

隨刊免費送
「聽胡德夫的詩與歌」
CD一張 一片，內文見252頁

•《錢復回憶錄》：感慨中再回首 •《史隆管理評論》：綠色行銷，成為票房靈藥

遠見

財經·管理·科技——第一流雜誌
Global Views Monthly 225 雜誌3月號
1986年7月創刊 2005年3月出刊



中信金控 陳聖德：
給客戶感動的服務



余秋雨：企業創新
需要人文的滋養

美學經濟 vs. 代工宿命

向精品學習

標榜品味、重視創意與設計的精品業，
為美學經濟作了最佳代言人。

亟欲擺脫代工製造，
跨入設計研發的台灣，

如何向精品業學習

百年經營祕訣：

- 招式一 重品質
- 招式二 領潮流
- 招式三 賣傳奇
- 招式四 創意念
- 招式五 搞崇拜



你是島耕作？還是呆伯特？
職場達人 vs. 職場呆人

理律 走過人性試煉
古坑咖啡 魔豆傳奇
胡德夫 用生命為原住民譜曲

ISSN 1017-5741



零售價 220元

TLFeBOOK

遠見

雜誌3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3月出刊



封面設計：林薇依

封面故事

134 向精品學習 打造Made in Taiwan的名牌 美學經濟vs.代工宿命

王一芝、江逸之

146 課堂取經 LVMH化身課堂教材
EMBA向奢華品牌取經

楊永妙、黃基民

148 課堂取經 法國學界掀起奢華品牌管理風

江逸之

150 課堂取經 LVMH海外大成長

楊永妙

152 聖殿直擊 兩百五十年的錶中貴族
江詩丹頓老店再出發

王一芝

157 聖殿直擊 江詩丹頓全球總裁
普洛斯：喜歡人，就能創造最好的產品

王一芝

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



- 160 舵手顯影 方寸之間，兼顧全球行銷與本土化 江逸之
- 160 舵手顯影 愛彼錶台灣總經理
翁天生：深耕通路，攻心為上 江逸之
- 162 舵手顯影 台灣斯沃琪瑞表總經理
黃孔祥：全球行銷本土化 江逸之
- 164 品牌傳奇 精品老店何以歷久彌新？
用品味領導潮流 王怡榮
- 168 書 摘 《風格 美感 經濟學》
美感，是最大的賣點 王怡榮整理

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請見諒！

特別企劃

- 200 島耕作vs.呆伯特 你想當島耕作還是呆伯特？
職場達人vs.職場呆人 楊索
- 202 島耕作vs.呆伯特 有勇又有謀的島耕作
蕭文傑 不斷奮起 重新來過 楊索

90 錢復 感慨中再回首



190 理律走過人性試煉



78 陳聖德：讓每個人不虛此行



遠見

雜誌3月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



160

翁天生、黃孔祥
方寸間，兼顧全球行銷與本土化



124

余秋雨
文化，不該是口自家的井



214

中古車新戰場

- 204 島耕作vs.呆伯特 總是搞不定的呆伯特
H先生 無大志所以無代誌 楊索
- 206 職場攻略 搶救企業呆伯特
拒當職場淘汰郎 林宜諱
- 212 輕鬆一下 當呆伯特擯上島耕作 宋漢崑、張經義

全球焦點

- 50 國內聚焦 消費者信心下挫 萬敏婉
- 52 國際瞭望 2004專利霸主 IBM十二連勝 陳致中
- 54 國際新聞集錦 通用汽車付錢贖身 結束與飛雅特合作 陳致中
- 60 深入中國 胡錦濤「務實」固江山 萬敏婉
- 本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請見諒！
- 66 大師論大師 領導學之父華倫·班尼斯 著／韓第・譯／汪芸
- 74 CEO開卷 杜拉克兵法 戴勝益

人物

- 78 獨家專訪 陳聖德 投入「最賺錢的銀行」
新舞台 再上層樓 宋縉榕
- 84 獨家專訪 陳聖德的領導哲學
讓每個人不虛此行 刁明芳、林美姿、宋縉榕
- 90 遠見人物 外交才子錢復 感慨中再回首 王力行

- 124 遠見論壇 文學大師
余秋雨 文化，不該是口自家的井 余秋雨 主講

專欄

- 18 讀者投書 編輯部
- 24 觀念衝擊 上台的演出要動人
——期望於推動「合作共生」的謝院長 高希均

遠見

雜誌3月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



104

期待下一個李國鼎？



170

品牌授權利滾利



196

變革才能永生

- 26 媒體前瞻 對歷史的溫情與敬意
——怎樣看「兩蔣日記」存放美國胡佛研究所
張作錦
- 28 字裡行間 擴大生命的空間
王力行
- 32 策略思惟 為什麼中國經濟「訂價合理」？
華而誠
- 36 把脈社會 大學法修法的困境
黃碧端
- 42 透視科技 自然無情，自然有理
李國偉
- 121 知識經濟論壇 人民哈韓，政府也哈韓
李誠
- 22 總編輯的話 美，也是一種競爭力
刁明芳

產業・管理

- 104 科技 擘畫科技新藍圖
期待下一個李國鼎？
張彥文
- 116 科技 科技政務委員林逢慶：
科技政策需要前瞻性
- 116 科技 國科會主委吳茂昆：
整合才能永續發展
- 118 科技 工研院院長李鍾熙：
工研院需要多面向的人才
- 170 產業 內容產業創新機
品牌授權利滾利
宋漢威
- 174 矽谷現場 沒了費奧莉娜 惠普怎麼走？
張德齡
- 176 MIT Technology Review 本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請見諒！
猶卡山終結核廢料問題？
著／華爾德・譯／張彥文
- 190 組織變革 史上最貴的一堂課
理律走過人性試煉
宋秉忠

遠見

雜誌3月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



248

黃崇仁 從繪畫追尋自由



252

胡德夫 用生命為原住民譜曲



221

《史隆管理評論》

綠色行銷，成為票房靈藥

196 組織變革 《北大商業評論》
變革才能永生 著／謝爾頓・譯／莫竹芬

214 產業 中古車新戰場
品牌大軍挑戰螞蟻雄兵 張元祥

241 產業新機 「古」底翻身
古坑咖啡 魔豆傳奇 張經義

人文空間

248 品味人生 力晶半導體董事長
黃崇仁 從繪畫追尋自由 高聖凱

252 音樂人 台灣最有力量的聲音
胡德夫 用生命為原住民譜曲 文／王一芝・攝影／陳宗怡

262 生活人 迷魅上海 葉怡蘭

266 古典新談 歐洲最古老的典雅樂聲
萊比錫布商大廈管絃樂團 劉家渝

268 遠見書摘 《女人都該知道的男人秘密》
兩性的祕密花園 安吉麗思

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請見諒！

知識管理別冊

221 《史隆管理評論》
綠色行銷，成為票房靈藥

223 書摘篇 綠色行銷，成為票房靈藥
著／金柏格、布魯曼・譯／李璋

231 業者現身說法 永豐餘 以綠色思惟貫穿產品與製程
林宜諄

234 業者現身說法 精工愛普生 綠色行銷彰顯品牌質感
宋漢威

236 學者觀點 政治大學企管系教授 別蓮蒂
討好環境，也要討好消費者



中華民國75年7月1日創刊
中華民國94年3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 蕭羽君

副總編輯 楊 索

主編 林美姿、汪 芸 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、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 李芸霈 美術編輯 彭修凌 編輯助理 陳柏蒼

特約記者 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

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、賴靖蓉

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、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、吳宜秦、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

櫃台行政 莊紋菁、左鳳瑜

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 陳佩瑩

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

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



免稅政策 嘉惠於誰？

日前報載，政府將取消軍、教人員免稅優惠，對上班族來說，這是台灣邁向公平正義社會的一個起點。

不過，值得我們深思的是，台灣仍有許多企業，是屬於免稅優惠的「貴賓」，其中更以高科技廠商為大宗。

閱讀《遠見》雜誌多年，筆者從報導中，見識高科技企業家的領導謀略與全球布局，以及成功背後的辛酸故事。但是在政府財政赤字嚴重惡化的今天，財政單位除了「積極」查稅、限期補稅外，是否更應重新檢視高科技免稅優惠的政策；更重要的是，期待高科技企業家們，以實質的繳稅行動，回饋社會、回饋國家，而這或許會是，台灣成為真正公平正義社會的另一個轉捩點。

對於市井小民的筆者來說，我們期待貴刊能為民喉舌，深入探討台灣的公平正義問題，以提供政府、企業界的改革參考。

台北縣 藝文工作者 宋碩化

幫助窮人，富人更安全

我認為「幫助窮人，富人更安全」這個標題應會引起兩極化的聲音。但如果我們能以大而平等的眼光看待，就可發現這是「危機」化「轉機」的玄機所在。

貧富不均的國家多動亂，而且情形愈演愈烈。例如印尼、印度及新近竄起的中國大陸，

其貧富差距懸殊，導致內部混亂、社會安全受到嚴重挑戰。且這種現象也使富者更傲，進而突顯階級與歧視的觀念；而窮人只能以僅有力量——即自身肉體做反擊。這些血淋淋的例子，每每都是阻礙國家進步、貧富相互仇視、愈來愈多外資投資心存觀望的主因。

慶幸我們的社會上尚未發生如此嚴重的情況，但貧富差距確實有日漸增加的趨勢，這項警訊也告訴我們，如果要想「自救」，必須先「救人」才行，否則如此惡性循環下去，我們的寶島也將難逃厄運，這值得人民及政府深思，並提早防患未然。

台北市 商 蕭銘洲

辜老貢獻 衆人緬懷

《遠見》224期以「登鹿港古樓」來緬懷辜老，但甚少談到古樓對於辜老的影響，以及沒有告訴不瞭解辜老的讀者，為什麼要緬懷他，顯得有些可惜。

辜氏在近代中國可稱得上望族，但是卻也極富爭議性，1896年，辜振甫之父辜顯榮開啓了「孤臣無力可回天」下的台北城門引日軍入城，雖然保全了無政府狀態下台北居民的身家財產，但是卻也自此蒙受「漢奸」的罵名；無獨有偶的是在「辜汪會談」的會場外，辜老與乃父所受的壓力不遑多讓，抗議群眾指責他將「賣台」。

然而會談的結果「九二共識」，卻是如今公認為兩岸緊繃關係解套的唯一可行之路，不論「扁宋會」後宋楚瑜將在兩岸關係上扮演什麼樣的角色，只怕都無法不跟隨當年辜老的腳步前進！

緬懷辜老，不在於他的財富，也不在於他那



美輪美奐的祖厝，而在於他對國家的貢獻，豹死留皮，人死留名，辜老的好名聲，期待《遠見》能多著墨。

台北市 學生 彊藩培

合理獎懲 企業創造A+

《遠見》224期有一篇來自北大商業評論的轉載文章「為什麼奧運獎勵前三名，而不是第一名？」這是個很有趣的主題，且和企業獎勵制度有異曲同工之妙。

蘇黎世大學學者布拉佛斯基認為，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下降，是一種最優良的獎勵方式；但當參賽者先天素質、能力不同，為了激勵他們努力準備與提高得獎希望，以保持比賽的整體質量時，主辦者應根據差異情況適度地增加名額，制定合適的獎勵政策。

布拉佛斯基的觀點也可印證於企業中。員工的個性、工作能力、行事風格各有不同，且員工之間存在著合作又競爭的關係，如果有合適的獎懲制度和選拔機制，讓員工覺得只要努力，就可能得到獎勵，從而得到信心，必能提高團隊績效。

不過增加獎勵名額的最大缺點，是會導致企業獎勵費用上升，但若能創造企業A+成效，許多公司倒也樂此不疲。寶來金融集團對於不同部門有不同的激勵方式，其總裁白文正曾提到，業務部門內，不管年紀、學歷，只要能幫公司一個月創造100萬元營收的人，就可以當副總經理，做到80%者，就可以當協理，目前寶來可能是副總最多的公司，而他們的業績也蒸蒸日上。

合適的獎懲制度考驗著主管、人資單位的智慧，要對員工能力、個性充分瞭解是門高難度的課，但唯有如此，才能達到適才適用，創造企業A+。

台北市 商 劉鑫芳

精簡企業流程 迅速應變

面對著激烈的競爭環境，企業不斷去修正其流程，為的就是希望運用簡單方式、輕巧的身體，迅速及有效率因應外界之變化。

因為隨著時間的增加，企業會不斷地擴大其組織層面，這時，如果沒有去做適當之調整及變革，似乎就會覺得跑不動了。

譬如說：「二十世紀時，企業的生產部門只要把產品生產出來就很了不起了；可是，今日的生產部門卻不是只單單做出產品而已，也會針對產品的樣式及品質來做把關。」但是，在這製造的演變過程中，企業該如何讓流程變得更有效率呢？例如可導入高科技生產技術，讓企業注入創新力量，以改善整個生產流程彈性不足的問題。

企業的對手不只限於某個區域，或特定對象而已。如今的競爭對象，是整個世界。正因為如此，企業更應該做流程再造及創新，精簡其笨重的體態，迅速應變。

宜蘭 學生 林立偉

開卷永遠有益。王品集團董事長戴勝益，閱讀223期《遠見》「大師論大師——韓第評彼得·杜拉克」有感，特將其學習心得與讀者共享（詳見頁74）。「大師論大師」單元，期許您品味大師智慧之餘，也敬邀讀者踴躍來函迴響。

美，也是一種競爭力

刁明芳

「星巴克之於美的時代，就像麥當勞之於便利的時代，也像福特汽車之於大量生產的時代！」摘自《風格美感經濟學》書中的這段話，是這期最想和讀者分享的概念。

但在落筆時，腦海裡反覆出現的都是年後余秋雨先生系列演講的身影與思惟，《聯合報》副刊主任陳義芝的一席話，幫我找到了兩個議題的關聯性。

他形容余先生此行每場演講爆滿，觀眾席地而坐受歡迎的程度，只有當年讀者擠爆國父紀念館聆聽三毛演講的場面可比擬，台灣文壇已經寂靜太久了。

余先生的書迷們，到底在聆聽追求什麼？

正如余秋雨所描述的：「文學是一種素質，一種人文關懷，一種對生命狀態的敏感度。」

那麼，相較於時下正在流行的「美學經濟」——消費者要的不再只是商品「功能」的滿足，而是「美感享受」「品味彰顯」以及商品背後的「動人故事」；余秋雨一連串「叩問人生」「閱讀遠行」和「記憶文學」的演講內容，某種層面來看，是否也滿足了讀者靈魂深處對「人文美學」的深慕渴求？

當然，這種感動與震撼，遠遠超過「商品美學」的層次所能滿足，也是余秋雨演講令人動容的主因。

在余秋雨針對《遠見》同仁發表演講的一場小型座談會上，聯電董事長曹興誠專程趕至，身陷檢調搜索風暴中的他，仍是一派神閒氣定，從希臘雕像談到徐志摩的新詩，和余秋雨有段討論美學的感性對白。

另一位全程聆聽演講的企業家是明基董事長

李焜耀，他本身既是「商品美學」的推動者（去年顯示器獲國際設計大獎，並登上《BusinessWeek》封面），也是「人文美學」的實踐者。例如，創風氣之先在企業內開起藝展畫廊、鼓勵員工參加兩廳院的城市藝文講座，即使遠在蘇州，也大手筆改建傳統穀倉為友達廠房等，對歷史古蹟、人文藝術的推動一向不遺餘力。近日，為保留「原住民民謠之父」、也是民歌先驅胡德夫渾然天成的歌聲，李焜耀積極催生這張遲到了四十年的CD專輯，「對我們這一代而言，留下胡德夫的聲音是當務之急。」（見頁252）

李焜耀深信，唯有科技與人文的結合，才能創造最高的附加價值。科技人往往忽略了「美是看不見的競爭力」，如何跨越過去制式的代工模式，發揮更大的創新與創意經營品牌，是產業轉型的一大挑戰，他指出，「百年精品對經營品牌的堅持，相當值得台灣學習。」（見頁134）

放眼國際，能將「商品美學」發揮到極致的百年精品廠商，往往也是一群最懂得「人文美學」善用歷史素材替產品說故事的人；例如製作高級鋼筆、手錶及配件馳名的萬寶龍，就緊抓著「筆是傳承文化歷史最好工具」的環扣，和文化「掛勾」。

不過，企業在向文化擷取精髓的同時，也擔負起創造文化、文藝復興的使命，這期「遠見論壇」摘錄了余秋雨對華人企業家提出的期許：「文藝復興不是來自哪個教皇的命令，也不是民眾的期待，而是幾個家族集團在文化品味上的良性競爭，起了很大的作用。」 **G**

華爾街聽不到的 投資真心建言



墨基爾 著 楊美齡 譯
定價260元

經典暢銷書《漫步華爾街》作者墨基爾

帶來華爾街聽不到的投資真心建言
將其豐富的研究心得及投資經驗
化為十條歷久彌堅的理財智慧守則
讓你不用偏財運，也能創造幸福人生

聯傑財務顧問公司執行長 蕭碧華 強力推薦

穩健理財的十大守則

- ★守則一 現在就開始儲蓄：時間就是金錢
- ★守則二 持之以恆：規律儲蓄是致富的不二法門
- ★守則三 有備無患：保險和手頭現金
- ★守則四 善用各種節稅管道
- ★守則五 資產組合應搭配個人性格
- ★守則六 分散能降低風險
- ★守則七 錙銖必較：別讓費率吃掉獲利
- ★守則八 尊崇市場智慧
- ★守則九 指數基金才是贏家
- ★守則十 別和自己過不去：擺脫投資人的笨把戲

歷久彌新的投資智慧

最經典的個人投資指南
超越股市漲跌的成功理財策略
讓投資入門者做得和專家一樣好



墨基爾 著 楊美齡 譯
定價460元



上台的演出要動人

——期望於推動「合作共生」的謝院長

■高希均

一代儒商辜振甫先生留在人間一句意義深長的話：「下台的背影要優雅」；那麼對後來者的鞭策顯然是：「上台的演出要動人」。

（一）台灣人民終於累了

陳總統主政五年，任命了四位行政院長。歷史將會記載：這一次的新行政院長是否能夠緩和，甚至扭轉，台灣政治的內耗、社會的沈淪、經濟的頹勢與兩岸的對立。

在一而再、再而三、三而竭的內鬥的戰鼓聲中，台灣人民終於累了。因此，去年12月的立委選舉投票率下降了，對朝野口水戰的看熱鬧降溫了，對政治人物的權謀花招厭惡了！「自求多福」變成了失望中唯一的希望。

過去十多年來，主政人物的「政績」是凸顯了台灣主體意識及當家作主的驕傲。付出的代價是政治掛帥、金權勾結、兩岸緊繃；其中最大的輸家是全體人民，因為他們最關心的民生議題完全被置之腦後。掌握實權的政治人物，

變成另一類「命運共同體」，為台灣民主政治寫下了毫無光彩的一頁。

2004年台灣在經濟成長率、外匯存底、實收稅款等方面有所改善，但財政赤字、所得分配、傳統產業、失業人數、股市指數、弱勢團體、教育改革、環保品質、投資意願等等均不斷出現令人憂慮的現象。簡單地說：政治舞台上的亢奮，選舉場上的支票，意識型態的鼓動，族群之間的操弄，已經把台灣社會推向了四分五裂的邊緣。一眼望去，不應冷漠的人冷漠了，不該沈默的人沈默了！不會出走的人出走了，從不悲觀人也悲觀了！

再仔細觀察，四處出現了這一幅景象：

- （1）台灣人民累了。
- （2）台灣社會病了。
- （3）台灣經濟弱了。
- （4）台灣民主變質了。
- （5）台灣公平褪色了。
- （6）兩岸情勢惡化了。

曾經是生命力飛揚的台灣，陷入了鋪天蓋地的無力感之中。

（二）謝院長的「合作共生」

就在此一時刻，執政的民進黨終於推出了一位提倡「合作共生」的政治人物：由高雄市長謝長廷出任行政院長。在他1月27日發表的「我對當前政局的看法」一文中，我們似乎看到了台灣的希望與遠景。引述他的話：「為了安定政局，此時我們所需要的新行政團隊，是一個抱

新思路·新絲路

謝院長上任後提出「合作共生」、開拓「台灣新絲路」等理念，值得朝野支持。筆者今後將以片語來參與鼓吹。

- （1）為了和平，所有的努力都值得；為了戰爭，所有的犧牲都冤枉。
- （2）構建和平的人是真英雄；創造繁榮的人是真功臣。
- （3）台灣「獨立」有風險，台灣「孤立」則致命。「統一」沒有時間表，「三通」要有時間表。

持合作共生理念、強調協商對話機制的行政團隊……，它必須是一個有寬廣視野、有包容格局、有民意基礎、有膽識與實力的安定內閣。」

謝院長的這些承諾立刻可以檢驗：內閣中那幾位爭議性的部會首長，真會強調協商嗎？真有包容格局嗎？真有民意基礎嗎？

謝院長又坦率地指出：「此時，台灣擁有了選擇的機會。我們可以選擇一個『合作共生』的『非零』安定新局，也可以選擇回到過去的『零和』鬥爭遊戲裡。」台灣當然只有一個「合作共生」選擇。正因為當前的情勢是如此低迷，任何一點的突破（如三通、政黨合作），就能再現生機。這樣的轉機說難比登天還難；說易就易如反掌。「難」與「易」的關鍵還是在執政者的格局與政策。

（三）演出要動人

過去三任行政院長的平均任期約為一年半左右。如果這是一個指標，謝院長的施政時間，就要像百米短跑，不能有一秒的遲緩，不能有一步的延誤。

首先要跳脫「四小」的陷阱：小格局思考、受小人包圍、貪求小便宜、自甘於小成。

謝院長要立刻展現大格局者的大有為。突破「政治正確」的思惟與「傳統智慧」的束縛。任期長短不是關鍵，關鍵是任內是否有傑出表現。

在千頭萬緒的政策方案中掌握住五個核心施政：國防支出、財稅政策、教育投資、民生議題與兩岸和平。

在資源分配上，自己思考時間上，尤其政策優先次序上，要**能掌握住下面「四重」原則，台灣就會重振雄風：**

（1）**和平比軍備重要：**一心一意追求兩岸和平遠比費盡心思購買軍火重要。

（2）**經濟比政治重要：**政治上的意識型態要趕快煙消雲散，讓經濟歸經濟。

（3）**教育與文化比經濟重要：**不能變成經濟掛帥而忽視人的品質、生活品質與環境品質。

（4）**人民的福祉比個人的得失與政黨的利益重要：**因此不能替人民謀福利的官員要下台，不能為社會謀進步的政黨要下野。

再向謝院長提供四點：

（1）戰爭沒有贏家，和平沒有輸家；追求兩岸雙贏，而非台灣獨立，是最重要的政策核心。理順兩岸關係是台灣安定的根本，放棄意識型態的操弄是族群和諧的基礎。

戰爭沒有贏家，和平沒有輸家；

追求兩岸雙贏，而非台灣獨立，

是最重要的政策核心。

理順兩岸關係是台灣安定的根本，

放棄意識型態的操弄是族群和諧的基礎。

（2）具有後遺症的財政赤字，不能無所抑制；具有破壞性的貧富不均，不能沒有對策；具有指標性的三通，不能任其拖延。

（3）需要調整的稅率要勇敢地調升，不必要的福利支出要快速地減少，不切實際的選舉支票就讓它跳票。

（4）司法獨立必須加速建立，社會正義必須全面提升。

在《八個觀念改善台灣》一書中，我寫過：「十餘年來台灣政壇充滿了貪、私、鬥、爭、騙、狠。擔任首長或民意代表真的那麼難嗎？如果我們選擇了那些有守、有為、有節、有義、有定見、有分寸的人，我們終將看到政治的清流與台灣的明天。」

只有講誠信、有定見、敢擔當、具大格局的政治人物，才能收拾殘局，開創新局。」

這正是謝院長「演出要動人」的一刻。

G



對歷史的 溫情與敬意

——怎樣看「兩蔣日記」存放美國胡佛研究所

■張作錦

蔣介石和蔣經國兩位蔣總統，前後主政數十年，與中華民國的國運息息相關。他們的日記，記載和透露了他們的理想、政績與爲人行事，是國家歷史的一部分，稱之爲「國寶」，應不爲過。這些國寶，現在存放於美國史丹佛大學胡佛研究所，並於日前對外公開了。做爲中國人，對這批文物的去留，難免有極複雜的心情。

近代的中國，既貧且弱。貧則無志氣，出賣祖產；弱則被人欺，家當爲強鄰搶奪。請看多少敦煌的瑰寶、故宮的文物、圓明園的精品，都流入歐、美著名博物館和圖書館。中國人要研究它們，反而要移樽就教。

這些文化遺產流落異邦，是被迫受騙，尚有可說；但兩蔣日記之存放於胡佛研究所，卻是後人心甘情願送去的。

其實，心甘情願委交外人，並不自兩蔣日記開始，許多近代中國的歷史創造者，個人文件都藏之於異邦或在異邦發表。例如老外交家顧維鈞和大陸被「解放」前代總統李宗仁，他們兩人的口述歷史，都由美國哥倫比亞大學整理發表。「西安事變」主角張學良的文獻資料，也存在哥大的「一荻書屋」。而陳誠、宋子文和張嘉璈等人的相關文件，早已藏於胡佛研究所了。

二十幾年前看到來自美國的新聞報導說，顧維鈞的英文口述回憶錄文稿，另複印兩份，分

贈大陸與台灣。我曾多次向台灣各有關單位打聽，卻沒人知道有這份文件。但大陸卻於1983年至1994年之間，出齊了十三大本的《顧維鈞回憶錄》。除了在袁世凱當國的短暫時期外，顧維鈞一輩子爲國民政府服務。但出版他回憶錄的，卻是大陸。

敦煌藏經洞的國寶被英、法、俄、日、美等國「探險家」或搶或騙，大批文物流落國外，受到外國專家學者的重視和研究，意外的形成了「敦煌學」，且成了一門國際顯學。於是這些「探險家」表功曰：他們把這些文物「運」到國外，才創載和彰顯了它們的價值，才讓世人更知道中國的古代文明。所以，他們對宏揚中國文化，是有貢獻的。

這固然是事實，不過那些國寶是中國人精神的一部分，去的「不明不白」，總是有傷國人的尊嚴與信心。

台灣今天政局的趨向，是對國家的否定，對歷史的顛覆。兩蔣日記若留在台灣，未必能得到公平的對待。惟願將來有一天，這些文獻仍能回到中國的土地上，還給所有權的中國人。

錢穆在其著作《國史大綱》中指出，一國國民對其本國歷史應略有所知，「尤必須附隨一種對其本國歷史之溫情與敬意」。歷史人物個人紀錄文件之價值與意義，後人可自行解讀，但必應存有溫情與敬意。那不是對當事人，而是對歷史。

G



擴大生命的空間

■王力行

闊別五年，余秋雨再訪台灣。問他五年來台灣哪些改變？他回答：「五年前，感覺高層文化人比較活躍；這次覺得社會比較政治化，通俗文化成為主流。」

是戲劇學者、文化觀察思考者，也是散文家，余秋雨以豐厚的學養、敏銳的觀察、深刻的省思、細膩的筆觸寫成一篇篇膾炙人口的文化散文、旅行散文。

1992年，他帶著《文化苦旅》為禮，第一次踏上台灣，引起一陣「余秋雨現象」；這一次，他準備了《借我一生》，是一種新的文體實驗——記憶文學。他的一場場演講，再度挑動起台灣文化與文學的魂弦。

走過了中國災難生活的洗禮，踏過了世界文明古蹟的尋覓，**透過**了自我人生道場的意識。這一趟的「余秋雨台灣演講」，特別感覺到他是為台灣讀者提供了一個思考——尋找生命的空間、尋找人生的座標。

他感覺到，「我們一生中，那些看起來似乎很重要的東西，其實是虛偽的座標；但是它控制著我們一段段的生活和生命，極難擺脫。」

人們執著於自我的思維、固守個人意識型態；把簡單的事複雜化，造成空間的狹小與擁擠，他驚覺：「人們在極小空間裡爭鬥、稱王，生命惴惴不安，產生有我沒你的思維，邪惡於是誕生。」

人們花了許多時間去證明、去辯駁，甚至以身家性命做代價。回想起來，這些人生的偽座

標都是「小空間思維造成的」。

余秋雨在他近期的文章和演講中特別著重孤獨、簡化、純淨、允許差異之美，因為那是讓人擴大生命的空間幅度、提高生命的質量、遠離人生偽座標的源頭。

這種空間不只限於個人、社會、甚至民族、文化。走過中國文化大地、世界古文明場域，和歐洲九十六個城市，余秋雨在「911事件」之前，就意識到世界文化與文明衝突潛在的危機，因此他特別欣賞2004年南非屠圖大主教的一句話：我們應為差異感到歡欣。

用什麼方法來擴大我們生命的空間？提高生命的質量？余秋雨的答案是：旅行和閱讀。

他說：「在旅行的過程中，面對長天大地和渺小的軀體之間，我們忍不住叩問：來到這世上究竟有什麼意義？讓人重新體悟偉大和渺小，侏儒也變成巨人，巨人也成為侏儒；在天地間有另一種照會，這種生命的感悟只有旅行中才會產生。」

閱讀是另一種擴大生命空間的方法。他說「閱讀是將一個人由平庸『拔』出來的重要途徑」「閱讀使我們成為真正的國際文明人」，「不閱讀的人，無論多麼富裕、如何出身，總容易暴露出他的人生等級。」

當人們**透過**閱讀和旅行，叩問生命的意義，擺脫了人生偽座標，擴大了生命空間幅度，一個善良、乾淨、包容的人生出現。這就是余秋雨和大家分享的另一種文化思考。

G



爲什麼中國經濟「訂價合理」？

■ 華而誠

2005年全球經濟與市場將會如何前進，是全球投資人、投資公司、國際機構與政府官員縈繞於心的問題。

全球經濟趨勢中，中國扮演著關鍵的角色，重要性僅次於代表世界經濟火車頭的美國。中國經濟最終會走向硬著陸，還是溫和的軟著陸？中國是否會重估人民幣？不論中國走上哪條道路，都會對全球經濟帶來深遠的影響。

暫且不論經濟的短期表現，對於全球經濟而言，更重要的問題在於中國是否能維持長期的成長動能，因為中國已是世界上成長力道最強的大型開放經濟體之一。

然而問題的答案卻眾說紛紜。懷疑者認為中國的興盛只是短期現象，最終必然會因為所得不均、國有商業銀行功能失靈、後WTO的嚴酷競爭、環境破壞等問題而崩潰。涉及長期的論述將會無利可圖，誠如凱恩斯（Lord Keynes）所言，「長遠來看，我們都已死了。」

此刻，我不會大膽加入預測中國經濟未來的競賽。但是，我認為中國自經濟改革時代後，因為有「基本面」支撐，出現快速成長是理所當然的。以股市行話來說，中國經濟「訂價合理」。

討論基本面前，讓我們先檢視中國經濟是以什麼方式，在全球市場上發揮重大影響力。

討論這個話題或許會讓一些人感到吃驚，因

爲不久前，中國還在與亞洲金融危機引發的通貨緊縮辛苦對抗。

中國走出通貨緊縮後，其經濟與國外貿易高度成長，同時先進國家成長趨緩，使得中國經濟顯著的影響世界經濟。

一方面，中國對於石油、鋼鐵、與其他原物料需求旺盛，這類產品為開發中國家的主要出口品，成為其經濟成長的助力。此外，中國對資本財與高科技產品的高度倚賴，也使中國成為美、日、德等重要工業國以及東亞新興工業國，成長最快速的出口市場。

抑制中國 有害無益

驚人的貿易成長，使得中國即將超越日本，成為僅次於美、德的世界第三大貿易國。然而，中國經濟影響力迅速上升，產品滲透全球市場，也造成負面影響。「中國訂價」成為全球市場最畏懼的一件事，甚至可威脅到美國企業的生存。

大部分國家把矛頭指向對於人民幣的低估。要求重估人民幣已經成為國際金融市場的熱門議題。

不過，思惟清晰的人士，包括美國總統首席經濟顧問都指出，人民幣價值與美國製造業失業關係不大，中國並未操縱人民幣獲取不當的貿易利益，中國競爭帶來的低價產品，由於提高實質所得，對經濟成長而言實為刺激而非妨

礙。在任何情況下，抑制中國競爭不但沒有益處，還會危及貿易並降低經濟福祉。

然而，中國經濟不是已衝得太快了嗎？否則，中國政府為何要踩煞車降溫？沒錯，這波衝刺快速的成長並非完全真實，但是以下將探討的中國經濟基本面顯示，強勁成長動能將維持到現階段的經濟穩定期以後。

經濟現代化先於政治

中國經濟從1970年代後期中央計畫下的幻影，在四分之一世紀後，轉變成為世界最具活力的經濟體之一。

**中國競爭帶來的低價產品，
由於提高實質所得，
對經濟成長而言實為刺激而非妨礙。**

如果我們用開發中國家的標準衡量中國，會發現她改善貧窮的程度，比許多開發中國家大得多。這也促使世界銀行在2004年舉辦一場國際會議，以分享此成功經驗。

如果我們以「轉軌」經濟（由指令經濟轉變為市場經濟）的標準來衡量中國，會發現她在改善人民生活水準上，遠優於俄羅斯與其他東歐國家。中國優異的經濟表現，可以分別從幾個基本面做討論。

第一，中國制定了正確的發展策略與政策。在經年伐害經濟的政治鬥爭後，中國已經取得共識，要讓經濟現代化先於政治，成為國家最重要的目標。改革結果成為解決政治歧見的唯一裁量。

此外，中國清楚列出長期的經濟發展目標，

有一套分三階段執行，或曰「三步走」的發展計畫：國民所得在2000年前將達到1980年的四倍，2020年達到「小康」水準，2050年前成為中等收入的國家。

第二，中國在政策執行上採取實用主義與實驗主義。其實，在缺乏如何從指令經濟轉向為市場經濟的樣板模式下，這種改革作為更顯得必要。

第三，中國能讓經濟穩定地往分權、自由、開放的方向持續前進。在任何地方，經濟開放得以刺激工作動機，強化競爭，並提高效率。但成功的祕訣在於把開放做對，因為開放經濟遠比管控經濟要困難。俄羅斯改革即是一例。俄羅斯經濟改革者採用「休克療法」，西方國家對之張開雙臂並用金援熱情擁抱，但很不幸最後失敗了。

中國經濟在1980年代也曾受到幾輪走走停停循環的創傷，但她卻得以藉由快速成長提高人民（尤其是農民）的生活水準。改革成功增強了成長力道，成長則使中國更加堅定經濟開放與市場改革的決心，如此走上了良性循環。

最後，我要強調中國人民在吸收經濟震撼時的韌性與彈性，因為有此，改革者得以推動堅定的經濟改革。

中國是否能在未來維持榮景？同樣可以用股市用語來解釋：「過去績效不能保證未來績效。」中國在改革上必須維持謹慎，同時花更多心力確保改革的果實能廣泛、公平地分給社會大眾。

最後，儘管擁有得來不易的成果，中國經濟今日在世界經濟的地位仍遠不及近兩百年前，當時她是世界最大的經濟體。

（作者為前世界銀行大中華區首席經濟學家，現任世新大學教授，王怡棻譯）

G



大學法 修法的困境

■黃碧端

大學法的修法在此立法院會期結束前的1月20、21日，可用一夕數變或一日數驚來形容。

那兩天是全國大學校長會議。立院的進度，時時有人「轉播」到會場。第一天得知大學法已排入議程第二十九案，在此會期應可完成立法。下午消息傳來，朝野因為別的法案角力，大學法被擠到第九十幾案，將來不及討論。好些在場官員和校長便跟立委打探救不救得回來。

第二天，藍綠間有一方因自己的法案受阻而採焦土政策，另一邊也如法炮製，結果自然是玉石俱焚。中午時分，大學法未討論，立院會期已告終結，校長會議的會場一片扼腕。

大學法的挫敗在台灣不是特例，立法品質和國會生態，往往使法案能進立院已是百般妥協的結果。而排不排得進議程、過程中會打架翻桌還是順利放行又端看運氣。但是，看到這樣的結果，我仍是百味雜陳。

大學法於1998年開始修法，到今年初，已進入第八年。我在1997年底被借調至教育部主掌高等教育業務，到任後的第一樁重大工作就是修大學法。當時預計用一至兩年完成修法。

工作開始後，一份又一份的修正版堆得比人還高，開過無數修法會議和公聽會，猶未能定案。2000年我轉任新職成為參與修法者，一路見證所有法條面對的各方爭議與質疑。

2004年法案才進立法院，沒料到如今又回到原點！當初迫在眉睫的工作，經過漫長的七

年，一日比一日更歲月不待。當世界各國都視高等教育改革為國家競爭力之所繫而奮力求變；我們卻只能眼看它在朝野惡鬥中寸步難移！

台灣高等教育的最大問題，在於它是計畫教育理念的產物。公立大學被定位為公務機關（也就是統稱的「公教合一」），層層會計、人事、採購……使大學失去所必需的自主發展和運作空間。1994年初的修法雖增加了若干自主性，諸如校長及學術主管經由遴選產生，但同時留下民粹式的後患，許多大學把校長遴選變成普選，造成校園的紛擾和派系對立。

因此這七年來的修法重點，放在放寬大學組織人事限制（包括法人化）、建立大學評鑑機制、提供學制彈性調整空間等。但最釜底抽薪的大學法人化、最能及時防範影響學校生態的校長遴選辦法，卻為了避免爭議影響法案通過機率，而在進立院前先行抽下。饒是如此，修法的努力仍在惡質的立法環境下成為徒勞！

這十年是全球高等教育變革最劇烈的時期。連保守的日本，都在去年4月完成公立大學法人化。中國大陸的高教，革新之劇和發展之速尤其令人咋舌。革新不見得全是對的，但革新的背後，都是因為看不改革無以因應當下國家生存的要求。我們的大學法修法之難，說明的是，如果我們的社會環境和立法品質不改，在舉世前進的洪流中，我們只剩下落後的選擇！

（作者為國立台南藝術大學校長）

G



自然無情， 自然有理

■ 李國偉

2004年耶誕節剛過，海底地震幾乎夷平印尼的班達雅齊，緊接著海嘯洗滌整個地區，所有房舍中，只剩一座清真寺完好如初。工程師認為寺廟原本比一般民房蓋得牢固，更何況底樓是柱廊，所以大水得以洶湧而過，不致造成建物的坍塌。清真寺的教長否認工程師的說法，倖存的居民也不以為然，他們虔誠地相信一切都是因為真主庇護了神所在的地方。

這是什麼樣的神啊！會讓成千上萬的無辜百姓淪為波臣，卻只照顧自己接受崇拜的地方。其他宗教的神祇也不見得更為仁慈。環繞印度洋、甚至遠達非洲的許多國家，伊斯蘭教、基督教、佛教、猶太教、印度教的信徒，無分軒輊地慘遭滅頂。尤其當我們知道喪命者中，幾乎有三分之一屬於年幼純真的兒童時，我們怎能忍心說這是人類罪惡所遭受的天譴？

同樣的景觀也能找到歷史先例。1755年11月1日是天主教節日，葡萄牙里斯本外海發生大地震，半小時後海嘯狂撲上岸，在沒有震垮也沒有淹沒的殘餘街市裡，大火又肆虐了五天。里斯本二十七萬人口中，近十萬喪失寶貴性命。法國啓蒙運動巨擘伏爾泰曾強烈質疑，是什麼樣的上帝允許如此殘酷的事情發生？難道里斯本居民的罪惡會比倫敦或巴黎更深重嗎？

也許慈悲與公義的造物主只是人類的奢想。老子《道德經》有曰：「天地不仁，以萬物為芻狗。」大自然的「無情」意思是與「情」無

關，對萬物一視同仁的結果，悲慘與否屬於人類的評價，自然只有行動而無感動。有人責備人類自以為是萬物主宰，肆意破壞環境的結果，引起大自然反撲。海洋像歌劇院的魅影怒氣大發，用龐大攝人的災難，告誡我們真正的主宰者是它。

這是一種浪漫的比擬，卻會誤導出不切實際的空想。大海無所謂發怒，也不會關心頭銜，自然只是根據宇宙本原的規律變化。從人能辨識與理解的範圍看來，其中既有機械性的定律，也有統計性的常規。即便是近年膾炙人口的「混沌」，雖然會因初始的微小異動，造成後果難以逆料的偏差，但主導混沌現象產生的法則卻依然明確。自然雖然無情可寄，自然卻全然有理可循。只不過這種道理的存在，目前並不保證人類有本領預知大自然的行徑。

面對天然造成的災害，懺悔之心何能解決問題。我當然不會贊成人類有權恣意剝削環境，但是彗星的出現早已不認為是災難的先兆，為什麼地震海嘯的現象還要做為人類罪惡的證明？我們不要被超自然的寄託或者浪漫的聯想，窒礙了明晰的思考力。大自然的真理也許無法讓人盡窺，但是只有用科學的態度探索不息，我們才能在一個充滿風險的宇宙裡坦然地安身立命，既不須冀盼上天的恩典，也不須畏懼輪迴的磨難。

（作者為中央研究院數學研究所研究員）

G

國內聚焦

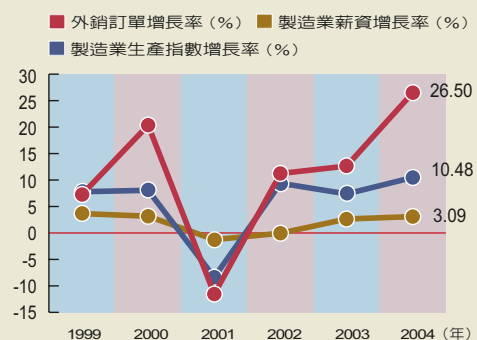
■ 萬敏婉

外銷訂單創十六年新高

經濟部日前公布我國2004年外銷訂單數字，金額創下1988年以來的新高紀錄，達2150億美元，也帶來26.5%的高度成長。

高額的外銷訂單，有助於我國製造業的景氣回升，使2004年製造業生產指數高達129.77，較2003年成長了10.48%，為歷年來最高的紀錄。同時，對於長期貢獻於製造業的從業人員來說，高額的外銷訂單所帶動的景氣，也讓前兩年不斷縮水的薪水袋得到3.09%的養分補充。

外銷訂單成長率帶動製造業景氣



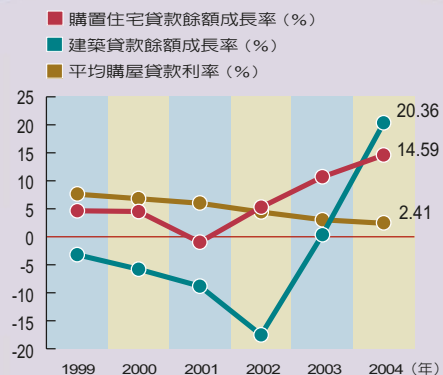
資料來源：中華經濟研究院 繪表：陸承宗

房市乍見春光

國內房市的景氣回升，由最近中央銀行公布的2004年貸款餘額，可以清楚看到。不論是住宅購置的貸款或是建築貸款餘額，去年皆出現高度成長，尤其在建築貸款上，更開出20.36%成長率大紅盤，一掃1999年以來的低迷氣氛。

房市回溫，與政府的「土增稅減半」政策息息相關，自2002年實行該政策後，購屋貸款的增加率便呈現正成長，且在「低利率」的刺激下，建築貸款餘額更是急速上升。然而，在2005年2月，土增稅永久調降的政策上路後，可否為房市帶來更大的榮景？尚未出現定論。

1999~2004
房市景氣明顯回升



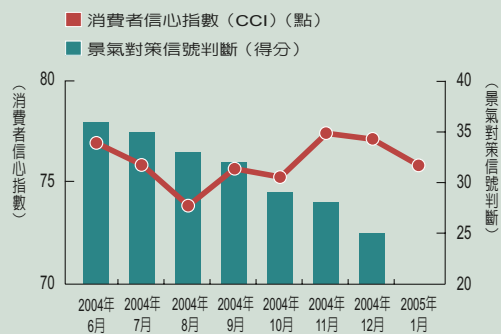
資料來源：中央銀行 繪表：陸承宗

消費者信心下挫

中央大學日前公布的「消費者信心指數」顯示，2005年1月的信心指數下降1.28點，其中以「未來半年國內就業機會」的信心指標下降幅度最大，較上個月減少5.65點。而在「未來半年國內物價水準」指標上，民眾的信心亦比上個月減少了4.05點。

上一波的消費者信心指數波動，主要源於國際原油價格飆漲，民眾對於物價產生預期心理，造成消費者信心下降。而本次的信心指數波動，若與國內近半年來呈現下降的景氣情況一起觀察，顯然消費者對於外在景氣情況並不樂觀。

去年6月以來 消費者信心指數下挫



註：2005年1月之景氣對策信號將於3月公布

資料來源：中華經濟研究院、中央大學台灣經濟發展研究中心

繪表：陸承宗

國際瞭望

■ 陳致中

最佳雇主百強出爐

根據《財星》(Fortune)雜誌最新公布「2005年最佳雇主(Best companies to work for)」排名，在有萬名員工以上的大型企業中，食品零售相關行業表現最佳，其次是金融業；資訊業僅思科進入前十名。

《財星》今年首度依照企業規模分別評選最佳雇主。大型企業中，魏格曼斯食品超市(Wegmans Food Market)榮登最佳雇主的寶座；排名第二是星巴克。此評比主要依據對每家公司至少三百五十名員工所做的調查；此外，對公司政策、文化和福利的客觀評價也是標準之一。

大型企業最佳雇主 食品零售業大勝

排名	公司	產業
1	魏格曼斯食品超市 (Wegmans Food Markets)	食品零售
2	星巴克	食品及服務
3	瓦勒羅能源公司 (Valero Energy)	石化
4	思科	資訊
5	完全食品市場 (Whole Foods Market)	食品零售
6	南佛羅里達浸信會保健 (Baptist Health South Florida)	醫療
7	安進製藥公司 (Amgen)	生技
8	高盛投資集團	金融
9	美國運通	金融
10	西諾佛金融公司 (Synovus Financial Corp.)	金融

資料來源：《財星》(Fortune)雜誌 繪表：陸承宗

2004專利霸主 IBM十二連勝

根據美國專利商標局公布的企業專利數量統計，IBM在2004年獲得三千二百四十八項科技專利，再次成為專利數量最多的企業，其專利數較第二名的松下多出67%；同時IBM也連續十二度獲得專利數量最多企業的殊榮。

排名第二的日本松下公司共擁有一千九百三十四項專利權；緊追在後的分別是佳能（一千八百零五項）、惠普（一千七百七十五項）及美光（一千七百六十項）。

專利競爭 IBM獨占鰲頭

專利數排名	企業	專利數量
1	IBM	3248
2	松下	1934
3	佳能	1805
4	惠普	1775
5	美光(Micron)	1760
6	三星	1604
7	英特爾	1601
8	日立	1514
9	東芝	1310
10	索尼	1305

資料來源：美國專利商標局 繪表：陸承宗

倫敦辦公大樓寸土寸金

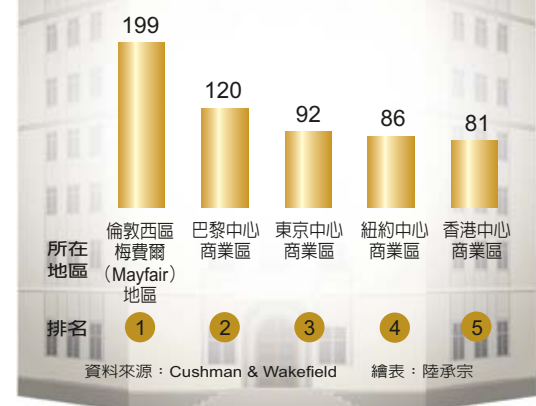
紐約商業房地產服務公司高緯物業(Cushman & Wakefield)調查顯示，目前倫敦辦公大樓是全世界最貴的，平均每平方英尺每年租用成本高達199美元。巴黎及東京分列二、三名，而香港辦公大樓租金2004年漲幅超過一倍，租用成本達每平方英尺81美元，從2003年的十七名躍升到第五名。

該調查也顯示，去年多數主要國家和地區的租用成本均有提高。

此調查報告比較四十七個國家、兩百多個最昂貴商業區的辦公大樓租用成本。租用成本中絕大部分為租金，另外也包括稅金和水電費等。

世界最貴辦公大樓租用成本排名

每年每平方英尺租用成本(美元)



資料來源：Cushman & Wakefield 繪表：陸承宗

國際新聞集錦

■ 陳致中

通用汽車付錢贖身 結束與飛雅特合作

通用汽車（General Motors）同意支付19.9億美元，以終止與飛雅特（Fiat）的合作關係，使這兩家在歐洲面臨虧損的公司獲得喘息的機會。

根據2月13日達成的協定，通用汽車得以拒絕購買飛雅特汽車子公司90%的股權。在此之前，由於通用汽車可能被迫接收飛雅特，並承擔其巨額債務，許多人擔心通用汽車的信用評級可能會被調低。

2000年，通用汽車以24億美元買下飛雅特20%的股權；而飛雅特則持有通用汽車6%股權。當時的協議還規定，如果雙方合作失敗，通用汽車必須



右為飛雅特總裁弗雷斯科（Paolo Fresco）與通用汽車執行長瓦格那。

法新社

購買飛雅特剩餘的股份。

對飛雅特而言，2月13日的協議帶來了急需的現金，通用汽車則避免持續虧損和喪失市占率。通用汽車執行長瓦格那

（Rick Wagoner）表示，通用汽車仍然從與飛雅特的聯盟中受益；預計今後數年，雙方共同開發的技術和產品每年仍將為兩家公司節省20億美元。

寶僑併購吉列 進軍男性美容市場

寶僑公司（P&G）吹響了進軍男性美容用品領域的號角。寶僑執行長拉弗列（A.G. Lafley）宣布，將以570億美元收購吉列（Gillette）。

寶僑前任執行長賈格（Durk Jager）五年前曾嘗試收購吉列，但遭到拒絕。近年來，吉列常被視為消費產品大廠如寶僑、高露潔棕欖（Colgate-

Palmolive）的理想併構目標。

吉列執行長基爾茲（Kim Kilts）表示，吉列考慮過許多併購者，但「唯有寶僑能創造出世界最佳的消費產品公司」。

吉列擁有吉列刮鬍刀、歐樂B（Oral-B）等五個知名品牌；合併後，寶僑品牌數將達到二十一個，年營收將達到600億美元，總市值則高達

2000億美元。

寶僑和吉列收購協定的達成，將對消費品行業的格局帶來一些改變。許多分析師都認為，供應商若能達成這類具變革意義的併購，在零售業整合的環境下便能增加自身的談判實力，舒緩以沃爾瑪（Wal-Mart）為首的零售巨頭施加於供應商的巨大定價壓力。



國際新聞集錦

麥當勞將為「肥胖」負責

美國媒體報導，速食業巨頭麥當勞將付出850多萬美元，以解決有關其未能依據承諾改用低脂肪食用油的法律訴訟。

麥當勞被要求支付美國心臟學會700萬美元，用於向公眾介紹食品中反型脂肪（Trans fat）的知識。此外，150萬美元，用於說明麥當勞未履行其2002年承諾的費用。麥當勞還將支付就此事提出訴訟的網站和一名婦女各7500美元。

麥當勞曾宣布，將在2003年

2月以前改用低脂植物油，以減少反型脂肪含量；但隨後又宣布延遲計畫。2003年，美國加州「禁止反型脂肪」的網站提出訴訟，稱麥當勞未有效向公眾披露它沒有改用更健康的食用油；2004年7月，加州婦女費特克也向法院提出了類似訴訟。

麥當勞發言人則表示，該公司現已降低炸雞、漢堡中脂肪的含量，並在努力降低其他油炸食品中的脂肪含量。

京都議定書生效 全球共同對抗溫室效應

在延宕了七年後，京都議定書終於在2月16日正式生效。依照規定，全球三十五個國家及歐盟各國將在2012年前，按各自的指標削減溫室氣體的排放量，為對抗全球溫室效應共同努力。

京都議定書規定，到2010年，已開發國家排放的二氧化碳等六種溫室氣體量，要比1990年減少5.2%。其中，各國從2008年到2012年必須完成的溫室氣體削減目標是：與1990年相比，歐盟減8%、美

國減7%、日本及加拿大減6%、東歐各國減5%至8%。紐西蘭、俄羅斯和烏克蘭則可將排放量維持在1990年水準。該議定書同時允許愛爾蘭、澳洲和挪威的排放量分別比1990年增加10%、8%及1%。

由於京都議定書需要在占全球溫室氣體排放量55%的至少五十五個國家批准，才具有國際法效力，因此美國2001年的退出，曾危及該議定書的生效。不過隨著俄羅斯的加入，終於使京都議定書成功生效。

航程最遠vs.載量最大 波音展新機

在空中巴士推出世界最大客機「空中巴士A380」一個月後，波音公司於2月15日推出了航程最遠的新型商用客機——波音777-200LR。兩大民用航空廠商的競爭進入新階段。

這一款新型客機配備了奇異公司（GE）生產的GE90-115B引擎，這是迄今世上最強大的商用噴射機引擎。在加掛三個油箱後，777-200LR客機可以連續飛行一萬七千四百四十六公里，這樣的航程，在滿載乘客的情況下，能夠把世上任何兩個相距最遠的城市連接起來，例如倫敦至雪梨、洛杉磯至約翰尼斯堡等。

777-200LR預計於3月進行首飛，2006年1月首先向巴基斯坦國際航空公司交貨。此外，長榮航空也是這款客機的首批訂戶之一。

不過「世界航程最遠」的波音777-200LR仍有一些瑕疵：雖然它可以從倫敦直飛雪梨，但因為返航時要面對高空急流，所以原路返回必須中途停留一次加油。此外，它僅能容納三百零一名乘客，遠低於空中巴士A380的七百四十名。

胡錦濤「務實」固江山

2003年3月接任中國國家主席以來，胡錦濤的一舉一動，始終是媒體的焦點。未來，他將如何舞動中國這隻乍醒的東方巨龍？全球各界都在「聽其言、其行」。

■ 萬敏婉

2004年9月，江澤民交出中央軍事委員會主席的棒子，使胡錦濤的政治版圖得以再下一城。而今年1月底，原屬江系人馬的政治局常委賈慶林，改而代表胡錦濤出席趙紫陽的追悼會，更可看出胡在政治實力上的鞏固。對於這位中國新一代領導人來說，要從小業主的不良身分，迂迴爬升至集黨、政、軍大權於一身，其所憑藉的到底是什麼？

Who's Hu

2002年4月，當胡錦濤以中國備位領導人的身分，首次出訪美國時，美國《時代》雜誌以「Who's Hu」來描繪這位中國未來的火車頭。時隔三年，對於胡錦濤這個人，全世界的鏡頭裡還是充滿了問號。

迥異於以往毛裝形象的強勢中國領導人，總是以一襲深色西裝出現的胡錦濤，濃密黑髮

配上斯文的金邊眼鏡，給人溫文爾雅的文人形象。而北京清華大學水利工程系畢業的正統學歷，以及中規中矩的行事作風，更有助於信賴感的增加。

然而，在看似穩重保守的外表下，胡錦濤自有其強勢的一面。回想2003年4月，北京市長因SARS疫情處理不當而被快速撤職，以及隨後的中國潛艇失事事件，大量高層軍事幹部遭到撤換，這些雷厲風行的動作，與胡錦濤的溫和形象有著顯著的差距。

曾經任陸委會副主委，現任中華歐亞基金會執行長的林中斌便認為說，胡錦濤所表現出來的，只是個人的「保護色」，讓他的領導高位能夠順利運作。

實際上，對於胡錦濤來說，要如何由徽州茶商小業主的「不良成分」，轉變為「政治覺悟高」的共產黨黨員，甚至坐上總書記與國家主席的位置，所需要的不僅是堅強的「保護色」，絕對的「務實主義」更是他的人生信念。



法新社

在大學時代，胡錦濤順利地搭上1960年代初期，對「身分論」放鬆的列車，成為黨內「又紅（與黨理念相同）又專（具備專業知識）」的主要培養對象。

畢業後，胡錦濤被黨網羅擔任校內的「政治輔導員」，後來卻因「文化大革命」爆發，被迫自我檢討，甚至被「押」至勞改隊接受勞改。在這場詭譎多變的政治浪潮下，為免破壞自己好不容易掙來的政治成分，胡錦濤選擇不左不右，當個文革的逍遙派，並在1968年自請調離北京，遠走甘肅。

1985年，當胡錦濤在共青團受到胡耀邦的賞識，大加提拔的時候，卻同時遭到太子黨的妒忌，在這場平民官僚與高幹子弟的爭鬥中，胡錦濤決意避免爭鋒，改由貴州開始建立實際政績，為未來的政治版圖打下基礎。

1989年，胡錦濤受命擔任西藏自治區黨委書記，首先面對的問題就是十世班禪的圓寂。緊接著西藏發生騷動，要求獨立的聲音甚囂塵上。為了解決西藏的動亂，這位當時上任僅三個月的西藏黨委書記，下達了武力鎮壓的命令。

槍聲一響，不僅讓這位文質彬彬的地方領導者豎下威信，

使世人看到他果決犀利的一面；同時更獲得中共官方給予「善於處理突發事件」的高度評價。

胡錦濤相信「說實話、辦實事、講實效，才是中青幹部的第一流基本功。」也就是這份扎實的基本功，伴隨著他走向國家領導人的道路。

What's Hu want

沒有革命背景的支持，也沒有改革開放的功績，在暗潮湧動的中共政局裡，胡錦濤要如何建立自己的政治實力？

第一步是抓穩民心。在接任中共中央總書記後，「權為民所用、情為民所繫、利為民所謀」的「三個為民」便不斷掛在胡錦濤的嘴上。而日前公布的「信訪條例」，則更是以實際動作保障人民申訴的權利。此外，胡錦濤的腳下也不曾停過，上至物理學家的家庭訪問，下到愛滋病患的探視關懷，親民的形象為自己的統治扎下厚實的民意基礎。

第二步則是經濟上的持續發展。上台後的胡錦濤，在國際高分貝要求人民幣升值與國內快速攀升的景氣壓力下，以強力手段，持續進行經濟上的宏觀調控，並守住人民幣匯率，讓高漲的景氣不至成為泡沫，

以便經濟能夠以較穩健的速度獲得成長。

第三步，在兩岸的關係上，胡錦濤不再玩以往「虛擬時間表」的遊戲。一上台他就表示，在兩岸關係上是「爭取談，準備打，不怕拖」；更以靈活的手段一手主導春節包機直航，一手砍斷格瑞那達與台灣的邦交。將兩岸的發球權緊握在手裡，以務實的態度處理台灣問題。

Where Hu go

若以企業的經營管理來看中共的四位國家領導者，毛澤東創立企業功不可沒，而鄧小平成功地激勵了「中國」這個企業的員工生產力，使其能進軍國際。江澤民則延續鄧小平的管理方式，並將「中國」的企業文化由大鍋飯共享精神，藉由「三個代表」的入憲，使資本主義與多勞多得的企業文化深植於中國員工。

對於胡錦濤來說，企業的基業已成，接下來的挑戰則是要如何「守成、經營與壯大」？或許，就像美國智庫學者李成教授所說的：「沒人知道他是否能得到最終成功，但是他的權力在日益增加，他對未來的展望似乎也得到許多中國人的認同。」

G

杜拉克兵法

開卷永遠有益，衆多社會精英將閱讀與學習當作終身的承諾。

王品集團董事長戴勝益，閱讀223期《遠見》

「大師論大師——韓第評彼得·杜拉克」，

深爲管理大師杜拉克的真知灼見所感動。特將其學習心得，與讀者共享。

■戴勝益



杜拉克（Peter Drucker）是人類管理學上的先知，因爲他「發明」了管理學，其五十年來所創建的學說，不但經得起現代管理科學上的考驗；更因爲杜拉克學說的理論是建立在「道德、人性、效率、遠見」的基礎之上，所以可謂歷久彌新、顛撲不破。

人類史上很少見到一種學術論著，能夠如彼得杜拉克定於一尊的。（春秋戰國時代的孔子周遊列國，也受到百家爭鳴的挑戰。）

至今所有的管理學家、學術領袖，不但對彼得杜拉克推崇備至，還共同奉杜拉克學說爲各家著述的中心思想。

如果把近代管理學說當做魚骨圖來看，那麼彼得杜拉克就是魚頭至魚骨的主幹，其他各門各家的理論都是從主幹分枝

出去的支派罷了。

我們如果把近代所有專家學者對管理領導學上的浩瀚著述加總起來，可以發現其內容也都脫離不了杜拉克學說的指掌之間。

以下是領導現代管理主流的「杜拉克十大兵法」：

1·「分權與授權」才能引發學習動機

驗證：當今所有的國際大企業全都是依照「分權、授權」而壯大的。

2·用成效來管理，用目標來管理，而非用監督來管理

驗證：「數據、e化、科學分析、考評稽核」已成爲一切管理的基石。

3·不連續時代的現象：知識產業時代的來臨，全球經濟取代個別經濟，政府魅力式微

驗證：Bill Gates、Google…已替「全球知識經濟凌駕政

科特勒的第一本生技專書

從食品到國防，化妝品到藍色小藥丸

生物技術已 天蓋地影響人類生活

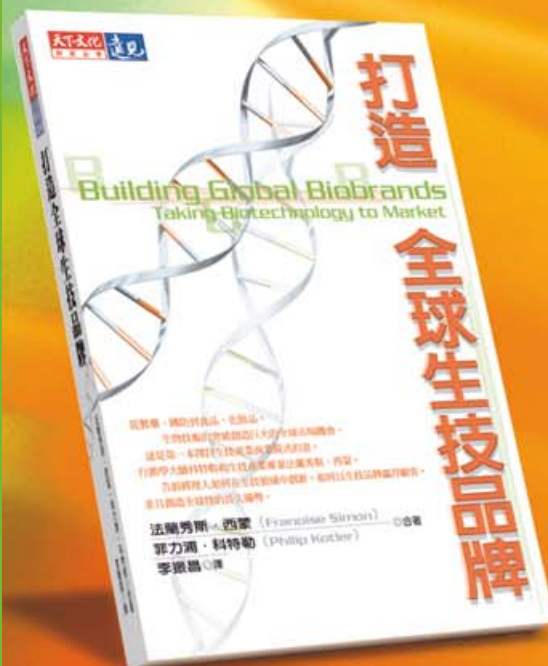
同時也創造巨大的全球市場商機

行銷大師科特勒與生技專家西蒙
共同合作新著《打造全球生技品牌》

告訴讀者如何在生技領域中創新

如何以生技品牌贏得顧客

並且創造全球性的持久優勢



府權力」做出註解。

4・不創新的風險，比創新高很多

驗證：「創新」已成為本世紀所有企業生存發展的馬達，墨守成規的公司縱使沒做錯事，也都活不了了。

5・顧客是企業存在的目的

驗證：「以客為尊，顧客至上，客人第一，以消費者為導師……」已成為企業成功的第一信條。

6・管理者的三大使命：「達成目的、使工作者有成就感、履行社會責任」

驗證：「利己利人之後，還有社會責任」正是當今倡導最興盛的「公益、環保、慈善、教育、文化」等五大使命。

7・公司經營不能炒短線

驗證：「永續經營」是現代所有企業絞盡腦汁在追求的寶典。

8・化社會問題為商機

驗證：「化社會問題為商機」的卓見，讓所有企業的領域創新了，不但茁壯了自己，也方便了社會。

9・組織的目的不在管理人，而是領導人

驗證：形而下是管理，形而上是領導，彼得杜拉克從實務的管理到組織的領導，都創立了典範。

10・家族企業妨礙企業進步

驗證：這是「經營權與所有權分開」的理論濫觴。這個兵法讓天下「有才卻無財」的能人，能夠找到發展舞台，創下榮景的二十一世紀。

杜拉克學說是現代人人必修的兵法，若能被所有企業家採用，並列為公司法與公司章程的條款，則人類未來的進步大矣哉！（作者為王品集團董事長）

G

陳聖德 投入「最賺錢的銀行」700天 新舞台 再上層樓



陳應欽 攝

重量級的陳聖德，
入主中信銀近七百日，
在法金市場攻城掠地，
拿下許多獎項。
2004年稅前盈餘較上年成長
高達一·五倍；
雄才大略的他，
證明沒有花旗的光環，
靠著組織的力量，
率領融合的新團隊，
依然能將中信銀，
成功轉型為個金、
法金盈餘雙破百億的
全方位商業銀行。

宋總琰

新春開工第一天，中國
信託銀行總經理陳聖
德，中午就和主管開起便當會
議。聽到記者要拍照，陳聖德
拿起掛在椅子上的西裝穿上，
直嚷著說「沒辦法，肚子太大了」。
難得和陳聖德拍團體照
的主管們，大多表情嚴肅，陳
聖德解圍地說「因為我們做的
可是serious business！」一句
話就把大伙逗笑了。

將高升為中信金控總經理的

陳聖德在金融業分量如同他逼近三位數的體重，屬於重量級人物。從花旗銀行台灣區總裁到中信銀總經理，大家都在關切這位深具「大哥魅力」的超級戰將，是否將改寫金融界的競賽排名。

在中信銀近七百個日子，陳聖德締造國內首家個人金融和法人金融事業群，盈餘雙雙突破百億元的金融機構。去年獲得三十項國內外獎項，創下中信銀新紀錄（見頁80表一）。也在一年內完成萬通銀行與鳳山信用合作社兩宗併購案的整合。稅前盈餘倍數成長，穩居「最賺錢銀行」寶座。因此2月25日宣布他將高升。

這些亮麗成績，他歸功於「團隊」。

陳聖德以電影「神鬼戰士」（Gladiator）最後一場生死格鬥為例：僅有盾牌和簡單武器的野蠻人，靠著組織方陣，打敗擁有馬車、裝備精良的迦太基人。「這就是組織的力量，」陳聖德說。

出身台灣第一代的外匯交易員，在花旗銀行近二十個年頭，一路從基層做起，成為花旗近十年來第一位本土籍總經理。他有不少封號，如外匯市場教父和愛國銀行家等。前花旗主管，現任開發金控人力資

源暨公共事務處資深副總經理陳昭如形容他是「雄才謀略型的銀行家」。

他相當關切國內的金融發展，除了公開演講呼籲，以前花旗同事還看過他在繁忙公事之餘，振筆疾書投稿報紙，提供他的建言，但私底下他並不喜歡被稱為「愛國銀行家」。

為人豪爽，個性開朗、豁達的陳聖德，很愛結交朋友。走進他的辦公室，入口處的小桌子擺滿他和客戶、友人打高爾夫球的合照。他也很好客，有年年終在家請吃飯，許多朋友聞風而來，他來者不拒，最後飯局被迫從飯廳移到院子，大冷天，客人們穿著厚重的外套，圍著圍巾聚餐，倒也賓主盡歡，有人還喝得被抬著上車，才回得了家。

加入中信銀 舞台變大

加入中信銀後，陳聖德有些改變。「以前的我不拘小節，到中信銀後，與人的互動要學著更準確點，」他說。現在的他，身段比較柔軟、處事情更加圓融。講起話來中氣十足，而且直言坦率的陳聖德，剛到中信銀時，嚇到不少部屬。「我的脾氣急，辜董事長（辜濂松）勸我要學我太太，先聽人家講完後再講。」他自

陳聖德小檔案

出生：1954年

學歷：美國密蘇里大學企管碩士，政治大學政治系學士

經歷：1980年加入花旗銀行，曾任財務處交易員、首席交易主管、財務長兼企業金融處長、亞太區財務長、台灣區負責人，2003年4月轉任中信銀總經理

休閒：打高爾夫球

人生觀：不太去想明天，只求把今天的事做好；「party在開時，好好enjoy就是了」。

認有些改變。

在部屬眼中，陳聖德是個有領導魅力的好長官，過去花旗同事愛叫他「老大」，現在中信銀同事私底下也喜歡稱呼他「大哥」。一位在中信銀工作近十年的員工說，陳聖德具有大哥性格，很會照顧人，也會體恤員工的辛苦，沒有什麼架子。知道自己打電話對同事善意的建議，最後都會加重同事工作負擔，變成一本本厚厚的報告送到他桌上後，他開始自我節制，少打電話給指示。

轉到中信銀，陳聖德的舞台變大，要關注的事情更多。「以往在外銀只要重視業績，但本土金控多了『股東』這件事，包括外資股東、本土股東和大股東，而且每個股東的想法都不同，」他說。所以陳聖德現在凡事講求「股東利

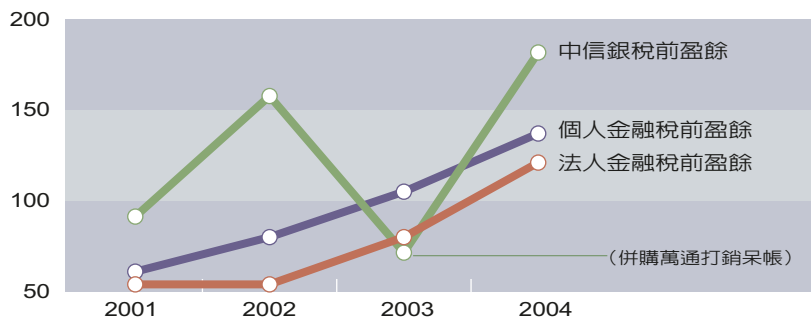
表一：2004年中信銀重要獎項

評選機構	獲獎項目
Global Finance (全球金融雜誌)	台灣區最佳外匯交易銀行 台灣區最佳企業網路銀行
Asiamoney (亞元雜誌)	台灣區最佳本國外匯交易銀行 台灣區最佳現金管理銀行 台灣區最佳貿易融資銀行
Finance Asia (亞洲金融)	台灣區最佳債券承銷商
IFR (國際財經評論)	台灣區最佳債券承銷商
Asia Risk (亞洲風險雜誌)	台灣區最佳衍生性金融商品 暨風險管理金融機構
Institutional Investor (機構投資人雜誌)	亞洲金融服務業類最佳投資人關係公司
The Asset (財資雜誌)	台灣區最佳本國投資銀行

資料來源：中信銀 繪表：劉麗堅

表二：中信銀的稅前盈餘倍數成長

單位：新台幣億元



資料來源：中信銀 繪表：劉麗堅

益」。連接受媒體訪問，也會考量花這種時間到底對股東有沒有意義。

陳聖德因中信銀而改變，中信銀也因陳聖德而改變。

在中信銀工作近三十年的老臣副董事長羅聯福觀察，陳聖德給中信銀帶來的最大影響是「效率」。現在內部會議變少；以往同仁報告，長官坐著聽的

會議模式也改變了。陳聖德希望主管多看報表，自己有更強的意見，內部有爭執也沒關係。「公司授權大，人比較容易成長，」陳聖德分析。

陳聖德的管理風格講求實事求是。例如海外事業布局，「有錢可賺就留，」不賺錢的，關掉也不手軟。

當初跟隨陳聖德一起，從花旗轉任到中信銀的法人金融處總處長韓蔚廷指出，陳聖德相當授權，度量寬大，可以包容不同意見，不會只以業績數字做定論，更重視的是同仁在過程中有沒有盡力。

陳聖德在追求利潤和發展產品之外，也用心在人才培訓和內部整合。

在人才培訓方面，陳聖德任內也有大動作。過去一年，中信銀大舉招募中層專才，甚至到海外徵才；並重新啟動儲備幹部培訓(MA)計畫，為未來進一步的併購做準備。

來自花旗、萬通和鳳山信用合作社的人員融合，是陳聖德另一項挑戰。日前法金部門四位一級主管全數調動職務，就是為了將花旗和中信銀的人事快速融合，也讓主管學習更多不同的經驗。

中信銀一向被認為是「最像外商銀行的本土銀行」，自成



陳聖德每週一中午都和主管開便當會議。



陳應欽 攝 「最像外商銀行」的中信銀，土洋融合經驗豐富。

陳應欽 攝

立以來就不斷向外商銀行挖角借將，早已具備土、洋融合的豐富經驗，「過往經驗，再加上企業核心相當清晰，有助於推動外來團隊與企業文化融合，」陳聖德表示。

一個融合的團隊，一個能讓每個人發揮所長的組織，是他念茲在茲的事，「太多人不重視組織這件事，」他說。

中信銀去年穩居「最賺錢銀行」的寶座。2004年稅前盈餘高達新台幣181.57億元，較2003年大幅成長154%，每股稅前盈餘3.47元，也較2003年1.6元翻一倍。

雖然高獲利成長部分是因為2003年打銷萬通銀行呆帳，以致於比較基期較低，但陳聖德的專長——法金業務，表現非常亮眼。在他加入的前一年（2002年），中信銀法金部只有50餘億元的獲利，陳聖德加入後，2003年獲利80餘億元，2004年已成長破百億元，拉近

與個金部的獲利貢獻比重。

去年中信銀不但一口氣拿下聯貸、債券承銷及應收帳款等市場第一名，就連過去清一色是外商銀行天下的衍生性金融商品交易，也穩居每月前兩大銀行的排行榜。「去年中信銀得了三十個獎項，就有超過一半是法金事業群的貢獻，」中信銀副董事長羅聯福表示。

雖然銀行同業都視陳聖德為「可敬的對手」，但陳聖德「快、狠、準」的業務手法，難免引來同業眼紅。一位銀行的法金主管就批評中信銀在聯貸市場上削價競爭。陳聖德則回應，對銀行和企業而言，價格沒有高低問題，僅有合適與否。另外交遊廣闊的陳聖德也說，「朋友多了，客戶自然就會多。」

對於中信銀能夠交出漂亮的成績單，陳聖德強調絕非一個人的功勞，而是團隊的努力。「重視『團隊』，一直是中國信

託的企業文化，也是董事長辜濂松傳承下來的核心文化」，陳聖德表示，所有員工都很enjoy在一個團隊下做事，相較其他銀行，中信銀在這方面的旗幟特別鮮明。

中信銀原本是本國銀行個金第一品牌，但近年來個金市場面臨惡性競爭，盈餘成長陷入瓶頸，元大投顧研究員楊文靚分析，陳聖德的適時加入，帶領法金業務大躍進，讓中信銀成功轉型為國內極少數法金、個金雙強的銀行。

對於陳聖德在中信銀近七百天的表現，中信金控董事長辜濂松頻頻點頭稱好。他表示，陳聖德的決斷力強，帶領的法金業務不但達到要求水準，更超越預期目標。

常常親自披掛上陣，領軍衝業務的陳聖德，不時還要面對異動或入閣的傳聞，但他只求把今天的事做好，「party在開時，好好enjoy就是了！」G

陳聖德的領導哲學

讓每個人不虛此行

刁明芳、林美姿、宋總琰

若能給同事最好的deal，他為何不幫你做事呢？員工其實很簡單，就是想多賺點錢，學到東西，待在與有榮焉的機構。

Q：你到中信銀將近兩年了，覺得值不值得？

A：回頭來看，我覺得選這條路是對的，收穫很多。對自己、對本地企業都有更多的瞭解。假如今天我還在外商公司，是不會瞭解這麼多事的。

舞台也比較大，以前在外銀只有執行，但現在要制定政策，比較能體會其間深奧，每項決定的前後因素及影響，如果不走這趟，是不會知道的。

我個人也改變很多。在外商做事，與人相處比較不拘小節，但在這裡，與人的互動要更準確，也讓自己發現本身更多的缺點，像脾氣急躁。

Q：政府有意延攬你的消息一直不斷，你又有「愛國銀行家」封號，有考慮過公職嗎？

A：我都不知道這個稱號是從哪裡來的。我並沒有比其他銀

行的總經理表現得更愛國。

很多年輕朋友常問我，如何規劃人生。我都說不要問我，我會誤導你們，因為我是個沒有計畫的人。當初出國念書，本來想念新聞，後來考慮到要留在美國發展，才改念企管，也沒想過會進入銀行。

基本上我崇尚「簡單的人生觀」，不太去想明天，只求把今天的事做好，「party在開時，好好enjoy就是了。」

我希望自己會是個對社會有用，朋友較多的人，以前覺得自己可以幫政府一點忙，不過現在金管會做得有聲有色，已經不需要了。

Q：中信銀去年破紀錄拿下三十個國內外獎項，表現優異的原因何在？

A：以往我們一年最多拿十多個獎，去年創紀錄，但我們不太提。如果你用這個理由去跟客戶談生意，客戶是不理會的。而且「負擔滿重的」，去年得三十個，那今年怎麼辦？

綜合來看，三十個獎項中，有近二十個都是產品項目，包

括外匯交易、現金管理等，幾乎每個產品都得獎，可以說是全面性的產品品質提升，這是很大的肯定。

同仁在研發產品時，我常請他們給我三個具體的理由，為何我們的產品比較好，說得出，產品就可以賣。

這幾年我們比較重視給客戶的「牛肉」。例如客戶想向銀行借錢，錢每家都有，要比的是服務（service）、解決方案（solution），我覺得中信銀的產品能力是有進步的。

另外，資產品質也改善不少。目前廣義逾放比率（NPL）已在2%以下，壞帳覆蓋率高達80%（意指資產透明度高）。去年還完成兩項合併案，2004年年初先完成與萬通銀行的電腦整合，3月接著完成人員調度，11月合併鳳山信用合作社，年底完成作業，等於一年內完成兩宗合併案。而且合併萬通已展現綜效，在整合上，我們的效率是很高的。

只是在合併萬通銀行的過程中，我們失去一千人，是有些



陳聖德：「重視團隊一直是中國信託的企業文化。」

陳應欽 攝

多，如果我們能把細節做得更好，應該是要留住一千人。

給員工一個划算的交易

Q：除了購併增加人員外，去年中信銀也大舉招才，你在人才訓練和融合上有哪些作法？

A：中信銀一向重視教育訓練，去年重新啟動儲備幹部培訓計畫（MA），甚至到海外徵才，主要是預期未來戰場會擴大，有必要提前培養基層幹部。事實上，現在MA中有三分之一是由內部轉進，也是提供內部員工快速晉升的管道，讓同仁有比較多的歷練機會。

前陣子我們實施高階經理人輪調，主要目的也是融合，把新進來的經理人與原有同仁打散。調動基層人員對業務影響太大，所以調動高階主管，是融合新文化最快速的方法。

「問題就在前三排」，一家公司的風格是由leaders的行為在

主導，問題都不是同仁，他們是看領導怎麼做。

2003年底我剛加入中信金控不久，羅聯福（中信銀副董事長）要我寫出我觀察的中信銀特色，我寫了十點，結果與中信金人事部所定的企業文化基調幾乎差不多。這意味中信銀的風格相當清楚，這是推動團隊與企業文化融合時的關鍵。

Q：許多人認為你帶領團隊很有「大哥風範」，你如何讓團隊願意跟隨你？

A：「希望每個人都有不虛此行」的感覺，是我對同仁的責任。彼此之間是否有深刻的感情並不重要，而是你要給他一個划算的交易（deal）。

員工其實很簡單，就是想多賺點錢，學到東西，待在與有榮焉的機構，每天坐在那裡，覺得未來有希望——這是你要給他的。不能期待每個人會受到你的魅力感召，沒有這種

事！若能給同事最好的deal，他為何不幫你做事呢？相對地，不適合的人也得換掉，因為銀行也要有個划算的deal。

我覺得表現不佳的員工多半是運氣不好，因為主管沒時間講或只含蓄地表達他的缺點。我鼓勵坦誠地溝通，以往每年打考績時，主管對員工的評語都是好的，去年我要求寫一些有待改進的事，但效果不好，今年我將要求只寫壞的。人家講你一個不好，比講一個好，可能有意義一百倍，這樣才會知道自己的弱點。不知道自己的強處無所謂，不知道自己的弱點，差別就很大。我們希望可以鼓勵這樣的文化，我也希望自己是這樣的一個人，永遠直話直說，坦誠相告。

不要因事小而不為。每天盡一份力量，做一點，做久了就差很遠了。

組織是一種skill，領導一個

團隊，就是要透過組織，讓每個人把他最好的一面發揮出來，把長處露在外面，短處互相掩蓋，做出最完美的展現。

以前我在花旗交易室時，每年1月業績都得從零開始，每年銀行都要求業績要成長更多，我本來覺得不甚合理。有天突然有了新的領悟。

交易室裡若有五十人，每一年過去，團隊就增加五十年的經驗，這是很寶貴的資產。若這五十人都是努力向上，且是學習能力高的人，增加的經驗會再好上兩、三倍；如果將每個人再放在不同的方位，就得到五十個各式各樣、不重複的經驗，每年的成長就不得了。

如果組織是一層疊一層，全部只靠底下最資淺的人學習，靠這一個人打水來喝，就會變成一個貧乏的組織；相對地，如果組織是開放式的，這個團隊的學習將是五花八門，這就是成長的動力。

Q：今年經濟情勢可能走緩，你如何看待銀行的成長目標和市場的競爭？

A：今年經濟將呈現穩定成長的基調，但金融業的競爭會更加劇烈，因為供給面增加很多，包括「有意義的競爭對手」增加很多。在兩年前，大家會說，只有四、五家會是最後的

生存者，但現在看來，會覺得至少有十家。

去年發生變化的，不是前面主要幾家金控，而是新光金控上來了，玉山金控也買了高雄企銀。而本地銀行的台灣銀行、華南銀行等也都活過來了，有意義的競爭者變得很多，所以整體來看，金融業今年要有面對一場苦戰的打算。

今年我們對成長的期待小了一點，基調是守住基本面，給客戶解決問題的一流能力，成為最專業、最值得信任的銀行，包括道德操守，能為客戶保守商業機密，不會濫用客戶資訊，並給客戶一個「能夠感動」的服務品質。

就是做這些簡單的事情，不用談太多策略，把簡單的事做好就好。對中信銀而言，今年就是把基本功做好，若用一句話來形容就是「深耕」。

Q：政府宣示國內十四家金控要縮減為七家，你認為這項政策會對金融業產生何種影響？

A：台灣屬於半公器的產業，包括銀行、媒體、大學都過多，這些產業的品質似乎都可以討價還價，適者生存法則並不清楚。大家直覺台灣的銀行應該減少，但問題是怎麼做，這點非常難。

以「胡蘿蔔與棍子」為例，

棍子一定是退場機制，重點是如何讓退場機制發揮。今年金融重建基金（RTC）功成身退，可能就是一個重要的退場機制。未來政府只要催生一兩個大的合併deal，主導「造景」（landscape），其他人為了勢均力敵，就會跟著開始跑，這就是所謂的「觸媒劑」，若觸媒劑下得準，後面自然會開始產生化學反應。

我認為，今年一定會看到幾個購併大案，如第一金控、彰化銀行等都是大案子，一旦發生，將造成很大的影響力。

Q：你評估哪七家最後會勝出？中信金控要如何達到領導性金融機構（National Champion）的目標？

A：我常以「環法自由車賽」來形容這場競爭。選手在每一站都要跑得不錯，不見得每站都要跑贏，但大致上每站要跑出一個水準。在自由車賽中，跑在領先group的，並不一定要跑第一。單跑領先的最後不見得會贏，因為他跑在最前面，風阻比較大。重點是要跑在領先的集團裡，我們現在就在領先的group裡。

合併對象可遇不可求，銀行重要是做對客戶有意義的事、對股東有交代，否則銀行大有什麼用。（宋總塔整理） **G**

閱讀大師

杜拉克

我們無法駕馭變革，我們只能走在變革之前。

在二十一世紀，管理最大的挑戰，是使組織成為變革的領導者。

——摘自《21世紀的管理挑戰》

Peter F. Drucker



定價320元



定價320元



定價320元



定價320元



定價250元



定價320元

外交才子錢復 感慨中再回首

今年元月底，錢復低調地卸下了監察院長之職。

正當輿論猶為柏臺繼任人事喋喋爭議之際，錢復親撰的回憶錄第一、二卷由天下文化出版社推出，記錄這位「外交才子」不平凡的過去。

錢復曾任蔣中正總統之傳譯、蔣經國總統之駐美代表，為李登輝總統掌舵外交，擔負多項台 在國際社會求存圖強的歷史任務。

他的風雲歲月見之於外交場域，從退出聯合國、中美斷交、八一七公報、軍購、中美貿易失衡到江南命案等等，錢復無役不與，在國際現實下忍辱負重，臨政治危境時絕處逢生。

《錢復回憶錄》第一、二卷，歷時五年完成，以國際觀點回望台 四十年政治發展，並披露諸多一手關鍵史料。

錢復於回憶錄問世之際，接受《遠見》雜誌專訪，暢談寫作緣起，也對當前台 國內外情勢發表了直率的評論；與會者尚有張作錦及高希灣。



■王力行

Q：你寫這本回憶錄想要表達的是什麼？你希望讀者用什麼樣的心情來閱讀這本回憶錄？

A：我有幾個目的，頭一個目的，就是要遵照長輩的叮囑，完成長輩的希望。

這套回憶錄，我大概是1999年開始整理，2000年開始動筆寫。我無法空憑想像來寫作，而是一定要有相關的文獻、證

據支持才行。所以我寫的過程，是先看我的日誌，仔細的看，做筆記；然後再看新聞局內的相關報導與資料，重要的地方還要註明出處。在這個過程中，我真的覺得自己的資質很差，記性也不好，很多事情，我記憶中是一個樣，在日誌與文件中又是另一個樣。這個發現是很重要的，這表示人類的記憶，是有可能愚弄人

的。所以我希望，在這本回憶錄中，能把這一點強調出來，這也是我在寫這本回憶錄的一個小小心得。

此外，有些看來像芝麻綠豆的事情，我們都把它記錄下來，這就是「存真」，讓大家看到，當時的我們是多麼地糟糕，多辛苦。現在的人批評當時的人很容易，但實際上，面對的是完全不同的時空環境。



陳之俊 攝



1977年11月，蔣經國總統（中）接受美國《National Review》總編輯巴克力（左）專訪，錢復（右）居間傳譯。

天下文化 提供

回到從前看台灣

看我的回憶錄，讀者需要回到當時的時空，這樣才能瞭解，我們這一代的人所經歷的各種事情。台灣不是一天就發展到現在的繁榮景象，台灣也有很淒慘的時候。記得1963年1月1日，美國援外總署署長來看陳誠副總統兼院長，告訴我們要停止美援的訊息。1965年7月1日，陳誠副總統說了一句話：「窮人怕過年，」這句話給了我好深好深的印象。我們真的是窮人，是靠人家的施捨來過活的。但現在的我們，都忘了當時的苦日子，缺乏知恩感恩的心，所以我把每一個階段，我們很困難的交涉過程鉅細靡遺的描寫出來，就是要告訴大家，替國家掌舵的那幾位前輩，是怎樣才能把國家帶上比較美好的道路。

但也不是掌舵的過程都十分

順利，例如1981年聖誕節前夕，在孫運璿院長的辦公室前，爲了核四是否要興建，我與一位同事就槓上了。但今天我回頭看，我很佩服他的見解。我的思想不是一成不變的，我隨時都在改變，拿核四的興建來說，以前我是贊同的，但到幾年前，我改變看法了，我現在就不贊成核四。我爲什麼反對？因爲核能發電是一個非常細緻的東西，一定要像三、四十年前的台灣，每個人都認真打拚，才能讓核能發電維持安全與效益。但現在，每個人都不知道自己的責任何在，不願意負責，就不適合建核能電廠。

我有很多的觀念常常在改變。例如，一直到我擔任國大議長，我都主張我們的制度應該走向總統制。但我後來改變了，我認爲台灣的現況並不適合走向總統制，因爲民意總是

不斷變動，今天可能選擇這一群當民意代表，明天又選另一派人擔任政府的其他職位，這樣易造成政府空轉。所以，我現在堅決主張，中華民國應該要採取內閣制。因爲內閣制非常簡單，我今天選出來的人，以多數的力量來組閣，政府內是意見一致的，就不至於空轉。

Q：但現在總統是民選的，立法委員也是民選的，要如何才能達到內閣制？

A：這很簡單，總統仍然維持民選也可以，或改回由國會間接選舉也沒有問題。我們不要把民意看得這麼重，總統只要相貌長得好，站出去可以代表國家，能處理國書簽訂等事務即可，不要把民意想得這麼大，台灣最糟糕的就是每個人都想：「我有多少票，我有多少民意基礎。」

我很高興我退休前六年在監

轉個彎換個思考 為自己換種人生

領導激勵大師 麥斯威爾 最新力作

告訴你 11 種正面思考方式
整整腦袋，讓人生從此改觀

- ★ 宏觀思考的智慧
- ★ 專一思考的潛力
- ★ 創意思考的樂趣
- ★ 務實思考的重要
- ★ 策略思考的力量
- ★ 樂觀思考的能量
- ★ 反省思考的教訓
- ★ 從眾思考的接受度
- ★ 共同思考的參與性
- ★ 無私思考的滿足感
- ★ 底線思考的收益力

察院，讓我對黨能有一個中立的態度來觀察。黨內出來的候選人，通常會經歷三部曲。頭一個階段，是得到黨內的提名。接下來，向黨部要鐵票、要責任區。第三個階段，則是當選之後，回頭對黨的態度卻是，「因為我有民意基礎，所以我能選上，黨對我有什麼權力？憑什麼告訴我要做什麼，」這就是台灣的選舉。

民主政治，最重要的就是政黨政治與民意政治。民意政治指的是，由選民選出來的民意代表，不能僅憑一己的喜好來決斷政策，而需要回到選區，徵詢選民的意見，之後再對政策做決定。就像6108億元軍購的問題，就要探求選民們真正的需求。但現在，民意代表選上了，老百姓只要求他們出席紅白喜事，或是交通違規的銷單。

而在政黨政治上，則是選前有黨，選後把政黨往後一踢。所以我們的民主政治現在是一塌糊塗。

回到你剛剛提的問題，總統民選完全不構成問題，因為在內閣制中，總統選舉不是看政策目標與政治方向，而是看他能不能代表國家。他本身是沒有實權的，除了禮儀方面的實行，沒有其他的權力。英國女皇也是如此，她在國會裡的致詞是由總理擬好的稿子，一字不差地唸出來。內閣制有內閣制的作法與優點，但我們因為大部分的人是留美的，所以以為只有總統制最好。但以台灣此時此刻，恐怕還是內閣制最合適。

三一九特調會中，我沒有什麼貢獻，但我會把相關的事情都寫出來。我有三到四個建議，讓今日國家這麼樣一個對立與撕裂的情況，可以得到一些緩解，其中一個，就是採用內閣制度。



約翰·麥斯威爾 著
顏湘如 譯
定價20元



天下文化提供

1982年4月，摩洛哥國王雷尼爾三世（右）暨王妃葛麗絲·凱莉（中）來華訪問，時任外交部政務次長錢復（左）負責接待。

經建會任內最開心

Q：你的公務員生涯接近四十三年，其中最開心、最驕傲的事情是什麼？

A：我最高興的一段，就是在經建會的這一段。因為在經建會服務，我覺得我是直接對老百姓有貢獻。

我在書中寫到，我從美國回來，一下飛機，車子開上高速公路，看到高速公路進退兩難，變成大停車場，我心裡就在想應該怎麼解決？高速公路的用地太大，所以要再蓋高速公路很困難，但台灣的交通問題，不解決不行。

我想了幾個辦法，第一就是雙層的高速公路。美國的高速公路就是兩層的，但台灣多地震，所以我從美國找了最好的工程師，請他們為我做規劃，所以做了五股到汐止這一段的雙層高速公路。做好後，心裡的那份充實與滿足感，是很難形容的。

第二個就是捷運。第三個是高速鐵路。高速鐵路最早是要做磁浮式，登輝先生想做磁浮式的，但我不贊成，因為磁浮式的高速鐵路我們是白老鼠，以往沒有人做過。所以我們還是採用法國、德國已使用過的高速鐵路模式。但十幾年了，高速鐵路還沒搞出來。

要把台灣弄好，有四個必須著重的地方，第一，是土地，要把台灣有限的土地進行充分的運用。第二，是交通，我常說，大台北是兩個世界，一過了淡水河，路又窄、空氣又髒，在那裡生活的人，覺得自己是二等公民，所以要靠交通來開發新市鎮。因此，要建高速鐵路、要建北宜高速公路。

我還記得，當時是歐晉德提出建北宜快速道路的提案，我認為這個想法很好，讓台北與宜蘭的距離縮短到只要四十分鐘，當地空氣又好，風景也好，不像台北縣，住的是鴿子籠，空氣又不好，房租又貴，

同樣的房租，在宜蘭可以住很好的環境。

第三是水利。我老早就看出來，台灣一定會缺水，所以大聲疾呼一定要蓋水庫。我是第一個提出海岸水庫的人，為的就是要「涓滴歸公」。翡翠水庫還有很多水會流到海裡，但海岸水庫就是一滴不漏。可惜的是，土地徵收的補償費等問題爭議不斷；另外，一些沒有徵收的土地，在水庫建成後，也有可能成為保護區。所以土地的問題讓水庫沒法順利建成。對政府來說，做這些事應該要有一整套的辦法，讓老百姓可以拿到合理的補償。

第四個就是能源，但是我當時關於能源的想法，還是興建核電廠。

兩岸破冰，唯誠與信

Q：陳總統在元旦講話中所提到籌組「兩岸和平發展委員會」，你怎麼看？

A：實際上，可行性非常小。我們必須瞭解到，與對岸進行談判，有三點必須要先考量。第一，是否接受一個中國。這個一個中國，不必然是他們所謂的一個中國，也可以是我們的一個中國。例如1992年所達成的「Agree to Disagree」，就是各自表述。第二，我們必須

週一到週五9:00~21:30 · 週六到週日12:00~21:00

空間美學。人文漫步

是空間的架構，是美學的觀點
是人文生活的註腳，是生命經驗的關照
初春一場文字、建築與影像的知心對話 邀您共享



要顯示我們的誠意，例如立即召開「國統會」。然而，「國統會」已經塵封四年半了，預算也被大幅刪減到新台幣30元。第三，就是以往的一些稀奇古怪的主張，不要再出現，這些主張，沒有什麼可能性。有可能性的主張，大家還可以坐下來談，沒有可能性的主張，就沒什麼好談的了。

Q：有人認為，日本現在也捲入兩岸間的事情去了，你怎麼看？

A：現在在兩岸之間，最重要的事情，就是一個拉丁文「State Quo」，也就是「維持現狀」，我們這些專業外交人員，一輩子所做的訓練，就是讓現狀不要被打破。有邦交，就想盡辦法要維持。有了「台灣關係法」，雖然不滿意，但不敢去碰。有軍售，就想辦法去買好的東西，其他不敢多想。

你們可以批評我們職業官僚太過保守，非常故步自封，但這個「維持現狀」的方式，是為了保護我們的安全。這是一種「不管府，不管院」的方式，因為府院的態度有時是不一致的，府裡的重要幕僚是一套人，院裡則又是另一套人。

但現在，若要求得府院間的公約數，唯一的共同點就是要「打破現狀」，認為現狀是對台灣人民最有壓迫的，最不利的，所以一定要打破。而現在要打破現狀，找美國已經沒有希望了，找日本才是最實際的。可是我們要考慮到，日本有這個能耐嗎？現在政府的戰略構想，就是要先把日本拉到我們這一邊來。例如陳先生搶著要告訴日本，大陸的潛水艇有針對日本的意思。這些動作的目的，就是要拉攏日本。

Q：你以前說過：「大陸政策的位階，高於外交政策，」時至今日，你是否仍維持原來

93巷·人文空間 邀請您

■ 林本良 建築印象>>攝影個展

時間：2005/3/5 (六)~3/15 (二)

林本良曾任《台北攝影》月刊主編

《建築印象》選輯林本良漫步於舊金山建築物間所拍攝的影像作品，透過攝影師特有的生命經驗，照見建築的時空位置與人文角色

■ 建築·攝影·生活>>講座會

時間：2005/3/11 (五) 1:30~20:00

講者：林本良 (攝影師)

■ 建築·攝影·生活>>書展 全面85折

展出漢寶德、登琨艷、李乾朗、楊子葆…等關於建築，或建築週邊觀察、創作與生活的著作，並特價優惠與您分享

優惠期限：2005年3月31日止

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





天下文化提供

1978年12月27日晚，錢復（左坐者）與率團抵華的美國副國務卿克里斯多福（中坐者），舉行中美斷交記者會。

的看法呢？

A：在我國今天的憲法增修條文開宗明義就說，在國家統一之前，在自由地區是依照這份增修條文來行事。所以憲法中，是有把「國家統一」的預設列入的。我國由立法院通過國家統一綱領，總統府內設立國家統一委員會，所以大陸政策是以國家統一為根本。這個東西只要不改變，就是我們的神主牌位，人民可以安居樂業，國家可以發展。沒有任何東西比得過它，若把它推翻了，那就會是生靈塗炭的了。

兩岸一定要談

外交也是國家為人民服務的一個項目，為的是要使人民生活更好，使老百姓的口袋裡能有充足的鈔票。我在擔任外交部長時提出「大陸政策位階高於外交政策」的說法，是我慎思熟慮後說出來的。我在實際

運作上，也一直秉持著這個原則，但在方法上，則是當時的最高機密，就是委託學校做研究，也就是「中華民國重返國際組織之研究」，我請東吳大學的章孝慈與程家瑞教授等人，來做這個專案研究。

他們與大陸辦了幾次的學術會議，成績很不錯，直到1994年，大陸方面也很重視，有很多重要人士參加。隔年7月是辜汪會談，原本預計要談參與國際組織的問題，我當時十分高興，所以我向辜老做了非常詳細的簡報。不幸的是，1995年，登輝先生執意訪問康乃爾大學，我向他報告，這樣會對外交關係、兩岸關係有很大的傷害，我寫了一個很長的備忘錄給他，希望他不要去，但他還是前往美國，或許因為他有更重要的考量，我並不清楚。我在備忘錄裡提到的負面影響，很不幸，有很多都在隨後

實際發生了，其中一項，就是辜汪會談的取消。所以我們重返國際組織的進程，難以順利推動。

實際上，重返國際組織不是不可能，兩岸休兵也不是不可能。大陸其實也不喜歡天天跟我們吵架，天天給外國錢。民進黨政府要清楚，兩岸一定要談，但要談就一定要先進行「一中各表」，要把國家統一的路子做出來。不要老是說「我們是台灣人，他們是中國人，我們是『一邊一國』」，那麼，想要發展外交，想要重返國際組織，就成為鏡花水月，永遠也難以達成。

Q：從現在到陳總統任期屆滿，還有三年多的時間，你認為最好與最壞，各有哪些可能性，尤其是在兩岸關係上。

A：未來的三年多，如果陳總統可以依照我們剛剛談過的方式，那兩岸應該會是不錯的。

頭一個是兩岸休兵，進入「談」的境界。這一握手，各種投資都可以進來，經濟就可以有好的表現。外交上，或許可以藉由「觀察員」等身分進入國際組織，或是由中共幫我們進入國際組織擔任會員。這些不是沒有可能的，兩岸之間各種可能性都有。

但要這些「可能」真的實現，除了我剛剛提到的幾個重點需要注意外，有一點，是在我們現在的政府官員身上都還沒有看到的，那就是「誠與信」。做一個領導者，一定要有誠有信，有了誠信，也可以化解當前政黨衝突的危機。當然，這件事並不容易，但若能先在兩岸關係上取得一個有力的進展，則要與泛藍坐下來談，是可以事半功倍的。

而最壞的情況，則是因為執政黨現在在立法院沒有過半，為了尋求過半的力量，他在國民黨挖一點人，親民黨挖一點人，只要多十二個人就可以過半，這並不很困難，我相信他是在做這個方向。等到他能過半，所有的石頭都搬走了，他就可以為所欲為，我會用四個字來形容：「生靈塗炭」，其他就不談了。

Q：有人認為美國對陳總統的影響很大，他可能認為，倚賴美國會增加台灣的安全度。你怎麼看？

A：這是沒有依據的事。他是被美國害了。2000年，他剛選上總統時，美國對他的表現 too nice，他也覺得很奇怪，美國為何對他這麼友善？理由很簡單：你是經由民主選舉產生的總統，所以當然會比較友善。也因此，陳先生給慣壞了。他會想，有什麼關係，到時候派邱義仁、派蔡英文去撒撒嬌，也就可以了。

Q：你看中美斷交二十多年來，美中台三邊 ➡

給自己最歡喜的投資 四十歲上EMBA去！

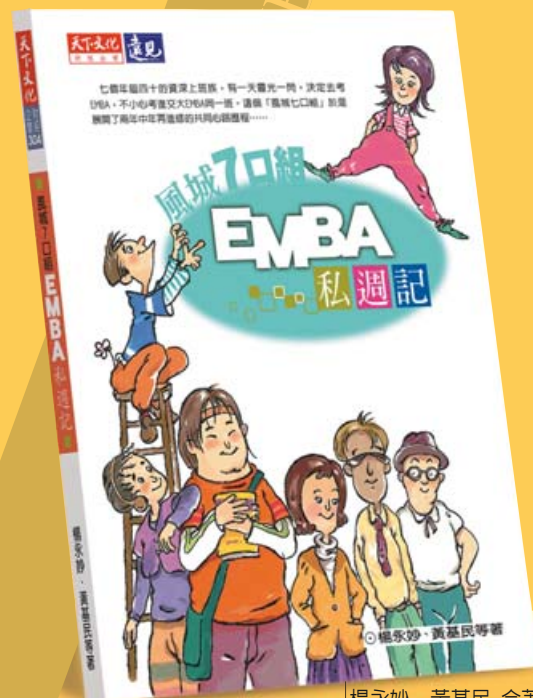
七位各自在工作崗位上都有一番卓越成就的高階主管為了突破思考上的瓶頸、換個視野與呼吸的天空，從四面八方匯聚到號稱「風城」的新竹，交通大學EMBA成了他們週末落腳聚集的地方。

在這裡，他們不僅獲得了不同的視野與創新的思考模式，最讓他們珍惜與歡欣的是，遇見了睽違已久的純真友誼與同窗之愛！

他們放開心胸、卸下武裝，重新面對自己、接納友誼。

學術探討是他們必做的功課，開懷大笑是他們意外的收穫。

這群四十上學去中年人，在風城EMBA演出他們精彩人生的另一頁！



楊永妙 黃基民 合著
定價250元 TLFBOOK



1983年12月1日，美國布希副總統夫婦（右一、二）與駐美代表錢復夫婦（右三、四）於華盛頓。

天下文化 提供

關係的發展，你認為我們在外交上是否還有可以努力的空間與希望？

A：外交，是一個必須要想辦法協調雙方的工作。中美雙方，一直以來存在許多的矛盾，例如匯率、貿易等，但是外交就是要化解這些矛盾，我們必須要充分瞭解雙方的利益，想辦法在顧全你的利益時，也能顧及到我的需求。一個好的外交官，就是對雙方的情況都能了然於心，所以在與對方談判的時候，可以先幫對方設想，而我們所需求的，是我們在民主開放的情況下，不要把我的面子給撕裂開來，不然我沒辦法應付我的媒體與民意代表。這樣一來，人家就能體諒。

中美斷交，衝擊最大

Q：在你的外交歷程中，哪一件事情對你的衝擊最大？

A：我想應該是中美斷交。中

美斷交讓政府受到非常大的批判，認為政府失職。當然，我要負最大的責任，因為我是主管外交事務的負責人。但就我個人來說，我是盡了最大的力量，只要有相關人物來台，我總是盡心盡力去招待他們。基本上，很多戰略的觀察與改變我也都看得到，但是因為「人沒死，不可以訂棺材」，因此，雖然不斷有風聲傳出，認為美國與我的關係有可能生變，但身為一個外交官，若他們沒有正式告知，我們不可能主動反應。

例如在1978年下半年的時候，風聲很緊，但當時美國國會9月剛通過的案子裡，完全沒有提到與斷交相關的事情。在美國，建交不歸國會管，但若斷交，一定要有國會通過。所以我上司認為美國不會這麼做。這樣一來，也使國人對於斷交一事完全沒有準備。再加上當時台灣的經濟情況並

不好，與美國斷交對當時的社會人心帶來很大的打擊。

在經國先生方面，則是心裡已有了準備。在事情發生之前，有一回經國先生曾經問我，他桌上一封信裡頭寫的是什麼，我當然不會知道，而經國先生就一副了然於心的樣子，信封打開一看，果然就是關於中美關係生變的電報。對於這位老長官，我是又敬佩又懷念。

而現在來看，若事情從頭再來一回，可能還是這樣比較好，因為兩害相權取其輕。當時因為台灣對於美國斷交的事情幾乎沒有準備，也讓美國對台灣有所愧疚，在之後對台灣的態度上，仍是維持十分友善的情況，在台灣關係法上，對台灣也比較有利。

Q：現在的中美關係，依你認為應該要如何做，才可能有所改善？

A：兩國之間，要把關係建立好，最重要的就是要建立互信。例如在1982年時，我擔任駐美大使，為了取得對方的信任，我將各種行程都先行知會對方，不論是《時代》雜誌的採訪、CBS的訪問，或是六十分鐘的節目錄影，我都會事先知會，沒任何隱瞞，也徵詢對方的意見，若他們不希望，那



天下文化提供

1984年9月13日，駐美代表錢復（台前站立者）於雙橡園主持慈善募款餐會。

我就取消。表面上看來好像是我處處受制於人，但實際上，幾次下來，我得到他們的信任，之後的事務運作也能更為順利。所以，在外交這一項裡，沒什麼過不了的關，只有自己的心理關過不了。

沒沒無聞，外交成事的法門

Q：我們的外交開展，還有其他的可能性嗎？我們是否有必要為了維持「黑、小、窮」國家的邦交，而付出這麼大的代價？

A：我在1983年時，就提議希望爭取成為東南亞國協（ASEAN）的觀察員。因為以台灣的地理位置和經濟地位，很適合做為東南亞與東北亞之間的聯繫。但是，我在東南亞時所進行的各種互動，在我之後，就沒有人繼續做下去了。外交工作，應該是要鍥而不捨地運作，長期累積，才能達到效果。另外，外交工作也必須要用鴨子划水的方式來進行，沒沒無聞是外交工作能夠成事的不二法門，許多外交工作若

提早曝光，那就失去繼續運作的可能了。

而我國的外交處境，是否可以繼續擴展，在我看來必須把握三個主要的原則：第一，不要花大錢；第二，不與獨裁國家建交，而與民主國家交往；第三，要與中型國家建交，而非迷你國。

依循這三個原則，才能讓我國的外交真正有改善與運作的空間。我自己是秉持著這三個原則來進行外交工作，所以我任內，建立起與塞內加爾的邦交；黑、小、窮的國家，大家都不喜歡，我們也就儘量不去碰這一塊。但在我後任，就逐漸地打破了我所立下的原則，雖然得到了中非共和國的邦交，卻同時也失去了三個邦交國。

中共曾說：「你搶我的小朋友，我拿你的大朋友。」所以若要以硬碰硬的方式激起兩岸間的外交競爭，這實際上是不智的動作。

游前院長就曾經問過我，要幾個邦交國才合適，才能得到

國際的認可。這個問題主要要看兩點，第一，我國的人民需要要有幾個邦交國才會安心？第二，如果沒有得到任何國家的承認，是否表示這個國家就不存在？

國人常常被媒體洗腦，認為外交工作就一定是金錢外交，凱子外交。但我國的外交支出，通常只占總預算的1%~2%，這能算是凱子外交嗎？若把眼光放到國際上，許多國家的援外金額，遠比我們的外交支出還要高許多。

當然，在國際上，邦交關係仍是有必要的；但說實話，就算缺乏邦交關係，國家的一般生存仍然可以正常運作。

在外交工作上，人脈的經營是很重要的。而要建立人脈，首先就要交朋友。在我來說，每個朋友來，我都是酒好肉好地招待，這是一種必要的方式，在杯盤間建立情誼。

而就一個國家而言，最重要的兩件事，一個是國防，一個是外交。國防，主要是備而不用；但外交，就是沒有兵戎相見的前線衝鋒員。所以外交工作是人的戰爭，武器就是人，怎樣把人培養好，非常的重要，尤其是常任文官，因為政務官來來去去，常任文官則是長期存在，對現況的瞭解最清



楚，所以對常任文官必須更為重視，才能將外交工作做好。

凱子軍購，令人心痛

Q：你多年來處理台美之間的外交關係，也曾參與過以往的軍售議題，你怎麼看今天的6108案？

A：我看得是感慨萬千。早年我們是想而不得，尤其是1969年至1972年間，幾乎是見了美國人來，就希望能向他們購買F4戰機。我替總統翻譯，都覺得心痛，看到一個年長我四十八歲的長者，爲了國家安全，這樣用心用力地向美國要求，真的很心痛。所以我以後在這方面，也是秉持著老人家的心願，盡我所能地爲國家爭取所需要的軍備。

讓我心痛的，是1990年的時候，我們可以得到一些好的軍品，但在購買的過程中發生了一些事，使事情的發展並不順利，這是需要檢討的事。

由於1990年代的軍購發生弊病，使現在的軍購就常常被人「戴帽子」。所以，行政部門特別是國防部，應該先向立法院取得授權，說明我們想要購買的軍品種類與數量，之後再跟對方談價錢。等到價錢談到合理的價位，再請求立法院付款。不能拿「虛」的，充過水

的價格來向立法院申請。萬一立法院把6108億元都給了你，你是否還能跟對方繼續交涉合理的價格？而且預算一旦通過，你要如何削價？只好讓對方真的把6108億元都拿走，這才真正叫做「凱子軍購」。

Q：在世界上，大家都能認同我們的是我們的民主政治，你看台灣這幾年的民主政治發展，有什麼想法與建議？

A：第一個，就是內閣制的想法，這是我在監察院這幾年來所得到的心得。第二個，我必須要說的，是我對國父的由衷佩服，不是因為我是中國國民黨的黨員，身為一個讀書人，我也佩服他。若把三民主義、五權憲法拿出來讀，除了節制資本是受到當時中國普遍貧窮的影響，以及現在世界風氣的改變，可能比較不適合之外，其他的部分，時至今日，仍是非常正確的。

尤其是監察權，這是超越行政與立法兩個部門的。因爲行政與立法是政治的鬥爭與角力，而監察權是站局外，不介入這些政治的鬥爭與角力。這些年來我就是秉持著這個原則做事，我從不參與政治紛爭，我也要求所有同事，不介入政治。對於所有的行政部門，我們是一個外控的機制，在防止

其部門變壞。監察院又配了一個審計部，在全省各地有審計室，中央也有一個很大的單位，審計部每個月查帳，就是爲了找出機關內不忠、不法的行爲。

跛足監察權，官箴難彰顯

但另一方面，我這六年來，有非常大的失落感。今天早上，有個監察委員，是我心目中第三屆裡最優秀、查案最認真的監察委員，他拿著週刊到我辦公室，告訴我，在週刊裡，他這幾年所查訪的案件數是空白的。我安慰他，空白的的原因，是因爲你這幾年都沒有跟媒體講話，所以會是空白。其他有些人因爲跟媒體互動頻繁，所以辦什麼案子媒體都一清二楚。

我覺得，這是監察院這幾年來最大的悲哀。我們所有的調查案、糾正案、彈劾案，全部上網公布，但是媒體沒有興趣。所以才會有媒體不熟悉的委員，其查案紀錄是空白，儘管他是績效最高，查案最好的委員。

儘管如此，我們的監察制度與監察權本身，仍有它的價值，不應該因爲外在環境的問題就否定監察權。

（萬敏婉整理）

G

比狼學得快

五項修練的故事



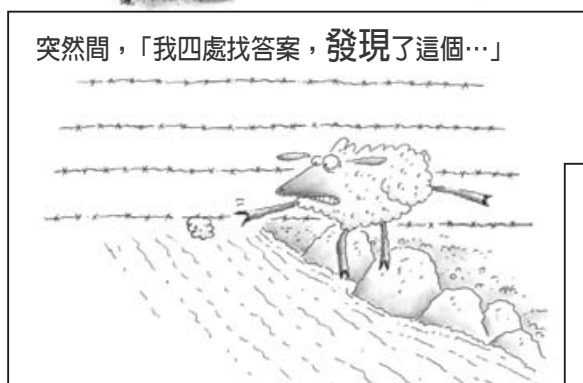
狼吃羊，有問題嗎？



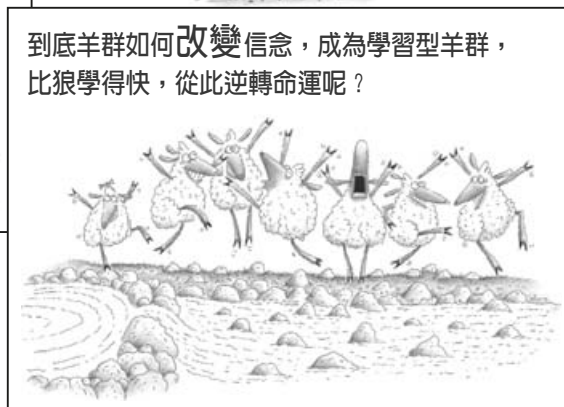
我夢想，有一天不再有別的羊成了狼的早餐



「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，體會五項修練的精義

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



擘畫科技新藍圖

期待下一個李國鼎？



黃明偉 攝



陳志銘 攝

二十多年前，
由科技教父李國鼎所領導的科技團隊，
帶領台灣邁向資訊王國，
讓電子產業站上國際舞台；
放眼今日台灣，
誰來帶領我們創造下一波科技競爭力？

■ 張彥文

2004年底，宏碁集團董事長施振榮宣布退休，象徵著宏碁新時代的開始，施振榮說，希望他的退休能為企業建立一個好的典範；科技界一位教授私下表示：「其實張忠謀、曹興誠也都應該退休了。」

1979年，行政院科技顧問組成立，首任召集人李國鼎決定以資訊科技推動傳統產業升級。此一方向確立之後，過去二十年的功夫，讓台灣的資訊產業及晶圓代工，站上世界舞台發光發熱；但是當中國大陸「世界工廠」崛起，台灣的製造業優勢不再，電子大廠毛利率「保五」（毛利率守住5%）的呼聲四起。業界對台灣產業轉型的殷切期盼更甚於以往。

李國鼎是過去引領台灣資訊產業發展的關鍵人物，展望今日的科技團隊，教父的傳人在哪裡？

科技三巨頭

若以位置來論，擔任行政院科技顧問組召集人的政務委員應負起這個薪傳的責任，不過至今沒有人能將「李國鼎式」的政策影響力建立起來。

曾任美國貝爾實驗室亞太區總裁，現為北京大學軟件學院國際顧問委員會主席的許瀚認

為，李國鼎時代的關鍵在蔣經國身上，「劉備是我最佩服的歷史人物，中國只有一個諸葛亮，是因為只出了一個劉備。」

相對於李國鼎的令出必行，後來接任的夏漢民、郭南宏，或是再接棒的楊世緘、蔡清彥等人，似乎在份量上總是略遜了一籌。

一位資深科技記者分析，行政院的科技顧問組是一個因應時代需要的任務編組，擔任召集人的政務委員，其權力大小完全視高層的態度而定（編按：2000年扁政府上台後，改由行政院長擔任召集人，政務委員則擔任副召集人）。

民進黨執政後，讓蔡清彥坐上了政務委員這個位子，不過蔡終究不是「國王的人馬」；2004年5月內閣改組時「意外」下台，換上了在陳水扁總統台北市長任內的建設局長林逢慶接任。

另外一位掌握國家科技政策及預算的，則是國科會主委，不過在現在的組織架構下，角色也很矛盾。

曾任國科會副主委，現任國民黨國家政策研究基金會科技經濟組召集人的薛香川指出，按照法令，應該是國科會主導全國的科技政策，不過「科技

顧問組一直都把國科會該做的事拿去做。」

現任國科會主委吳茂昆也承認，國科會和科技顧問組之間有一個消長的機制，一邊強一邊就弱；萬一兩邊不能對話就麻煩了。圈內人士都知道，像過去國科會主委郭南宏跟前科技顧問組召集人夏漢民間就曾經出現過這個問題。

至於第三個和我國科技發展息息相關的機構，則是以基礎科學研究為主的中央研究院。

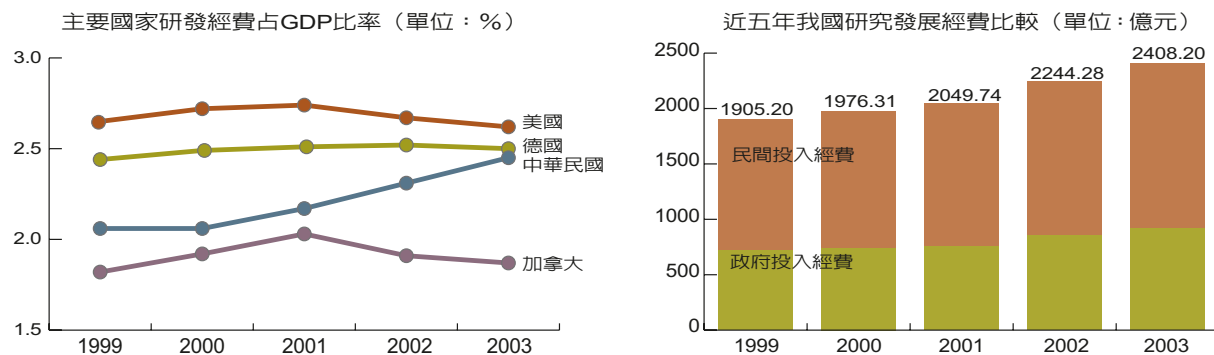
現任中研院院長李遠哲在扁政府的份量可謂舉足輕重，不但身兼行政院科技顧問組的首席顧問，更是每年一次、左右台灣科技政策方向的行政院科技顧問會議的主席。前行政院長游錫堃曾經指示，科技預算由李遠哲全權負責，只有李遠哲說了算數。

被喻為科技政策「三巨頭」的科技政委、國科會主委和中研院院長，目前三人關係極為密切。

游內閣改組時，外界均知國科會主委及科技政委的人選都是由李遠哲推薦；去年李遠哲參加亞太經合會議（APEC）非正式領袖會議，就指定政委林逢慶擔任他的個人顧問之一；而吳茂昆同意接任國科會主委時，李遠哲曾公開祝賀

表一 研發列車加速中

台灣近年來研發經費占GDP比率逐年上升，幾達已開發國家水平，但政府投入經費僅達總體研發經費的三成八，火車頭的力道仍待加把勁。



資料來源：中華民國科學技術統計要覽2004年版

繪表：劉麗堅

「這是全民的福氣」。李與吳之間的淵源，更要追溯到十多年前，當時吳茂昆放棄美國哥倫比亞大學教職，選擇回國服務，就是受到李遠哲的鼓舞。

人治，非最佳方式

李遠哲儼然成為台灣科技界的新教父，隨著影響力的日漸擴增，招致的非議也愈來愈多，包括科技政策走向不明、太過偏重基礎科學研究，以及因著民間聲望過高，讓他花了太多時間涉足教改、九二一賑災等外務，有些可惜。

立法委員王鍾渝就指出，李遠哲是化學專家，學術地位崇高；但這並不表示他是一個可以放在所有位置上的專才，「現在的作法其實是把李遠哲犧牲掉了。」王鍾渝還認為，李遠哲過度重視基礎研究，國家撥給中研院的研究經費自

1995年的新台幣22.7億元，成長至2004年的65.9億元，十年間成長幾近三倍，但是對產業提供了什麼實質幫助？而且因為李遠哲在中研院，中研院經費就大幅成長，「如果李遠哲去管國科會，是不是所有錢就交給國科會？」

交大科技法律研究所所長劉尙志也說，「科技本身必須有input（輸入）及output（產出），台灣若只講基礎研究（輸入），太傷。」一位旅居美中台三地的學者也指出，台灣沒有發展基礎科學的環境及能力，需要的是以技術為本的產業，但這不是李遠哲的專長。

台積電董事長張忠謀曾經對媒體表示，台灣每四年開一次全國科技會議，寫出來好幾大本科技政策的東西；但是要成為政策，必須讓大多數人都清楚，如果要看幾本厚厚的書

才知道，就不能稱之為政策。

和執政當局的密切關係，也讓李遠哲的角色招致不少的質疑。薛香川認為，學者之所以受人尊敬，通常是因為在政治上保持中立，可是現在李遠哲說出來的話，或是用的人，在藍綠對抗的氛圍下，「總是會有一半的人不相信。」

不過吳茂昆認為，外界總以政治的角度來檢驗李遠哲並不公平。「他其實是一個很有vision（願景），對人道發展很關心的學者。」此外，吳茂昆覺得政府應賦予李遠哲在科技領域更直接的權力，就如同英國的首席科技顧問金大衛（David King）或是加拿大的卡堤（John Carty）一樣，帶領科技幕僚，對政府的科技政策提出更具體的方向。

「科技本來就不應該只期待一個英明的領導者，」智邦科

表三 一步一腳印，走向科技矽島

我國高科技產業政策發展軌跡

輕工業進口替代時期	出口擴張時期	工業進口替代時期	科技導向時期
<ul style="list-style-type: none"> 以國產品替代進口消費品 外國人投資條例、外匯貿易改革方案及獎勵投資條例等 成立「國家長期發展科學委員會」（國科會前身），訂立發展科學計畫綱領 	<ul style="list-style-type: none"> 發展以輕工業產品為主的出口 實施技術合作條例、加工出口區設置條例等 高雄楠梓和台中潭子設「加工出口區」、頒布「國家科學發展計畫」 經濟部工業局成立 國科會成立 	<ul style="list-style-type: none"> 持續擴張出口，同時開始發展出口工業所需的上游原料及中間產品，以替代進口品 推動十大建設、工研院成立 首次召開全國科技會議，選定能源、材料、資訊及自動化四大重點科技 行政院科技顧問組成立 新竹科學園區成立 	<ul style="list-style-type: none"> 持續發展出口工業，重化工業，開始著重高科技工業發展，選定電機、機械、電子器材、運輸工具為策略性工業 增列生物技術、光電科技、食品科技及肝炎防治成為八大重點科技 再增災害防治、同步輻射、海洋科技及環保科技，合稱十二項重點科技
1950～1960	1961～1970	1971～1980	1981～1990

整理：張彥文

繪表：劉麗堅

考慮成立一個高於委員會層級的科技部，將諮詢、政策及執行的工作統合辦理。因為現在的國科會、行政院科技顧問組，以及各部會的科技顧問室之間，令出多門，且彼此的協調及整合都欠完善。

多數的學者專家都認為，強人主導科技政策的時代已經過去，未來一定得打組織戰和團體戰；在產官學研四個面向中，產學合作是當務之急。

黃河明憂心地指出，國外產學合作管道暢通，博士很容易進出產業界和學界；反觀國內，年輕的教授只急於升等，努力發表論文，忽略與業界互動的歷練。

瑞典便由政府補助企業與大學共同設立研發中心，吸引本

國人才及外國企業進駐，激盪出許多創新且實用的研究成果。此外，瑞典的研究計畫補助大多分給進行產業研究的教授，既可提升產業發展，也可發揮資源的最大效益。

前政務委員蔡清彥也舉例，美國史丹佛大學的研究經費，有一成的比例來自業界，但是台灣的大學得自業界的研究經費平均只有0.4%；即使是工研院也僅有5%經費來自企業，顯示產學合作仍不足。

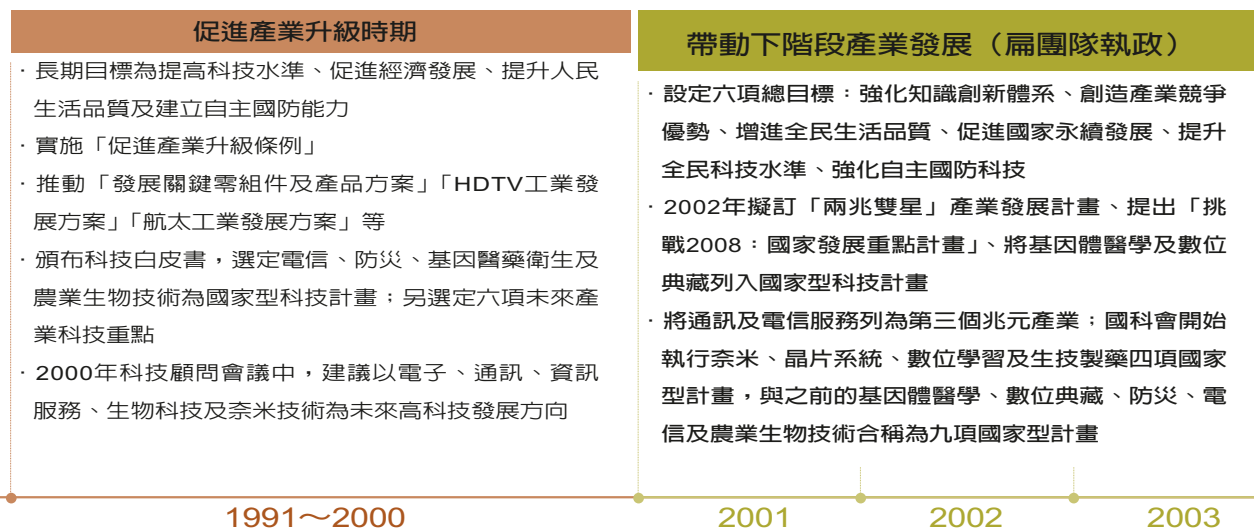
尋找台灣下一個明星產業

展望未來，政府科技團隊帶給我們的願景，仍可粗略區分為以資訊產業為主的製造業及站在知識基礎上的加值創新產業；而現在最大的難題，在於

製造業碰到了瓶頸，創新產業卻還沒有明確的方向。

「很多人還停留在製造業的思惟，這樣我們的未來仍然會卡在毛利的迷思，」身為主管機關首長，吳茂昆十分憂心。「大家都在談TFT-LCD（薄膜電晶體液晶顯示器），但是content（內容）也要一併考量，」沒有內容的支撐，就不必談高畫質電視（HDTV）。「台灣要從效率趨動的時代，邁向創新趨動的時代，」林逢慶也抱持相同的理念。

蔡清彥更呼籲國人要打破「成長競爭力」的迷思。根據世界經濟論壇（WEF）的評比，台灣的全球競爭力在科技項目高居第二，很多人以此自滿，認為我們已經走向創新前



瞻；殊不知這項評比是以專利的「量」而非「質」做為依據，「其實很多都只是技術上的升級，如果要論創新我們跟先進國家仍然有很大的差距，」蔡清彥的話像一盆冷水當頭潑下。

「代工產業的成功是台灣創新產業的最大障礙，」劉尙志認為，台灣所謂的產業創新目前仍流於口號。「產業精英自己都沒有過有創意的生活，怎麼去做創意產業？」對美學經濟頗有研究的李仁芳也說。

一位資深的科技記者則站出來為產業界抱不平，「企業要的不是什麼租稅減免這種東西，他們要的是三通貨暢其流，要的是人才引進鬆綁；大方向搞對了，再來談政策。」

至於「雙星」——數位內容及生物科技產業，也還沒有理出重點。

一位軟體業者分析，跟數位內容有關的產業包含了內容、製作工具、儲存設備、傳輸管道及播放終端，台灣應該要從局部切入，不能什麼都想做，「連行動應用服務都包進來，根本搞不清楚政府想扶助什麼東西，」這位人士拿著2004年數位內容產業白皮書，忿忿不平地說著。

王鍾渝認為生技產業也有相同的問題，「不能包山包海，美國生技產業的研發費用是台灣的一千倍，沒有重點怎麼跟國際競爭？」

「的確應該要聚焦，」林逢慶認同外界的這些批評，而且

表示政府正在朝這個方向努力，像台灣的健保卡這麼普及，或許可以建立基因體資料庫，並進一步研究一些華人特有的疾病；至於數位內容方面，「或許集中火力在e-learning是一個解決方向。」

走進台灣電子產業位在大陸的代工廠，只見印著Dell（戴爾）、HP（惠普）等廠牌的電腦，或是掛著SHARP（夏普）、SONY（索尼）的消費性電子產品一貨櫃一貨櫃地運往港口及機場；當這些產品的毛利愈殺愈低，台灣是要繼續為人作嫁賺辛苦錢，還是能再造資訊產業巔峰？無論是期待另一位科技教父，或是建立可長可久的制度，未來的五年將是極重要的關鍵。

G

【科技主管有話說】



陳應欽 攝

科技政務委員 林逢慶：

科技政策需要前瞻性

顧問會議來研議；至於策略的部分，則由產業科技策略會議來制定。這些會議都會提出一些結論及建議，提交給科技顧問組來做規劃，訂定執行方案，同時交辦分工。

因此科技顧問組的工作，除了整合之外，還要特別加強規劃面和連結面。

規劃面就是指政策的形成，我們要找出未來八到十年的趨勢。例如，現在大家都在找替代能源，像風能和氫能、地熱等，這些方式現階段成本高且效率低，民間不太可能投入資源，但是政府就不能忽略。

另外則是連結面，以國科會

九項國家型計畫來說，我們須一項一項去檢驗計畫之間的連結度，掌握連結面就可以做好成本控制，避免資源的浪費。

科技的範圍很廣，我無法精通所有的東西，最重要的是綜合處理的能力，讓人和事都能各就各位。

台灣科技的未來有幾點值得思考。首先我們太重視製造，沒有投入研發及服務行銷；其次，我們獎勵有形資產，卻忽略無形資產；第三，太強調目前要執行什麼，少了對未來的規劃；第四，各別產業發展很好，但必須要整合，才足以應付未來的發展。（張彥文）

科技顧問組是一個幕僚單位，功能是為行政院擘畫未來科技的政策方針。所以我們不但要具前瞻性，更重要的是部門之間的整合與協調。

目前我國的科技政策，在長程的規劃上，是由一年一度，中研院院長李遠哲主持的科技

國科會主委 吳茂昆：

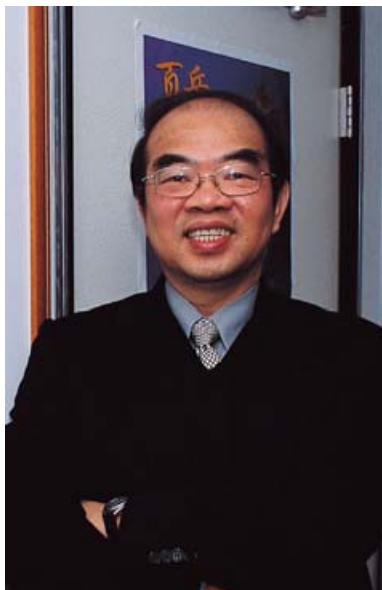
整合才能永續發展

要達成「永續發展的科技島」，整合是最重要的工作。

首先是資源的有效運用。尤其各部會間的水平整合還有待加強；我們現在的方式是由下而上，各部會有自己的科技單位和預算，提出方案審查通過後就去做，沒有一個統合的機制。這個問題應放在政府組織再造的議題中一併討論。

水平整合的問題若能解決，不但資源運用更有效率，我們也可以把基礎科學、應用科學及產業發展結合在一起。

其次是技術的整合，業界的特色就是多樣性，很多東西我們都有了，只是要將它們整合起來。我覺得助聽器是一個很好的例子。有些公司擅長做耳機，有些公司專長在IC設計，



陳應欽 攝

將這些技術結合起來，配合語言學的專家來設計亞洲人適合的助聽器。這樣的產品不但有市場，還可以讓台灣的產業，從製造進到設計的領域。

要整合這些技術，我們的思維也要改變。很多人擔心製造業都跑到大陸去了，我們該怎麼辦？還是卡在製造上面，

為什麼不能回頭想想，台灣有哪些東西做得最好？現在世界的趨勢往哪裡走？我們能不能結合我們的優勢去發展符合潮流的產品？朝向下一個世代的產品去做研發。

媒體常在說，台積電的8吋廠出走，卻不談12吋廠在做什麼。12吋廠不單只是尺寸放

大，這裡面包含了更高的技術及更精密的設計，這才是我們的機會，而不是一味地擔心製造業出走的衝擊。

就任國科會主委雖然只有半年多，但我期望將這種理念帶入我們的科技發展，才能改善民眾的生活，促進台灣的永續發展。（張彥文）



陳應欽 攝

工研院院長 李鍾熙：

工研院需要多面向的人才

和財務結合起來。過去我們都是由工程師和產業談合作案，現在我準備多找一些MBA背景的人才，因為我們關心的是技術，但是產業界關心的是商業模式，我們必須站在他們的角度思考。

像利用科技帶動服務業的發展就是一個很好的方向，例如物流、居家照護、智慧型的交通運輸系統等等。

另外，國外現在非常流行NIH（not invented here，非本地原創）的觀念，我們也可以採用，讓工研院成為組合專利中心。例如應用我們電子產業優勢，引進國外相關專利加以組合後，推出商業化的產品。

不過不論是創意加值、強化產業結合，更重要的是國際

化，商機才能拓展。另外，我們更需要抓住世界的趨勢，把一些不需要原創性技術的東西，很快導入產業裡，這樣才有國際競爭力。

當然長期來說，我們還是要想辦法作技術上的先驅，這部分工研院的角色尤其重要；因為新技術的風險極高，台灣的民間企業不太可能有這樣的力量去投資，工研院就是要去做早期探索的東西，民間不敢做的東西。

美國並不適合做為台灣的學習對象，他們的資源多，民間力量強。我們應該學習英國或以色列，他們的科技發展把握了國際化、靈活和重點培育三大方向，才能發揮以小搏大的力量。（張彥文）

G

我期望工研院不只做為一個技術中心，還要生產創意。過去工研院強調生產製造，有些東西很有原創性，但是跟生活連不起來；或許是因為過去我們太偏重技術人才，現在我們要多聘請一些心理、文化、藝術，甚至大眾傳播的專家，提供不同的思考角度。

第二項重點是科技與產業的結合，我們應該把研究、市場



人民哈韓， 政府也哈韓

■ 李誠

人民哈韓劇

台灣在近年來吹起了一陣哈韓風，首先是南韓的電玩，繼而是南韓的電影與電視劇。南韓自2000年開始，在台灣推出了一系列的電視連續劇，如「火花」「藍色生死戀」「明成皇后」「大長今」，而大長今更從九點檔演完後馬上轉到八點檔，打破了台灣電視劇的紀錄，台灣的年輕人都為李英愛所瘋狂。其實哈韓的影迷並不限於年輕人，歐巴桑與歐吉桑也大有人在。隨著電影電視劇而來的是哈韓旅遊與哈韓飲食，大批影迷想到韓國看他們拍片的背景、故事的發源地，而電影中的韓國飲食「石鍋拌飯」也成為台灣年輕人之愛。

哈韓電影也為台灣帶來一陣哈韓的整型塑身風，因為韓劇中的男女明星經整型後，個個英俊美麗，笑容迷人，於是台灣的男女青年，甚至中年人都認為「為什麼我不可以也來整型塑身，也來美一下」。最使人難以置信的是有年輕人在整型時居然指定要裴勇俊的鼻子及崔智友、金喜善的下巴。

政府哈韓策

人民是如此地哈韓，政府官員也不例外，只是他們哈韓的對象不同，他們所哈的是南韓的財經政策，因為南韓自1997年亞洲金融風暴以後，在國際貨幣基金的要求下做出了一系列的

金融與勞動市場政策的改革，這些改革使他們的經濟很快從金融風暴中復甦。比如他們的經濟成長率在1998年是-6.7%，1999年便回升到10.8%，此後的經濟成長率都比台灣的經濟成長率高。

南韓失業率也由1998年的6.8%下降到1999年的6.3%、2000年的4.1%。2004年的3.3%，是亞洲各國失業率最低的國家。為此我國的財經官員紛紛向南韓取經，首先是經建會仿效南韓的公共勤勞事業方案（也就是公共服務方案）推出了我國的「公共服務擴大就業方案」，希望以此方案大量創造短期就業的機會，降低結構性失業問題。隨著經濟部聘請南韓的顧問，研擬我國的專業審查制度，台灣的金融改革制度也是南韓的縮小版，其他的產業政策，我國的官員也在密切地注意中。

南韓的財經政策是我們可以「哈」的嗎？

南韓的財經政策如此地被我國官員所嚮往，他們的政策真的如此亮麗有效嗎？還是他們的財經數字都一如他們的電影明星一樣，在整型後表面都很俊美，但是他們的DNA並未改變。為了要探討南韓財經政策的真實性，此處我們把我國官員最嚮往的南韓公共服務與就業促進方案的績效做一探討。

南韓在1998年以後推行了一連串的就業促進方案與勞動市場彈性化方案，這些方案是否已

台灣與南韓的勞動市場指標（單位：%）

年分	失業率		就業人口占十五歲以上人口的比例		無酬家屬工作者占全體就業者的比例		自營作業者占全體就業者的比例	
	台灣	南韓	台灣	南韓	台灣	南韓	台灣	南韓
1996	2.60	2.0	56.9	60.7	8.4	9.3	17.0	20.1
1997	2.72	2.6	56.7	60.6	8.0	9.0	16.5	21.2
1998	2.69	6.8	56.4	56.5	7.7	10.2	16.3	21.2
1999	2.92	6.3	56.2	56.7	7.7	9.5	16.2	21.0
2000	2.99	4.1	55.9	58.3	7.5	9.1	16.1	20.8
2001	4.57	3.7	54.6	58.6	7.3	8.6	15.8	20.8
2002	5.17	3.1	54.4	59.0	7.4	8.1	15.8	20.6
2003	4.99	3.4	54.4	61.0	7.3	7.7	15.5	19.9
2004	4.50	3.3	55.0	60.2	7.1	6.6	14.9	19.6

資料來源：Korea Labor Institute與中華民國《人力資源統計年報》。繪表：林薇依

有效地使南韓的就業情況完全恢復至1997年亞洲金融風暴前的情況，並向前邁進？由上表的數字我們可以得知，南韓的失業率在這些就業促進方案推出後便開始下降，但是一國勞動市場的就業情況不單只是在看失業率，尚要看就業人口占十五歲以上人口的比例，無酬家屬工作者占全體就業人口的比例與自營作業者占全體就業人口的比例。因為在經濟不景氣、就業情況不佳時，勞動人口會被迫退出勞動市場，或暫時充當無酬家屬工作者，在家庭所擁有的事業中幫忙而不支薪，或自己擺攤子從事一些小本經營，這些變化都不會反應在失業率上。

假如我們從這三個指標來看，南韓的就業情況並沒有因為推動這些就業促進方案而很快地恢復到亞洲金融風暴前的水準。比如在亞洲金融風暴前，他們就業人口占十五歲以上人口的比例是60.7%，在亞洲金融風暴後下降到56.5%，直到2004年只恢復到60.2%。而無酬家屬工作者的比例也在亞洲金融風暴後從9.0%上升到10.2%，直到2001年才恢復到1997年以前的水準；而自營作業者的比例在1997年以後也上升了一個百分點，直到2003年才恢復到1997年的水準。

由這些數字我們可以得到一個結論，雖然南韓在亞洲金融風暴以後推行了很多改革的政策，這些都是正確的，但是這些政策並沒有在

很短的期間發揮很大的效果。他們的就業情況要在五至六年以後才能恢復1997年以前的水準。相反地，如果我們看台灣的情況，台灣的失業率雖然在2000年從2.99%上升到2002年的5.17%，但是台灣的就業人口占十五歲以上人口的比例在此期間只做小幅度的下降，而2004年已回到55%；而無酬家屬工作者與自營作業者的比例完全不受失業率上升的影響，仍然是維持長期下降的趨勢。換言之，近年來台灣的公開失業問題雖然相當惡化，但是就業市場的結構並未受到重大的衝擊，更明白地說，我們失業的本質與南韓是不同的。最明顯的是南韓即使在1997及1998年失業最嚴重的時候，他們的長期性失業人口（六個月以上）只有10%左右，而台灣在30~40%之間。簡言之，南韓是一大群人承擔很短期的失業，而我們近年來的失業情況是一小群人卻負擔了很長時間的失業，這也是為什麼南韓在推動「公共服務方案」時沒有聽說找不到人的情況，而我國在推動「公共服務擴大就業方案」時，雖然行政院長盯得很緊，但是政府各機構就是找不到人從事這些工作。總的來說，台灣與南韓的經濟、勞動市場與失業結構都不同，我可以參考他們的政策，但絕不可以只看到他們表面的情況，便模仿他們的政策，治理我國的問題。

（作者為中央大學金鼎管理講座教授）

G

文學大師 余秋雨 文化， 不該是口自家的井

世界如此大，文化的土地卻不大。

余秋雨為此感到憂傷。

走出學術的城堡，余秋雨再度滋潤台灣的文化魂魄，
談的是「全球化趨勢下，企業與個人的人文堅持」。

■ 余秋雨 主講

今天的題目「全球化趨勢下，企業與個人的人文堅持」這是一個帶有某種傷感的題目，前些日子我剛來台灣時，我在《聯合報》上有一篇文章就談到了這種傷感，所謂人文堅持，堅持的是人文，這個問題其實難度很大。

2004年聯合國的人類發展報告的題目是：「全球化趨勢下的文化權力與文化自由」，文

化已經成為全球化趨勢下一個非常重要的問題，這裡面牽涉到人文的失落、文化的失落與文化的衝突，既失落又衝突，該怎麼辦？就成為世界各國學者們共同思考的問題。

《山居筆記》裡的一篇文章「抱愧山西」，這是在講清代大概從康熙皇帝開始，由於他非常聰明的政策，使得山西省一幫商人曾經創造過驚人的財

富。清代有很多的邊防軍，邊防軍的後勤補給由誰來解決？當時交通運輸都很不方便，國家沒有這麼大的力量，於是就提出一個政策，誰能解決西北邊境國防後勤補給問題，就給他運河上買賣鹽的權利，這個權利不斷擴張後，山西商人做起了橫跨萬里的買賣，邊防軍需要什麼？南方有，他們就買賣；南方需要貂皮，他們也從



陳之俊 攝

北方運輸。

他們遇到一個非常嚴重的問題，他們賺了那麼多錢，卻沒有文化資源、文人、思想家出來為這個富可敵國的財團提供有關經濟學的幫助，他們不知道自己的生態、目標，及自己的人文價值，他們的最高理想還是土財主的理想，結果就產生了內在的矛盾，互相爭來爭去，裡面就開始垮了，再加上

太平天國、辛亥革命，種種原因造成山西商人破落得非常淒慘。現在山西是中國最貧困的省分之一。

文人到哪去了？

在這個現象上我看到了一個最根本的問題，中國文人到哪裡去了？「天下興亡，匹夫有責」，中國已經窮到這程度，但是你們視而不見，完全不予

理會，你們完全瞧不起，興亡這個概念對中國文化好像無關了，這個時候中國文化已經走到了另一種失去活力、敏感度，失去支援人類活動資源的可能性。

這個反面的例子可以說明，不論你有多大的財富、勢力，如果沒有足夠的人文資源，生存狀態將會產生嚴重的失衡，失衡造成衰落，衰落到破敗，破敗的結果比沒有發生過這種財富奇蹟的地方更為貧困。

這點出了我今天要說的問題，就是如果沒有人文堅持，無論是個人或企業，不管發生什麼事情、處於什麼狀態，最後都進入到文化意義上的「傷魂落魄」，魂和魄都沒有了。

魂魄只能依存在文化上，這個問題發生在東方，特別是中國很嚴重。比較重要的原因是，譬如經濟大發展，中國的經濟發展不慢，台灣發展的時間更早，在這個情況下，認真地對比我去考察的地方，例如歐洲社會發展時，出現了一些人文準備，但是中國都不具備，這一點我們的企業家要非常明白。

工業革命、文藝復興、啟蒙主義在中國都沒有發生，當發生這些過程時，一些人文大師走在時代前面，且整個社會都



如果沒有人文堅持，無論是個人或企業，
最後都進入到文化意義上的「傷魂落魄」，魂和魄沒有了。

知道他們，例如米開朗基羅、達文西。啓蒙主義到後來的浪漫主義家伏爾泰曾說，他的任何一句話，好像幾乎巴黎的人都會知道，因為他們走在前面，而他們的思考已變成人民的思惟時，這一切財富才有出路，資本主義才能走向健全。

那麼中國的問題則是，這一切都沒有發生。我們所說的人文，往往都是靠某種個人修養、教育背景、審美情趣來制約，這不能成為公民社會的普遍秩序。

我們當然沒有必要回到貧困的時代，因為貧困會製造大量的邪惡，但是當富裕起來時，如果沒有足夠相應稱的東西做精神平衡時，事情就可能會比較麻煩。

文化力度不足

以上是第一個主題：沒有人文準備。第二是到了近代，中國社會開始激烈富有之時，中國文化的力度卻已埋沒在塵土下太久了，中國文化有力度的時候是在漢、唐時期，到了宋代雖然使我們的思惟精緻化，但力度慢慢淡薄了。

我曾經寫過我家鄉餘姚的幾位思想大師，從王陽明到黃宗羲，比較具有力度，不過最後還是於事無補，因為明代產生

了一種流氓政治；清代又由於滿族與漢族間的族群分裂，產生了很多災難，導致中華文化的整體力度慢慢地走向黯淡。

很多年前我講過一篇關於清朝的文章「一個王朝的背影」，這篇文章產生一個結果，有人說我是清宮電視劇的始作俑者，清宮電視劇寫得很好，但出現一個問題，就是大家突然感覺到中國文化確實走上宮廷權術之路，而宮廷權術的時代絕對不是文化昂揚的時代。在清代中國文化的力度已不夠，乾隆皇帝想彌補此缺憾，編了四庫全書，儘管非常宏大，但此總結性的東西不足以產生往前走、創新式的力度。中華文化走到清代、走到近代，已失去它的力度，這是我們無法迴避的現狀。

第三是無數的政治運動、無數邪惡經歷，造成了中國大陸的文化方式悄悄地轉向整人文化、虛假文化，這我在《借我一生》裡也有談到。我曾寫過小人文化，講的都是古代歷史，還受到許多台灣讀者的迴響，原來台灣也有如此情況。

可見整人文化與虛假文化在一定爭執氣候下，成為了一種文化主體，文化高貴的部分完全被吞噬了，這是非常嚴重的問題。

破壞容易 建設難

若用文化的語言來說，經濟建設往前發展，但文化的破壞機制力量大於建設機制。文化的建設成本很高，例如考察與中國文明同年齡的古文明，首先得冒生命危險到中東、北非、中亞、南亞，這成本很高的，對我來說，付出的最大成本就是我太太每天在家裡哭，擔心我的生死。

但破壞文化卻輕而易舉，我個人體會很深，有時候和高希均教授、白先勇先生訴訴苦，隨便一個人造幾個謠言，就把你辛辛苦苦冒著生命危險的全部經歷抹煞了。當我風塵僕僕回到中國時，面對的不是鮮花歡迎、不是歌頌，而是幾個謠言，文化的破壞機制可說與建設機制不成比例，當破壞機制很強大時，建設就非常艱難。

在兩千五百年之前，中國文明、希臘文明、印度文明同時成熟，當亞里斯多德、柏拉圖在希臘的愛琴海邊思考時，釋迦牟尼正在恆河邊思考；孔子也在黃河邊思考，時間是差不多的。人類為什麼兩千五百年前在精神思惟上同時成熟，這是個謎，現在世界各國的文明研究者把它稱為人類軸心時代，一切都是由此轉出來的。

不過三個的重點各有不同；譬如希臘哲學家思考人和自然（天）的關係；印度哲學家思考人和神的關係；中國則著重人和人的關係。也不知道是誰如此分工？分得大致可以，多少年下來，西方的自然科學這麼發達，印度的神學也非常精采，中國的人際哲學關係以清宮電視劇來看，就能得到總結性的理解。清宮電視劇即使有翻譯，外國人大概也看不懂，太複雜了，一個眼神、一句話都有深刻涵義，這就是中國文化多年來思考積累的結果，積累到最後就像老年病一樣。

所以整人文化在大陸這些年表現得特別明顯，文革其實就是整人文化。政治上非常地複雜，怎麼講也不明白，上層政治人物的路線鬥爭，坦白說和老百姓關係不大，突然有一天允許大家整人了，災難就這麼來了。

總結以上所說的這三個原因，第一，我們缺少西方在經濟跨越與時代轉型時的精神文化準備，這個準備我們幾乎一個也沒做；第二，中國文化到了清代與近代時，其實已經失去它的活力；第三，整人文化與虛假文化大行其道，這些東西加在一起使我們新時代的經濟發展與企業活力造成非常大

的損害，正面的東西沒有積累，反面的破壞力卻非常強大，在這種情況下，想要優秀、成功、傑出，等著吧！

我所謂的「憂傷」正在於此，因為它來得遙遠，且根深柢固，這一切都不是能靠一個人或幾個人的力量，就可以改變的。

雖然有一點不合身分，但今天能見到這麼多優秀的企業家、社會人士，我們不斷要做呼籲：重新打理文化基座，才可能使我們的社會更有希望，否則失衡所造成的混亂將會層出不窮。

文化，不該是口自家的井

這裡有幾個問題要去思考：第一個是經濟目的和文化目的之間的關係，我看到美國舉辦的經濟論壇報告集裡，談到經濟行為的文化目的，用最通俗的話來說，「賺錢到底是為了什麼？」經過他們的研判，賺錢所追求的也都是文化目的，只是你沒有感覺到。譬如賺錢首要是為了追求安全感，或者成功的榮譽感，或能滿足心中的慈善的欲望，而這一切全部都是文化概念。

一個人要解決衣食問題其實非常容易，但為什麼還要付出這麼大努力從事經濟運作，背

後的原因就屬於文化範疇、人文範疇，文化目的如果得以被擴大弘揚，那麼經濟、政治行為才能受到應有的制約。社會的和諧因文化而獲得，這是我們努力的方向。

第二是吸取型文化抑或創造型文化，這一點主要是對企業家說的，企業家們在打理企業或發展企業時，也經常會打出文化的旗幟，這是我非常感佩的。擁有財富又擁抱文化夢想的企業家在這個體制下，建設了自己的文化庭院，這是很好的。問題是這種文化，往往是對外部已有文化簡單地吸取，或者是企業董事長興趣的擴大。這好像是我在家裡後院挖口文化之井，但是外面的水引不進來。

一個大的企業並沒有在文化創造上做出獨特貢獻，企業對於文化從自我滿足型變成發散型，才是我期待的。我又想起歐洲的例子，義大利佛羅倫斯有個梅迪奇家族，文藝復興很難與這個貴族家族脫離關係，這個家族統治佛羅倫斯，具有巨大財富、極高的文化素養，再加上一定的權力，三位一體的組成造就了人類歷史上的文藝復興。

一般佛羅倫斯的市民不可能一開始就佩服達文西、米開朗

基羅，他們起初佩服的是城裡最有錢的家族，因為身家性命都和這個家族有關。他們看最崇拜的領主喜歡這兩位畫家，也跟著一起崇拜，基本上是這樣的。

這給我們新的啟發，文藝復興不是來自哪個教皇的命令，也不是民眾的期待，而是幾個集團在文化品味上的良性競爭起了很大作用。

以上談到第二點吸取型與創造型的文化，極希望以企業為

主的集團、群落，與優秀文化人組合在一起，才能做得好。

第三個是局部文化與國際文化的關係。當我們慢慢對文化意識覺醒，我們會遇到傳統文化在全球化時代能保存多少？我們會不會受到其他文明的衝擊？衝擊過程中，我們的文化能否堅持？被衝擊到底是好事還是壞事？這是到處在討論的問題。

我曾在電視節目裡說過，我非常喜歡聯合國人類發展報告

序言中所引用的一段話，它的意思是，本報告審視並否決了不同文化必然產生衝突、互相傷害的觀點，我們得出的結論是南非屠圖大主教的一句話，「我們為差異而歡欣」。只有文化多元，才能讓文化具有選擇的自由，而文化自由是人權極重要的項目。

在長期威權下，往往因看到不一樣而惱火，我們應該為不一樣而感到高興，感到人類世界如此豐富多元，這才是二十



Yes

，速上遠見雜誌網

www.gvm.com.tw

一世紀應有的文化思惟，也是做為二十一世紀新人類應有的文化素養。

在茫茫世界中，我們的文化心態是重要的，總結以上三種關係，第一，要經濟目的還是文化目的？可能裡面還牽涉到政治目的。第二，我們需要的是吸取型文化還是開創型文化？目前還是需要些開創性文化，開創性文化並不是全新的，而是很多東西要建立起來，以中國大陸來說，有一些

更傳統的東西，譬如佛教文化，如何和現代生活結合呢？可能現在就需要某種開創性的組合。即使是傳統的話題，也需要開創，就如台灣佛光山的佛教家，能以開創的方式將佛教文化承續下來。

第三，面對局部文化和國際文化，需要建立良好的心態，讓別人的文化從容，自己的文化選擇也從容，如此一來才能出現多元、和諧、安定、大家都非常歡喜的文化天地，文化

才不會在互傷、互害、互整當中奄奄一息。

現場交流

Q：天下文化出版你的記憶文學《借我一生》，請問何謂記憶文學？

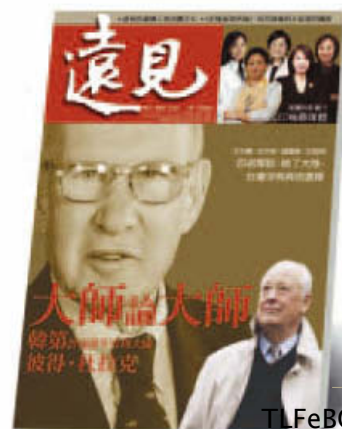
A：記憶文學，我把記憶與文學這兩個字分開來談。誰都有記憶，但我們都忘了一點，我們的記憶往往發現到最後不是自己的記憶，這很多人很驚訝。我們的記憶往往被一種特

遠見

電子雜誌 30 電子雜誌 商務全球新思惟

掌握知識 快速應變 遠見電子雜誌即時傳送

整合知識 創造價值 遠見知識庫隨查即用





「我們為差異而歡欣」。在長期威權下，往往因看到不一樣而惱火，我們應該為不一樣而感到高興，這才是二十一世紀應有的文化思惟。

定的社會思潮、特定的公共話語所左右，好像是我的記憶，其實和自己的生命底層關係並不大。

人性解放中有一個重要的問題，就是人有權喚醒個人記憶。沒有個人記憶的支撐，集體記憶其實帶有巨大的虛假性。

為什麼這麼倡導記憶文學呢？我試想，有沒有可能將自己的記憶真正喚醒，從中就可以知道普通的中國人在二十世紀的生態。以小概念來解讀大概念，我把它具體地寫出來，連這麼一個普通的家庭都活不下去的運動（編按：指文革），就可反證它是件不好的事情。

再來講文學，好多人誤解我講文學兩個字在記憶上，是不是有很多虛構？這誤會了文學，虛構確實是文學非常重要的特徵，但不是主要特徵。

我讀了好多文學書，再加上本身從事文學藝術工作，我把記憶做了文學化的選擇，文學化選擇就是更走向感性。

例如，我的名字「余秋雨」應該取得不錯，這個名字似乎有點意境，卻是由不識字的祖母所取的，秋天下雨所生的孩子，隨口一叫就是「秋雨」，不識字的人取了個好名字，這是第一點有趣的地方；第二個有趣的地方在於我們都不知道

祖母叫什麼名字，連我爺爺也不知道，以前的女人嫁到夫家，就直接冠夫姓，祖母姓毛，就叫「余毛氏」。她給我取了這個名字，我透過寫作讓許多人知道，並享受她的智慧成果。

還記得祖母晚年腰酸背疼時，我們會幫她敲背，每敲一次背，就講一個鄉村常用的女人名字，我們希望能從祖母的表情窺知其名，但一年年下來，講了幾萬個名字的排列組合，祖母表情依舊穩如泰山，無法得知其名。

祖母所取的名字具有很高的文學價值，因為裡面牽連到一個女性人生的意義與生命的強度，又牽涉到一個哲學與社會科學無法回答的祕密，這個人生之謎最好放在文學當中，這些也都充滿文學意味。

在我看來，這是用文學敏感來選擇自己的記憶，我相信在我的記憶裡有很多具有文學價值的礦場，包括從一座山出發，最後又回到一座山的這種結構。

記憶文學四個字，我自己的理解就是喚醒個人記憶。說它是回憶錄又不太對，因為很多關鍵我沒寫，例如怎麼考大學、談戀愛的過程，我只是記錄下片段情感；而若又要說是

小說，它又不虛構，全部是真實的，所以組成了比較特殊的文體。

Q：在歷經災難的環境下，你有什麼體驗，讓你維持知識分子的堅持？

A：大家不要簡單地認為災難就是災難，災難有可能出現非常好的成果。

我常和學生說，你們現在一切條件都比我們好，但有一點不如我，而且也很難再補課了，就是在災難中對於邪惡與善良的敏感，這種敏感在日常生活也有，但災難中特別深刻，災難中當你需別人幫忙時，你看到的別人的眼神是慷慨還是吝嗇？是不計私利的勇敢還是其他神態？

我從爸爸與去世的叔叔身上看到明確的是非。當人走上絕路、連奉承誰都沒有任何用處時，心底的骨氣會被挑動起來。我堅持一些原則，有些話肯定是不講的，例如十年當中絕不會從我嘴裡聽到文革好。

一個人在關鍵時刻要堅持自身人格的自我維護，真的不容易。茫茫亂世中，有一個天地堅持固守著，就會帶給你無窮的力量，因為總有一天，當這個社會、時代需要文化時，已有一個人早在做準備了，那就是我。（劉懿萱整理）

G

錢復回憶錄

【卷一】外交風雲動

【卷二】華府路崎嶇

重回台灣外交史血淚現場

退出聯合國，是當局原意？還是？

江南命案真相如何？最完整處理過程紀實

中美斷交內幕還原——蔣經國密件首度解密

「八一七公報」風暴始末

「外交才子」錢復，是蔣中正的「舌人」；蔣經國「駐美代表」王牌；

為李登輝掌舵外交、經建；為陳水扁總理柏臺。

四十年公職回憶錄，是一部台灣外交、經濟、民主的關鍵歷史。

《錢復回憶錄》由錢復先生親筆撰寫，

以第一手史料呈現大時代變革下的應變之鑰。



定價600元

TLFeBOOK 定價500元

向精品學習，打造Made in Taiwan名牌

美學經濟 vs. 代工宿命

這是一個講究美感的時代，
任何一個觸動消費者心中對於追求美感體驗需求的商品，
都能勾起消費者的狂愛，耗盡千金只爲了擁有它。

二十一世紀全球產業的競爭態勢，已經跳脫降低生產成本的思惟，
升級到美學經濟，星巴克開創了美的時代，就如同麥當勞之於便利的時代，
也像福特汽車開啓了標準大量生產流程的時代。

現在，生產效率與產品性能已經不是決勝的關鍵，
誰能激起消費者內心的渴望，誰就可以成爲市場的新霸主。

來自於歐陸的百年精品業者最擅長感性行銷，打造品牌崇拜的聖殿，
例如，1985年義大利Prada大膽採用尼龍材質，推出經典款的黑色尼龍包，
暢銷二十年，成爲衆多女性的夢幻逸品。

誰說大量製造與精品之間只是一條平行線？
在這一波全球產業向美學看齊的浪潮中，
蘋果電腦擺脫傳統強調產品功能的舊觀念，
而以精品的操作手法，推出iPod一炮而紅，三年狂賣一千多萬台。

台灣的產業正處在一個重要抉擇舖，
一端是往中國大陸，繼續從事大量生產，賺取微薄的代工利潤；
另一端則是朝向歐美，以自有品牌打進歐美市場。

台灣品牌業者應向精品業取經，向「最高級」學習，
擺脫廉價劣質的品牌形象，重新塑造Made in Taiwan的名牌。

■ 王一芝、江逸之



頂級的鐘錶，最能激起消費者心中追求卓越的渴望。 陳應欽 攝

1月18日晚間，台北晶華酒店三樓宴會廳，亮如白晝的燭光下，衣香鬢影的名流淑女，舉杯微笑闊論。

舞台上近十位高挑動人的模特兒來回穿梭，手腕上如貓眼般魅惑的珍珠母貝錶盤，將藍黑色的夜空布景，及吊頂拉起的真絲帷幔，映照得閃亮生輝。

這天是瑞士頂級鐘錶品牌芝柏錶（Girard Perregaux）「歌頌女性美之夜」，為拉抬鐘錶界最佳女主角Cat's eye錶款在台上市的聲勢，不惜斥資數百萬元舉辦這場極盡奢華的晚宴，更重金禮聘聲樂家和歌手登台演唱。

同一時間，相隔不到兩百公尺的國賓飯店，台灣區電機電子工業同業公會也正進行著年終晚宴。沒有砸大錢找明星造勢，由二十多位科技董娘組成的合唱團粉墨登場，照樣讓現場氣氛High到最高點。

然而，觥籌交錯中，卻掩不住科技大老闆們內心的隱憂。

因為在科技業歡慶營收創新高的同時，利潤卻一年不如一年。「去年大部分筆記型電腦代工廠勉強保五（毛利率5%），今年可能守不住這道底限，」一位業者憂心指出。全球最大的筆記型電腦代工廠廣達，2003年營收較前一年成長新台幣1500億元，毛利率卻下跌32.7%，只剩5.9%。

中山北路上的兩場晚宴，排場與氣氛截然不

同，關鍵在於品牌的經營。

像芝柏錶般恆久強勢的超級精品，百年來以品質為後盾，並注入品牌想像力，將品牌操作發揮到極致，讓顧客產生強烈渴望。

美國《BusinessWeek》指出，全球一百個高價精品業者平均獲利率為25%，是廣達的四倍。「他們的利潤應該不只如此，」政大科管所所長李仁芳大膽預測。

反觀國內廠商，近幾年代工利潤降無可降，台灣贏得科技產品產量世界第一的面子，卻眼睜睜看著毛利一再被壓縮。「百年精品對經營品牌的堅持，相當值得台灣學習，」明基電通董事長李焜耀說。

拋開C/P，擁抱E/P

多年OEM及ODM的經驗，使台灣的代工品質，足以成為iPod走紅全球的幕後推手，卻難以塑造一個享譽國際的品牌。

歸究問題徵結，政大企管系教授洪順慶發現，工程師背景的台灣，忽略了像精品般長踞消費者心中的強烈情感訴求。

「台商深信spec is price（產品規格決定價格）的競爭策略，忽略建立品牌的重要，」蘋果電腦台灣分公司總經理江旭龍觀察，過去台灣業者莫不竭盡心力研發價格更低、功能更強的商品來衝刺銷量，但很難建立顧客的忠誠度。

事實上，隨著科技快速進步，今日商品的特點，明天就成了標準配備。C/P值（性能／價格）不再是業者競爭的關鍵，唯有掌握E/P值（情感／價格），才能讓消費者乖乖掏錢埋單。

「過去被認為是附加價值的消費者使用體驗，現已取代價格和功能，成為主要價值，」東吳大學社會系助理教授劉維公分析。

不同於多數科技廠商，先設計出產品再想辦



歐洲優雅的人文氣質，孕育出眾多的精品品牌。

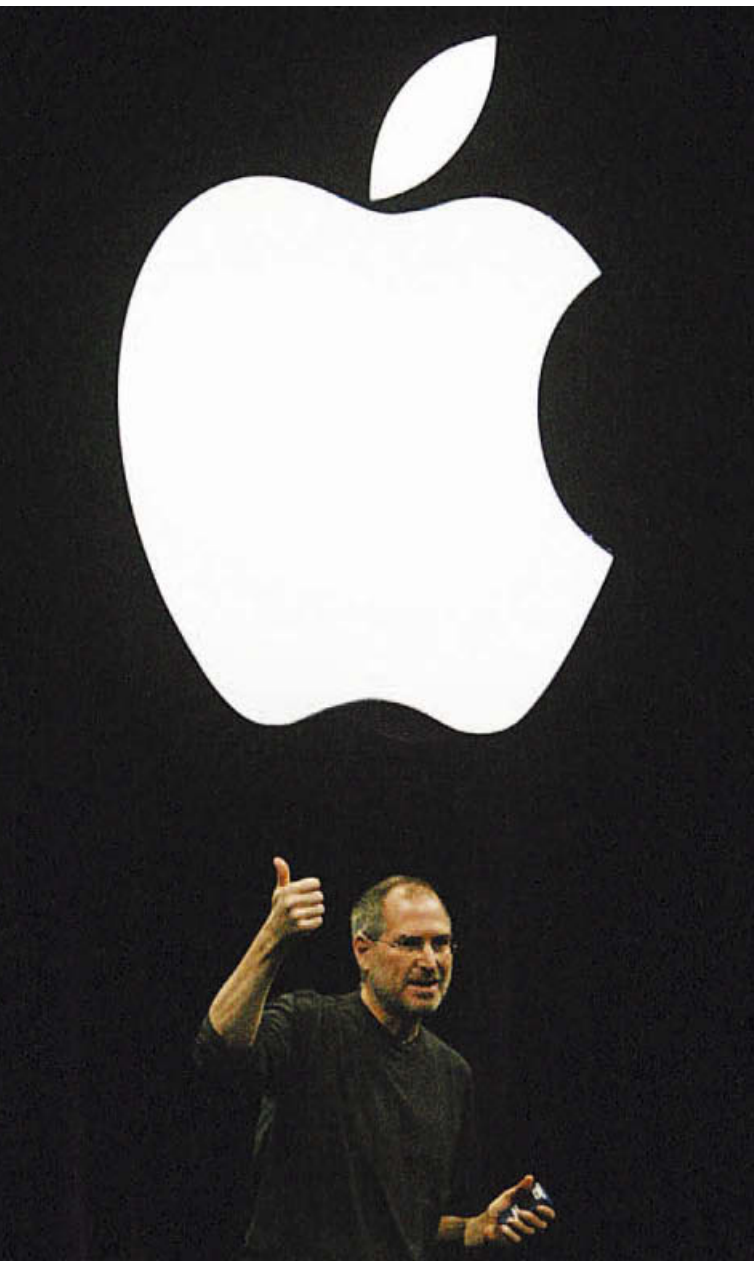
林薇依 攝

法去做行銷，精品業在商品概念形成前，就已著手研究刺激消費者的購買欲望。在台灣企業從生產者導向，轉換成消費者導向的關口，「企業的組織學習必須改變為精品業的『三圈學習組織』，」洪順慶強調（見頁139）。

畢業於瑞士洛桑管理學院（IMD）的李焜

耀，曾多次造訪瑞士製錶重鎮——侏羅山區，向超過一世紀的精品取經。

他分析，每個在市場上獨領風騷的百年精品，都有一套超凡入聖的獨門技術，成為企業的主要價值，而所有的產品開發及行銷策略，全環繞著它發想。



蘋果電腦執行長賈伯斯 (Steve Jobs)
向精品業取經，創造iPod的傳奇。

法新社

就像是，只要一提及行李箱，就不難聯想到路易威登 (Louis Vuitton)；芝柏錶製造三金橋陀飛輪的技術，至今也無人能出其右。

明基已經開始落實向精品學習的行動，不但在LCD顯示器產品的廣宣上強調自行研發的

Sense-Eye真實影像技術，還仿效高價精品在中國開設起旗艦店。

蘋果紅了，台灣也可以

儘管有人認為精品創造瘋狂需求、限制供給的成功方程式，很難完全套用到以量取勝的大眾消費品，但中年的蘋果電腦卻打破了這個迷思。過去始終無法突破Wintel（微軟＋英特爾）重圍的蘋果電腦，自2002年推出果凍透明色iMac電腦，引起業界爭相仿倣後，便開始投入使用者體驗的創新，不再陷入產品規格的競爭。也因此，訴求life style的iPod，甫推出就造成轟動，全球大賣一千萬台，搶下美國數位音樂播放器六成五的市占率。

iPod旋風讓蘋果電腦股價翻了三倍，更把蘋果電腦推上品牌價值高峰。根據網路雜誌《品牌頻道》(Brand channel) 1月底公布的世界五大最具影響力品牌，蘋果電腦打敗上屆冠軍Google，躍升為最有價值的品牌。

「這完全是精品的操作手法，」本身也是iPod愛用者的奧美整合行銷集團策略長陳倩如分析，蘋果電腦顛覆了眾人對MP3數位音樂播放機的既定印象，甚至在日本銀座旗艦店開幕時，找來攝影師拍攝排隊綿延數百公尺的人龍，放到網路上流傳，藉此營造類似追逐精品的效果。

品牌為精品創造的價值空間，幾乎是所有消費品之最，因此向精品取經就等於向最高級學習，「國內廠商必須立志當每個產業的精品，」就是廣告總經理黃文博指出。

劉維公舉例，豐田汽車為了擺脫日本廉價的品牌形象，創造LEXUS進軍頂級轎車市場，斥資10億美元、投入一千四百多位研發工程師，在全球各大都市打造旗艦級展示中心與維

修廠房；不到二十年，LEXUS的品牌知名度迅速躍升，與百年歷史的德國雙B並駕齊驅。

「透過向精品學習，可以提升品牌形象，進一步開闢高階市場，」劉維公認為這是另一種品牌升級。

就像蘋果電腦、LEXUS善用精品操作模式，成為消費者心目中的夢幻商品；在國內廠商紛紛走上品牌路之際，也應將品牌向上延伸，向精品業者學習如何塑造品牌價值，打載「台灣製造」的精品命。

第一式：重品質，要求嚴苛完美

行銷是精品累積財富過程中的關鍵，但精品絕不只是行銷，而是高品質跟耐用的代名詞。

據《BusinessWeek》報導，路易威登皮包的品質檢驗，是以裝著三、五公斤的重物，交由機械手臂從半空反覆拋擲，長達四天。還得拿紫外線照射燈測試皮革褪色情形，並以拉鍊開合測試機拉開、關閉五千次。「精品儘管有感性

的訴求，卻是以品質做後盾，」洪順慶強調。

除了以先進技術輔助，維持最高品質，還有許多品牌標榜手工打載的工匠品質。

以法國名牌愛馬仕（Hermes）為例，一個經典款凱莉包（Kelly bag）製作至少要歷經十三小時，並在內側標明由哪位工匠所製，顧客日後需要保養，亦可由同一位工匠負責。

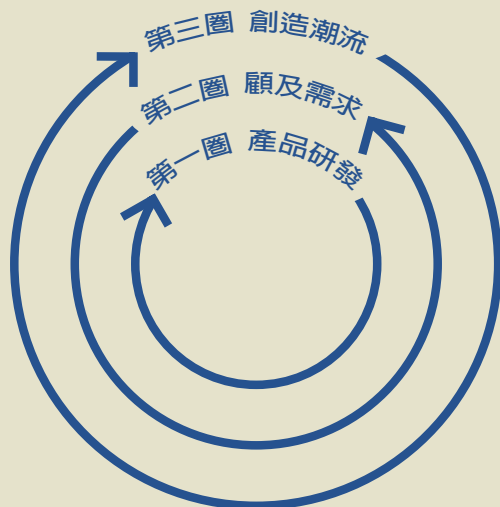
在精品業工作超過十年的意形品牌創建總經理唐紹勳認為，歷史超過百年，擁有自己的生產工廠以及精湛技術，才有資格稱為「頂級精品」，而這一切都與品質相關。

不管是皮包的暗釦與車縫線、皮鞋完全貼合腳掌的底部設計，或是錶殼底部彷彿雕刻品般的精緻印記，「那是一種優越的保證，」唐紹勳說，「如果沒有品質，就不能稱為精品。」

第二式：領潮流，勇於突破創新

精品基因裡不斷湧現的新款式、新點子及新材質，總讓消費者感受創新的骨牌效應。

三圈組織學習，提高產品「命中率」



政大企管系教授洪順慶認為，長期以來台灣業者都是採取單圈組織學習架構，只重視單方面的產品研發工作，卻忽略了如何去探究消費者的需求；而雙圈學習組織則是在產品開發之初，組織內就開始質疑產品設計是否能夠符合市場需求，不斷地修正產品的設計方向。

三圈組織學習，則是精品業者的核心競爭力，在設計產品時候，不只是回過頭來檢討產品是否能打動消費者的心弦，並且比消費者提前一步設想到，創造潮流，提高產品滿足消費需求的命中率。

G



明基電通董事長李焜耀強調，品牌與技術並重的飛毛腿跑步策略，帶領三歲的BenQ屢獲國際產品設計大獎。

1978年以手工皮件竄起的Prada，由於環境驟變，瀕臨破產邊緣。

幸而，創意總監慕希亞·普拉達（Miuccia Prada）靈光一閃，找來空軍降落傘的尼龍織布，做成黑色尼龍提包，顛覆傳統美學的作法，掀起一股世界性的Prada風潮。「只要敢第一個去做，一定會紅，」陳倩如強調。

不只是引領潮流，精品也擅長幫消費者「換季」，也就是淘汰舊觀念，定義新生活。

例如，Prada就藉黑色尼龍包傳達出，真正的名媛並非拎著典雅皮包，流連於派對晚宴，而是背起Prada尼龍包流浪到世界邊緣。

「精品懂得讓消費者用它創造的方式生活，」仁合廣告創意總監范可欽笑稱這種左右世界潮流與設計趨勢的力量是種「時尚陰謀」。

除了不斷翻新材質或設計，精品也會保留紅極一時的經典元素。

例如，1986年接下香奈兒（Chanel）創意總監一職的拉格菲爾（Karl Lagerfeld）去年將香

奈兒招牌套裝的斜紋軟呢材質與質感輕柔的雪紡紗拼接，也將創辦人香奈兒（CoCo Chanel）1920年代提出「以男裝解放女性身體」的美學概念重新演繹，推出中性的牛仔連身工作褲及短身皮夾克。

「成功的精品，永遠擺盪在經典與潮流之間，」陳倩如說。

第三式：賣傳奇，激發消費渴望

精品業是銷售故事情境的高手。每個精品都藏著一個永恆的故事，為消費者的購買創造了理由。

「精品不是賣產品，而是賣一個傳奇，」唐紹勳回憶，十年前在路易威登擔任店長時，客人很少過問皮包材質，反倒對從鐵達尼號打撈上來的皮箱是否真的滴水不漏感興趣。

精品界最擅於創造神話的，非法國珠寶名牌卡地亞（Cartier）莫屬。

1924年，卡地亞第三代傳人路易卡地亞（Louis





瑞士鐘錶以獨到的技術為核心。

陳應欽 攝

Cartier)，為詩人好友考克多（Jean Cocteau）設計了三環戒（Trinity），由黃金代表忠誠、白金代表友情和玫瑰金代表愛情的三色金環相套而成，象徵永恆不渝，成為暢銷八十年的經典款。

一個讓人追捧的經典名牌，往往也因為忠實使用者而揚名。比如，溫莎公爵夫人最喜愛的卡地亞美洲豹胸針，以及網球女將艾芙特在球場掉落的Tennis Bracelet定情手鍊。

「每個名牌經典，都被賦予象徵性意涵，」陳倩如說，精品塑造人們內心的渴望，「精品存在的價值，就是給人們不能實現的夢想——不要當自己。」

第四式：重意念，商品結合文化

精品業者明白，想要製造與消費者息息相關卻又魅力十足的關係，關鍵在深刻的歷史背景與文化力量。

1947年，四十歲的迪奧（Christian Dior）在他第一場服裝發表會，推出細腰上裝和以鯨魚骨支撐的蓬蓬裙，搭配黑手套、高跟鞋，和二次大戰間布料甚少的軍服女裝迥異，被媒體稱

為「新風格」。

如幻夢一般的華美服裝，引發人們對太平盛世富裕的聯想，受到瘋狂歡迎。迪奧塑造的女性形象，深具時代特性，成為戰後文化最具象徵意味的一部分。「製造地點和歷史賦予精品更多意義，」輔大流行設計經營系主任楊維漢說，精品缺乏文化，就像沒有靈魂的軀體。

除了從既定的時空培養，精品業者也致力規劃可以融入全球各地的文化策略。製作高級鋼筆馳名的萬寶龍（Montblanc），就緊抓「筆是傳承文化歷史最好工具」的環扣，和文化「掛勾」。筆款的設計、命名標榜文化傳承，對當代文化的宣揚，更是以實質的贊助為鼓勵。

萬寶龍台灣分公司行銷企劃總監王穎琪猶記，2003年萬寶龍總部為台灣設計限量筆款，以漢武帝為主題，原因是他成立中國第一所大學，「萬寶龍從未忘記文化藝術的品牌軸心。」

第五式：搞崇拜，打造品牌聖殿

再也沒有一個行業比精品業更愛惜品牌羽毛，簡直到了吹毛求疵的地步。

嚴守品牌的精神，表現在全球獨裁統一的行銷策略上。登喜路（Dunhill）台灣行銷企劃經理王靜惠指出，精品的行銷全著眼在「全球」的框架上。廣告是全球統一製作、產品是全球統一定價，有時連銷售員和經銷商都必須按照標準統一培訓。

在巴黎的路易威登總部，擁有全世界兩百多家直營店的平面圖，每次換季前，各分店都會收到指南手冊，銷售小姐只需按圖陳列即可。

曾借調到路易威登關島分店的唐紹勳記得，有次無法在當地買到規定的盆栽，總部便要求從國外進口，「甚至連廁所的標誌，都得等巴黎總部寄來。」





不到二十年的時間，豐田汽車成功地創建「LEXUS」頂級汽車品牌。

陳之俊 攝

精品業嚴格統一關於品牌形象的每一件事，即使顧客看不到的分公司辦公室，也用相同的信紙、鉛筆，甚至牆壁顏色。「維持品牌軸心，故事才不會變調，」范可欽解釋精品砸大錢的背後意義。

如果說精品是種宗教，旗艦店就是品牌的教堂，每天吸引無數個名牌愛好者前來朝聖。

爲了讓消費者一進門就感受到品牌價值，精品業者不惜斥資千萬打造直營門市，並以稀有和昂貴，塑造一座高不可攀的階梯。

「精品很懂得創造氣勢，」唐紹勳說，人們走進直營店挑精品，其實精品也在挑人。他透露，只要顧客埋怨行李箱太重，銷售員就會以「路易威登的客人通常不需自己拎皮箱」回答，刻意營造「買不起是你的問題」的氛圍。

看似拒大眾消費者於千里之外，但爲了維持價值，精品相當注重使用者的心理感覺。從零售點的裝潢、銷售員的待客之道及售後服務，每個環節都不能疏忽。「所有服務業準則都適用，但必須以更高標準、更貼近人心的方式傳達，」王穎琪說。

華人品牌掀起新「漢潮」

二十多年前亞洲四小龍以低廉勞力成爲世界工廠；最近五年，亞洲龐大消費力帶動全球市場快速成長，也給了亞洲品牌崛起絕佳時機。

「華人品牌有機會掀起一波新『漢潮』，」李焜耀指出，大陸TCL、聯想等透過併購擴張品牌價值，而台灣業者爲突破毛利持續破底的泥沼，積極投入自創品牌事業，「大家開始發現到經營品牌的重要性。」

2004年，台灣業者在獲利的沈重壓力下，一窩蜂投入品牌事業，「品牌經營」成爲企業追求永續經營的新顯學。

雖然創建品牌的機會大好，但最關鍵的還是「決心」。「經營品牌必須捨棄炒短線的台灣地攤文化，」李焜耀強調，經營品牌事業很難短期獲利，必須忍受幾年的虧損，「但是只要有決心經營品牌，就代表企業競爭力向上提升。」 **G**

華爾街聽不到的 投資真心建言



墨基爾 著 楊美齡 譯
定價260元

經典暢銷書《漫步華爾街》作者墨基爾

帶來華爾街聽不到的投資真心建言
將其豐富的研究心得及投資經驗
化為十條歷久彌堅的理財智慧守則
讓你不用偏財運，也能創造幸福人生

聯傑財務顧問公司執行長 蕭碧華 強力推薦

穩健理財的十大守則

- ★守則一 現在就開始儲蓄：時間就是金錢
- ★守則二 持之以恆：規律儲蓄是致富的不二法門
- ★守則三 有備無患：保險和手頭現金
- ★守則四 善用各種節稅管道
- ★守則五 資產組合應搭配個人性格
- ★守則六 分散能降低風險
- ★守則七 錙銖必較：別讓費率吃掉獲利
- ★守則八 尊崇市場智慧
- ★守則九 指數基金才是贏家
- ★守則十 別和自己過不去：擺脫投資人的笨把戲

歷久彌新的投資智慧

最經典的個人投資指南
超越股市漲跌的成功理財策略
讓投資入門者做得和專家一樣好



墨基爾 著 楊美齡 譯
定價460元

LVMH化身課堂教材

EMBA向奢華品牌取經

從皮件跨進服裝、珠寶、手錶，

LVMH不斷延伸旗艦品牌路易威登（LV）的品牌成功經驗，

也不斷創造新成長曲線。

大多數人僅看見LVMH形於外的時尚絢麗，

然而，跨品牌的平台經營策略，才是它成功的真正關鍵……

■ 楊永妙、黃基民

去年冬天，向來充滿學術氣息的交通大學圖書館下方的EMBA教室，出現了異於平常的氣氛：魔幻的燈光、輕快的爵士樂，還有滿場觀眾期待的眼神，「她們來了，快就位！」幾位拿著數位相機、攝影機的中年學子圍在講台前方，等待後方已著好表演服的十多位男、女模特兒。

鼓掌聲、鎂光燈此起彼落，夾著尖叫、大笑聲中，肢體和表情都不怎麼純熟的非專業模特

兒，一個個陸續站上前台，擺著pose，展示他們手提的LV皮包，或是邊走邊噴灑著CD香水。

仔細一看，這些走在伸展台上的「名模」，都是EMBA的學生，他們來自台積電、中科院、南亞、群益證券、明泰科技等企業，為了「策略管理」這門課，這群中高階主管或科技產業創業人不惜粉墨登場，讓課本分析的商業策略，瞬間化成光鮮、新潮的時尚氛圍。

近來EMBA課堂流行「體驗式教學」，這場揣摩所謂「名流」的生活情境，對交大EMBA師生而言是七年來的第一遭，他們自辦這場熱鬧繽紛的時尚秀，其實想探究的是全球最大奢華品集團LVMH（Louis Vuitton Moet Hennessy）的品牌整合和經營策略。

台灣向以製造能力與彈性為競爭優勢，在全球分工的供應鏈位置中，創造許多成長商機，然而近幾年來，高科技業面臨前所未見的激烈競爭。從911、SARS、經濟危機，台商紛紛把微利掛在嘴邊，但LVMH卻屢創營運規模、營收和獲利成長，讓EMBA企業學子很好奇。

法國LVMH（LV和著名酒業家族Moet Hennessy在1980年代合併而成）集團，為何能在



楊永妙提供

交大EMBA藉由自辦的時尚秀，探究奢華品的經營模式。



LVMH總裁阿諾特是時尚品牌集團化、產業化的推手。

法新社

短短十年間崛起，並發展成擁有五十多個時尚品牌的集團，規模遠超過香奈兒（Chanel）、Gucci等奢華品集團？「他們沒有太了不起的技術能力，為何能有這麼快速的成長？」這是教授這門課的交大管科系教授朱博湧要求企業學子們思考的第一個問題。

五年前，朱博湧曾赴法國實地參訪LVMH集團，也開始分析奢華產業，他發現，奢華產業不只需要風光的表面，經營者的策略，才是決定企業競爭優勢的關鍵，尤其值得近來紛紛走上品牌之路的台商參考。去年，他首次把奢華產業LVMH集團的個案研究編進EMBA課程教材，開拓了企業學子在高科技、傳統產業與服務業外的另一個視點。

他之所以挑起這個議題，目的在導引台灣製造、高科技的專業經理人，暫時拋開工程師研發思維或消費品行銷模式，探究奢華品牌的經營策略。

平民貴族化，奢華產業前景看俏

2003年LVMH集團總營收119億歐元，相當於三個台積電，淨利較前一年度成長超過30

%，遠高於台灣的筆記型電腦代工；去年，受到強勢歐元、弱勢美元的影響，使LVMH集團獲利略受影響，但整體而言，受惠於消費者品味的逐漸升級，奢華產業未來將持續成長，「平民貴族化的風潮下，消費者不再喜歡低品質的廉價品，」飛利浦品質文教基金會董事長許祿寶說。

去年感恩節後，美國零售產業低價、量販市場一路萎縮，奢華產業市場卻集體攀升，LVMH更是其中的佼佼者。

奢華產業猶如全球化的社會表演藝術，業者不斷打造一個由貴族名流、影星名模演出的品味舞台，用以彰顯品牌地位，LVMH不斷變幻出各式各樣的時尚秀，也吸引大眾一波波的搶購潮。

然而，擁有五十多個時尚品牌的LVMH，為何沒有出現品牌衝突的情況？「為什麼LVMH不斷擴充品牌，仍然可以創造新成長曲線？」朱博湧提出了第二個疑問。

LVMH集團下的路易威登向來是品牌經營的典範，這個成立一百五十年的品牌，從皮件跨進珠寶、手錶，不斷擴大經營規模，許多人把

LVMH的成功歸因於品牌，但朱博湧認為，創造了一個連結原料、生產、品牌、通路的上下游整合價值鏈，才是LVMH屹立不搖的主因。

「LVMH的優勢在於策略，品牌、行銷只是結果，」朱博湧直指這個奢華企業的核心策略。

LVMH的發展策略，符合策略大師波特（Michael Porter）提出的「價值鏈」理論：波特認為，診斷競爭優勢並尋求企業體質改善的基本工具就是價值鏈，價值鏈把企業運作的各種活動，劃分為設計、生產、行銷和運送等獨立領域。透過對價值鏈的影響，企業活動的範疇（即競爭範疇）會對競爭優勢產生舉足輕重的交互關係。公司的價值鏈可以進一步和上下游的價值鏈相連，構成一個產業的價值鏈，把價值

鏈做充分的串聯，對競爭力的增強頗具意義。

眼光獨到，奠定集獻霸主地位

策略的制定，仰賴領導人為企業發展訂定清晰的方向，LVMH集團總裁阿諾特（Bernard Arnault）就是一位具策略眼光的企業領導人。

這位五十七歲的法國建築業家族企業繼承人，在三十五歲那年開拓家族事業外的新事業，竟一舉帶動時尚產業全球化的趨勢。

阿諾特自1988年掌權至今，為集團買進超過五十個品牌，橫跨高級服飾、珠寶、手錶、酒莊和免稅店等，創載出世上最富盛名的奢華產

法國學界掀起奢華品牌管理風

巴黎近郊的ESSEC管理學院奢華品牌管理研究所（Luxury Brand MBA）一年學費高達2萬4000歐元（近新台幣100萬元），只錄取三十名學員，然而招生訊息一在網站上公布，就立刻湧進了一千多份報名表。

隨著精品業的集團化與國際化，對於品牌管理人才的需求大增，精品品牌管理科系學生成為當紅炸子雞，往往還沒畢業，就被國際品牌大廠錄用。

法國的大學院校很早就嗅到這樣的人才需求，例如，法國馬恩拉瓦萊大學在1992年即設立了「奢侈品工藝與工業管理」課程。最近幾年，許多大學開始把原先開設在管理學院下的精品管理課程，獨立成一個科系，與精品業者

合辦課程，並由精品業提供專業講師。

由於大部分的老師都是從事精品業多年的專業經理人，相當重視理論與實務的結合，所以不只要在教室裡上課，也必須在企業裡實習（大約有一半的時間在企業上課），畢業後，學員可以直接進入企業工作。

除了正規課程外，ESSEC的外訓課程也頗受業界青睞，兩天的密集訓練中，不但剖析了精品業的發展歷程、進行個案研討，更赴法國精品總店，以顧客角度體驗奢華品銷售、展示的獨到魅力。「參觀後的小組討論結果，成為日後開店的重要參考，」參與課程的萬寶龍台灣分公司行銷企劃總監王穎琪表示。（江逸之）**G**



法新社

行銷大師

科特勒的第一本生技專書

從食品到國防，化妝品到藍色小藥丸

生物技術已 天蓋地影響人類生活

同時也創造巨大的全球市場商機

業，賦予傳統品牌新生命，更為現代新貴族形塑歐式生活風格。

許多時尚精品都在效仿路易威登的成功經驗，如Coach公司把過去注重實用性的箱包變成時髦裝飾品，因而帶動利潤率達到29%。

擁有悠久歷史的愛馬仕（Hermes）正在拓展自己的零售網路，前不久還聘請了設計師戈爾捷（Jean-Paul Gaultier）幫它改善形象。香奈兒最近找來影星妮可基嫻為五號香水代言，重塑時尚形象。

除了營運和行銷，阿諾特還有更深度的策略，「多品牌管理，集中和分散併用，眾多品牌整合的關鍵，在於總公司就像一個總管理處，」朱博湧說。

舉例來說，產品的營收來源看似集中，卻包裹著分散策略，一如所有國際化產業，要使用來自各國家、各區域的貨幣，「全球開店，營收來自多國就是一種分散匯差的作法，」一位企業學子恍然大悟地說。

此外，總管理處可以整合財務、法務、廣告等成本，例如，LVMH廣告開支僅占公司銷售總額的5%，為該行業平均水準一半。同時由於精品集團能帶動地方繁榮，連帶成為租金談判籌碼；此外，強大品牌可以吸引優秀人才投效，間接成為研發的力量。

路易威登也在複製自己的成功經驗，與南非最大鑽石商De Beers合作，形成從原料、製造、品牌、通路一體相連的價值鏈。

運用策略，發展規模經濟和範疇經濟的優勢，LVMH建立一個時尚產業很高的進入門檻，為自己創造無法模仿的能力。

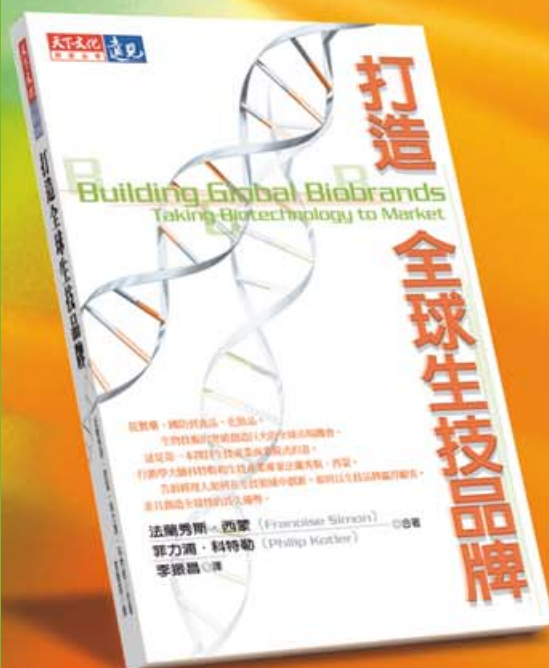
正確策略將產生不易取代的競爭優勢，LVMH執行的策略，是台灣產業必須思考的方向。（本文內容為交大EMBA策略課程）

行銷大師科特勒與生技專家西蒙
共同合作新著《打造全球生技品牌》

告訴讀者如何在生技領域中創新

如何以生技品牌贏得顧客

並且創造全球性的持久優勢



■菲力浦·科特勒、法蘭秀斯·西蒙 合著
■李振昌 譯

定價 50元

TLFeBOOK

LVMH海外大成長

去年是路易威登一百五十周年，《時代》雜誌（TIME）、《BusinessWeek》等媒體，紛紛探索路易威登的經營之道，《BusinessWeek》形容路易威登是「賺錢機器」，其營業額高達38億美元，是競爭對手Prada和Gucci集團之Gucci品牌的兩倍。

路易威登是帶動LVMH集團成長的火車頭，而走出法國的策略，則是路易威登不斷擴大影響力的關鍵。LVMH集團2004年前三季營收成長8%，其中最賺錢的產品為皮件，尤其是具有一百五十年歷史的旗艦品牌路易威登（LV），2004年營業額幾乎占LVMH集團的三分之二。

路易威登最初以品質控制嚴格打下基礎，定位為同型商品的品質表率，站在品質的基礎，路易威登同時布局海外，讓LVMH的規模和營收一再成長。

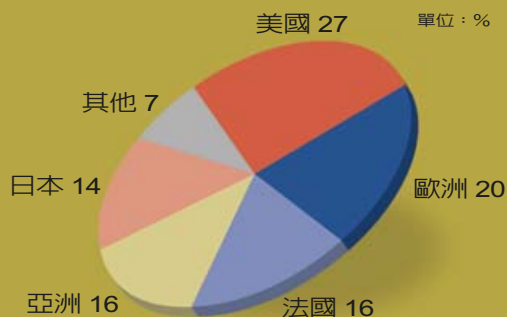
LVMH集團海外市場開拓得很早，1885年，路易威登在倫敦開張即開啓了海外事業。1978年路易威登打進了日本，不到三十年營業額已超過10億歐元。

分析LVMH集團的營收比重，海外市場早就超越法國本土市場。其中，最大的海外市場是占27%的美國，其次才是占20%的其他歐洲國家（見圖）。

過去曾占路易威登近七成營業額的日本市場，因為整體景氣不佳，市場成長受限，然而，路易威登仍是日本人心目中的重量級品牌；2002年路易威登在東京的表參道開設旗艦店，開幕當天有一千多人排隊等待入場，其中不乏帶著睡袋和食物的粉絲（fans）。不過，去年路易威登在日本的銷售額只增長12%，遠



美國為LVMH最大市場



資料來源：史丹佛大學商學院2004年個案 繪表：林薇依

轉個彎換個思考 爲自己換種人生

領導激勵大師 麥斯威爾 最新力作

告訴你 11 種正面思考方式
整整腦袋，讓人生從此改觀

- ★ 宏觀思考的智慧
- ★ 專一思考的潛力
- ★ 創意思考的樂趣
- ★ 務實思考的重要
- ★ 策略思考的力量
- ★ 樂觀思考的能量
- ★ 反省思考的教訓
- ★ 從衆思考的接受度
- ★ 共同思考的參與性
- ★ 無私思考的滿足感
- ★ 底線思考的收益力

遜於以40%成長率居路易威登海外市場榜首的美國市場。

美國市場上，奢華品的買氣愈來愈旺。《紐約時報》報導，2004年感恩節以來，量販店沃爾瑪的買氣一直不盡理想，分析師開始擔心走低價路線的零售商前景不妙，商家同時發現，耶誕季節消費者對設計師品牌的商品捧場踴躍，不分所得高低。

營收數字反映出來的是奢華產業客層逐漸擴大的趨勢，由從原本的金字塔頂級層向下延伸，奢華產業的顧客規模日趨壯大：《奢華狂潮》一書就提到，高所得者買精品的狂熱已經向下延伸，普羅大眾也受到感染。

路易威登成功打進美國市場，去年才營業的紐約第五大道的路易威登旗艦店，營業額一路攀升，業界評估，五年內，美國人可望成爲路易威登最大的主顧。

更重要是，美國原本有七成的銷售額來自日本遊客，如今，卻已經由當地的消費者接手，顯示市場深化策略成功，因而降低了路易威登過去嚴重倚賴日本顧客所形成的經營風險。

大陸市場也是路易威登開拓的重點，大陸的「新富階級」快速成長，根據英國《經濟學人》報導，2000年大陸「五一」黃金假期，三十八萬旅客湧入香港購物，比前一年增加了八成，近五年來，LVMH也在大陸市場積極拓點。具有開拓、冒險精神的路易威登，還陸續打進印度、越南、南非等新市場，可以斷言的是，經濟成長的地方，就能看到LVMH的名店。（楊永妙）

G



約翰·麥斯威爾 著
顏湘如 譯
定價20元

兩百五十年的錶中貴族

江詩丹頓 老店翻新再出發

貼近被喻為「時間心臟」瑞士日內瓦，
探索知名機械錶江詩丹頓維繫兩百五十年品牌不墜的祕訣，
除了精湛技藝和手工品質之外，還有對人的熱情。

■ 王一芝

儘管是12月隆冬，瑞士西南端的日內瓦看不到大雪紛飛，市區景致美得像一幅油畫，而創廠於隆河（Le Rhone）左岸的鐘錶製造廠江詩丹頓（Vacheron Constantin），也將這樣的藝術氛圍，注入製錶工藝，讓時間不只是金錢，也可以是藝術品。

每支對江詩丹頓有代表意義的過往傑作，和

兩百五十年身世，全被蒐羅在2004年12月8日於日內瓦總廠舊址重新開幕的江詩丹頓之家。

「這裡不是精品專賣店或博物館，而是江詩丹頓的新家，」江詩丹頓全球總裁普洛斯（Claude-Daniel Proellocks）在歡迎派對上，邀請當地政府官員、名流及來自六十一國的媒體「有空來坐」，他的熱情，在寒冷冬夜裡溫暖了心房。

就是這樣的熱情，普洛斯改變了過去江詩丹頓專注於技藝成就的思惟，移轉至對人的關切，成功提高五倍銷量，並轉型為頂級鐘錶精品，讓江詩丹頓的品牌再度變得響亮。

「我能重新改造江詩丹頓，不是因為我是天才，而是因為我熱愛人群，」普洛斯接受《遠見》雜誌專訪時一再強調。

年齡幾乎是普洛斯四倍大的江詩丹頓，被喻為是活著的歷史遺跡。1755年哲學家凡塞宏（Jean-Marc Vacheron）創廠以來，就因為精湛的傳統技藝、聞名的完美主義及無限的創作潛力，深受皇室貴族青睞。

不管拿破崙手上戴的或阿拉伯聯合大公國送



江詩丹頓提供

位於日內瓦隆河畔的江詩丹頓總廠，上演了兩百五十年不間斷生產的傳奇故事，現已翻新為博物館及專賣店。



江詩丹頓位於日內瓦近郊的新工坊，既明亮又富現代感，金屬外觀酷似一個打開的信封。

江詩丹頓 提供

給戴安娜王妃的結婚賀禮，都是江詩丹頓的手錶，就連遠在中國的道光皇帝，也遠渡重洋向江詩丹頓訂製一只藍色琺瑯裝飾的大型懷錶。

1930、1940年代時，江詩丹頓的名號甚至大過現今錶中之王百達斐麗（Patek Philippe）。台灣「國際高級專業鐘錶協會」（AIHH）唯一跨縣市經營的高級錶店寶鴻堂負責人陳秋堂，十九歲當學徒時，最夢寐以求的，就是一支江詩丹頓手錶。

熱情，再前進的動力

挺過兩次歐陸戰爭的經濟蕭條，也沒被石英錶的入侵給打倒，從未間斷生產的江詩丹頓，卻敵不過1980年代竄起的新品牌，一度從市場競爭敗下陣來。

江詩丹頓向來是複雜製錶工藝界的大工匠，發明改良了月相盈虧顯示、追針計時、跳時、陀飛輪調校器等複雜機械裝置，因此選擇手工製錶時代工匠用來調整發條鬆緊的精密齒輪——馬爾他十字，做為公司標誌，象徵其優越技藝和手工製錶的傳統。

然而，長期專注於工藝的成就，卻讓江詩丹頓與市場脫節，雖仍保有斐聲國際的名譽，但銷售網路有減無增及庫存量居高不下的警訊，在1988年創歷年最低的三千五百支銷售量上得到印證，甚至有媒體以「人還在，燈卻沒開」來形容江詩丹頓1980年代後的窘況。

1986年從凱特爾（Jacques Ketterer）手中購入江詩丹頓的前阿拉伯聯合大公國石油部長雅馬尼（Sheikh Ahmed Zaki Yamani），向來對江詩丹頓疼愛有加。不像其他雅馬尼擁有股份的手錶品牌，被列於美國投資銀行名下，他刻意將江詩丹頓收購於私人資產中。

不忍心看著江詩丹頓在手上變成「過氣的貴族」，1988年底，雅馬尼找來普洛斯擔任CEO，要讓江詩丹頓重返往日的榮光。

只要是看過普洛斯的人，很難不被他那股浪漫優雅的貴族氣息吸引住，炯炯有神的雙眼、一身熨貼的西裝，再加上飽讀詩書、享受生活的文化氣度，和江詩丹頓兩百多年來形塑的品牌個性同出一轍。

出生於瑞士紐夏特（Neuchatel）、專攻產業

管理的普洛斯，雖非鐘錶匠出身，但卻遺傳父親管理瑞士鐘錶商會（Swiss Watch Chamber of Commerce）展覽部門四十年來對鐘錶的喜愛，畢業後先在比爾（Bienne）的歐米茄（Omega）管理兩條產品線，五年後又到位於格倫岑（Grenchen）的綺年華（Eterna）出任CEO。「除了普洛斯，江詩丹頓找不到更適合的品牌大使，」The PuristS.com鐘錶論壇創辦人暨《城邦國際名錶》顧問湯馬士（Tomas Mao）說。

普洛斯天賦的高度熱情，正是當時江詩丹頓最薄弱的地方，他試著用熱情融化江詩丹頓高不可攀的貴族光環。

明知江詩丹頓面臨生產量銳減、品牌必須重新定位的生死交關，普洛斯不同於其他新上任的CEO，並不急著點火砍老臣、燒業績。

上任後召開的第一個會議，普洛斯出乎意料地跳上會議桌，對著一臉嚴肅的高階主管說，「好好享受你的人生！美好生命就在眼前！」所有人先是一愣，而後便哄堂大笑起來。

「熱情決定一切，當你失去熱情，就失去前進的動力，」因為普洛斯發現，長久以產品為中心的思考執著，致使江詩丹頓少了些許生氣，激發每個員工對人的熱情，才能製作最好的產品。

普洛斯非常清楚江詩丹頓兩百多年的工匠傳統，是它不可撼動的優勢，但若只緊抱傳統不現代化，就成了品牌的缺憾，「既然消費者對品牌技術毫無懷疑，如何挑動他們的購買欲望？」

答案就是「美學設計」。江詩丹頓所指的設計和來了又走的流行無關，是一項結合文化與在意細節的深入價值，每個細節都必須被精密分析。

江詩丹頓美學設計的靈感來源，是總部的最高機密。

以往分散兩地的江詩丹頓總部，去年9月遷入被百達斐麗、伯爵（Piaget）等高級鐘錶廠包圍的新興工業區Plan-les-Ouates，一個距離日內瓦百年錶業重鎮十分鐘車程的近郊。

為了表揚江詩丹頓對日內瓦這個「時間心臟」的貢獻，省地籍部還特別將江詩丹頓總部地址訂為陀飛輪10號（no.10, Chemin du Tourbillon）。

設計，掀起文藝復興運動

走進外形酷似一個打開信封的新廠房，見到的全是穿著白色工作服、戴著放大鏡，每天與幾個指尖大的鐘錶零件搏鬥的工匠。光是打磨一支齒輪中的尖針，可能就要花去工匠八小時，更別說將兩百個零件鑲嵌在銀幣大小的錶殼中。即使有了電腦化系統的輔助，許多複雜錶款仍須耗時數月之久。

與印象中白髮蒼眉的老鐘錶匠不同，這裡絕大多數都是三十出頭的年輕人，「十六年前員工平均年齡是五十七歲，現今已降低為三十八歲，」江詩丹頓全球媒體公關經理布藍德（Pascal Brandt）說，確保傳統的同時，總不忘為品牌注入新血。

問三十歲的葉（Lacroix Yann），日復一日拿著工具精密雕磨零件，豈不單調乏味？「這是在創造藝術品，」左耳掛著鐵環、雙手戴滿戒指且刺青的他說。

順著玻璃樓梯往上走，江詩丹頓全球產品經理西蒙尼（Christian Selmoni）的辦公室就在二樓的底端。他不實際從事產品圖樣繪製，卻掌控江詩丹頓六個系列錶款的設計成形及概念推廣行銷，負責將美學設計注入江詩丹頓的血液，又得使每款設計都具備「百年不會過時，百年也不會流行」的江詩丹頓性格。



為了紀念創始期三位重要人物——創辦人凡賽宏、行銷天才江詩丹頓和機械專家勒秀，特地在新廠以蠟像重現他們十八世紀在閣樓的工作狀況。

王一芝 攝

走過兩個半世紀的江詩丹頓

1755年· 凡賽宏在日內瓦開設鐘錶工作室

1819年· 善於經商的江詩丹頓（Francois Constantin）成為合夥人

1839年· 機械天才勒秀（Georges-Auguste Leschot）出任技術經理，設計出首座可重複大量生產鐘錶零件的機械，為鐘錶業帶來技術革命

1860年· 中國大清皇帝向江詩丹頓訂購珐瑯錶

1880年· 正式採用「馬爾他十字」做為公司企業標誌

1911年· 推出第一支腕錶

1955年· 開發全世界最薄的機芯

1972年· 製造全世界最貴、也是唯一一支的 Kallista 腕錶

1972年· 「1972」腕錶獲法國最佳設計獎

1986年· 雅馬尼收購江詩丹頓

1996年· 加入世界三大鐘錶商之一的歷峰集團

1998年· 購併位於侏羅山谷專門生產和設計機芯的工廠

2004年· 位於Plan-les-Ouates區的新廠落成

2005年· 江詩丹頓250周年



兩百五十年的第一場慶生會，江詩丹頓選在業績排名全球第二的台灣舉行，聲光變幻，美不勝收。

陳應欽 攝

十四年前進入江詩丹頓，對當時三十一歲的西蒙尼而言，是一場美麗的冒險，因為那是過去長期在金融機構服務的他，頭一個和鐘錶相關的工作。

「我們必須從持續創作才能保留和利用傳統，」高大的西蒙尼心思細膩地說。

或許遺傳自他傑出的鐘錶匠祖父，這位擁有義大利血統的法國人，擅長從過去的開發經驗細微調整成新錶款，就像十五世紀義大利人透過對希臘羅馬藝術文化的研究，走出中世紀的美學概念，掀起了江詩丹頓的文藝復興運動。

西蒙尼的代表作是2002年推出的鏤空逆跳式日曆錶（Les Complication Retro 247）。一位不願具名的收藏家認為，面盤下半部的鏤空，遮住時、分針的齒輪，只露出逆時跳針的重點，「它高明地利用錶面切割的技術，製造優雅與技術的對比。」

「西蒙尼成功地強化了江詩丹頓聞名的豐富設計，同時保持高級鐘錶製造商的技術本質，」湯馬士分析。

轉型，跨入精品行銷時代

1996年，世界三大鐘錶集團之一的歷峰（Richemont）集團買下雅馬尼的所有權後，江詩丹頓開始恢復元氣。

為了呵護這個旗下最頂級、也是歷史最悠久的高級機械錶品牌，歷峰不但挹注資金為江詩丹頓購併位於侏羅山谷（Vallee de Joux）的 H.D.G 機芯廠，提高研發能力，也打通江詩丹頓的行銷任督二脈，協助它們在全球六十一個市場設立分公司。

更重要的是，歷峰長期經營高級精品市場的經驗，也賦予江詩丹頓新的品牌定位靈感。在全球一致的平面廣告中，每一支江詩丹頓新錶



穿著制服、戴著放大鏡的工匠們，每天的工作就是與幾個指尖大的鐘錶零件搏鬥。



全球產品經理西蒙尼領軍開發的鏤空逆跳式日曆錶，強化了江詩丹頓聞名的豐富設計。

就像一幅油畫，傳達出「時間藝術家」刻劃時間美感的形象。

「近二十年來，江詩丹頓成功地從工藝品牌轉型成頂級鐘錶品牌，」知名鐘錶評論家曾士昕說，江詩丹頓已經跨入一個奢華品牌的行銷時代。

消費者是喜歡江詩丹頓的新面貌。

從「toledo52」「1972系列」，幾款擷取過去精采作品元素，再佐以更豐富的材質、更細緻的紋飾創造新意的錶款，在在都令顧客眼睛一亮。「江詩丹頓變美了，做工更細緻，」一位家住台中的莊太太，原本只是送他牌名錶到寶鴻堂維修，看到江詩丹頓甫上市、售價新台幣85萬元的「1972XL系列」，愛不釋手的她立刻刷卡買下。

歷峰集團接手不到十年，江詩丹頓的銷售量，已經從1989年的三千五百支成長至2004年的一萬五千支，而且還供不應求。台灣分公司品牌經理劉榮松透露，光一支售價1600萬元的玫瑰金鏤空三問錶，台灣就有買家等了三年仍未買到。

除了銷售量攀升，在鐘錶玩家心目中的價值更是居高不下。知名鐘錶拍賣會安提古倫（Antiquorum）在2003年賣出的一支江詩丹頓複雜功能古董錶，以110萬瑞士法郎的成交價創下世界紀錄，鞏固了江詩丹頓在全球頂級鐘

錶前三大的地位。

「歷峰集團尊重品牌自治的能力，並確保國際一致及顧客喜愛的現代感，」普洛斯不緩不急地說。

當然在普洛斯改造江詩丹頓的過程中，也不乏有人提出質疑，認為近幾年江詩丹頓的美學表現有目共睹，工藝技術上卻表現平平，尤其江詩丹頓機芯又非廠內自製，「兩百五十周年研發上如果沒有突破，很快就會被其他品牌比下去，」一位鐘錶玩家擔心。

「手動1400 caliber和新型自動caliber的發表，是江詩丹頓恢復研發的充分證明，」湯馬士也為普洛斯長遠的經營眼光鼓掌，他認為，江詩丹頓緩慢而穩定的發展，是為大步向前預做準備，「對於頂級鐘錶品牌而言，時間是可以享用的資產，不像高科技世界，每一秒都可以讓一家公司成功或倒閉。」

有了初步的成功，普洛斯下一步將聚焦於建立顧客關係。他表示，產品沒有生命，但只要認識設計者或背後的故事，顧客將會有新的體驗，「未來是屬於深具風格，且認真看待顧客關係的品牌，」普洛斯自信地說，如果能激發顧客的熱情，影響他們，一切會大不同。

遷進明亮富現代感的新廠房，又重新裝修扎根百年的老店，這個世界最古老的鐘錶廠將以旺盛的生命力，繼續扮演最佳「時間藝術家」。**G**

江詩丹頓全球總裁 普洛斯： 喜歡人， 就能創造最好的產品

■ 王一芝

Q：你認為人們為什麼喜歡江詩丹頓？

A：亞洲占我們總營收的50%，我想亞洲顧客喜歡江詩丹頓最關鍵原因是，我們擁有悠久的傳統與文化，而且是由員工用敬意、責任感、創造力及可靠性所寫下的歷史。

我不認為產品是一切的中心，真正重要的是「你和我」，是人與人之間的關係。如果我們喜歡人，就能創造出最好的產品，就像款待朋友到家中用餐，你會精心擺設餐桌、播放動聽的音樂、使用宜人的香水並盡心款待，讓他有最棒的享受，當他離去時，心中充滿喜悅。我們製造手錶時，也是抱著相同的心情。

我們在世界各地的作法就是尊重當地文化，不以激烈手段做行銷。我們為了讓中國顧客瞭解我們的品牌，舉辦了很多展覽和說明會，與他們一同分享江詩丹頓的價值。

Q：接下總裁後，首要的工作是什麼？當時面臨什麼挑戰？

A：的確，當我加入時，公司是有困難，經過和員工們密切合作，不但重新規劃策略及改組，還重新開發產品並銷售到明確的市場。

更重要的是，我們專注於創造。「創造力」就像江詩丹頓的血液，沒有了創造力，江詩丹頓就失去了生命。我們能擁有優良的傳統，就是因為不斷創造，如果停止創造，人們就會忘

記你。

Q：你認為你帶給江詩丹頓什麼改變？

A：變得更糟了（大笑）。哦不，是更好！

江詩丹頓改變很多，我剛加入時只有七十五位員工，現在已有三百五十位。我們並未改變



普洛斯認為，江詩丹頓能擁有優良的傳統，就是因為不斷創造。

江詩丹頓 提供

公司策略，而是採用新的行銷手法，並在生產過程導入電腦化作業，但我們的設計工作仍以手工完成。在技術上我們不斷創新，但不變的是我們的經驗。

Q：江詩丹頓被歷峰集團購併後，品牌策略是否受到影響？

A：1996年歷峰集團購併後，為江詩丹頓帶來正面的影響。在他們幫助下，我們擁有更好的通路能力，可以走得更快、更好，又能保有自己的品牌獨立性。

Q：為什麼在平面廣告上使用油畫的方式呈現？這是與其他品牌相當不同的作法。

A：這是我們的策略，希望告訴消費者江詩丹頓的高品質、手工製作以及頂級設計，就像一幅畫作，這不只是一支錶，而是一件藝術品。

Q：頂級精品有什麼共同特性？

A：首要是良好的服務。有些商家會不斷告訴你，試試這或看看那，顧客很快就會想離開；如果邀請顧客坐下來，品嚐一杯咖啡，讓他們慢慢欣賞，他們下次還會想再造訪。精品意味著低調但真正高品質的服務。

第二是風格，就是你看起來的樣子。當你看到令你開心的事物，會想要接近它，然後近距離接觸它，最後可能會買下它，它不再只是一樣物品，而是令你開心的泉源，別人也會透過這個物品看待你這個人。黛安娜王妃曾買下Lady Dior皮包，而想模仿她的人，就跑去買同款的皮包，想像自己就是她。

第三是品質，第四是可靠性。一個產品如果經得起長時間的考驗，就具有價值，可靠性指的就是長期的高品質。除此之外，原創性也是很重要的。

Q：對頂級鐘錶的前景有何看法？

A：全球化浪潮下，人們充滿不確定感，因此

會開始追求更真實、更可靠及高品質的品牌。

我在香港訂製襯衫，那位師傅的手藝精湛，所製的襯衫彈性佳且舒適，價格遠高於一般襯衫；當我不滿意，他總知道問題何在。未來的經濟就像如此。市場上有太多品牌、太多生意人，但未來是屬於深具品牌風格、文化價值且認真看待顧客關係的品牌。

Q：為何頂級精品都集中在歐美？若台灣想走出代工，創造自有品牌，你會給什麼建議？

A：在亞洲人的哲學裡總是重複前人的智慧，學習大師的作法，按照大師的方法創作，經年累月的模仿，作品自然缺乏創造力。

很明顯地，過去的時代由歐洲主導，但未來隨著經濟發展，中國或台灣一定會出現充滿想像力的自有品牌，得到歐洲人的喜愛，但如果無法跳脫傳統的羈絆，就不容易成功。

Q：談談對你影響最深的一本書、一個人或一句話。

A：影響我最深的人是我的妻子，我們受不同的文化薰陶，彼此學習，她對我的影響甚至超越我的父母。

我喜歡讀詩，有些詩人對我有很重要的影響，像中國的老子以及十八世紀的哲學家盧梭，他是一個製錶師的兒子，也是我們創辦人的好友。

藝術是一種傳達感情的方式，都能帶給你形而上的快樂，我們不只依附肉體而活，還有心靈，而藝術創作就是我們心靈的高度展現。

Q：這對你經營江詩丹頓有什麼幫助？

A：絕對有。文學、音樂或與朋友共度的美好時刻，都能令你的生命更加豐富。購買江詩丹頓的錶也是一樣，這是與人的連結，而非事物。如果我送你一枚戒指，那代表我愛你，你不會認為只是黃金，因為它象徵深切的情感。 **G**

許士軍

台灣管理學界大師

在杜拉克之前，並無管理學的存在
從許士軍之後，台灣管理薪火相傳

讀《許士軍談管理》，猶如博覽十餘本管理經典——司徒達賢
釐清觀念與迷思，這是一本研討管理的難得之作——施振榮



2004年4月出版 軟皮精裝 定價320元

方寸之間，兼顧 全球行銷與本土化

百萬名錶強調機械性能與人文素養，

台灣區經理人如何在貫徹總部策略時，落實本土化行銷活動？

愛彼錶台灣總經理翁天生，打造與經銷商的雙贏關係，連續八年雙位數成長；

台灣斯沃琪瑞表總經理黃孔祥導入汽車業銷售流程管理制度，

帶領歐米茄錶十年成長七倍，挑戰台灣頂級鐘錶銷售第一。

■ 江逸之

愛彼錶台灣總經理翁天生 深耕通路，攻心爲上

從一個名不見經傳的修錶師傅，躍升成爲了瑞士愛彼錶（Audemars Piguet）台灣總經理，並且連續八年業績兩位數地成長，愛彼錶台灣分公司總經理翁天生創造了台灣鐘錶業的傳奇故事。

沒有喝過洋墨水、多一份鄉土感覺的翁天生，在講求國外MBA學歷的頂級鐘錶專業經理人中，更顯突出。「只要翁總賣第一支錶給你，他就會努力讓你買第二支錶，」一位鐘錶商觀察翁天生永不放棄的業務能力。

1997年，翁天生接任愛彼錶台灣區總經理，靠著精耕通路與行銷策略，帶領愛彼錶在台灣銷售額衝到全球前六名，平均每個月可以賣出一百多支價格超過數十萬元的高價手錶。談到這些成績，翁天生只是靦腆說，「No magic，



陳應欽 攝

only basic（沒有魔術，只有基本功）。」

拚命三郎，創造傳奇

五十五歲的翁天生，從一出生就與鐘錶業結緣。六十多年前，翁天生的父親開始跟日本人學習修鐘錶，在淡水老街開了鐘錶店。

初中畢業後，翁天生就在父親的鐘錶店裡當

起學徒，從最基本的拆裝手錶學起。由於當時的手錶零件全部仰賴國外進口，價格十分昂貴，爲了幫客戶省錢，翁天生還自己研磨製造鐘錶的零件。

退伍後，翁天生選擇到台北延平北路的一家大型鐘錶店當修錶師傅。1973年，翁天生興起創業的念頭，在新莊開了一家鐘錶店，自己當起業務與修錶師傅。

好景不常，原先販售瑞士機械錶的翁天生遭遇到全球鐘錶產業的大轉型，大量生產、精準的日本石英錶成爲市場主流，把瑞士機械錶打得節節敗退。但是，日本石英錶產品推出速度快，價格波動大，「一個月如果沒有賣掉，下個月就會賠錢，」翁天生說，開了十年的錶店，就在龐大的殺價壓力下收了起來。

1983年，翁天生重回修錶的老本行，進入愛彼錶的台灣代理商，「我是第一任愛彼錶的修錶師傅，加上老闆與會計，一共是三個人，」翁天生說。

由於翁天生常要閱讀愛彼錶維修的英文技術資料，英文底子不好但不服輸的他，白天修錶，晚上學英文，每天念書到凌晨兩點才睡，終於訓練出一口流利的英文。

由於老闆的上海腔很重，國語與台灣話不太會講，客人上門往往都是由翁天生負責接待，沒多久，他就從修錶師傅轉任業務，將愛彼錶從一個月只賣兩、三支錶，拉升到月銷售量破百。1997年瑞士愛彼錶拿回代理權，設立台灣分公司，表現優異的翁天生接任第一任台灣區總經理。

廣告行銷，教育錶店

擁有百年歷史的愛彼錶，在引進台灣的初期，立即面對知名度不足與勞力士錶的威脅。

翁天生指出，十多年前勞力士錶擁有台灣高價手錶市場近八成的占有率，勞力士如日中天的氣勢，讓許多瑞士百年鐘錶廠商很難打進台灣市場。

爲了提升愛彼錶在台灣的銷售量，翁天生從廣宣與錶店雙管齊下，一方面提高代理店的銷售利潤，激勵錶店向客人推薦愛彼錶。

另一方面，翁天生率先藉公關公司協助，用雜誌的廣編稿，把愛彼錶精密的結構設計介紹給消費者。翁天生舉例，2001年上市的3090系列產品，特別把手錶的機械功能突顯出來，用廣編稿來強調手錶的精密機械結構，目前3090系列已成爲愛彼錶在台最暢銷產品，占銷售額三成多。

而在經營錶店關係上，由於台灣大部分鐘錶店老闆都是修錶師傅出身，翁天生擁有別人沒有的優勢，「可以跟錶店老闆講一樣的語言，相當好溝通。」

很多鐘錶業者爲了衝業績，會拚命塞貨給店家，造成錶店極大經營壓力，但是開過錶店的翁天生卻設身處地爲錶店著想，「絕不亂塞貨給錶店，而是教育店家如何去賣自家的錶。」

當修錶師傅的經驗，讓翁天生觀察到代理店與修錶師傅是建立品牌形象的關鍵，「大部分送修的客戶都會跟師傅問這個錶好不好。」翁天生花了許多時間跟愛彼錶的代理店教育手錶的特殊設計與工藝。

翁天生一講到鐘錶技術，眼睛就亮了起來，拿起自己的手錶，詳細介紹手錶的鏡面與霧面處理的困難度，如何在夾角不到九十度的狀況，以自己設計的拋光工具打磨，「我就是這樣一點一滴教育錶店如何賣錶。」

翁天生透過異業結盟與活動行銷，精確掌握消費族群。他觀察，愛彼錶的消費者主要是以

追求手錶質感和成就自我的消費者為主。

因此，愛彼錶要找出這一群隱性的消費者，翁天生從一開始就與高爾夫運動結合，贊助台灣的高球賽，「高爾夫強調my game，跟愛彼錶追求自我卓越的訴求相當吻合，」立刻打響了在消費金字塔頂端的知名度。

2002年，翁天生在台北新光三越百貨A8館設立一個八角亭，慶祝八角造型的皇家橡樹錶上市五十周年。

善用外部資源的翁天生，三年前就開始與中華賓士合作，贊助車主的高球賽，提供價值數

十萬元的愛彼錶做為一桿進洞與抽獎的獎品。

為拓展頂級消費者市場，愛彼錶行銷經理王晴指出，2003年愛彼錶與世華銀行的貴賓理財結合，在世華銀行的藝文中心舉辦名錶論壇，由專業鐘錶講師介紹世界手錶演進歷史與機械結構，現場並展出幾十支愛彼錶。

「做品牌，必須要做到前幾名的領先群，才有機會，」翁天生分享成功的經驗。

修錶師傳出身的他，不僅為愛彼錶在台灣繳出一張亮麗的成績單，也為自己寫下台灣鐘錶業的傳奇故事。

台灣斯沃琪瑞表總經理黃孔祥 全球行銷本土化

初次見到台灣斯沃琪瑞表公司總經理黃孔祥，大多數人會被他帥氣的外表所吸引。

從汽車銷售業轉戰鐘錶業，黃孔祥憑藉著精準的本土化行銷策略與整頓通路，為一百五十八年歷史的歐米茄錶（OMEGA）品牌，在台灣打下了第二名的市占率，平均每十支瑞士進口的手錶，就有一支錶是歐米茄。

2004年10月，黃孔祥被總部拔擢為台灣分公司總經理，負責全球最大鐘錶集團SWATCH的旗下十四個手錶品牌。

擁有敏銳市場嗅覺的黃孔祥，最為鐘錶同業所推崇的是，「他很擅長將歐米茄的全球行銷資源轉換成本土化，」一位鐘錶業者指出。

全球品牌，落實本土化

1997年，黃孔祥剛接任歐米茄品牌經理，立刻把歐米茄總部的全球行銷策略，調整為適合



陳應欽 攝

台灣市場的行銷活動，並選擇以任賢齊、李玟等形象健康的藝人做為台灣區的代言人，吸引年輕族群的認同。

歐米茄總部贊助奧運、高爾夫、雪車等賽事，其中的雪車賽對於亞熱帶的台灣而言，是相當陌生的運動，黃孔祥親自帶領記者到歐洲觀賞雪車賽，介紹給台灣消費者。

而在行銷滑雪運動錶的時候，黃孔祥考慮到台灣根本沒有幾個人懂得滑雪，所以找到了同

樣強調速度感的直排輪做為行銷主軸，結果立刻大賣。

此外，黃孔祥為了推廣女用潛水錶，從國外邀請一位女性自由潛水（不用氧氣瓶）的世界紀錄保持人來台，透過鏡頭，把台灣的海底世界之美傳遞給觀眾，搶盡媒體版面，並成為歐米茄全球行銷的典範。

整頓通路，建立系統管理

在經營通路方面，黃孔祥擬訂了整頓經銷通路與建立名品專賣店（OMEGA Boutique）的策略。

身為鐘錶界的新兵，黃孔祥觀察到台灣的鐘錶業缺乏系統管理制度，「鐘錶業的管理，相對於汽車業，簡直是還在石器時代。」

黃孔祥先從改變業務員的工作心態著手，他指出，早期錶店都是靠人情在賣錶，歐米茄的老業務員依循傳統，靠喝酒搏感情來跑業務，但是環境在快速改變，鐘錶業務員的核心價值必須轉換為提供錶店更多的服務，「就是訓練錶店如何賣錶，」黃孔祥強調。

為了讓業務員信服他的變革，黃孔祥站上第一線，每週帶領業務員跑錶店，導入汽車業的系統管理制度，建立起幾十項的服務檢查表，要求業務員與錶店每天依據檢查表上的項目，逐一檢查錶店的商品陳列、燈光與服務流程。

黃孔祥認為除了爭取錶店比較好的展示空間外，更重要的是，重整歐米茄的經銷通路，淘汰一些「店格」不佳的代理錶店。

當時歐米茄擁有一百多家代理錶店，黃孔祥勤跑全台灣的錶店，考核錶店的經營狀況，「必須忍受業績減少的痛苦，砍掉經營狀況不好的錶店。」

黃孔祥陸續縮減歐米茄錶店到六十多家，並

從中精選十五家成為A級形象店，「從鄉村包圍都市，先協助小型錶店改善展示與銷售的空間，進一步做為改造大型錶店的模範，」並且積極跟總部爭取行銷經費，用於A級錶店的行銷活動與改善展示空間。

建名品店，掌握客戶資料

早期，歐米茄都是間接透過錶店掌握客戶資料，但是這些金字塔頂端的客戶資料，往往都是錶店最重要的資產，不輕易給錶商。

對2004年底剛升任SWATCH集團台灣分公司總經理的黃孔祥而言，整合旗下十四個手錶品牌的客戶資料庫，成為當務之急；再者，「販售不同品牌手錶的錶店，很難貫徹歐米茄形象，」黃孔祥指出。

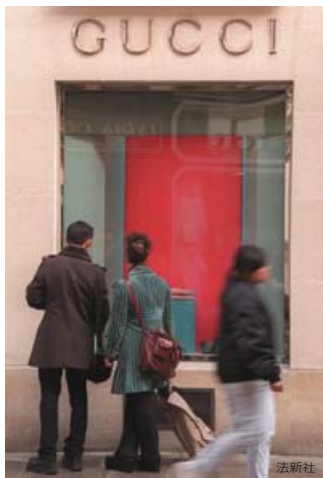
從2000年底開始，當時為副總經理的黃孔祥就規劃在高雄漢神百貨設立第一家歐米茄名品專賣店，在二十坪的櫃位裡，展示百餘支歐米茄的星座、海馬、超霸、碟飛等錶款，並設置貴賓室，提供頂級客戶使用。「把Omega boutique當成樣板，回過頭重新教育錶店，如何去服務客戶，」黃孔祥說。

漢神的歐米茄專賣店業績開出紅盤，給予黃孔祥極大的信心，接下來在台北微風廣場與101大樓進行專賣店的拓點計畫。

透過專賣店，黃孔祥迅速累積了高消費力的客戶資料，建立起客服中心的資料庫，定期寄送客戶的生日禮物與新款手錶上市的訊息。

下一步，黃孔祥更要引進汽車業採行的VIP俱樂部的經營模式，深耕客戶關係，在台灣設立歐米茄VIP俱樂部，開發不對外販售的皮件、球衣等會員獨享的商品，並陸續推廣到斯沃琪瑞表旗下的所有品牌，挑戰台灣鐘錶第一的寶座。

G



精品老店何以歷久彌新？

用品味領導潮流

Prada、Gucci集團風靡超過一甲子，

LVMH、Richemont旗下名牌更擁有百年歷史，

奢華名牌何以能歷久彌新？

創造品味氛圍，領導時尚潮流是箇中關鍵。

■王怡榮

浴火重生 *Gucci*

對時尚的敏感嗅覺，需靠周遭環境來培養。義大利工匠之子古馳（Guccio Gucci）年輕時曾離鄉背井，到倫敦Savoy大飯店當服務生，慣看商賈富紳的裘皮名件後，決定在1921年回到家鄉佛羅倫斯，開設第一家銷售皮件與騎馬用品的專賣店。由於設計符合上流人士品味，1950年代Gucci已建立起廣大知名度，經典品項如竹節手柄提包、馬銜鍊休閒鞋，深受賈桂琳甘迺迪、葛麗絲凱莉等名流熱愛，成為財富及品味的象徵。

然而，三代之後的家族成員彼此爭奪經營權、內鬥不休，加上品牌授權過於浮濫（包括廁所衛生紙），折扣賣場充斥Gucci商品，使原本高格調的形象大損。

直到前總裁德蘇雷（Domenico De Sole）大刀闊斧清理授權事業、嚴選直營店外的零售點，並拔擢設計金童福特（Tom Ford）為創意總監，Gucci才重獲新生。

原任女裝部負責人的福特以摩登優雅的設計

2003年營業額 25.87億歐元

旗下品牌 Gucci、聖羅蘭、伯瓊珠寶、Stella McCartney、Sergio Rossi等九個品牌

經典款 雙G緹花賈姬包、竹節包等

品牌小耳朵 以馬銜鍊為裝飾的Gucci彩色麂皮鞋，成為紐約大都會博物館收藏品。

見長，就任後推出東洋風黑緞大衣、性感細高跟鞋等新品使大眾一再驚豔，Gucci形象徹底刷新，成為「新摩登主義」代表，也開創時尚企業設立創意總監的時代。同時德蘇雷也一步步購併聖羅蘭（YSL）、伯瓊珠寶（Boucheron）、Stella McCartney、Sergio Rossi等名牌，成為精品界一方之霸。

2001年法國春天百貨集團（Pinault-Printemps-Redoute）取得Gucci的經營權，集團高層與德蘇雷及福特逐漸產生裂痕，終使兩位帶領Gucci浴火重生的靈魂人物在2004年雙雙掛冠而去，執行長一職由缺乏時尚背景的聯合利華冷凍食品部門總經理波雷（Robert Polet）接任，對於Gucci的未來經營，時尚圈都拭目以待。

時尚龍頭 *LVMH*

若要為精品集團排名，榜首非擁有超過五十個品牌的LVMH莫屬。

LVMH是在1987年由路易威登（Louis Vuitton）與酒業家族酩軒集團（Moët Hennessy）合併而成。路易威登則是一個有一百五十年歷史的老品牌，創辦人威登原本是為王室服務的專業捆工，1854年在巴黎開設了第一家旅行箱專門店，由於旅行箱的平頂、隔間設計符合時代需求，材質又堅固耐用，成為貴族名流的必備人氣商品。此後事業在家族成員接棒下逐步拓展，開發出經典Monogram帆布製成的各式皮包配件，風靡全球。

然而經過百年洗禮，「經典」也不免顯得陳舊。1988年，營造業出身的阿諾特（Bernard Arnault）接掌LVMH總裁後，即聘請年輕、前衛的美國設計師賈克伯（Marc Jacobs）擔任藝術總監，為品牌注入流行元素，例如2003年與日本藝術家村上隆合作充滿夢幻色彩的櫻花

2003年營業額 119億歐元

旗下品牌 路易威登、軒尼詩、迪奧、紀梵希、豪雅錶等五十多個品牌，DFS免稅店等零售事業

經典款 路易威登Monogram包等

品牌小耳朵 鐵達尼號沈沒後，打撈起的路易威登皮箱內部滴水未進，一時聲名大噪。

包，市場反應熱烈、創下銷售紀錄。同時運用名人代言、「物以稀為貴」的限量精品策略，使消費者趨之若鶩。

此外，外表儒雅溫文的阿諾特更像拿破崙般，不斷東征西討購併紀梵希、豪雅錶、Fendi皮件、Chaumet珠寶等精品品牌，希望將路易威登的成功方程式加以複製；其中，Celine時裝已漸有起色，然而其他眾多品牌還猶待改造，LVMH集團24.7億美元的獲利中六成都是仰賴路易威登單一品牌，不過阿諾特並不心急，在接受《經濟學人》（Economist）訪問時他表示，「精品業中真正的明星往往要花三十年才能創載出來，但當你擁有這樣的品牌，就能抵擋許多外在危機。」

家族傳承 *Prada*

如果說Gucci是家族經營的失敗案例，Prada就是少康中興的成功代表。1913年普拉達（Mario Prada）在米蘭創立Prada品牌，針對歐洲王宮貴族的喜好，設計生產精緻奢華的手工皮件、行李箱深受歡迎。

然而在創辦人過世後，大眾文化興起，Prada逐漸走下坡，甚至在Gucci、愛馬仕（Hermès）

2003年營業額 10.6億歐元

旗下品牌 Prada、Miu Miu、Jil Sander、Helmut Lang等

經典款 倒三角Logo黑色尼龍包

品牌小耳朵 1985年大膽採用過去名牌敬而遠之的空軍降落傘材質，黑色尼龍包甫推出即造成熱銷。

崛起、市場被蠶食鯨吞下，出現經營危機。

幸而，才華洋溢的孫女慕希亞（Miuccia Prada）在1978年接下了這個日暮西山的家族

事業，感性熱情的她在學生時期曾參與左翼抗爭運動，但在Prada的設計上，卻能巧妙融合冷靜簡潔的時尚品味，與講究洗練大方的都會潮流不謀而合，低調風格的黑色尼龍包，甫推出即風靡全球；走年輕路線的副牌Miu Miu也受到新世代青睞。

加上夫婿伯特里（Patrizio Bertelli）頗具生意頭腦，在慕希亞主創意，伯特里掌營運的適切分工下，Prada營運扶搖直上。

雄心勃勃的伯特里自1998年開始效法LVMH，陸續收購Jil Sander、Helmut Lang等名

牌，希望往集團之路來邁進，營業額也從1990年的5000萬美元，逐步擴充至2003年的10.6億歐元。

然而近年景氣降溫，奢侈品買氣下跌，為彌補大舉併購造成的財務負擔，Prada不得不出售手中Church's與Fendi的持股。即便如此，Prada還是看好市場前景，在2003年大膽砸下8700萬美元，於東京青山開設一座宛如透明水晶的旗艦大樓，吸引大眾目光。「Prada運用指標性建築物，藉以建立品牌資產。」顧問公司InterLife表示。

名錶巨人 *Richemont*

服飾皮件集團有Prada、Gucci各擁一片天，瑞士歷峰集團（Richemont）卻是在高價名錶與珠寶領域持續深耕。由南非Rupert家族掌控的歷峰集團以旗下卡地亞（Cartier）、登喜路（Dunhill）、萬寶龍（Montblanc）等知名品牌而聞名。自1988年創立以來，歷峰集團即陸續購入名仕（Baume & Mercier）、伯爵（Piaget）、江詩丹頓（Vacheron Constantin），逐步往豪華錶龍頭邁進。

總裁魯伯特（Johann Rupert）的併購手段既快且準，例如在1997年，魯伯特有天注意到一位主管戴著一隻風格獨特的錶，一個星期內，他就以180萬美元買下這家義大利小型鐘錶製造商沛納海（Officine Panerai），2003年時沛納海已為歷峰創造出3500萬美元的現金流量。2000年砸下近27億美元併購積家（Jaeger-LeCoultre）、萬國（IWC）與A. Lange & Sohne，更使歷峰成為重量級精品集團。

2003年營業額 36.51億歐元

旗下品牌 卡地亞、登喜路、萬寶龍、名仕錶、萬國錶、伯爵錶、江詩丹頓等十八個

經典款 卡地亞Santos錶、萬寶龍Meisterstück鋼筆等

品牌小耳朵 卡地亞為讓飛行家好友飛航時省卻掏懷錶的麻煩，特地設計具運動感的皮帶腕錶Santos，成為友誼象徵長青款式。

然而，2003年伊拉克戰爭與SARS，使歷峰集團營收大幅衰退，魯伯特只能關閉卡地亞的鐘錶組裝廠、減少登喜路零售點以降低支出。不過，挽回頹勢不僅要靠節流，《BusinessWeek》指出，「想讓歷峰集團重綻光彩，必須要靠創新的產品與行銷活動，而非高明的交易手腕。」此言不僅適用歷峰，更能使近年熱中併購的精品集團引以為戒。

G

附註：除了以上四大精品集團外，還有愛馬仕、香奈兒、格麗、亞曼尼和Tiffany等獨立精品企業，在市占率、消費者忠誠度或品牌歷史上，都擁有相當高評價。

大師閱讀 柯維

只要你願意敞開心靈，拋卻舊有思維，
把良好原則化為習慣，成功圓滿就在掌握之中。

——摘自《與成功有約》



定價300元



定價280元



定價320元



定價320元



定價320元



定價360元



定價280元

《風格 美感 經濟學》

美感，是最大的賣點

在科技發達的二十一世紀，美感並非一種奢侈品，而是生活之必需。
商品不僅須具有功能，還要設計得聰明又漂亮。

■ 著/帕斯楚 整理/王怡榮

星 巴克之於美的時代，就像麥當勞之於便利的時代，或福特車之於大量生產的時代。今天的消費者不再只是需要商品或服務的「功能」，大家更想要消費過程所帶來的「美感享受」及「樂趣」，因為人類本來就是以視覺和觸覺為主的生物。

產品的功能很重要，但是因為市場競爭空前激烈，各家廠商製造的產品品質、售價幾乎無分軒輊，此時，美感成了產品脫穎而出的唯一方法。

正如奇異塑膠公司全球美感計畫部門負責人所言，「美感，也就是風格，已經變成大家公認的獨特賣點了。」以苦幹實幹聞名的奇異，它的塑膠設計中心見不到灰色隔間板和地毯，只有淺色木頭地板及舒適的沙發。顧客可以到此參觀，和該中心一起動腦想出新的產品，部門經理必須聽工業設計師和行銷人員「大談他們的夢想」，因為這是奇異做出「任何顧客想要的顏色」，並賺進大把鈔票的關鍵。

真實人生就是不斷追求美感，那怕只有基本溫飽，追求「賞心悅目」的原始欲望，也會驅動人們利用各種素材、形式美化生活。

以前的時代注重功能上的創新，時至今日，「形式聽從功能」已不再吃香，現在流行的是「形式聽從情緒感受」。製作一張椅子的目的，

不再是為了表達某位現代主義者理想中的「坐具」，而是為了取悅這張椅子的主人。一位工業設計師表示，「所謂好的設計已經不再是指完美的事物，而是指能幫助不同人建立自己特有的形象。」

實用誠可貴，美感價更高

感官愉悅之所以能在商業上獲得好處，是因為美感本身有其價值。人們會獎勵那些能提供優質感官愉悅，以及認同他們品味的人。

是以蘋果電腦的iMac把個人電腦從顏色呆板的物品，變成曲線優美、半透明的視覺糖果，結果大受好評。建築師桂福斯（Michael Graves）為Target連鎖量販店設計的烤麵包機，雖然價格昂貴，但圓弧造型搭配金色旋鈕，宛如一頂優雅白帽，上架後立即成為最暢銷的商品。

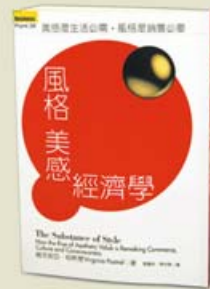
廣告大師卡爾金（Earnest Elmo Calkins）宣稱，製造商將無法再以功能良好但外觀醜陋的產品自滿，因為「消費者要求產品具備實用的美、令人驚歎的美，所有用來過生活的東西都要美美的。」美感已經成為商品熱銷不可或缺的元素，近五年來，工業設計師在美國的就業人數大幅增加32%，設計學院也因為學生人數過多，很難找到足夠的師資來授課。

書名 《風格 美感 經濟學》(The Substance of Style)

作者 維吉妮亞·帕斯楚 (Virginia Postrel)

譯者 閻蕙群、陳俐雯

商智文化出版，2004年出版



設計，是聰明又美好的生活

造成今日美感蓬勃發展的主因，是收入增加及商品售價下跌。1995年時，普通人需工作十三小時才買得起一件套頭毛衣，現在不到六小時就買得到。更有效率的配銷方式及新生產來源，讓具有美感的商品變得更便宜，款式也更加樣。

此外，女性主義也是明顯的文化影響力之一。婦女就業後，開始擁有隨心消費的自由，美感商品、指甲美容院，甚至整型風潮應運而生。晚婚及高離婚率意味著，布置一個有品味的獨處空間變得更為重要。

原本涇渭分明的兩性區分法，也出現合流的趨勢。男性開始健身、熱中打扮；企業老闆會插手自家裝潢設計，不再全權交代妻子或專業設計師。

不過，美感席捲設計界，不代表某個美的標準獨霸，而是大眾更重視愉悅和自我表達。過去一度牢不可破的美感階級現在已經瓦解，大家不再一味模仿上流人士的生活方式，個人品味才是重點。例如，2000年一年，澳洲就有五份介紹家居風格的雜誌創刊，十年內，土耳其的室內裝潢設計雜誌由一份增加到四十份之多。美國工業設計學會前會長指出，「像Kmart這種廉價店已經不行了，現在所有人都對瑪莎史都華 (Martha Stewart) 式的精緻生活感興趣。」

其中，花大筆銀子請來設計師，讓店面的空

間質感、燈光配置、圖樣基調保持獨特感的星巴克，可稱為講究美感的代表。雖然有些人對它的價格不滿，但星巴克賣的不只是咖啡，而是多重感官的美感經驗。

我有風格故我存在

由於私人居家的美感標準提升，公共場所也感受到必須讓外觀升級的壓力。過去三十年，開始有業者把高速公路休息站打造成可愛的綠洲；由設計師精心設計的洗手間，也成了高級餐廳的必備條件。

喜達屋旅館及度假中心 (Starwood Hotels & Resorts) 的浴室裡以花崗岩為洗臉台材質，鏡子都鑲上邊框。各地機場的航站大廈也紛紛重新裝潢，裝上天窗、全景式的觀景窗、鋪上地毯或改用磨石子地板，為的是以美感抓住更多旅客的心。

感官內容在生活各面向都變得日益重要，房地產仲介商會雇用「舞台設計師」把房屋重新裝潢後再銷售；屋主在搬入新家時，可以聘請「入厝總指揮」來指導家具的拆箱及擺設工作；企業主管可以邀請好萊塢造型專家，讓公司所有的人、地、物看起來都賞心悅目。

在這科技發達的時代，人們必須以不同思維，思考表象及內涵價值間的關係，商品不僅須具有功能，還要設計得聰明又漂亮。誠如名設計師拉席德 (Karim Rashid) 所言，「生活的每件物品，必然有其重要的意義、樂趣或功能，否則就沒有存在的必要。」

G

內容產業創新機

品牌授權利滾利

品牌授權為平凡無奇的商品注入生命，
被視為二十一世紀最有效的商業模式，
這門讓美、日賺取大筆權利金的生意，台灣業者也躍躍欲試。

■ 宋漢崑

「牌授權」指的是原創者將創作的品牌、角色、圖像造形或商標圖案等授權予廠家使用；如米老鼠、Hello Kitty、哆啦A夢等圖像，或MBL（美國職棒大聯盟）、NBA（美國職籃）、可口可樂等品牌文字商標，出現在玩具、文具、服飾或其他日用百貨上。

這類俏皮討喜的圖像不僅滿足現代人空虛的心靈，更大大充實原創者的荷包；藉由「品牌授權」，內容產業得以專注於創意發想，由授權商將圖像、商標商品化，借力使力共謀商機。對台灣亟欲發展的文化創意產業而言，品牌授權不啻是值得參考的商業模式。

「圖像造型為平凡無奇的商品注入生命，商品價值因此提升，這就是品牌授權的魅力，」長期觀察品牌授權產業的美日國際顧問公司首席顧問

賴山水表示。

國際授權組織（LIMA，International Licensing Industry Merchandisers' Association）報告顯示，2003年卡通造型授權的市場規模為393億美元，其中迪士尼是大宗；亞洲市場這頭則有日本三麗鷗分庭抗禮，Hello Kitty領軍的產品打下全世界授權江山約4億美元。

「品牌授權已被視為二十一世紀最有效的商業模式，它使經營品牌、進軍國際之路不再遙不可及，」賴山水以近期同樣致力於內容產業發展的南韓為例，「光是迪士尼與侏儸紀公園電影，就把南韓一年外銷一百五十萬輛汽車賺到的外匯統統吃回去！」於是從金泳三時代開始，南韓著手研究三麗鷗的圖像授權模式，依樣畫葫蘆下，至今如賤兔、炸醬麵小倆口也在亞洲闖出一片天。

鴻鷹世界公司旗下的「飲茶

's」是國內近期最被看好的圖像造型，總經理謝台華表示「飲茶's」系列從發想到行銷皆比照日韓的品牌授權模式，而非歐美的動畫片模式。「以授權為導向的設計，原創者必須考量到商品化後，圖像造型由2D轉為3D的視覺流暢性，」謝台華說。

總部設在蘇州的鴻鷹動畫公司，因為製作動畫片「梁祝」、中央電視台「哪吒」，以及上海電視台「隋唐英雄傳」等動畫影集，在動畫市場站穩腳步，然而長期為美、歐、日動畫公司代工的主業，卻讓鴻鷹面臨瓶頸。

儘管台灣在動畫代工的技術已經獲得肯定，但動畫代工不但勞力密集，利潤更只有7%到10%，難以支撐產業發展；「台資動畫業要尋求突破，只有以創意取勝，從加工者轉型成為內容提供者，」董事長謝



東風西漸之下，中國風味的藝術圖像授權商機看漲。

陳宗怡 攝

台春指出。

鴻鷹同仁向來必須加班熬夜應付大量的動畫訂單，有一天一位女孩靈感大發，對著相伴度過漫漫長夜的包子、燒賣、飯糰、大餅等宵夜，添上眼睛鼻子，賦予喜怒哀樂，轉眼造就一系列令人驚豔的飲茶's圖像造型，「我們鎖定能打動上班族的元素，這些上班族多是宵夜族，所以炸醬麵小倆口、麵包超人會那麼紅！」謝台華笑著說。

如今飲茶's圖像造型已授權於中國大陸地區文具紙製品、包袋類產品、手機吊飾等等，預估飲茶's的初試啼聲可為鴻鷹帶來400萬人民幣（約新台幣1541萬元）的進帳。

「擁有版權的感覺實在是太好了！」謝台華比較代工與授

權兩種截然不同的商業模式，不禁興奮地大歎。

藝術授權猶待開發

鴻鷹隨著三麗鷗的經營模式亦步亦趨，成立近十年的artkey藝術授權中心則自許成為「東方藝術市場的迪士尼」只是一路走來，跌跌撞撞。

根據「LIMA」和耶魯大學管理學院、哈佛商學院的共同市場調查，2004年全美國的品牌授權市場中以藝術授權表現最亮眼，2002年大幅成長5%，2003年又再次維持5%成長率，市場規模達189億美元。「藝術授權市場的特色是不鳴則已，一鳴驚人，權利金收入可能不亞於娛樂商品，」賴山水表示。

1996年artkey成立之後約莫

六年，因為兩岸藝術市場缺乏品牌授權的觀念，因此artkey幾乎全心致力於商業模式的推廣宣導，照著美術年鑑上的大師名單，一位位去拜訪，一位位去洽談，前前後後不下五千位藝術家，「那時artkey幾乎沒有任何獲利，純粹是做投資，」artkey執行副總裁范子凡回憶。

如今artkey已獲得兩岸七百多位藝術家，包括齊白石、劉國松、歐豪年等，一共六萬多件作品的圖像授權，也獲得故宮「數位真跡」授權，「artkey要築起別人無法輕易進入這塊領域的門檻！」范子凡信誓旦旦地說。

以齊白石的「圓滿」為例，畫作中兩顆豔嫩欲滴的鮮桃，透過artkey自製，或轉手授權

日本三麗鷗董事 如意宗司： 曝光量拿捏是關鍵！

三麗鷗不會稱Hello Kitty為卡通，而稱作「圖像造型」，因為她的對象不僅針對兒童，還是一般大眾。圖像本身更包含獨特的個性，得以滿足大眾市場中不同人的自我認同，所以說Hello Kitty是「卡通」，反而會顯得太簡單！

十年前三麗鷗旗下的圖像造型多是針對國小低年級市場，之後突然有一股「可愛」風潮席捲日本，不管男女老少開始樂於追求可愛的事物，我們也就調整設計方向，將市場調高到國小高年級、國高中，甚至是上班族女性。

這些圖像造型就像寶藏一樣，需要呵護照顧，你不會一



陳宗怡 攝

次就把寶藏給掏空用光，圖像造型的價值也是如此，三麗鷗必須嚴格控制曝光量，甚至價格，讓她們保持稀有，才會一直有保存的價值。所以在日本，三麗鷗的產品多由專賣店販售，不過這點在台灣有些不同，因為台灣的大賣場具有舉

足輕重的地位，在商品曝光的前提下，我們還是得在大賣場上架，這是台灣與世界其他市場經營模式不同的地方。

目前台灣三麗鷗還代理Pingu、火車頭的圖像造型，當一個圖像造型要轟轟烈烈打入市場時，我們會考慮與信用卡業者異業結盟，並且安排相關公關活動；這也是三麗鷗針對這兩個圖像造型的行銷安排，台灣媒體的蓬勃發展在行銷方面幫助很大，不過我還是必須提醒台灣有意發展圖像造型的業者，曝光量的拿捏必須小心，否則消費者不新鮮，沒有共鳴，圖像造型就無法再發展下去。（宋漢崑採訪整理） **G**

於一萬多件瓷盤器皿；原畫作新台幣20萬元的身價，在經過品牌授權的綜效加持之後，竟創造出2000萬元的營業額，「不難發現，藝術延伸商品賣得比原作還要好！」范子凡表示說。

「卡通類的圖像造型，台灣也許難以挑戰美日行之有年的既存優勢，」商流世界總經理

陳景坤分析，他也是亞洲地區唯一品牌授權雜誌《品牌授權年鑑》總編輯，「不過當中國風逐漸引導世界潮流之後，台灣卻可在藝術授權方面找到利基。」

綜觀國內品牌授權市場，如今台灣廠商仍多屬於「被授權者」，而未能進入授權者、原創者的領域，國內業者應該亟

思跳脫代工思惟，除了持續研發貼近市場需求的圖像造型，更必須觀摩國際的行銷模式，長長久久經營旗下的文化資產，好比七十五歲的米老鼠，五十歲的史奴比，甚至是三十歲的Hello Kitty。

如同陳景坤所說「內容產業就是必須以創意而活，這樣的市場才會無限寬廣！」 **G**

4+2

繼《執行力》、《管理是什麼》後 另一管理鉅作：《4+2：企業的成功方程式》

成功公司必備的 **4+2** 管理實務

10 年研究 50 位專家

40 個產業 160 家公司 200 項管理實務

必修 4 項：策略、執行、企業文化、組織架構

選修 2 項：人才、領導、創新、合併與合作

★世界級管理學大師強力推薦：波特、畢德士、錢辟

★許士軍 專文導讀

★施振榮、苗豐強、張明正 聯名推薦

成功

策略

執行

企業文化

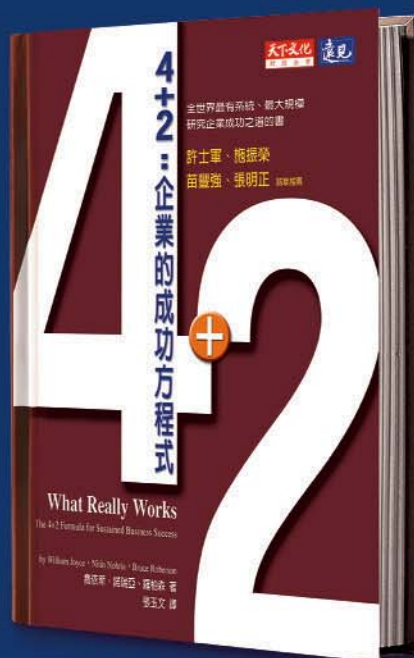
組織架構

人才

領導

創新

合併與合作



4+2 方程式不是神話，也不是理論，也不只是告訴你該怎麼做而已。

這個方程式是第一組經過實證檢驗證明有效的做法，很明確地告訴經理人哪些重點該努力，哪些東西則不必太在意。

這個方程式就像是指南針，在任何一種商業氣候下都能指引正確的方向。

喬依斯、諾瑞亞、羅伯森 著 張玉文 譯

★軟皮精裝 ■定價 350 元 (CB275)

沒了費奧莉娜 惠普怎麼走？



法新社

曾被《財星》(Fortune)雜誌評選為「商界最有權力的女性」惠普電腦執行長費奧莉娜，上月初黯然下台。1999年7月，當惠普宣布費奧莉娜即將成為新任執行長時，疲乏已久的惠普股票曾經因此大漲；諷刺的是，五年半後的今天，當費奧莉娜辭職消息公布的當天，股市也曾漲到10%。費奧莉娜的加入與離開，華爾街股市都以升勢相呼應，但是背後代表的意義卻是天壤之別。

費奧莉娜是第一位不是從惠普基層做起的執行長，當年惠

矽谷最有權力的女執行長——費奧莉娜 (Carly Fiorina) 黯然下台。手捧天價資遣費，費奧莉娜下半輩子不用愁，但面對競爭對手戴爾與IBM夾殺，惠普下一步要怎麼走？

■張德齡

普董事會重金將她從朗訊 (Lucent) 挖角，曾經轟動一時。費奧莉娜擅長行銷，同時也是社交高手。金髮碧眼、外型出眾的女執行長，所到之處，都是媒體捕捉的焦點。然而，她強勢的作風與鐵腕手段，也飽受爭議，尤其是與康柏電腦的併購案。

兩年多前，費奧莉娜執意併購當時已被戴爾電腦 (DELL) 打得很慘的康柏電腦，企圖進入個人電腦市場。費奧莉娜運用其高明的行銷手法，說服當初反對併購案的投資人，包括其董事會成員，最後這項併案以190億美元的高價成交。

費奧莉娜的如意算盤是要惠普變成「One-stop shop」，產品涵括低階的個人電腦到高檔

的企業戶市場。但是費奧莉娜的美夢並未實現，反而讓惠普失去重心，事實證明惠普不但沒在個人電腦市場上幹掉戴爾，在高階電腦企業戶市場上也拚不過IBM，等於遭到上下夾攻，而惠普最擅長的印表機市場也受到威脅。

惠普是矽谷歷史最悠久的高科技公司，六十六年以來一直是矽谷高科技業的重要指標。惠普人最自豪所謂的「惠普之道」(HP way)，是指工程師導向、著重團隊與創新精神。但是很明顯地，行銷出身的費奧莉娜並沒有這種體認。

費奧莉娜多次削減研發預算，從2002年的40億美元，到2004年只剩35億美元，許多研發無法進行。在她的任內有多

次的組織重整，尤其與康柏電腦合併後，費奧莉娜解僱一萬五千名員工，之後陸續多次解僱員工。

2月9日凌晨五點，暫代執行長的原財務長魏曼（Robert Wayman）對公司內部寄出費奧莉娜辭職的電子郵件，消息發出後，員工們一陣錯愕，大家對此反應不一，許多人感到難過，但也有不少老惠普員工開始歡呼慶祝，並且發放電子郵件表達心聲。

《BusinessWeek》指出，導致費奧莉娜下台有幾個原因：首先她解僱或是嚇走一些資深主管，包括現任伊士曼柯達（Eastman Kodak）總裁裴瑞茲（Antonio Perez）及現任諾基亞高階主管麥克道維（Mary McDowell）。最重要的是康柏併購案未達預期效果，在個人電腦與高階企業市場，被戴爾與IBM上下夾攻。

惠普何去何從？

費奧莉娜有句名言「誰要是承受不了，就請離開。」如今這次輪到她了。雖然黯然下台，但是費奧莉娜享有2100萬美元遣散費及許多福利，下半輩子不用愁，反觀惠普公司，長期以來面對競爭對手的夾殺，惠普的下一步要怎麼走？

去年12月份《BusinessWeek》的封面故事早已揭露惠普所面臨的挑戰。首先，惠普最賺錢的是列印及影像事業，整個單位去年營利占全公司的76%，達36億美元。但是目前戴爾也進入噴墨印表機市場，雖然市場占有率只有13%，但還是威脅到惠普。而惠普如何維持印表機市場的寶座，進而爭取更多的商機，也是一大挑戰。

就個人電腦市場而言，戴爾電腦採取直銷方式（direct sale），減少經銷商抽取利潤，以更低價格優惠消費者，此種模式惠普現階段無法執行，惠普印表機的銷售必須倚靠經銷商，如果個人電腦採用直銷方式會得罪他們，相形之下，戴爾就沒有這種包袱。

就企業電腦系統來說，戴爾搶占低階伺服器，而IBM攻下高階伺服器及服務市場。雖然惠普去年第四季企業單位銷售上升10%，但是淨利卻下降，如何提高利潤也是重要議題。

在惠普眾多事業單位中，表現最亮麗的，還是列印及影像事業。許多投資人都極力支持惠普「分家」，使各個事業更能發揮其強項。

儘管惠普董事會堅稱未來方向不會改變，代理執行長魏曼也表示「我們的策略完全不

變」，但分析師普遍認為，在不久的將來惠普會分割成不同公司。基於這點，摩根大通（J.P. Morgan）及美林證券都提升惠普股票的等級。美林證券分析師密諾維基（Steven Milunovich）表示「長遠來說，惠普分割的可能性很高。」

如果真要分家，理論上會分三部分：將列印暨影像事業部獨立成一家公司；第二家公司可能是商業運算事業部，其產品包括伺服器、儲存系統、軟體與服務；另一是個人電腦，也是利潤最薄的事業部門。

目前惠普的董事會，正積極尋覓理想的人選。根據《BusinessWeek》內幕報導，鎖定的人選包括現任MCI執行長凱普拉斯（Michael A. Capellas），同時也是前康柏電腦執行長，IBM全球服務總裁裘伊斯（John Joyce），以及前昇陽科技總裁，現任摩托羅拉執行長任德（Edward J. Zander）都是考慮的人選。在內部方面，惠普最賺錢的列印暨影像負責人喬西（Vyomesh Joshi），以及技術解決方案部門執行副總裁利維摩（Ann Livermore）都是熱門人選。

總之，未來接班人位子並不好坐，惠普能否突破重圍，要看新任執行長的智慧了。 **G**

史上最貴的一堂課

理律走過



五百人誓師大會上，陳長文（圖左背立者）直言，理律真正的挑戰才開始。圖右座者為首席資深顧問李光燾。

管理大師常講「組織再造」，
但是在太平盛世，
沒有一個組織會自願進行改革。
如果不是爆發員工劉偉杰盜賣客戶股票，
讓公司在一夕間背上新台幣30億元巨額債務，
華人最大的律師事務所理律，
也許永遠都不會造自己的反。

■ 宋秉忠

走過2004年，對理律和陳長文來說，都是最嚴苛的一年。

12月24日聖誕節前夕，理律律師事務所的新合夥人和資深顧問三十九人共同簽署了一份新合同。厚厚一疊的契約書重新規範了理律的所有權、決策權、利潤分配、和重大責任歸

人性試煉



陳宗怡 攝

屬等相當「敏感」的議題。

理律掌門人陳長文和首席資深顧問李光燾三十多年來，首度將權力下放給由十一人組成的執委會，票選出陳長文和合夥律師李念祖分別擔任正副執行長，接班布局，浮上檯面。

比起原先僅有兩頁的舊契約書，厚達四十頁的新合約，更

像一本宣誓「企業再造」的白皮書，展現了新團隊銳意求變的企圖心，也訴說著這一年來理律走過的嚴苛挑戰。

「我們沒有棄船，」陳長文不改一貫犀利、傲人的口吻：「有句話說得好，打不死我的，會使我更堅強。」

這一連串來的打擊不只是新

台幣30億元的債務，還有和搭檔三十年的徐小波拆夥，以及資深同仁劉紹樑等相繼在去年6月間離去，因此流失了一些客戶。

一時間，人心惶惶，有媒體以聳動的標題直指理律的困境：「敵人不在30億，在向心力！」

而對年幼喪父的陳長文更殘酷的是，相依為命、高齡九十歲的母親，也在去年3月間過世，喪禮上痛哭失聲的陳長文，令全場親友動容，戰友李光燾就撰文形容不苟言笑的陳長文：「有時好像酷得沒有人性，我卻看他流過三次淚。」

第一次是滿心期待愛子出生，孰料胎兒腦部缺氧，導致腦性麻痺，李光燾夫婦急奔陳府探視，「無奈與痛心的長文，淚流滿面」。

第二次是風暴當頭，正與受害客戶新帝密集談判、事務所求生圖存之際，一回協商破裂，會議暫時中止，陳長文靜靜地回到自己辦公室，只開了一盞小燈，「昏暗中，獨坐辦公桌後的長文，兩眼直視，沒有表情的臉上布滿淚痕。」

撞見此景的李光燾，很驚訝老同學一夕間蒼老了許多，安慰幾句話便離去。孰料，沒一會兒功夫，陳長文就若無其事



走過風暴，陳長文和他的團隊很驕傲，「我們沒有棄船。」

陳宗怡 攝

地回到談判桌，恢復他那充滿信心，縱橫全局的談判。

只接受高貴的人性

在陳長文的人生字典裡，沒有「挫敗」這兩個字。

2003年10月15日劉偉杰盜賣客戶股票弊案爆發後，一個月內，理律就和對方達成賠償協議，一肩扛起的不僅是30億元的債務，還有業界及社會大眾對理律的期許。

主導談判的陳長文不但在第一時間，化解理律和他個人有史以來最大危機，而且談判成果出人意料：

當年度先償付2000萬美元，其餘4800萬美元以信用狀做保證，分四年償還（2004年的1200萬美元也已經如期付清），但是不足的1800萬美

元，居然取得新帝最大的信任，可以連續十八年由理律每年提供100萬美元的法律服務、公益慈善和教育投資，以無形資產代償。

這對「輸在信任（太相信劉偉杰）、也贏在信任」的理律，無疑是一大激勵，陳長文特別引用黎巴嫩文豪紀伯倫一段饒富哲理的優美詩詞激勵同仁：「沒有貝殼的痛苦，就沒有美麗的珍珠」，形容理律是歷創的珍珠。

然而，30億元不是個小數字，也不是每個人都像陳長文一樣，「只接受高貴的人性」。責任的疏失由誰負？龐大的債務誰來扛？理律今後還能否持續下去？一連串的挑戰，試煉著人性，也考驗著理律的團隊。

去年上半年的離職潮，凸顯了上述的議題，也是長久來對事務所「機構太龐大、決策不夠民主、制度不夠透明」的反彈，種種衝擊，逼得陳長文必須趕快做出穩定軍心的大動作。從6月開始，成立工作小組，舉行一連串的會議，試圖凝聚共識，啟動組織再造。

儘管陳長文透露，早在劉案爆發以前，心中就已醞釀組織再造的藍圖，例如五大部門有許多業務是重疊的或是分工不夠精細，他早就想要分割清楚，但礙於律師們的個性一向保守，不輕言改變，一直很難推動。

從這個角度看問題，陳長文表示，他還真的很感謝劉偉杰，所謂「生於憂患，死於安樂」，讓理律痛定思痛，反而有了改革的動力。

例如，事務所這幾年積極推動的「知識管理」，在去年全面進入e化的過程中，抱怨的雜音或阻力，都比預期小許多，管理的機制與效能，已經逐漸顯現。

理律的一位客戶指出，很多企業領導人，害怕組織龐大，員工安於逸樂失去競爭力，還會故意製造假危機，喚起員工的憂患意識，「陳長文顯然深諳危機化轉機之道，抓住了改

革的契機。」

只是，經歷這樣的教訓，修這門課付出的代價實在太大了，回首這一年心路歷程，陳長文只有三個字：「非常累。」

自身做起權力下放

「組織再造，說穿了，就是權力的重分配」，理律一位資深同仁剴切直言，陳、李二人推動改革，從自身做起，將過去的決策大權下放給由十一人新組成的執委會，既有交棒傳承的意味，也希望改造工程，是由下而上來啟動。陳長文心裡很明白，任何的改革，很難從上往下去推動，尤其他面對的又是一群聰明過人的律師。

首先，他和李光燾取得協議，在2007年債務全部還清之前，兩人不拿年終報酬，化解同仁心頭最大的一塊疑慮：「30億元債務到底誰來扛？」

由於陳、李兩人願意扛下近一半的債務，使得理律即使是在最困難的2003年，其他合夥人和資深顧問仍然可以拿到過去正常年份一半的分紅，2004年隨著債務負擔逐漸減輕，部分人甚至可以拿到正常年份九成以上的分紅。

至於在劉案發生後新晉升的合夥人，則完全不需要負擔30億元債務。

走過半世紀，理律以變制挫

理律法律事務所大事紀

1953年	李澤民律師創設事務所
1966年	李澤民與李潮年律師合組聯合事務所
1970年	聯合事務所正式命名理律法律事務所，員工二十餘人
1973年	陳長文律師加入理律
1982年	徐小波、李光燾及陳長文接任主持律師，員工逾百人
2001年	獲國際知名期刊《IFLR》頒予台灣「最佳法律事務所」殊榮（2002、2003、2004年亦同獲此殊榮）
2003年	爆發理律史上最大弊案：劉偉杰盜賣客戶託管股票30億元；隨後於一個月內與受害客戶達成賠償協議
2004年	徐小波榮退；事務所進行組織精進
2005年	陳長文任所長兼執行長，李光燾任首席資深顧問，李念祖任副執行長，共有十九位合夥人、二十位資深顧問，員工總數達五百五十人

資料來源：理律法律事務所 繪表：吳盈恩

今年元旦才晉升合夥人的林恆鋒律師，已經在理律工作七年半。他表示，很感謝陳長文等資深同仁的擔當，讓他們這些後生晚輩不會因為也要去扛債務，而對爭取升遷躊躇不前；而且與其他律師所相較，重「績效」的理律在考量年終報酬時，「年資」占的比重最低，這讓年輕人很振奮。

接著，陳長文請了一位即將退休的同仁，向三十九位合夥人和資深顧問徵詢改革意見，因為即將退休的同仁最沒有利益衝突，比較能忠實反映各方意見，並且從四十人中遴選出十多人，組成「改革精進小組」。

為了讓意見能充分討論和真實呈現，陳長文和李光燾在每次開工作會議前先講原則性建議，然後就退席，讓小組充分討論。兩人甚至允許小組討論

他們在理律的地位問題。

工作小組2004年4月成立，6、7月開始運作，半年來，前後開過三十多場討論會，會後，又再向所有合夥人、資深顧問反覆說明會議情況達八、九次之多。會議都選在週末加班召開，有幾回還挑燈夜戰到深夜。

組織說真話

資深顧問劉瑞霖用「苦不堪言」和「疲勞轟炸」回憶起這段經驗，因為律師先天就是一群「據理力爭、字斟句酌」很難溝通的人；討論的又是與切身利益相關的酬償分配、權力制衡和接班人選等敏感議題，每一回合，天人交戰地考驗著眾人的向心力：

「過去你的績效只要攤給三位老闆看，現在要給其他九個人（執委會成員）一起評估，



理律開出最高15億元的天價，懸賞捉拿劉偉杰。

陳宗怡 攝

你服氣嗎？」

「光是討論執委會應該設幾個席次，也可以吵個大半天！」

「甚至連要不要進行改革，都有不同的聲音，有人主張要激進，有人擔心組織因此而崩解。」

一位合夥律師一度懷疑就是再開一百年的會議，也解決不了大家的爭議，最後領悟到大夥只有學會「agree to disagree」，才有共識可言。

更有人用「巨人肩膀上的侏儒」勸合意見分歧者，比喻理律雄厚的資源像巨人，每位合夥人就像侏儒，如果理律這個組織散掉了，巨人倒下，侏儒也無法倖存。

整個反覆溝通、調和歧見的過程，正如《第五項修練》作者聖吉(Peter Senge)一再提及的：「只有在一個可以誠實說

出遇到難題的環境中，人們才有可能學習與合作。」

終於，去年聖誕節前夕，經過四十人「用力」溝通的新契約書，順利出爐，大伙一一簽字，並且拍照留影，十分珍惜「儘管意見衝突，大家還在同一條船上」的成果。

李念祖很感慨，十年前就聽人喊企業再造的口號，自己也去聽過課，這回才真正體驗到，組織變革有多艱鉅，但也發現組織內再複雜的問題，都可以透過溝通來解決。

已在理律服務超過二十六年的資深顧問李永芬，這一年的心情起伏有如雲霄飛車，她形容劉偉杰事件就像上天給理律人出了道測驗題，從扛起債務到向心力的考驗，也只有理律人能通過測試：「如果我們這群人只是利益結合，沒有核心價值觀，就不可能撐過去。」

據瞭解，自弊案爆發後一年多來，理律業務並沒有因此受到衝擊，2004年甚至還有1.8%到2%的營收成長。「它是員工內控出了問題，法務方面的專業能力，我們還是肯定的，」陽明海運董事長盧峰海道出大部分客戶的認知。

儘量縮短陣痛期

去年，因個人生涯規劃另起爐灶的理安事務所合夥律師楊曉邦，很珍惜曾在理律「與一群工作狂打拚」的歲月，也很清楚理律雄厚的實力，形容弊案的衝擊對理律這塊金字招牌，只是稍微蒙塵，不會影響它的價值，「劉偉杰案的確是個嚴苛的考驗，但不是過不去的考驗。」

對於理律啟動一連串的組織再造，已是局外人的楊曉邦，依然很尊敬老長官陳長文，「他的意志力堅強，想做的事，一定會貫徹到底。」但也剴切地指出，任何改革都會引起反彈，有人得利，有人利益受損，如何將陣痛期縮到最短，對領導者是一大挑戰；尤其是大型的機構，太平盛世時有經營上的規模優勢，但面臨改革時，壓力反彈也特別大。

第二階段的再載工程，理律將重組PG(Practice Group)，將

過去的五大部門，重新分割為二十多個工作團隊，希望為客戶提供分工更細、更專業的服務，並一改過去「某部門獨大、各自為政」的現象。由於牽連面甚廣，避免人心浮動，改組計畫將先試行一年，原來各部門主管也暫不調動，讓同仁有緩衝適應期。

陳長文的心中自有布局，改革急不來，也不可能只靠幾個核心幹部。

在聖誕節前夕取得合夥律師們的簽約共識後，緊接著趕在年終尾牙的同一天，他號召事務所五百多位同仁，舉行了一場前所未有的誓師大會，既為再造工程做暖身，也象徵與「多事的2004年」做告別。

大會選在老舊的台北學苑進行，濃郁的歷史感挑戰著當天的座談主題「精進中的理律」，真能走過三十五年的榮耀，再創新局？

陳長文在一開場就挑明地說，為了永續制度的建立，理律真正的挑戰才開始，「30億元的債務，金額雖巨，不過就是還而已，但理念之隙，即使只有線寬紙薄，卻是最難彌合的。」

他激勵同仁，就是因著一股「對社會、對客戶和對自己有高標準的期許」，讓理律能從

風暴中走出來，強調「關懷、服務、卓越」是理律永遠不變的核心價值。

另外，大會也特別安排執行律師李光燾，以感性的口吻，追述早年創辦人李澤民和父親李潮年發跡時一些很溫馨、理律人引以為傲的小故事。看得出陳、李兩位領導者，非常重視企業文化的形塑。

迎戰環境巨變

這場將近五個鐘頭的誓師大會，也討論到如何提升客戶服務和加強內部稽控，避免劉偉杰案重演；幾位頂尖律師輪番上陣，或是傳承個人經驗，或是提出剴切建言，個個辭鋒犀利，旺盛的企圖心，任誰都可以感受到這是一支訓練精良的部隊，能夠成為華人世界最大的律師事務所，其來有自。

然而，大會銳意求變的氛圍，也透露出這群優秀的律師正承受著無比的壓力。這個壓力，不是30億元，也不是向心力，而是大環境的改變，業界競爭加劇的壓力。

李家慶律師指出，台灣經濟在萎縮，兩岸關係又陷於膠著，每個行業都經營得很辛苦；理律過去是跟著國家經濟發展一路走來，引進外人投資、創造產業價值等，現在卻

忙著撤資裁員和併購的業務，「心情很不一樣，生意也愈來愈難做。」

至於政府公部門的業務，早年幾乎都是理律通吃，但從李登輝時代，因著國民黨政爭分裂，承攬的業務日益萎縮至今，理律人心裡都有數。

而原先擅長金融領域、人脈豐厚，也是理律掌門人之之一的徐小波，他退離的這一年，「看不出對業務有什麼直接衝擊，」理律一位資深幹部很持平地指出，徐、陳二人的角色早就不在業務執行面上，但過去兩人一個善衝、一個善守，一個大而化之、一個鉅細靡遺的互補搭配，加上永遠有一個第三者（李光燾）來制衡，三人的絕佳組合，是帶領理律能夠走過三十五年的關鍵所在。

另起爐灶的徐小波，目前擔任宇智顧問董事長，對理律的感情錯綜盤結，婉拒媒體採訪，認為此刻評論理律的再造工程「too early！」

時代在變，理律也要跟著變，過去一年，理律上下都能感受到陳長文「就是要變、就是要改」的迫切感；如今，「兩個人的事務所變成十九人的事務所」，不只是陳長文，對理律所有的合夥律師來說，考驗其實才要開始。 **G**



不創新、毋寧死

變革才能永生

甘地曾說：「我們希望看到變革，那我們就得成為變革」。
成功是最大的失敗，穩定導致退步，而不是進化。組織要想生存，
必得學會不斷變革，而變革的第一步就是改變自己，然後改變別人。

■ 著/謝爾頓 (Charlotte Shelton) 譯/莫竹苓

早在西元前513年，希臘哲學家赫拉克利特就觀察到，人不可能兩次跨入同一條河流，因為河流和一切生命體一樣，是不斷變化的。

中國古代的哲學家也有類似的世界觀。中國名著《易經》指出，生命的基本原則是變化，一切禍端皆始於對變化的抵制。最新的科學研究也證實，變化是宇宙的首要特徵。

二十一世紀成功的商業領袖也認識到變化的必要性和不可避免性。「不創新、毋寧死」的口號充斥著當代管理文獻。然而大多數的變革、努力都未

能成功。研究證明，超過三分之二的組織變革以失敗告終。例如，企業再造之父哈默 (Michael Hammer) 的研究發現，67%的再造專案失敗，其中的60%應直接歸咎於對變革的抵制。

人們抵制變化往往是出於害怕——害怕未知的、害怕損失、害怕幾乎是與重大變革相伴的混亂。康納 (Conner, 1992) 用D型表示害怕變化的人。D型人一心想著變革固有的各種危險，而O型人關心變革所展示的機遇。康納的研究顯示，O型人具備五大個性特

徵：積極、注意力集中、有條理、主動、靈活。他們認識到，變革的危機之中，總是危險和機遇並存。

中國的企業家和全世界其他企業家一樣，一般是O型人。他們擁抱變革，不因害怕潛在的危險而裹足不前，變革的機遇使他們精力充沛。就連國有企業這樣的大型官僚機構的傳統管理者，對於變革也愈來愈能泰然處之。然而，在中國的組織（乃至各國的組織）中，抵制變革的勢力依然強大。因此，在變革速度超常的世界裡，二十一世紀面臨的一大管理挑戰就是找到高度創新的新方法，克服對變革的抵制。

尋找O型雇員

只雇用O型雇員，這是合情合理卻不怎麼實際的第一步。說起來容易做起來難！我有個能源行業的客戶就打算這麼



O型人具備五大個性特徵：積極、注意力集中、有條理、主動、靈活。

做。他的座右銘是「使用態度，培訓技能」。他把求職者全部都送到我這裡來進行個性測試。

利用這種錄用前測評程式，這位CEO大大增強了成功推進組織變革的可能性，因為他雇的全是不求穩但求變的人。在暢銷的領導書籍《從A到A+》（Good to Great）中，作者柯林斯（Jim Collins）把這種作法叫做「讓合適的人上車」。

錄用前測評可以大大提高經理人讓合適的人上車，並坐在合適位置上的機率。但對很多經理人來說，特別是在中國，錄用前測評恐怕行不通。在中國，組織心理學還處在萌芽狀態，心理測評可能不好做或做不起。有時候，經理人耗費不起尋找O型求職者的時間。

那麼，經理人該怎樣培養O型雇員呢？怎樣把膽小、死板、被動的雇員改造成主動、積極、靈活的變革擁護者呢？以下列舉了消除抵制、培養O型雇員的七個步驟：

1. 讓雇員參與變革決策；
2. 創建大家共同的願景；
3. 傾聽雇員在擔心什麼；
4. 教雇員重新感知；
5. 樹立行為典範；
6. 讓變革成為常態；
7. 慶祝成功。

多年來，我意識到，人們不會抵制自己協助創造的事物。這是常識，卻又是經常被忽視的變革原則。一項目標變革（比如流程或技術上的變革）會起多大作用，高層經理是不如手下的雇員瞭解的，所以由高層強制實施的變革決策有可能遭到理由充分的抵制。

創建共同的願景

很多變革相關書籍的作者都提到，在變革時刻裡願景清晰的重要性。但他們中的多數人認為，應該由高級執行小組創建願景，再傳達（或推銷）給組織。

其實不然，最近，我在我的一個客戶的組織內部，實施了一次參與性願景創建。這個客戶是一家大型公用事業機構，向（美國）多個州輸送電能。

這個由各管理層、工會雇員、政府管理者和消費者代表參與創建的願景，僅花了幾小時的會議時間就制定好了。這個團體還制定了執行該願景的行動計畫，而且人人都有權執行計畫。

這個過程喚起了人們對變革的極大熱情，結果第三季度尚未結束，公司的年度目標任務就完成了。這在該公司是史無前例的。

培養O型雇員的七個步驟：

1. 讓雇員參與變革決策
2. 創建大家共同的願景
3. 傾聽雇員在擔心什麼
4. 教雇員重新感知
5. 樹立行為典範
6. 讓變革成為常態
7. 慶祝成功



很多經理人以爲，傾聽雇員的擔憂，是在強化他們的憂慮；其實恰恰相反。經理人懷著同情之心傾聽雇員的擔憂，能使雇員擺脫害怕，轉爲信任。臨床醫學家使用精神療法，主動傾聽病人的話，能舒緩病人強烈的情緒，開始主動改變生活。我並不是建議經理人在工作中扮演心理學家的角色，而是建議經理人學會利用傾聽的力量，消除抵制。

量子物理學家和心理學家都認識到，人類的感知是高度主觀的。我們看到的幾乎都是我們已經習慣看到的。所以我們，還有我們的雇員，永遠只是看到事實的一部分。

幫助雇員消除抵制心理的時候，有一個問題用得著：「你怎樣從另一個角度看待這個局面？」太多的經理人一味地說目標變革對組織的好處，而雇員需要看到的卻是某一項變革會如何有利於他們。例如學習操作一台新設備，不僅使雇員在現有的職位上就業更安全，還使他們更容易晉升。

樹立行為典範

聖雄甘地曾說：「我們希望看到變革，那我們就得成為變革。」雖然甘地說的是非暴力政治變革，但這句話同樣適用於工作。在希望幫助雇員扭轉對變革的想法之前，我們必須先學著轉變自己。

說一套做一套的領導，很快會失去下屬的信任。沒有信任，變革經理人就只有威脅這一招了。威脅可能改變一時的行為，卻強化了抵制(和怨恨)的心理，往往導致雇員暗中採取行動，破壞目標變革。

達爾文說過：「倖存下來的，是對變化的反應最積極的。」一切生態系統的均衡狀態都是死亡的朕兆。穩定導致退步，而不是進化。你可以告訴雇員哪些組織倖存和發達，哪些組織沒能主動變革而自掘墳墓，以此來培養這個觀念。

寶麗來就是個經典案例。自1937年創立，不斷成長，成為拍立得照相機全球第一，1994年達到銷量巔峰：23億美元。後來，一小時洗相技術和數位相機等意外的技術突破，徹底侵蝕了它的市場。

2001年10月12日，寶麗來根據美國破產法提出破產保護申請。不到十年，這家公司從卓越淪為破產，就是因為沒能認識和回應變革之需。

老話說得好：「成功是最大的失敗」，組織要想生存，必須學會不斷變革。

人體就是個很好的例子。根據醫學研究，人體內98%的細胞一年前還不存在；胰腺每二十四小時更換大部分細胞；胃內壁每三天一次；每月換一層新皮膚；每三個月一副新骨架；大腦裡的所有細胞每十二個月就要更換一次。我們的軀體乃至宇宙間的萬事萬物都被構造來適應不斷的變化，鑒於這個事實，還有這麼多人抵制變革，難道不奇怪嗎？

慶祝成功

積極的情緒對營造高績效的工作起重要的作用；身為經理人，你不僅要成為積極行為的典範，還必須在其他人中鞏固這種行為。慶祝短期的里程

碑，能鼓舞其他人致力於更長的征程。在日新月異的全球舞台上，一個變革剛剛完成，另一個已經在恭候。

組織要不斷地學習，要讓人們表現出持續學習的行為，這至關重要。有時候你不得不讓技能高超的雇員「下車」，不是因為他們的技能過時了，而是因為他們的行為抑制了變革。當然，這應該等到執行了前面六個步驟，並給予抵制變革的雇員每一個機會學習O型行為之後。

愛因斯坦肯定懂得持續變革的必要。據說，當愛因斯坦的一個大學助教問他，為何就一個問題問來問去時，愛因斯坦回答，「即使問題是同一個，答案也會不同，」二十一世紀的經理人也是如此。同一個問題年復一年地浮現，但我們永遠無法確認去年的答案，今天是否奏效；必須不停地監控和適應。

星巴克是這方面的典範。雖然他們的商業模式已經大獲成功（自1992年上市以來，其股價上漲了3500%，總股本從4億美元增加到150億美元），但它們還在不斷地重新塑造商業模式：從咖啡擴大到咖啡音樂吧，顧客可以一邊從電腦資料庫的數千首歌中挑選合意的，

做成一張訂制的CD，並配以個性化的標題和封套，一邊品嚐著香濃的咖啡！早在市場飽和危機之前，星巴克就飛躍到了未知的領地。它們主動向前看，不斷在「發現問題」，一邊走在成功之巔，一邊又在採取行動。

飛躍

當代中國經理人，與世界上其他同行一樣，大多受過規劃、組織、指導、控制等傳統管理技能的培訓。然而，在訊息量每兩年翻一番的喧囂世界裡，這些技能儘管依然必要，但卻還不夠。未來的管理工具愈來愈關注「自我管理」，即管理自己和他人情緒的能力——戈高曼(D.Goleman)稱之為情緒智能(Emotional Intelligence)。

情緒智能指的是一組非認知技能，這組技能可以顯著影響一個人應對變革壓力的能力。

情緒智能有五個方面：

1. 自我意識，即瞭解自己的感覺；
2. 自我管理，即監控自己的情緒；
3. 自我推動，即在挫折和失敗面前堅持不懈；
4. 同情，即能感同身受；
5. 社交技能，即對他人的

情緒智能(Emotional Intelligence)五面向

1. 自我意識，即瞭解自己的感覺
2. 自我管理，即監控自己的情緒
3. 自我推動，即在挫折和失敗面前堅持不懈
4. 同情，即能感同身受
5. 社交技能，即對他人的情緒做出適當反應



情緒做出適當反應。

研究顯示，情緒智能與職業成功緊密相關。智商IQ和技術能力是「門檻能力」，是必要的，但卻不是領導變革的充分品質。

羅賓斯(Harvey Robbins)解釋說：一個人即使沒有情緒智能，也可以受到高水準的培訓，有分析能力出眾的頭腦、長遠的眼光、層出不窮的妙點子，但這依然不能成就一個優秀的領導人。

對身處組織中的個人來說，尤其如此。

根據調查，一個明星員工的等級愈高，情緒智能的高低就愈成為他工作卓有成效的原因。特別是當高層管理和一般員工，近乎90%的成效差異不是源於基本智商，而是源於情

緒智能。

改變自己，改變別人

第一個國際信用卡系統VISA國際的創始人霍克(Dee Hock)認為，問題不在於如何將新的創新思想植入腦海，而是如何把舊思想逐出去。

組織變革是一項內心工作，始於領導人的心靈深處。等你到了能夠改變自己思想的地步，你的行為也會開始改變。隨著行為和思想的改變，你會逐漸成為坎特(Rosabeth Moss Kanter)所稱的「變革大師」，改變自己，然後改變別人。

(文、圖轉載自《北大商業評論》，2004年12月號；作者為美國Rockhurst大學管理學院助理教授、北京大學國際MBA專案客座教授)



中古車新戰場

品牌大軍 挑戰螞蟻雄兵

南韓流傳一個黑色笑話，
民衆最不信任的兩個行業，其一是韓國大統領，其二是中古車商。
過去不受重視的中古車產業，在新車品牌積極導入經營後，
上萬家靈活的中古車商，將如何迎接正規軍的大舉入侵？

■張元祥

十天前，某位準備購置新車的慈濟師姐，走進一間高級進口房車展示中心，身著西裝、打著領帶的服務人員立刻送上一杯熱騰騰的咖啡，並親切地介紹車子的價格與性能。不問還不知道，這是進口車商新成立的中古車事業部。

「不論是展售空間、車況與服務態度，完全都看不出是中古車，」她當場就訂下這款休旅車，並將新車與中古車一百多萬元的價差全數捐給南亞的災民。

這樣的故事不斷地上演。隨著新車品牌導入中古車的銷售，台灣中古車產業，在「品質」上發生了根本的變化，購買中古車不再是欺騙與被欺騙

的「運氣式」購買，它也可以是一種「高尚」的行為。

根據交通部監理所統計，台灣自1995年中古車過戶數量首度超越新車銷售數字後，十年來中古車市場規模不斷擴張，並在去年創下八十二・六萬輛的歷史高峰，成為同年新車銷售數字一・七倍。

中華民國汽車商業同業公會理事長賴坤獅推估，2004年在小型中古車店銷售的車輛數達到五十萬輛，以平均新台幣30萬元的價格計算，產值就高達新台幣1500億元。

品牌困境：稅制、價格、彈性

但這樣龐大的中古車商機，過去數十年來卻是由一萬多家小型中古車店所分食，具有製

造與品牌優勢的新車車廠反倒很難介入。

不僅如此，南陽本田以及匯豐協新等早期投入中古車銷售的新車品牌都已結束營業，而「碩果僅存」的福特金標準中古車也受到經濟規模影響，一直無法大幅成長。

「車況資訊的不對稱是過去小型中古車店最大的獲利來源，」福特六和汽車營銷處經理金曉蕾分析，中古車就如同指紋一樣獨一無二，沒有一部車況與車價是相同的，這對習慣標準與透明化經營的品牌車商來說，無疑是最深的鴻溝。

除此之外，價格更是新車品牌在中古車市場競爭上的不利因素。「中古車的消費者本來就是偏向價格導向，」長期研



在新車品牌相繼投入市場競爭後，台灣中古車產業在服務品質上顯著提升。

陳之俊 攝

究國內汽車產業的ITIS產業分析師石育賢指出，暫且不論新車品牌龐大管銷費用，無法取得進項憑證，所產生的銷售額5%的營業稅負擔，就足以吃光中古車銷售利潤，「同樣道理，新車品牌維修服務再好，坊間的修車廠就是有辦法修得更便宜，」她說。

而對銷售業務員的內控機制也是另一項困擾。匯豐汽車董事長蘇慶陽以過去協新汽車的經驗為例，由於業務員的本薪普遍偏低，將消費者換購的車

輛轉賣給小型中古車商，往往是重要的業外收入來源，在這樣的結構下，「車況較好的中古車透過業務員全部流入小型中古車店，而新車品牌就負責收破銅爛鐵，」蘇慶陽無奈地指出。

諸多不利的因素下，使得近十年來新車品牌的經營上一路跌跌撞撞，卻在去年底產生了戲劇性的變化。

策略：保值、培養客層

近年來在高級進口房車中異

軍突起的LEXUS總代理和泰汽車，在累積銷售達兩萬八千輛的市場規模後，立即耗資新台幣3500萬元成立和志汽車，以新車等級的經營規格，打造全球第一間LEXUS中古車專營據點，不但擁有新車等級的展示空間，更建構專屬中古車整備廠房。

「品牌車廠本來就該關心中古車，因為它掛的是LEXUS牌子在街上跑，」和志汽車副總經理江慶龍認為，對高級進口車商來說，成立中古車部門

的目的就是幫品牌價值加分，因此從服務、資訊到銷售的標準更應該倍數於新車部門。

「沒有人比我們更瞭解LEXUS，」為了讓每一部中古車都能儘量達到新車的車況品質，和志汽車從美國原廠引進「LEXUS CPO」（認證二手

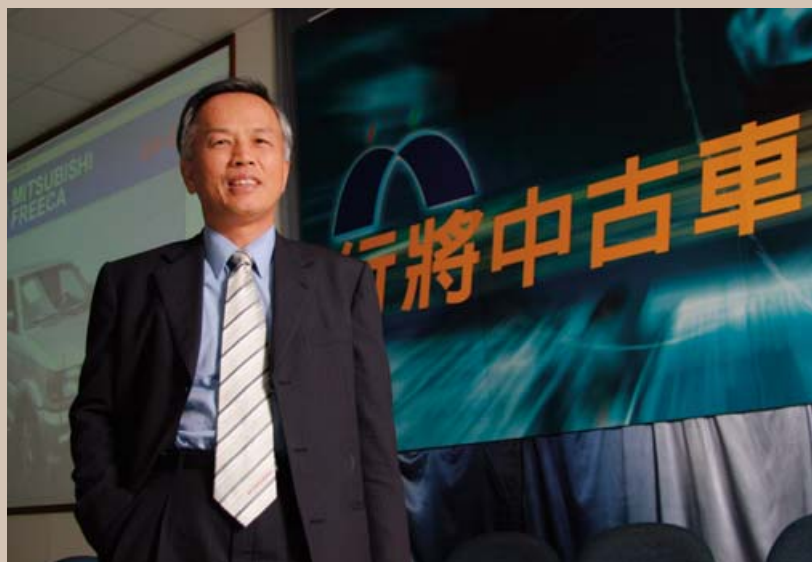
車，Certified Pre-Owned）的一百二十八項車輛驗證制度，「連行李箱都有六項標準檢查程序，」消費者進入占地九十坪的豪華展示中心，江慶龍總是不厭其煩地介紹中古車事業體的經營團隊、理念以及服務保證，「我們要扭轉過去中古

車只重視價格的畸形生態，」他說道。

這樣的經營規格與手筆，立即回饋到LEXUS的中古車價上。由於坊間流通數量較少，過去LEXUS在小型中古車店的車價經常被不合理的低估，進而影響消費者購買新車的意

中古車競拍場

裕隆集團 駛出另一條經營模式



行將企業董事長蘇慶陽期待從競拍場出發，推動中古車通路革命。

陳之俊 攝

新車品牌大舉進軍中古車市場，積極尋找獲利模式；另一方面，裕隆集團旗下的行將企

業卻從「中古車競拍場」找到另一片活水泉源。

成立才短短五年的行將企

業，目前已是國內第一大汽車競拍場，市占率達到82%，北、中、南三個大型競拍中心，去年共拍賣出兩萬三千輛中古車，這個數字幾乎是所有品牌中古車銷售總和的二·五倍，也為行將在2004年創造新台幣5億元的營收。

「我們在經營品牌中古車上花了很高的學費，」目前身兼匯豐汽車以及行將企業董事長的蘇慶陽談起中古車，展現出孩子般的熱情。

中華三菱最大的經銷商匯豐汽車1999年就成立「協新汽車」，投入品牌中古車的經營，甚至喊出「不二價」銷售

願。但LEXUS中古車部成立不到三個月，根據內部評估，LEXUS在小型中古車店的平均車價立刻提升10%。

不讓LEXUS專美於前，台灣戴姆勒克萊斯勒汽車經過將近十年的審慎評估，在去年底的同一天，分別於台北與台中

成立中古車展售中心。

經營策略較為保守的台灣戴姆勒克萊斯勒，目前仍處於事業體導入階段，車源以公司主管用車、展示試駕車以及客戶代步車為主，「每輛車都反映前位車主的個性，」台灣戴姆勒克萊斯勒的特別專案經理陳

炫熹發現，雖然販售的中古車都是經過原廠的一百三十四項嚴格檢查標準，但是消費者卻會對安全帶上的細微脫線加以要求。

「進入賓士中古車的消費者，買的不僅是中古車，更是賓士的品牌，」陳炫熹認為，

策略，但由於收購不到好車，再加經營操作上沒有刻意強調中華與匯豐品牌形象，使得協新汽車在2000年就草草結束。

除了車源之外，蘇慶陽認為「整修價格與銷售彈性」是小型中古車店最大的獲利來源，這也是品牌中古車先天的劣勢，「品牌車廠在價格上與小型中古車店競爭，無疑是自殺的行為，」因此當2000年裕隆集團評估中古車前景時，選擇另外一條切入的「巧門」——中古車競拍場。

「品牌中古車如果是一萬多家小型中古車店的競爭者，行將無疑是後者最佳的策略盟友，」蘇慶陽笑著說，不像新車「要多少都做得出來」的特性，小型中古車店的經營關鍵之一，就是穩定而優質的中古車源，「每週拍賣會的盛況，有如古時候遴選嬪妃，」包括金融機構、租賃公司以及七百

多位車商會員，在競拍場競標車輛及相互盤車，而行將則抽取每輛新台幣4000元手續費。

核心價值：專業車況查定

「行將的核心優勢是具有公信力的汽車查定與鑑價系統，」蘇慶陽分析，過去中古車產業，最爲消費者詬病的就是不肖中古車商對於車況與車價的欺騙行爲。

爲了讓中古車成爲令人尊敬的產業，行將透過日本伊藤忠商社引進權威的查定技術，再配合台灣特有的競拍文化設計SAVE（行將車輛價值評鑑，Sinjang Automobile Value Evaluation）查定技術，由十多位專業的中古車查定人員，替每一輛上架拍賣的中古車作一次總體檢，「現在許多中古車商與消費者，都指明要有行將的車輛查定認證紀錄，」蘇慶陽得意地說，透過公開透明

的車價與車況檢定，中古車產業未來勢必能朝向良性的方向發展。

但也有品牌中古車的經營者認為，裕隆集團經營中古車競拍場，雖然是風險最小的獲利模式，但對消費者來說，卻無法建立對裕隆品牌的加分效果，「車廠的核心價值是新車販售，其他都是輔佐的性質。」對於此點，蘇慶陽認為，從B2B的模式切入中古車產業，是裕隆集團在有限資源下的最佳考量。

他分析日本的中古車產業指出，競拍場公開透明的交易過程，對品牌中古車而言，可以協助處理車況較差、不適合品牌中古車交易的車輛，更可避免私下議價可能衍生的弊端。「行將所累積的中古車查定經驗，會是裕隆未來發展品牌中古車最珍貴的資產，」他說。

（張元祥）

G



品牌中古車以售後服務與保固取勝

品牌名稱	投資 (新台幣)	車輛來源	營業據點與 從業人員	投入時間	流通數/交易數	與小型中古車 店售價比較	特色
LEXUS	3500萬	LEXUS車主 換車：95% 和運租車 長租車：5%	1處據點 16位員工	2004年12月	●市面流通2.8 萬輛 ●至一月底賣 出47輛	約高5%	<ul style="list-style-type: none"> ●新車展售規格經營中古車，占地近五百坪、專屬整備廠 ●全球第一家LEXUS中古車展示中心 ●經過美國原廠CPO認證制度128項檢驗 ●一年或三萬公里保固、分期付款、免費拖吊
Mercedes-Benz/ Chrysler	N/A	試辦階段以公司 主管、展示試 駕、代步車為主	2處據點 4位員工（銷 售經理與後 勤人員共用）	2004年12月	●市面流通14.5 萬輛 ●2004年成交 13輛，營業 額2400萬	約高1-3%	<ul style="list-style-type: none"> ●原廠134項標準檢驗，全省半年或一萬公里全車保固 ●零風險車輛來源保證、拒調里程數、無泡水車與重大事故車 ●來店賞車禮，試駕零負擔，精選車款首創9成30期零利率
TOYOTA	1.2億	車主換購車為 主，極少數為和 運長租車	9處據點 70位員工	2001年01月	●市面流通138 萬輛 ●2004年成交 逾8000輛	幾無價差	<ul style="list-style-type: none"> ●零風險的車源保證 ●公開透明鑑價查定制度 ●原廠認證之車輛品質、保固系統與全省售後服務體系 ●根據車輛年份給予0.3-1年或5000-15000公里保固
Ford	N/A	車主換購車為主 紅地毯專案收購 車：55%-65% 法拍、同行互 盤：35%-45%	11處據點 50位員工	1998年5月	N/A	幾無價差	<ul style="list-style-type: none"> ●零風險車輛來源保證：非贓車、非泡水車與非重大事故車 ●福特專業鑑價師認證與車況檢查 ●Be Happy加值延長保固專案 ●全省原廠維修服務
資料來源：各廠商 整理：張元祥 繪表：陸承宗							

這些細節都是全新的學習經驗，賓士也希望在今年能開始買進客戶換購車輛以及全面投入品牌中古車競爭場域。

由於車輛來源的限制，讓去年還在試辦階段的展示中心幾乎賣到缺貨。雖然實際營業額僅有新台幣2400萬元，卻為台灣戴姆勒克萊斯勒培養出一批未來的消費客層。

「從第一線銷售發現，賓士中古車的消費者，原本都是打算購買高級國產房車，」台灣

戴姆勒克萊斯勒公關部協理劉秀盈分析，以賓士車系將近九成的重複購買率，這批透過品牌中古車第一次接觸賓士的消費者，未來絕對會是最忠實的潛在客群。

附加價值：新車銷售後盾

除了高級進口轎車外，國產房車近年也大規模的投入品牌中古車的經營。

TOYOTA台灣總代理和泰汽車從2001年起，就透過經銷商

陸續成立了九個中古車展售據點，並希望在今年能完成全省十八個縣市中古車據點的策略規劃。

「品牌車廠成立中古車主要目的，是將汽車的life-cycle（生命週期）完整建構起來，」和泰汽車公關室經理楊湘泉認為，過去品牌車廠的經營主力都放在新車銷售、保險、維修服務以及顧客關係管理上，卻忽略中古車部門的重要性，「和泰經銷商平均僅有3.5%的



陳之俊攝

和志汽車副總江慶龍認為，LEXUS總代理親自投入，就是要成為中古車標竿。

新車銷售利潤，除了維修保養外，中古車未來會是極重要的獲利來源，」他分析。

強調車源保證、原廠車況查鑑以及售後服務，訴求的就是消費者過去對於中古車缺乏信心的刻板印象，再加上對業務員車源的內控機制，讓TOYOTA中古車成為少數可以獨立獲利的品牌部門，更直接幫助新車的銷售數字。「品牌的信賴感，加速『去化』（脫手）消費者手中的中古車，等於協助新車的銷售速度，」和泰汽車中古車室副課長彭原章分析，車況查鑑的標準化以及中古車價的透明化，讓消費者透過信賴品牌中古車，進而相

信品牌新車以及日後再次換車的車價保值。

福特金標準則是經營中古車市場中，歷史最久的品牌車廠，但也由於過去車輛來源不符經濟規模，使得福特金標準中古車一路走來顯得格外辛苦。「過去兩年的體質調整，讓福特逐漸恢復元氣，進入成長期，」福特六和汽車營銷處經理金曉蕾指出，新車銷售的顯著成長，讓金標準中古車的前景看好。

「中古車換購年限縮短，是未來福特金標準在發展品牌中古車上的利基，」金曉蕾分析，福特金標準透過新車銷售時的「紅地毯分期專案」，可以收購到二至三年而且經由原廠保養的「優質」中古車，「品牌中古車成功的關鍵不在銷售數字的多寡，而是掌握好的車源，」她說。

發展關鍵：信賴感

品牌中古車目前一年僅一萬輛的銷售數量，短期間內很難成為市場的主流，但對於整體中古車產業在品質上的提升卻產生了標竿的作用。

由七千多家小型中古車商所組成的中華民國汽車商業同業公會，為了要提升目前多達六萬位銷售人員的形象與專業知

識，在去年首度舉辦了「中古汽車技士執照」的考試，發出了三百多張證照，希望能在專業服務上與品牌中古車來一決高下。

汽車商業同業公會全國聯合會理事長賴坤獅並積極與全國商總及勞委會協調，希望能在今年將此項考試正式納入國家證照考試的規範。

「新車品牌帶進的是高規格服務水準，小型中古車商必須在體質上做根本的調整，」本身也是中古車經營者的賴坤獅分析，未來小型中古車商勢必會有一波整併的風潮，「只有誠實經營與優質服務的車商能存活，」他分析。

長期觀察日本、南韓以及台灣中古車產業發展的日本中古車流通研究ING-Plus社長中尾聰則分析，政府的產業政策與法令規範是台灣未來中古車產業發展的關鍵因素，「信賴感的建立，不僅是品牌與小賣車商的責任，更需要法令加以確保，」他建議除了立法明訂隱瞞泡水、事故以及調整里程數等詐欺行為外，相關的營業稅法也應該予以調整，才能符合台灣日漸興盛的二手產業型態，「相關配套能完成，台灣未來中古車產業將無可限量，」他說。

G

「古」底翻身 古坑咖啡 魔豆傳奇

從921災區蛻變為台灣咖啡原鄉的古坑，
如何在農政單位的三不政策
與少數業者的短視操作下，
讓台灣咖啡永續飄香？

張經義

台灣咖啡正當紅，雲林
縣古坑鄉出產的咖啡
更是佼佼者。

為期五十天的第二屆「台灣
咖啡節」，為古坑鄉帶來至少
新台幣10億元的經濟效益，比
2003年第一屆「台灣咖啡節」
足足成長五倍有餘。

總人口三萬六千人的古坑，咖啡節中每天至少湧入三萬人次的訪客。承辦咖啡節活動的劍湖山世界遊樂園，更曾因遊客過多，而於早上十一點起就婉拒遊客入園，「售票員算錢算到指紋都磨不見了！」劍湖

山，更強化了謝淑亞全力推廣古坑咖啡的行動。

1999年4月，在毫無奧援下，古坑鄉公所主辦了「古坑荷包山」文化活動，雖然是古坑咖啡首次亮相，但是仍以激勵災區居民的成分居多。直到一年多前，得到雲林縣政府的協助，辦了首屆的古坑咖啡節，才成功地掀起了台灣咖啡的風潮。

擺脫災後的蕭條，今天的古坑已然是一片欣欣向榮的景象：咖啡廳從一家暴增到七十家，夜裡的華山儼然成了小貓空，燈火通明、車水馬龍；一杯叫價250元的台灣原產咖啡，賣到供不應求；一磅台灣原產咖啡豆售價在600元到1500元間，遠比進口的巴西、哥倫比亞同級咖啡豆貴上數倍，而十顆咖啡豆中只產一顆的單豆，一磅更賣到3000元到4000元的好價錢；此外，掛上古坑名號的即溶咖啡，也比國際咖啡大廠所生產的即溶咖啡貴上兩成。

「一個兩歲的產業，竟能引起民間如此大的迴響，」謝淑亞說她做夢都沒想到古坑竟能成為台灣咖啡的朝聖地。

劍湖山世界更砸下巨資興建世界僅有的咖啡博覽館，並與民視策略聯盟，希望讓消費者

對咖啡文化有更深層的認識。「博覽館是有生命的，能讓咖啡跳脫短命產品的週期，」蕭柏勳表示。

「不過，從零到一還算簡單，但若要从一跨到二就要謹慎了，」地方人士道出古坑下一步走向的憂慮。

成名來得突然，如何維繫不墜之勢，甚至更上層樓，這是台灣咖啡原鄉——古坑下一步要面臨的難題。

荒地無人耕，耕好眾人爭

古坑鄉出名的農產品不止咖啡，還有柳丁。

柳丁產量占全台70%的古坑，去年底因為過產而滯銷，一台斤4元的價格僅及成本的一半。供過於求，果農在急於脫手的情形下，甚至彼此賤價競爭，造成兩敗俱傷、血本無歸的窘境。

農產品滯銷，不是古坑的第一回。

任職古坑農會三十年的總幹事袁靖雄指出：「古坑本來種咖啡，接連種過竹筍、茶、檳榔、柳丁，現在又輪回咖啡。」在他任職期間，竹筍、茶、檳榔都曾因過產而滯銷，這回令他焦頭爛額的是柳丁。

進入古坑華山，滿山遍野的檳榔園中，仍不時可見咖啡樹



陳永怡攝

古坑的原產咖啡豆掀起本土咖啡熱潮。

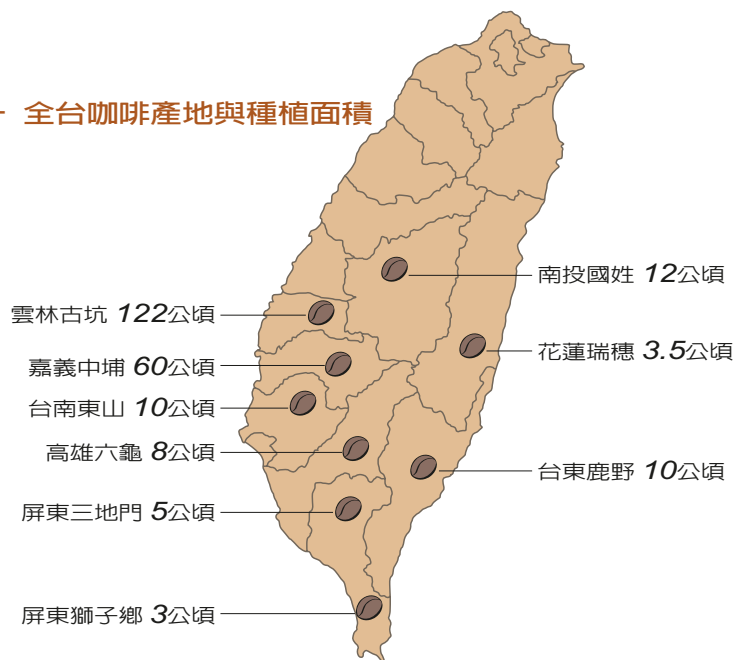
山世界總經理蕭柏勳誇張地形容人潮之洶湧。

古坑，用咖啡寫傳奇

「咖啡真是魔豆！」古坑鄉鄉長謝淑亞如此表示。

六年前，謝淑亞甫上任鄉長不久，就遭逢百年大震921的重創，對沒沒無聞的古坑來說，無疑是雪上加霜。偶然間，得知古坑在日據時代即以種植咖啡聞名，全盛時期甚至有遠東第一大咖啡工廠之名，加上當時古坑唯一自產自銷咖啡的巴登咖啡老闆張來恩協

表一 全台咖啡產地與種植面積



資料來源：劍湖山世界咖啡博覽館

繪表：劉麗堅

錯落其間。古坑農會咖啡產銷班班長張景科語帶無奈地表示：「農民很可愛，什麼好就種什麼。」

咖啡不是沒有過產的例子。咖啡是全球第二大宗交易商品，交易量僅次於石油。兩年前，由於越南大量栽種與削價競爭，造成全球咖啡價格暴跌至歷史新低。其實越南本身就是受害者，但為了自保，不惜打亂全球咖啡的供需平衡，更衝擊全球兩千五百萬，約四分之一咖啡農的生計。

古坑正走在「質」與「量」的天平上。

古坑咖啡栽種面積從六年前不到一公頃，激增到2004年的一百二十二公頃（年產量約十

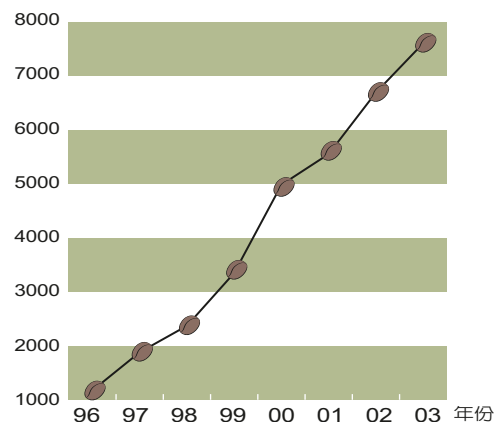
二公噸），尤以第一屆咖啡節後成長最快，因為農民親眼目睹了最直接的效益。

一位咖啡業者不諱言的說：「台灣生產的咖啡成本世界第二高，僅次於藍山咖啡。」他分析，中南美雇工採收咖啡一天僅需1美元（約新台幣31元），台灣則需要新台幣800元，除非能以質取勝，否則量產的台灣咖啡不具國際競爭力是不爭的事實。

「產出的咖啡需要被消耗，」台灣咖啡協會祕書長吳怡玲提出警訊，儘管目前台灣咖啡的產量占總進口量不到1%，但許多新闢的咖啡田在三年後將開始收成，開發通路儼然成為當務之急。

表二 台灣咖啡市場逐年成長

1996~2003年咖啡生豆進口量（單位：噸）



資料來源：台灣咖啡協會

繪表：劉麗堅

求生機？還是謀生計？

有「雲林縣陽明山」之稱的華山，聳立於嘉南平原上，遠眺七縣市，天氣晴朗時更能望見澎湖，視野廣闊的山城美景加上台灣咖啡原鄉的魅力，吸引了人潮，也帶動當地咖啡廳的蓬勃發展。

然而，出身古坑的知名山岳攝影家阮榮助卻坦率地說：「忽視水土保持是古坑的一大危機。」展示著一張張數十年前所拍攝的照片，阮榮助如數家珍般地述說著古坑的山水風光，也緩緩表達出他對古坑現狀的不安。

震災後，2000年的「六三豪雨」，古坑發生全台最大的土

沈成印 民宿老闆化身咖啡農

將「穀倉」設計為民宿的山中茅蘆老闆沈成印，同時也是咖啡農。堅持當「一半咖啡農，一半業者」的他，在僻靜的深山中創出傳奇，儘管只有六個房間，卻總是高朋滿座，甚至供不應求，連古坑當地人都慕名而至。

曾務農，也開過卡車、當過導遊的他，外表粗獷，內在卻纖細，把歷年來所見所學，一一運用在民宿規劃上，除了穀倉造型的民宿外，頗富地方特色的石磨、石臼成了現成的桌子，斗笠化為燈罩，處處都透露出他的用心。

看準發展趨勢，沈成印重拾父親的咖啡種植技巧，也蓋起



陳宗怡 攝

民宿。堅持與眾不同的傳統風格，雖曾遭親友蔑視，甚至與父親都屢有爭執，但就因為獨樹一格，山中茅蘆才能走出自己的路。

煮著新收成的咖啡，沈成印悠悠地說：「古坑沒這些惹人堅持的話，不會如此發展啦！」幾句話，道出古坑成長的關鍵。（張經義）

G

石流災情，接踵而至的桃芝、納莉風災，更讓不少咖啡廳業者被迫停業長達兩年。

農委會水土保持局的資料顯示，雲林縣唯一有土石流分布的區域就在古坑，而古坑同時也是斷層交錯的區域；水保局的資料同時也顯示古坑華山區域的荒地僅占1.5%，其他都已開發，其中以種植竹子與檳榔為大宗。

「汗顏！」古坑松園咖啡秀老闆許鴻德如此形容滿山的檳榔樹，「自從改種檳榔後，十三年前起，古坑華山唯二的華山溪就沒水了，僅剩的科角溪也在十一年前見底。」

繼檳榔之後，新興的咖啡樹同屬淺根類植物。水保局表示，性喜半日照的咖啡樹適合種在檳榔樹蔭下，對填補土地空缺具互補作用；但淺根的咖

啡樹之於水土保持是利或是弊，目前尚未研究，所以無法進行宣導。

此外，農政單位目前對咖啡作物，採取的仍是「三不政策」：不輔導、不鼓勵、不禁止，卻每每落得頭痛醫頭、腳痛醫腳的結果，農民在不知情的狀況下搶種，一旦生產過剩或遭遇土石流等天災人禍，政府單位往往只能耗費大量人力





有柳丁滯銷的前車之鑑，古坑咖啡的永續經營是一大課題。

陳宗怡 攝

物力收拾殘局。「農業轉型是對的，但也應該告訴農民利害關係所在，」阮榮助語重心長的表示。

23.5°，台灣咖啡打形象牌

在古坑鄉長辦公室外面的牆上，貼滿了正在評選中的識別

形象設計圖，圖上都標示著23.5°的圖樣。鄉長謝淑亞說這是古坑咖啡的識別形象，代表著台灣咖啡生產的緯度。

識別形象肇始於2004年10月底喧騰一時的進口豆混充古坑咖啡事件。在台灣咖啡名號水漲船高之際，市面隨處可見標

榜「古坑」或「台灣咖啡」的即溶咖啡，但幾乎沒一家是使用100%台灣原豆生產；而業者則辯稱只要是在台灣混合包裝，有台灣味的就是「台灣咖啡」，顯然與消費者的認知有所差距。

事後，雲林縣政府緊急召集所有即溶咖啡的生產業者，發覺僅雲林一地即有不下四十家生產標榜台灣咖啡的業者。在古坑咖啡與台灣咖啡劃上等號的今天，「台灣咖啡」的招牌遭到濫用，對消費者與業者都是雙輸。

會後業者決定自律，也達成共識，首先在產品包裝上註明「古坑調和咖啡」；下一步，則是推動認證標誌與品質評鑑，希望藉此得以挽回消費者的心。

「這事件讓大眾更重視產區與品牌，」咖啡協會吳怡玲表示，儘管事件曾對業界造成傷害，但對台灣的咖啡產業的提升仍有正面助益。

對於未來，古坑鄉長謝淑亞一再強調「要把咖啡當三級產業來經營」，台灣咖啡土地、人工成本都高，唯有與觀光休閒結合創造附加價值，才能吸引消費者青睞，親自造訪台灣咖啡原鄉，並享用一杯道地的古坑咖啡。

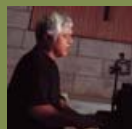
G

心靈空間

品味的·健康的·社會的·文化的·
人文底蘊所構築的心靈空間



- 248 品味人生
黃崇仁 從繪畫追尋自由



- 252 音樂人
胡德夫 用生命為原住民譜曲



- 262 生活人
迷魅上海



- 266 古典新談
萊比錫布商大廈管絃樂團



- 268 遠見書摘
兩性的祕密花園

力晶半導體董事長 黃崇仁

從繪畫追尋自由

2004年在科技產業大放異彩的力晶半導體董事長黃崇仁，

平日休閒更喜愛揮灑色彩。

繪畫不但是他從小鍾愛的才藝，更是驅動他創業人生前進的動力。

■高聖凱

力晶半導體是2004年國內最賺錢的DRAM（動態隨機存取記憶體）公司，尤其適逢十周年慶，場面盛大，冠蓋雲集，台積電董事長張忠謀更當面稱許，看好力晶未來躋身全球前三大DRAM廠之列。檯面上縱橫商場的董事長黃崇仁，檯面下卻有一片鮮為人知的心靈花園，那就是繪畫。

在台北十樓辦公室裡，牆上看不見晶圓照片或高科技產品，取而代之的是莫內（Claude Monet）、雷諾瓦（Pierre Auguste Renoir）等印象派名家的畫作，這些都是黃崇仁從海外拍賣會標來的真跡。其中最顯眼的作品，是擺在門口左側的一幅作品，仔細一瞧，這竟然是出自他的畫筆之作。

這幅仿印象畫派的作品，是黃崇仁年少時期的得意之作。他摹繪歐洲風景明信片，陽光、流水與樹蔭，畫面充滿鮮豔色彩與活潑的筆觸。

這幅畫對黃崇仁意義深遠。當時大學甫畢業的他，正面臨生涯的第一個重要抉擇，該何去何從，作畫過程讓他潛思反省，最後決定離開台灣，獨自赴美進修，也埋下日後自立創業的念頭。

黃崇仁出身淡水竹圍醫生世家，父親黃當時是台灣早期留學東京帝大學醫的

知識分子，而家族內成員更與藝文界密不可分。姊姊黃毓秀自小學習聲樂，表哥許博允如今是新象藝術的執行董事。從小沈浸在藝術的他，從十歲便開始學畫，一直到大學都未間斷，而他的啓蒙老師就是國內已故的油畫大師廖繼春。

當時父母要黃崇仁練小提琴，但他執意學畫。黃崇仁回憶，當時他看姊姊照著譜練唱，覺得照本宣科很無趣，反觀鄰居小朋友學畫，畫得開心，心想要學就要學能照著自由意識發揮的才藝。於是小小年紀的他自告奮勇，每週一次走到廖繼春家中習畫。

創業如作畫：忠於自我

廖繼春印象派的繪畫風格，不但影響了黃崇仁的畫風，印象派尋求自由的精神，更影響了他一生的處世哲學。

除了風景，黃崇仁也畫靜物，在求學時期黃崇仁創作達到高峰期，「我鍾愛視覺感，喜歡顏色變化。」他畫好的作品，大多送給親朋好友，而最滿意的作品，就擺設辦公室供同仁欣賞。

黃崇仁不但師法印象派自然的繪畫風格，更心嚮往之，從繪畫找到心靈解放的出口。

印象畫派興起時，曾在歐洲畫壇上掀



起一波革命，因為印象派強調線條模糊，採自然光影，在當時主流的巴黎沙龍派眼裡，根本是牛鬼蛇神。

但這段歷史，看在當時習畫的黃崇仁眼裡，卻是主張自我、

尋求解放的最好象徵。身在重視規矩禮俗大家庭裡，他一直希望能擺脫束縛，「印象派裡的忠於自我與不妥協，深深吸引著我，」黃崇仁說。

看黃崇仁的畫，可以感受到

他無拘無束的活力。如同他最喜愛的印象畫派風格，色調豐富、線條活潑率真，帶著忠於自我的美感。力晶副總經理譚仲民表示說，他的畫看起來熱情洋溢，如同他的人一般充滿



黃崇仁的辦公室，不見科技的冰冷，反而充滿藝術氣息，身後的米羅與梵谷名畫，都是他從海外購得的戰利品。

陳應欽 攝



黃崇仁的畫作充滿了印象派的自然風格。 陳宗怡 翻攝

衝勁。

不照本宣科、忠於自我的繪畫性格，正是黃崇仁創業人生的動力。

在半導體業闖出一番成就的他，其實前半生際遇與科技業毫無關係。台大物理系畢業後，黃崇仁因對醫術產生興趣，出國深造醫學工程，返國後在台北醫學院與台大當了四年教授，過著令人欽羨的教職生活。但他並不因此滿足。

當時黃崇仁年過三十五歲，他捫心自問，是否該如此過一生？還是仿效許多畫家終其一生不斷超越自己？而自己的人生畫板還有許多空白等待填滿，創業就是爲了在人生畫板上填上色彩。

因緣際會下，他得知DRAM缺貨正熾，極具獲利空間，科技門外漢的他，在1994年毅然決定投入市場，揮灑自己的創業版圖。沒想到DRAM產業從此走下坡，2001年科技產業泡沫期間，連續三年虧損共新台幣81億元，吃了不少苦頭。但不服輸的他，一步一腳印實踐自己的創業夢，如今十年過去，力晶終於開花結果，成爲國內最賺錢的DRAM公司，去年獲利預計超過新台幣200億元，EPS上看5元。

黃崇仁鍾情繪畫，也喜歡買畫。辦公室內收藏許多名畫，他定期至蘇富比等國際拍賣會上標畫收藏，黃崇仁的台北辦公室有一間收藏室，珍藏多幅他從海外得標的「戰果」。未來，他打算另闢畫室，希望在六十歲時能辦一場個人畫展。

如今公務繁重暫時放下畫筆的黃崇仁，仍從逛書店買繪畫書籍、收藏畫冊獲得滿足。

黃崇仁閱讀廣泛，從藝文、哲學到醫學理論都是他涉獵的範圍，各類藏書上萬本，辦公桌兩側更是堆滿了各類書籍。曾經在美國出差時，客戶見他兩手抱著剛買來、重如磚頭的原文書，還以爲黃崇仁在學校進修。

熱愛閱讀的黃崇仁，對於購書、藏書的熱情，不下於作畫、買畫。誠品書店董事長吳清友就曾表示，黃崇仁是誠品購書額度最高的黃金會員。

其中黃崇仁最喜愛收藏畫冊。尤其印象畫派時期的幾位大師，包括莫內、雷諾瓦等，他都不會錯過。其中莫內的畫作最吸引著他。他認爲莫內畫風沿襲古典，但多所突破，早、中、晚期的作品意境各有不同，技法也各有巧妙之處，「不同心境、不同的時空下欣賞莫內的畫，都有不同的趣味，」他說。

習畫、藏畫、閱畫，黃崇仁的人生因繪畫而豐富，他打趣地說，未來十年若事業能順利交棒，退休後他打算開展自己藝文的新人生。開畫展、投資畫廊、推廣藝文活動，都是他有興趣的領域，屆時他的頭銜不再是「創業家」，而是「藝術家」。

G

天然的 原來我們生活在一座

地形博物館！

打開知識百寶箱，讓你用全新的視野 **認識台灣**



《台灣史》榮獲

★好書大家讀推薦好書

★行政院新聞局推介中小學生優良課外讀物

★中華民國全國教師會選用教材

台灣的面積不大，
卻有著世界最多變的地形，
只要一天，
就可以從海邊到高山，
再從高山到丘陵、平原或盆地，
將各種地形走透透。
原來我們生活在一座
天然的地形博物館！



台灣地理

吳立萍 著 賴進貴 審訂

20×20 cm/軟皮精裝/全彩印刷/18頁

定價 50元/適讀年齡：9歲以上

台灣史

許耀雲 著 吳密察、劉益昌 審訂

許和捷、羅挺倬 繪圖

20×20cm/軟皮精裝/全彩印刷/156頁

定價 50元/適讀年齡：9歲以上



台灣最有力量的聲音

胡德夫 用生命為原住民譜曲

曾是1970年代台北價碼最高的鋼琴酒吧歌手，
也是第一位舉辦個人演唱會的民歌先驅，
被媒體譽為「台灣原住民民謠之父」的胡德夫，
嗓音渾然天成、琴藝無可挑剔，
但他的首張個人專輯卻遲到了四十年……

文/王一芝 攝影/陳宗怡

空間
音樂人

「只要他一開口，全世界都要沈默，」知名音樂製作人王明輝盛讚胡德夫是台灣唯一的世界級歌手。

胡德夫，一位傾注生命唱歌的原住民歌手，低沈渾厚的歌聲，就如同他橄欖球員般的體型，強壯有力，彷彿可以貫透人心般，直達心底深處。說他是台灣最有力量的聲音，一點都不為過。

很少人能不被胡德夫屬於土地的、原生的以及純粹的聲音撼動。

921地震那一年，12月5日晚間，近萬人雲集於中正紀念堂，聆聽為重建原住民部落而募款的演唱會。

平日叱吒商場、被媒體譽為「美麗女強人」的台灣高鐵董事長殷琪，安靜坐在最後一排，當她聽到胡德夫演唱成名曲「美麗的稻穗」，竟忍不住感動落淚。

「胡德夫的歌聲，讓我重新活了過來，」得知胡德夫特地和高鐵探索館開幕演唱會，選唱她最愛聽的歌，殷琪又激動得掩住嘴，眼泛淚光。

年輕一輩的聽眾很少有人認識胡德夫，但他在台灣音樂史上，卻擔當了一個舉足輕重的角色。

1970年代，胡德夫就以演唱

卑南族音樂家陸森寶所作「美麗的稻穗」而馳名。身為卑南族的他，更將西洋曲風與原住民歌謠的精華融入創作，並和楊弦、李雙澤掀起了唱自己歌曲的風潮，奠定台灣這二十年來的流行音樂創作基礎。

「在台灣流行音樂史上，有幾個聲音會被留下來，胡德夫是其中一個，」資深工運人士汪立峽說。

四年前，明基電通董事長李焜耀在自家年終尾牙演唱會，認出與他同一屆的台大外文系同學胡德夫。從胡德夫沙啞的歌喉，不難聽出歲月刻痕，但李焜耀強調，他的歌聲魅力依舊不減。

「我已經聽說你二十年，這是第一次見到你，」就像年輕歌迷見到偶像，李焜耀飛奔至後台緊握胡德夫雙手，自己也沈陷在年少回憶裡，久久不能釋懷。

「當時唱民歌的人很多，但胡德夫渾然天成的聲音厚度，讓人永遠不會忘記，」李焜耀陶醉地說，聽了胡德夫唱歌，才知道原來台灣也有鮑伯·迪倫（Bob Dylan）。

音樂，回到路程起始點

憑他得天獨厚的嗓音，加上不會拜師、不會看譜，卻能以

拇指和食指彈一手好吉他的精湛神技，只要他願意，從發片、上電視到成為家喻戶曉的大明星，人生路可走得更順。

但他不願被商業模式束縛，選擇用創作記錄原住民的悲苦奮鬥，並率眾捍衛他與族人的生存權。

以至於與他同時代的歌手，分別在1970年代末、1980年代初擁有自己的唱片，而他自己，這位第一個舉辦作品演唱會的民歌運動先驅，出道三十多年，卻始終沒出版過任何一張個人專輯，只有八首作品公開發行。

「對我們這一代而言，留下胡德夫的聲音是當務之急，」在李焜耀不厭其煩地鼓勵打氣，以及眾好友四處奔走之下，胡德夫遲到四十年的首張個人專輯「匆匆」，即將在4月中問世。

去年8月，為了灌錄這張專輯，胡德夫重返淡江中學時期唱聖詩的尖頂小禮拜堂，那是四十年前，他第一次放聲高歌的地方。

坐在斷了兩根弦的老鋼琴前，胡德夫闔上眼，頭擺動，飽嘗人生況味的歌聲沁入琴音，把座中工作人員的靈魂，隨音符帶動到百里之外的大武山、太平洋，他往昔的回憶，

也不斷湧上心頭。

四十年前，從小在台東大武山下放牛的胡德夫，國小剛畢業，就被大他十八歲的盲眼傳教士哥哥牽著，赤腳從嘉蘭部落步行到高雄，搭上急駛夜快車抵達台北，一路摸索問人，好不容易才找到淡江中學。

留下第一次離家的胡德夫，盲眼大哥拄著拐杖離去前，仍不忘回過頭，遠遠喊著，「記得在這裡多學多看。」

盲眼大哥的叮嚀言猶在耳，一晃眼，胡德夫已年逾半百、鬢髮斑白。走過三十多年的遙遠路程，他堅持不以歌聲謀利，用生命為原住民譜曲，繞了一大圈，還是回到他音樂生命的起點。

堅持，唱自己和族群的歌

胡德夫從不是商業包裝下的超級巨星，但四、五年級生卻對他的名字耳熟能詳。

早在1970年代，胡德夫就和胡因夢、楊弦、吳楚楚等人，在哥倫比亞大使館，唱著當時膾炙人口的西洋民謠。他粗顆粒的即興唱腔，對了聽眾的味，迅速成為台北價碼最高的鋼琴酒吧歌手。

那一天，胡德夫如往常般不用麥克風，

豪邁爽朗唱著民謠風的西洋歌曲，在民歌倡導者李雙澤的鼓勵下，吟出父親在他兒時教唱的「美麗的稻穗」，極具土地生命力的情感，剎時技驚四座。

藉由電視的推波助瀾，「美麗的稻穗」傳唱全國校園，還登上當時民歌排行榜第二名，打響胡德夫的知名度。

1974年，李雙澤領著幾個常到哥倫比亞大使館聚會的好友，為胡德夫在國際學舍催生了一場名為「美麗的稻穗」的個人演唱會，那是西風東漸的台灣，第一次唱自己的歌。

鮮見的創作歌曲和本土民謠，感動了現場座無虛席的聽眾，也為兩年後胡德夫和楊弦、李雙澤在中山堂「現代民歌」演唱會上，鼓吹「唱自己的歌」，開啓了對台灣流行樂壇影響甚深的民歌運動暖身。

胡德夫回憶，李雙澤是他音樂上重要的啟蒙者，「他要我唱出自己民族的歌謠，寫出代表自己民族特色的新歌。」

這樣的觀念，影響胡德夫很深。在他的字典裡，歌唱是抒發情感的力量，不容許被套入商業機制。也因此，前年亞都麗緻總裁嚴長壽愛惜他才華橫溢，邀他長期駐唱，卻因為民歌啟蒙時代好友告訴他，「網路上流傳，胡德夫怎麼可以從事商業性演出？」便自動喊卡。

為了能唱自己的歌，胡德夫也努力創作自己的歌，脆弱又敏感的他，所哼的曲是歌，所寫的詞是詩。

仔細聽胡德夫唱歌，不難發現旋律裡夾雜著教會聖歌、美國黑人藍調及原住民歌謠元素，這樣自成一格的樂風，啟



胡德夫提供

1976年胡德夫在陶曉青主持的民謠演唱會上以吉他彈唱「美麗的稻穗」，低沉渾厚的歌聲，技驚四座。

蒙於淡中時期。

每天早上升完旗、上第一堂課前，所有淡中學生必須到大禮堂練唱五首聖歌，旋律至今仍深印胡德夫腦海。除此之外，學校裡一位加拿大籍修女，爲了教導胡德夫和幾位同學四重唱，也不時安排他們聆聽美國黑人靈歌。

「我將胡德夫的音樂稱爲『太平洋藍調』，」王明輝一再強調，胡德夫本能性地融合各方精華，爲原住民音樂田地施了養料。

鄉愁，迸發創作力量

身爲戰後第一代進入都市的原住民青年，胡德夫也將少小離家濃濃的鄉愁，迸發成創作的力量。

在那段自己洗衣、縫鈕釦、準備上學的淡中生活，胡德夫不時會想起小時候牽著牛群找青草地，逕自躺在部落上方平台，右眺大武山，左望太平洋，還有翱翔在太麻里溪上空的老鷹，「牛背上的小孩」「大武山美麗的媽媽」和「太平洋的風」於焉誕生。

有一年母親節，台北市文化局長廖咸浩趕赴馬偕醫院照料病危的母親，巧遇受邀參加「母親節音樂會」的胡德夫。

一聽到胡德夫唱起「大武山



不管是警察恐嚇或憲兵包圍，都無法阻止年輕的胡德夫跳上第一線為原住民爭權利。

美麗的媽媽」，廖咸浩想到母親，情緒立刻崩潰，泣不成聲，「他的創作發自內心，不管悲傷或快樂，都是與土地共振的感覺。」

胡德夫的鄉愁，不只單純傾吐他滿腔故園情，更道盡原住民生存的孤獨。

「雖然歌詞不說，但胡德夫創作裡好像不斷向外界宣告『你從來沒瞭解過我（原住民）』，」王明輝詮釋。

雖然十一歲就隻身北上，但體內認同原鄉的種子老早就在胡德夫心底萌芽。

他經常到當時外地人採買日用品的中華商場，搜尋小時候熟悉的臉孔，跟著同鄉回到城市邊緣的水源地、工寮，甚至體驗他們綁鋼筋、打魚的底層生活。

從那時起，胡德夫開始以音樂記錄原住民的歷史遭遇、文

化變遷和心靈感應，「看到同胞們顛沛流離，我懂得該如何整理自己的思緒。」

1984年，海山煤礦爆炸，胡德夫寫「爲什麼」，憑弔死傷的阿美族同胞；蘭嶼核廢料事件，他寫「飛魚、雲豹、台北盆地」控訴當局；921地震災變，他更輾轉於災區，譜寫「Loukah! Tayal!」鼓舞泰雅族人勇敢站起來。

胡德夫的創作量不多，三十多年平均一年一首，但每首都是傷透身體和靈魂後而作，很難不讓人動容。比如，「大武山美麗的媽媽」一曲原是他懷想故鄉孕育同胞的大武山，相隔數月，見到朋友從妓女戶救出的原住民女孩，子宮都已潰爛，心有所感，信手再加進「你是帶不走的姑娘，是山谷裡的姑娘」一段。「如果無法讓自己感動到不能負荷，我不



胡德夫侄女的孩子們睜大眼睛，想把這位遠從台北而來、素昧平生的叔公好好看個清楚。

會輕易發表，」胡德夫說。

相對於排行榜上風花雪月的流行歌曲，胡德夫抒發族群苦難的創作，顯得和現代趨勢格格不入，「胡德夫不紅很合理，他的創作太言之有物，情感的負擔又太重，」胡德夫多年好友張富忠諷刺地說。

不過，胡德夫的創作是台灣野生音樂的代表，可以接軌部落與都市，也能大聲和國際對話。

艱澀難懂的原住民母語歌謠，常讓很多漢人望之卻步，儘管胡德夫的創作不乏大量原住民元素，但卻是以大多數人耳熟能詳的國語做媒介，「胡德夫轉化了原住民音樂文化，讓一般人更直接被感動，」野火樂集總監熊儒賢指出。

二十年前，每隔兩天就會到「Lost City」餐廳和胡德夫飆歌的嚴長壽盛讚，「台灣再也找不到像胡德夫這樣的聲音。」在台灣觀光協會會長任內，嚴長壽常帶胡德夫周遊列國，以歌聲推銷台灣。

有一次，華僑在美國凱悅飯店歡聚一堂，胡德夫先以英文講述台灣原住民過去悲壯的遭遇，再一字一句唱出他個人創作，原本稍有走動、說話的現場，突然安靜下來，還有人掉了眼淚。

「很多人能把台灣的聲音傳出去，但

唯胡德夫有轉譯的能力，」熊儒賢認為，通曉十種語言的他，仍深耕於母語基調。

不平，跳上原運第一線

按照既定計畫，去年8月2日的胡德夫，理應待在淡中，繼續迫在眉睫的錄音工作，但他清晨六點卻逕自坐上直升機，冒險在陰雨天盤旋南進。

原來胡德夫得知敏督利颱風重創台灣，平時就算再窮也從不開口向人借錢的他，卻甘願放下身段，緊急向商界好友調來直升機以及兩百斤白米，飛進南投仁愛鄉連國軍都尚未挺進的偏遠部落救災。

就是這股抱著火球向前衝的熱情，讓胡德夫暫拋高人一等的音樂造詣，和捧著錢等他出專輯的唱片公司，義無反顧地投入當時最不被看好的原住民運動。

算起來，胡德夫應該是第一個參加黨外運動的原住民，也是全職原運工作者，生活開銷全靠前妻陳主惠（黑名單工作室的大提琴手）音樂上零星的收入維持。

當年由黨外雜誌編輯及作家發起組成的「黨外編輯作家聯誼會」會長張富忠提及，七個委員會中就屬胡德夫領軍的「少數民族委員會」最艱苦，他們的人數少、地區分散，力量又單薄，「要有相當強的毅力才能持續下去。」

海山煤礦爆炸那一年，憤怒激昂的胡德夫決定創辦「台灣原住民權益促進會」，從新公園「為山地而歌」募款活動開始，由北到南以歌聲聚眾，推動



胡德夫以音樂記錄原住民的歷史遭遇、文化變遷和心靈感應。

「正名」「還我土地」運動，為原住民發出不平之聲。

就算是警察恐嚇、憲兵包圍，甚至鋃鐺入獄，都無法阻止他，站在社會運動與政治改革交互上演的街頭前吶喊、以肉身相搏，他也代表台灣原住民，到大陸會見前國家主席江澤民，到聯合國發表演說。

1998年開始用影像記錄胡德夫生命歷程的編導張釗維，曾調閱綠色小組拍攝抗爭東埔挖墳的紀錄片，他描述站在指揮車上拿麥克風的胡德夫，像背負著祖靈意志英勇反抗，很強

悍，卻又有種穿透性的詩意。

一輩子都在忙運動、搞革命，斷然拒絕黃袍權位加身的胡德夫，如今仍孑然一身。

點燃手裡夾著的紙菸，眼前的胡德夫已不復見當年銳利的眼神，沈默了一會兒，才繼續說，他拉拔大的原運領袖們，後來全坐上官位，高分貝抗議也瞬間安靜，「原住民被邊緣化的情況未能改善，卻不再有聲音，那是我最痛苦的時候。」

像山一樣厚重的孤獨，再加上骨刺的椎心劇痛，讓血液裡

搏動著流浪基因的胡德夫，將自己放逐在台東海邊，直到1996年，王明輝找他錄製「不不歌」「搖籃曲」兩首單曲，胡德夫才又重出江湖，並在921地震發生後，組織部落工作隊在災區駐紮半年。

921募款演唱會，胡德夫再次見到人們血淋淋地爭權奪利、分化鬥爭，感到落單疏離的他，終於無奈退出，心力交瘁地躲回義父郭英男的阿美族都蘭部落，消沈了一陣子。

這一段時間的韜光養晦，讓胡德夫恍然大悟，自己需回歸

單純歌手角色，至少音樂不會背棄他。

問胡德夫後不後悔參與原運？他拭了眼角的淚，「不後悔！」甫感性說罷，他馬上恢復原住民特有的幽默，溜了溜眼珠說，「它是我生命的出路，不然我會抱怨而死。」

浪漫，造就沈重生命

無法出版專輯，也和胡德夫不受常規制約的性格，以及生命中不停歇的意外插曲有關。

他一生除了極少時間上過班，其他日子都可說是「不謀生計」，他總認為不戴錶、不打卡，生活才能從容自在。

只要商界朋友為他介紹工作，胡德夫立刻引薦其他優秀原住民代打，他說，「我的正職工作是看樹，和樹說話。」

他也完全遺傳原住民隨興的血統，很難有機會定下心來完成一件事，每天的生活都是「即興演出」，常有不可預測的狀況發生。

幾個月前早敲定的演唱會通告，胡德夫常會演出「失蹤記」，不用說，可能是在海邊、山頭或樹下。經紀人熊儒賢搖頭苦笑，「他沒來是我們該料到，來了算是我們撿到。」

即使能趕在最後一秒上台，他的表演總也不按牌理出牌，看到老友到場，臨時加進未排練的歌曲，打亂了次序，幕後工作人員先是愣住，後來也就司空見慣了。

胡德夫自己不願被商業包裝，事實上他本能似的原始狀態也不允許。

前年「原浪潮」專輯收錄胡德夫現場

演唱的「美麗島」，為了拍攝二十秒的音樂錄影帶，他花了兩個小時，卻始終對不上嘴，「這首歌我唱了幾萬遍，沒有一遍相同。」

「一個喜歡看樹、容易失蹤，又永遠對不上嘴的歌手，唱片公司怎麼包裝他，」擁有多年唱片製作經驗的熊儒賢說道。

面對現實，樹葉終究無法填飽肚子，長期沒有收入的他，前年還一度淪落到賣水維生。很多好友不禁感歎，胡德夫的大浪漫造就生命的大沈重。

歲月，凝成多層次感動

胡德夫天賦的曲折，正是他生命之所以動人之處。

有人說，他為了找回原住民尊嚴，蹉跎了大好的音樂生命，但正因為有這段跌宕起伏的過程，他的歌聲才能一個彎也不拐地，直擣人心深處最柔軟的角落，讓人不能抑制地感動。

張釗維分析，很多人第一次聽到胡德夫的歌聲，總不由自主地掉淚，那是胡德夫為聽眾療傷的過程，「很多歌手只能止住你的指甲痛，但胡德夫可以治癒整隻手臂，因為他受過比你更重的傷。」

經過歲月的提煉淘洗，胡德夫的歌聲凝成層次豐富的結晶，更容易帶領聽眾進入他的歌曲畫面，「也許以往他唱的『楓葉』僅表達愛情，但現在能感覺愛情背後更多的意涵，」擔綱胡德夫首張唱片音樂製作的鄭捷任觀察。

曾製作陳建年「海洋」、巴奈「泥娃



坐在當年放牛的大武山下，看不到老鷹盤旋，大武山又被雲遮住，胡德夫才恍然明白，自己已經離家四十年。

娃」及紀曉君「太陽·風·草原的聲音」等專輯，被稱為「最能捕捉原住民味道的漢族製作人」，鄭捷任不諱言指出，很多歌手的錄音必須再加工，而胡德夫的歌本身就展現了原始美。

特別是近幾年，再度從部落重返都市的胡德夫，歌聲愈發簡單樸素，力量也更直接。

「唱歌原本就是直接反映心裡的想法，或這首歌所要說的事情，」胡德夫已經從人生經歷的複雜，回歸發自內心演唱的簡單，而下一個階段，他將以更單純的虛詞詠歎，還原歌唱原始面貌，延續自己的音樂生命。

他記得，過去原住民祖先以Ho Hi Ya虛詞表達喜怒哀樂，而對方竟也通曉意旨，那是歌唱的最高境界，「說穿了，把『大武山美麗的媽媽』歌詞去掉，就是以前原住民的詠歎。」

去年10月中旬，華山創意園區，一個被小米酒灌醉的夜晚，二十八歲的卑南族歌手陳永龍，高亢地唱著胡德夫創作曲「大武山美麗的媽媽」，展現年輕音樂生命獨特的穿透力與爆發力。

在後台摒氣聆聽的胡德夫，形容陳永龍的歌聲就像流水，日積月累在岩石切割出壯麗的圖形，「很多新生代原住民都

唱得比我還要好，我只有這顆心還在rock，」即使已被媒體盛譽為「台灣原住民民謠之父」，胡德夫與年輕一輩原住民歌手幾乎沒隔閡，連錄製唱片時，都有年輕原住民歌手到場打氣。

國內原住民音樂環境的困窘，讓胡德夫一直希望能夠在台灣籌設原住民母語歌謠學校，為原住民音樂發聲。

不過，在夢想完成之前，只要有出國演唱機會，他總不忘一再提醒經紀人熊儒賢，多帶部落青年與國外接軌，這是胡德夫自許的使命，就像四十年前，盲眼大哥用心指引他走的這條遙遠音樂路。

G



迷魅上海

我喜歡上海的小籠生煎；
瑞金賓館的「小南國」，
一碟10元的鹹菜燒臭豆腐，
與一盅800元的蟹粉魚翅羹並列，
還真是第一次看到。

■ 葉怡蘭

繁盛、繁華，無數讚歎、言語，耳邊兒吹來吹去；然畢竟這世上可去、想去、應去的地方委實太多，故始終不曾再逢上機緣亦或動念，重新踏進上海。

一直到了數月前，另一半出差緣故，將在上海盤桓一週時間；「好吧！就跟著去看看也好！」我於是下了決心。

比之十數年前初相見之際，那個似乎還停留在二十世紀彼端的陳舊城市，今時今日的上海，變化之大，幾乎是每一時刻，都令我驚詫咋舌不已。

正當話題鋒頭上的「外灘3號」，從一樓往上數，是ARMANI旗艦店、滬申畫廊、Evian Spa、紐約名廚「Jean Georges」、上海本幫菜「黃埔會」、澳洲新派料理名廚的「陸唯軒」、歐亞料理餐廳與酒吧「New Heights」……，無一不是熠熠生光如雷貫耳的名字；而夜晚，坐在New Heights的戶外露天座上，俯瞰整個外灘與浦東亮如白晝的燈火，也真的讓人不能不為之目眩神馳。

還聽得人說，不多遠，由台灣父女兩代一手催生、即將落成的「外灘18號」，一樣名牌名店雲集，還請來國際

「去過上海了嗎？」——從幾年前起，幾乎是全國性，不，世界性地一片中國熱吹襲下，好幾次了吧，朋友們總會這樣問起。

有趣的是，自十數年前曾經一次短暫數日造訪，之後，即使近幾年來歐洲、亞洲、美洲甚至大洋洲馬不停蹄地跑了一輪，即使有關哪個城市此刻如何如何

葉怡蘭 提筆

美食圈聲名日隆的米其林三星雙胞胎主廚Jacques & Laurent Pourcel兄弟前來設點，三星主廚在上海首度落腳，成為當地上流圈中人人期待的盛事。

近幾年幾乎已成上海時尚代名詞的「新天地」裡，除了曾被《Conde Nast Traveller》雜誌選為全世界五十個最佳餐廳之一的「T8」之外；最是令人震懾的，當屬琉璃工房一手建構的「TMSK 透明思考」：一整幢簡直琉璃皇宮一樣，全數五彩琉璃打造，從規模到格局以至一牆一柱一桌一椅，都輝煌炫燦得無可想像。

還有巨鹿路橫山路瑞金賓館一帶，一幢幢花園洋房裡，有彷彿重現當年十里洋場風華、氣派的高貴餐館；有像「樂庭」這樣，一日僅接待一至三組預約客人，菜色卻是精緻細巧得令人體悟，什麼才是真正上海刁鑽胃口的私房招待所；還有更多更多外觀古典，內裡卻時髦得有趣有姿態的餐廳或Bar，讓你在鴉片床上的五色絲絨靠墊間一歪、半杯single malt下肚，幾乎便要以為此刻正置身倫敦或紐約……。

然而，一日日目迷五色裡，我卻也不免愈來愈體會到，這也同時是一個，處處盡是巨大落差的城市。



葉怡蘭 提整

我喜歡上海的小籠生煎，一個個小小巧巧的，鐵板上蒸煎得底部香酥上頭軟嫩，一咬開來，汁液橫流香氣四溢，過癮得不得了。然單單也就這一枚小籠生煎，從吳江路小吃街「小楊生煎」的人民幣2元四個，到由大片綠地花園環擁著的高級餐廳「名軒」的一個18元（約合台幣80元，他們管這個叫「天下第一包」……），滋味各擅勝場，然排場氣派可天差地別。

瑞金賓館的「小南國」，上海菜做得精細地道，但叫我瞠目結舌的，卻是同一份菜單裡，一碟10元人民幣的鹹菜燒臭豆腐，與一盅800元的蟹粉魚翅羹同時並列，整整八十倍！吃過多少餐廳讀過多少菜單，這樣的倍數差距，還真是第一次看到。

不想點蟹粉魚翅，倒嚐了幾次蟹粉豆腐，然而嚐來嚐去，再怎麼知名、貴氣的餐廳，蟹粉底下埋的，竟都是淡而無味的機器豆腐；有一回端上淮揚風味的文思豆腐羹，湯羹裡頭精工細切得髮絲一般細的豆腐，光看便已讚歎連連，卻是

一入口，「呃，這是哪來的豆腐？」「就，一般的盒裝豆腐囉！」主人說，現在幾乎看不到手工豆腐，全是盒裝豆腐天下，「最大的那個牌子，還是你們台灣人開的……」

在我看來，世界上很難有個地方，像上海這樣，以著簡直飛一般地火速追趕，不過短短十來年光陰，十步併做兩步，伸腳一跨，砰地就直直踩進二十一世紀，好生乾淨爽利！

無數來自其他國家其他地方的人（最多的，應該來自台灣吧……），滿懷在故鄉未圓的、失落的夢，來到這片機會之土，重頭造夢。

於是，瞬間堆砌起滿城的閃閃華光，讓我們這些異鄉旅人因而迷醉，然而這城市自己，是否也還能夠同時真正知曉著找尋著，自己想有亦或該有的面目與節奏？

茶館裡，好幾次喝著此刻正紅火、各種取了詩意名字的工藝茶，玻璃杯裡一朵朵綻放如花，雖說丰姿各異美不勝收，然每一杯味道卻都那麼相似……；微微困惑中，我不禁這樣想著。（作者為生活美食家） **G**

歐洲最古老的典雅樂聲

萊比錫布商大廈管絃樂團

2005年是台灣樂迷們值得振奮的一年，各式精采的音樂會即將接踵而來；
首場戰役，就從歐洲最古老的萊比錫布商大廈管絃樂團展開。

■劉家渝

結束料峭寒冬，隨著暖春3月而來的，將是一系列讓台灣樂迷興奮不已的期待。不論交響樂、音樂劇、歌劇、室內樂甚至世界樂壇知名的獨奏家，都將以閃亮陣容輪番登「台」。

在最具指標性的交響樂團方面，未來十個月中，不僅萊比錫布商大廈、費城交響兩支重量級樂團將陸續訪台，連從未造訪過台灣的柏林愛樂，都將在指揮賽門拉圖（Simon Rattle）率領下首度現身，票房盛況不難預期。

不僅交響樂團獨領風騷，挾兩廳院2006「歌劇魅影」上演之勢，音樂劇熱潮亦將於今年席捲台灣，「鐘樓怪人」與「芝加哥」將輪番上陣。由國人製作的本土音樂劇更是來勢洶洶，包括去年實驗劇場的票房黑馬「天堂邊緣」以及挾插畫家幾米繪本市場優勢的「幸運兒」，都將衝擊音樂劇迷們的感官世界。而古典歌劇在年初國家交響樂團「諾瑪」引起的騷動下，繼續加溫，包括台北市交的「茶花女」，以及國家交響樂團邀導演魏瑛娟共同製作的威爾第最終巨作「法斯塔夫」，都將共同締造今年的歌劇盛事。

在室內樂方面，除了將可聽到維也納木管五重奏及包羅定絃樂四重奏的經典樂聲外，小提琴家慕洛娃（Viktoria

Mullova）及克萊曼（Gidon Kremer），今年也將再度帶著所屬樂團造訪台灣。

在獨奏家部分，以親切笑容虜獲樂迷芳心的大提琴家馬友友已確定了2005年訪台行程。集「酒神」與「中提琴奇才」稱號於一身的巴許密特（Yuri Bashmet），也將在下半年兩廳院「世界之窗」中現身。鋼琴家普雷特涅夫（Mikhail Pletnev）、郎朗、李雲迪將再度訪台；大師波哥雷利奇（Ivo Pogorelich），亦已在國家交響樂團的力邀下敲定訪台行程，將帶來極具震撼力的普羅高菲夫第三號鋼琴協奏曲。

彌足驕傲的市民管絃樂獻

預告了一系列即將陸續登場的音樂盛會，卻絕不能因此忽略了打頭陣的德國萊比錫布商大廈管絃樂團。三度訪台的萊比錫布商大廈管絃樂團，創自1743年，據稱是德國最古老的一支管絃樂團，比柏林愛樂還早一百三十九年誕生，甚至比維也納愛樂也整整早了一世紀左右。在他們傲人的文獻記載中，樂團的前身甚至可追溯到十五世紀，連被古典音樂界奉為神明的巴哈，都被寫進了萊比錫音樂發展歷史光環中。

除了歷史悠久之外，另一個讓這支樂團驕傲的重大理由是，它的成立並非來



國立中正文化中心 提供

自貴族豢養或王權贊助，而是由「市民的力量」所締造出的成績。

1743年，十六位萊比錫當地富商共同出資贊助了十六位傑出音樂家，他們的首場音樂會，對象不是皇宮貴族，而是當時新興的中產階級市民，從此成了德語世界裡第一支彌足驕傲的市民管絃樂團。1744年，樂團搬進萊比錫布商大樓做為練習與駐團場所，於是1781年起正式定名為萊比錫布商大廈管絃樂團。

也許正因為如此純正崇高的「血統」，使得即便在社會主義東德統治期間，萊比錫布商大廈管絃樂團依然受人尊敬，以至於在東德政權瓦解前夕，三十萬民眾走上萊比錫街頭搖旗怒吼的畫面中，一場一觸即發的暴動，竟在當時萊比錫布商大廈管絃樂團指揮庫特馬索登高一呼下，不可思議的化解了這場可能的血腥動亂。

然而歷史上真正為這支樂團奠定堅實的基礎與名聲的，則要歸功於十九世紀著名的作曲家孟德爾頌。這位含著金湯匙出生的猶太銀行世家子弟，一生三十八年短暫壽命，留下了無數甜美精采的作品；然而經常被樂迷們忽視的巨大貢獻，卻是他對近代交響樂團所開創出的經營概念。

孟德爾頌自1835年起擔任萊比錫布商大廈管絃樂團指揮，立刻為德國的交響樂發展開啓新氣象，他四處延攬樂界好手，擴編樂團人數至五十位演奏者，是近代交響樂團邁向大編制的起步。此外，他更是指揮棒的發明者，從此指揮法有了革命性的轉折。在樂團經營上，他親自參與每個行政細節，甚至創立團員退休金制度，奠定了現代交響樂團的經營基礎。而這支在他魔棒下脫胎換骨的布商大廈管絃樂團，從此在歐洲聲名大噪，締造出

無數音樂會盛況。

挾著輝煌的歷史光環，本次來台演出，萊比錫布商大廈管絃樂團排出兼具傳統精神與聽覺饗宴的孟德爾頌第四號交響曲「義大利」，3月1日於台北國家音樂廳的演出場次搭配了布魯克納第七號交響曲，3月2日彰化演出則輔以貝多芬第三號交響曲「英雄」。

擔任指揮的布隆斯泰特（Herbert Blomstedt），曾親隨二十世紀指揮大師伯恩斯坦習藝，並在二十八歲以前即獲得庫塞維斯基（Koussevitzky）以及薩爾茲堡指揮大賽首獎，一生轉戰歐美及亞洲各大知名交響樂團，更因音樂上傑出的成就受封為瑞典及丹麥爵士。現年七十八歲的他，據稱本次將是他音樂總監任內最後一趟親自領軍的亞洲巡演，想一嘗歐洲精緻古典樂風的交響樂迷們絕不能錯過！（作者為國立中正文化中心行銷部經理）

G

《女人都該知道的男人秘密》

兩性的祕密花園

如果你只要做幾件事，心愛的人就不再抓狂；
如果有幾個祕訣，就能讓伴侶樂於親熱……你是否想趕快知道？
兩性專家安吉麗思告訴你促進溝通的撇步。

■ 安吉麗思

男人與女人之間的差異，自盤古開天以來即已存在。數千年來，女人對這種差異早已習以為常，對男人更是逆來順受。但是到了二十世紀初期，發生了一場革命。

女人開始正視自身的存在價值，開始要求生活中各方面的平等待遇，並且逐漸脫離她們的母親，乃至曾祖母時代所扮演的傳統角色。有效節育方法的發明與婦女的投入社會工作，使婦女獲得了再生的機會與經濟的獨立自主，不再倚靠男人。

從此，兩性關係之間便產生另一種新危機。

男人過去習慣統御女人，並且期望女人恭順的接受。如今女人已可昂首大聲說：「我再也不要那樣做了！」

時代的確已經變了，舊的生活方式和愛人的方法不再適用，不過，變遷的時代也給了我們意想不到的機會，增進知識水準，豐富了個人成長的內涵，讓我們愈能從全新的觀點，一窺異性的思考與內心世界。

祕密一 當男人無法從情感上表達自己時，便會設法在親密行為上流露

很多女人應該都經歷過這種事吧？伴

侶想要跟妳做愛，只是因為他覺得沒有受到特別的眷顧——事實上，他似乎是心情焦躁或緊張。妳試著想要用聊天的方式來紓解，但男人卻明白的表示除了性愛之外，對任何事都提不起興趣。

妳感覺到好像有什麼不大對勁，沒錯。那並不是真正的做愛，也不是他想要的性，而是一種強烈情感的解除。

男人常會覺得內心有千頭萬緒的感情糾結，可能是擔心一項進行中的計畫；或是為了雙親的健康憂心；也可能是為他以前沒有善待妳而內疚。

男人碰到這種情形時，不太容易去表達受傷、無助、迷惑、失望、後悔等感情。所以，如果不是他覺得在言辭上流露感情，令自己沒有安全感，就是他不曉如何去表達。所以，男人經常利用他們在性方面的衝勁，做為情感的宣洩。

女人的反應正好相反。當她們在情感上缺乏安全感時，很難與男人發生性行為。不過，我們必須瞭解，性對於男人正如語言，用來傳達他無言的情緒。有時候那是他們覺得表達感情唯一可以接受的途徑。

解決之道

• 與伴侶討論他的行為模式

不要把問題帶上床去，也不要在此種





書名：《女人都該知道的男人秘密》

Secrets About Men Every Woman Should Know

作者：安吉麗思（Barbara De Angelis）

譯者：羅志平

天下文化出版

出版日期：2005年2月28日

定價：320元

問題上發生爭論。

請伴侶一起談談這部分，並且聽聽他的高見。

不要說：當你不想跟我講你的心情，只想要做愛的時候，我就知道有地方出了差錯。

應該說：我希望我們的性生活能夠更美滿——為什麼我們不試一試書中的建議，也許情況會更好？

・讓他很自在的將感覺告訴你

不要說：別碰我！我知道你現在心情不好，除非你告訴我到底在煩什麼，否則別想跟我做愛。

應該說：親愛的，我比較喜歡你抱著我，在我的身邊躺一會兒，我想要有你在身邊的感覺。

然後，述說一些妳猜想伴侶心裡的可能感受，一步步誘導他吐露實情。

「親愛的，想必這是在你公司裡最難受的一星期吧？」「我明白你對我們這個月的帳單憂心不已，對這些新的額外支出我也嚇了一跳。」藉由這樣的表達，慢慢練習，妳將學會如何讓伴侶信賴妳，顯現他的真實感情。

妳瞭解他的感受。妳並沒有因為他顯露脆弱的感情，而批判他或視他為失敗者。當妳透過言辭的表達，讓男人自在的抒發情緒緊張時，妳同時也增進了彼此間的親密程度。

秘密二 當妳拒絕男人求愛時，男人會覺得是他的感情被拒絕了

對男人而言，性是一種給予的形式，在肉體上和情感上讓他們展示自己，而由女人接受。所以，當男人示愛時，他其實不是想要性愛，真正的意思是：請接受我，請接納我！

接受我訪問的男人多數抱怨，當他們的伴侶拒絕他們的求愛時，他們更覺得受到壓抑、受到羞辱。他們不聽妳說：「我很累、現在不行」。他們聽成是：「我不愛你、我不要你、你太好色、你不夠好。」

妳的伴侶可能不知道該如何來表達在性事被拒絕的感受，並且如果這種事經常發生，他可能會故意疏遠妳來報復，甚至到外面尋花問柳。

相反的，當妳敢向男人要求

性行為時，可以讓他覺得更自在，他會覺得妳和他有共同的慾望。切記，男人痛恨被拒絕，尤其是性事上向來扮演侵略者的他們，更難以忍受被拒絕。所以，如果他知道在性愛上妳也願意跟他冒相同的風險，他反而會很感激妳。

解決之道

・不要斷然拒絕伴侶

我的意思並不是說要妳去做應聲蟲，他什麼時候要，妳都得接受。我只是想讓妳明白，男人在表白時是多麼脆弱，妳可以用其他方式包容他。

當妳的伴侶想要性行為時，其實他真正想要的是愛。所以，不要說：「不」。應該給予他真正想要的，如抱著他，告訴他妳是多麼需要他。

如果妳沒有心情與伴侶做愛，對「性」說不，但對愛他則表示肯定立場。妳的伴侶會覺得好過一點，並且理解。在你們互相諒解之後，也許妳會有心情做愛。

我相信當妳瞭解更多關於男人與性的秘密之後，必定可以幫助妳和另一半創造更美滿的生活。

G



上市第一週，榮登金石堂財經類暢銷書排行第2名！
上市第一週，榮登博客來網路書店企管類暢銷書第6名！
上市一個月，印行突破45,000冊！

讀懂郭台銘的第一本書

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
軟皮精裝 定價380元

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《虎與狐》全國各大書店熱賣中

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

郭語錄當紅 你不能不讀！

205則郭台銘語錄完整呈現