，也會帶給病人希望和絕望。不管你體弱多病似黛玉，或身強體健賽賓漢，每一個人的一生中，總會有醫師的妙手與叮嚀，總會有他們溫言暖語的撫慰與慈懷柔腸的身影。

「醫者父母心」，醫師之所以讓人尊敬，在於那顆人傷己傷、人痛己痛的仁人之心。醫師如果缺少了那顆如父似母的慈愛之心；缺少那份亦師亦友的關懷之情，那麼醫師濟世救人的精神就蕩然無存，拔苦慰生的精義就喪失殆盡，這

時醫師再也不是人人心目中既尊且敬的醫師了。

## 傾聽的藝術

其實，不論古今中外，行醫這個行業，所以能成為所有行業裡最受人崇敬的行業之一，除了因為他們有專業的技能，能為人醫病治疾、療傷止痛外；更重要的是因為他們能以感同身受的愛心與耐心，傾聽病人的心聲，分擔病人的憂苦，撫慰病人的心靈。

誠如美國知名醫學教育家路易士·湯姆斯（Lewis Thomas）所說的：

「今天，儘管醫學科技的神奇是幾年前想像不到的，卻飽受攻擊。有人批評醫生只是應用科學家，只著眼必須處理的疾病，並不把病人當作『個體』或『全人』來關心。醫生忘了傾聽的藝術，不願意或難以給病人或家屬一個滿意的解釋。」

湯姆斯教授不愧是位偉大的醫學教育家，他看出今天醫學界的問題，也說出了他對醫學教育的憂心。他不否認醫學儀器的日新月異，助長了醫學技術的不斷突破與創新。但他同時也擔心，醫師過分倚賴醫療儀器，會讓醫病關係日趨







書名：《生命的風華》

作者：王端正

天下文化出版

出版日期：2005年1月20日

定價：320元

冷漠與疏離：過分倚賴電腦表格與程式，會讓仁心仁術的醫道日趨物化與功利。他目睹現今醫學重視科技而偏離人文的發展趨勢，所以在《最稚齡的科學》（The Youngest Science）一書裡，深有所感地指出：

「今天的醫師，甚至不用走到病人身旁，就可以在另一棟大樓發號施令為病人診療。病歷紀錄也有電腦程式可以利用，見習醫師問病人一些問題，在表格上勾選，輸入電腦之後就可得到一張印得漂漂亮亮的診斷和檢驗建議書。」

## 醫病的疏離

因為對精密醫療儀器與電腦表格程式的過度使用和倚賴，現在醫師不會花個四十五分鐘去聽你的胸脬或觸摸你的肚子，他們只要填張單子，有人就會送去放射科做電腦斷層掃描。其結果當然是不到一個小時，病人體內的器官巨細靡遺，原形畢露，醫師對於病兆的瞭解與病情的掌控，更瞭然

於胸。但最令人擔心的情況也出現了，湯姆斯說：

「因此，現在的醫師不必去親近病人及其家屬，可以刻意保持距離。一切的接觸也許僅止於初見面時隨便握個手。醫學不再是觸摸的藝術，比較像是解讀機器訊號的科學了。」

機械化蔚然成風的結果，對醫師來說，醫療的診斷或許會更精準，但對病人而言，醫師再也不是他們可以一訴衷腸的親人或密友了。醫師和病人之間的距離，因對醫療儀器的過度倚賴和使用而愈行愈遠。

如果這種情形不能儘快設法改善，我們實在有理由相信：這個自古以來一直備受尊崇的醫人濟世行業，不久的將來會被物化成「銀貨兩訖」的庸俗行業，醫師的崇高社會地位，也會被窄化為只是解讀醫療儀器訊號的醫匠了。

## 人味的良醫

大家都知道，醫師是高風險的行業，任何醫療院所都危機

四伏，各類病菌都伺機而動，就是因為醫師敢於在危機四伏的環境裡為捍衛生命而努力，才能獲得社會的尊敬與病人的信賴。

如果病毒一來，捍衛生命第一線的醫護人員就率先望風披靡，棄械而逃，不僅有違醫護人員誓衛生命的天職，也愧對社會大眾對他們高度的信任與倚賴。

「醫師」之所以有別於「醫匠」，在於醫師心中有愛，醫匠心中唯利；而「良醫」之所以有別於「名醫」，不在於醫術而在於醫德。說得更明白一點，「名醫」或許有妙手回春的本事，但總不如「良醫」除了能妙手回春外，更有一份悲天憫人之心與仁民好生之德。

湯姆斯目睹現今醫界的怪現象，非常感慨地指出：

「醫學的訓練愈來愈沒有人味，行醫也愈來愈機械化，古老的醫學藝術失落已久，很少有人記得了。」（作者為慈濟基金會副總執行長）

G



余



秋雨

2005年2月訪台暨系列演講

閱讀，鼓舞人類求知與進步的渴望  
文學，追尋靈魂生命最底蘊的感悟  
乙酉初始

天下文化邀請文學大師余秋雨

以遼闊而真實的歷史透析

深沉而細膩的文化情感

喚起東方價值的文藝復興

為變動中的時代沉澱菁粹的人文力量



# 余秋雨5場系列演講

## 第1場：旅行・閱讀——遇見100%的人生品味

- 時間：2005年2月15日（二）19：00～21：00
- 地點：台北市親子劇場（台北市市府路1號2樓）  
（免費入場）

## 第2場：衆聲喧嘩 生命因閱讀寧靜

- 時間：2005年2月17日（四）13：00～14：30
- 地點：台北世貿一館劇場中心（台北市信義路5段5號）  
（入場需購書展門票）

## 第3場：科技虛擬時代，你需要文藝復興

- 時間：2005年2月23日（三）19：00～21：00
- 地點：清華大學大禮堂（新竹市光復路二段101號）  
（免費入場）

## 第4場：江南到世界——從城市美學看文明傳奇

- 時間：2005年2月24日（四）14：30～16：30
- 地點：中興大學惠蓀堂（台中市南區國光路250號）  
（免費入場）

## 第5場：從戲劇與文學，看生命力量

- 時間：2005年2月25日（五）15：00～17：00
- 地點：成功大學成功廳（台南市大學路1號）  
（免費入場）



紀念卡夾▲

定價500元

印行突破2萬冊

## 驚鴻大師 遇見100%閱讀品味

參加余秋雨訪台系列演講 百項閱讀好禮回饋

### (1) 辦法：

所有入場參加的讀者，填寫活動資料袋中「余秋雨演講問券」，可參加系列演講活動抽獎【2005年3月10日（五）公開抽獎】

### (2) 100個好禮獎項：

- 頭獎：天下文化余秋雨作品集10名【價值1,620元】  
【《借我一生》、《吳越之間》、《北方的遺跡》、  
《從敦煌到平遙》、《從都江堰到嶽麓山》，共5冊】
- 一獎：天下文化文學選集10名【價值1,420元】  
【《天下詩選I、II》；《天下散文選I、II、III》，共5冊】
- 二獎：《30》雜誌半年份20名【價值1,188元】
- 三獎：「讀一流書」讀書書包+讀書筆記本30名【價值1,160】
- 四獎：《余秋雨借我一生閱讀筆記書》30名【價值360元】

### (3) 得獎名單

2005年3月16（三）公佈於天下文化書坊網站



合作夥伴：台積電文教基金會 潤泰集團

主辦單位：天下文化 遠見雜誌 30雜誌 台中市政府

協辦單位：台北市政府文化局 清華大學藝術中心 清華大學中文系  
清華大學通識教育中心 中興大學中文系  
成功大學藝術中心 成功大學文學院

媒體協辦：聯合報副刊 博客來網路書店 年代電視台 經濟日報 非凡電視台

### 系列演講開放《借我一生》簽書

並有機會獲得「余秋雨2005年訪台紀念卡夾」限量贈品

活動詳情，報名請洽 [www.bookzone.com.tw](http://www.bookzone.com.tw)，

或電(02)2662-0012



# 虎與狐——郭台銘的全球競爭策略

## 讀懂郭台銘的第二本書



定價380元  
軟皮精裝

向客戶借膽，向對手學習，比狐狸還會借力  
讓人才賣命，讓組織地震，比老虎更威更猛  
看郭台銘如何挑戰一千天轉型，帶領鴻海超越7,000億天險  
最適者生存的企業，超競爭平台的配方

### 現代商戰謀略最佳範本

作者張殿文全球三大洲貼身觀察分析  
鴻海三十年奇蹟 為你震撼解讀

看郭台銘如何徒手打造霸權企業王國！  
第一手全球攻佔策略 全省各大書店、7-11熱賣中！  
[www.bookzone.com.tw](http://www.bookzone.com.tw)