

送
《第8個習慣》
定價380元・詳見封底內插卡

• 遠見科技100強：淺灘獲利學

• 清交合併，刺激台大動起來

遠見

財經·管理·科技——第一流雜誌

Global Views Monthly 228 雜誌6月號
1986年7月創刊 2005年6月出刊

第一屆企業社會責任獎得主



台灣企業 最需要的獎

企業社會責任獎 **Corporate Social Responsibility Award**

700家上市公司大調查，誰最照顧員工？誰最回饋社會？

誰最重視環保？誰最能永續經營？



併購新趨勢

巨人搶站小孩肩頭

北京 香港 台灣

誰工作壓力最大？

五年上兆 搶退休金商機

賴幸媛 立院鬥「牛」士

龍君兒 美食講節奏

ISSN 1017-5741



零售價 220元

遠見

雜誌6月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌

Global Views Monthly 228

1986年7月創刊 2005年6月出刊



封面設計：劉麗堅

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

封面故事

126 CSR大調查 2005企業社會責任大調查

雄心與良心

林宜諱

企業的公民成績單

林宜諱

134 CSR意義 健全財務＋關注環境＋回饋社會

永續企業新標準

葉保強

136 台灣經驗

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！

台灣企業

驚覺CSR時代來臨！

林宜諱

138 全球趨勢

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！

投資&接單的通行證

林宜諱

第一屆企業社會責任獎 126 雄心與良心



封面故事

144 得獎企業 2005第一屆 遠見雜誌 企業社會責任獎

台灣企業最需要的獎

林宜諱

146 科技業A組/首獎 光寶科技 回饋員工，兒童認輔

江逸之

150 科技業A組/楷模獎 台積公司 科技巨人當文化推手

高聖凱

154 科技業B組/首獎 台達電子 從產品開始都為環保

江逸之

158 科技業B組/楷模獎 智邦科技 把利放長，就有公益

張彥文

162 服務業/首獎 台灣大哥大 積極推動公司治理

張彥文

166 服務業/楷模獎 統一超商 便利生活，散播喜悅

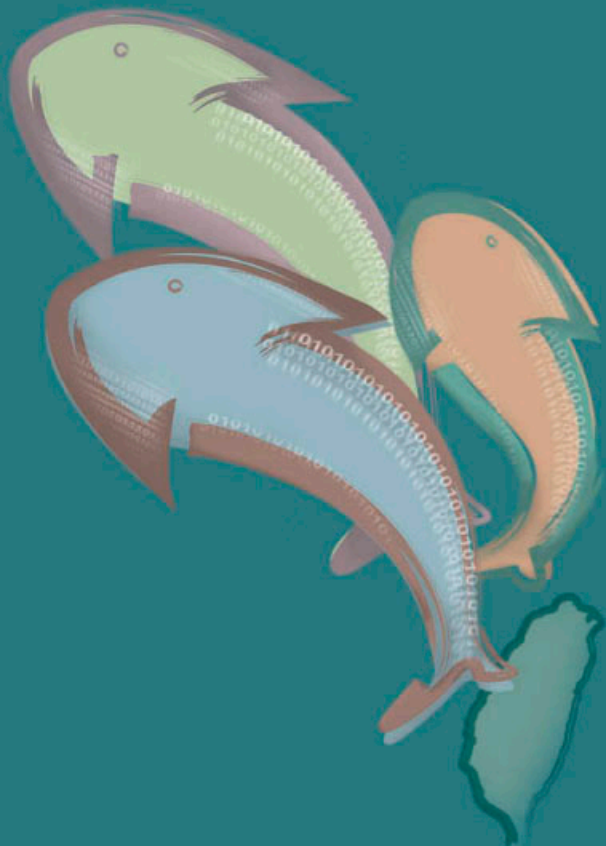
王一芝

170 製造業/首獎 中華汽車 照顧員工才有競爭力

宋秉忠

遠見科技100強

76 淺灘獲利學



本欄因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！

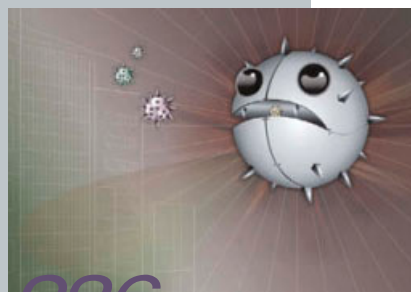
68 連戰：共榮互利，邁向「共同市場」



遠見

雜誌6月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



236 併購！病垢？



252 錢國維 併購，要關著門談



254 蔡明忠
企業淘汰賽，整合求生

特別企劃1

- 76 遠見科技100強 科技小巨人
淺灘獲利學 高聖凱
- 84 晶片獲利王 聯發科技
放長線，賺未來 高聖凱
- 86 光學獲利王 亞洲光學
永遠比對手看快一步 江逸之
- 90 生技獲利王 合世生醫
抓準市場脈動的好生意 高聖凱
- 92 電子監控獲利王 陞泰科技
60分的成功本事 高聖凱

236 特別企劃2 巨人搶站小孩肩頭 **併購！病垢？** 江逸之

- 242 來龍去脈 本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！
美國發燒，全球併購熱 汪芸
- 246 成功關鍵 **併購，最難擺平的是人** 江逸之
- 248 併購達人 聯強國際總裁
杜書伍 聯姻前，先交往再說 江逸之
- 遠傳總經理
楊麟昇 聯姻後，以和為貴 江逸之
- 摩根大通集團台灣區總裁
錢國維 併購，要關著門談 林美姿

人物

- 68 總編輯interview 本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！
國民黨主席
連戰：共榮互利，邁向「共同市場」 刁明芳、宋秉忠
- 本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！
大陸經濟學家
吳敬璉：兩岸合作，成為全球強大經濟體 刁明芳
- 254 遠見論壇 富邦金控董事長
蔡明忠 企業淘汰賽，整合求生 蔡明忠 主講

遠見

雜誌6月號 目錄

財經·管理·科技——第一流雜誌



110

徐遜生、張俊彥

清交合併 一加一就等於二？



179

工研院轉型

創意馬達，火力全開



209

美國牛肉解禁

全球焦點

- 56 國際新聞集錦 本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！
「第三個中國」——二級城市興起 汪芸
- 60 國際瞭望 日本念書一擲千金 汪芸
- 62 國內聚焦 台灣知識經濟發展 亞洲第三 萬敏婉
- 64 彼岸探索 中國大陸躍居航空第三大國 陳致中

- 102 大師論大師 本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！
哈默爾 帶領企業改革的摩西
著／韓第·譯／汪芸

產業·管理

- 110 教 育 清交合併起波瀾
一加一就等於二？ 宋秉忠
- 沈君山說清交
兩個男人怎能結婚？ 沈君山
- 179 科 技 工研院轉型
創意馬達，火力全開 張彥文
- 186 旅 遊 業 旅遊三霸天搶食4000億商機 張元祥
- 209 熱 門 議 題 美國牛肉解禁
看完報導再決定吃不吃 黃漢華
- 227 矽 谷 現 場 哈佛中國論壇
消費中國熱 張德齡
- 232 EMBA彼岸紀實 我們的未來
無縫行動通訊 桑德 主講
- 262 品 味 產 業 精品家具風
用雙B換一套餐桌椅 陳怡萍
- 266 醫 療 藥妝店大軍壓境
小藥局逆境求生 陳怡萍
- 270 南部企業家 營收六年翻兩番
亞弘電代工三本事 張經義
- 274 金 融 五年上兆！
金融業搶退休金大餅 康文柔

遠見

雜誌6月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



262 精品家具風



288 龍君兒，隱身食物間



290 曾秀保 執著更有味道

專欄

- | | | | |
|-----|--------|--------------------------------|-----|
| 26 | 讀者投書 | 編輯部 | |
| 34 | 觀念衝擊 | 鼓吹「企業社會責任」： 讓台灣企業家驕傲地現身世界舞台 | 高希均 |
| 38 | 媒體前瞻 | 在北京，聽連、宋演講 | 張作錦 |
| 40 | 字裡行間 | 匆匆vs.緩慢 | 王力行 |
| 44 | 把脈社會 | 台灣社會「情何以堪」 | 黃碧端 |
| 48 | 策略思惟 | 抑制中國的失衡成長 | 華而誠 |
| 52 | 透視科技 | 大學校務 請私立評鑑公立 | 李國偉 |
| 219 | 知識經濟論壇 | 美國人為什麼如此愛工作？ | 李誠 |
| 30 | 總編輯的話 | 起心動念，決定成敗 | 刁明芳 |

人文空間

- | | | | |
|-----|------|-----------------------------------|-----|
| 288 | 生活人 | 龍君兒，隱身食物間 | 楊索 |
| 290 | 美食人 | 亞都麗緻飯店主廚 曾秀保 執著更有味道 | 楊索 |
| 294 | 創意品牌 | 恐龍設計 (Dinosaur Designs) 行銷質樸魅力 | 王怡榮 |
| 298 | 杏林人 | 台灣精神醫療界先驅 陳珠璋 老驥伏櫪 | 楊索 |
| 300 | 古典新談 | 威爾第的封筆傑作 《法斯塔夫》放肆登台 | 劉家渝 |
| 302 | 遠見書摘 | 蘇輔道醫師的故事 繡補天使在後山 | 吳方芳 |

北大商業評論

- | | | | |
|-----|----------|----------|-----|
| 280 | 北京、香港、台灣 | 誰工作壓力最大？ | 蕭愛鈴 |
| 284 | 下圍棋，談管理 | | 蔡緒鋒 |



中華民國75年7月1日創刊
中華民國94年6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 何文榮

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）

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

研究編輯 萬敏婉

特約資深撰述 黃漢華、林惠瑛（駐法國） 特約記者 康文柔、陳致中

矚目特派記者 張德齡

特約資深文稿編輯 呂美女

文稿編輯 王怡榮、林章瑋、尤筱螢

執行編輯 劉懿萱

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 主編 李康莉

採訪組召集人 張卉穎、林婉蓉

記者 王念綺、柯正倫、楊倩蓉

後製執行主編 劉翠蓉

文稿編輯 柴婉玲 特約執行編輯 裴凡強 資深攝影記者 吳毅平

攝影記者 李芸蓀 美術編輯 彭修凌 編輯助理 陳柏蓉

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 副總撰述 楊 索

主編 項秋萍、鄧嘉玲、李國芬 副主編 詹小玫、丁希如

資深編輯 李宜芬、徐仕美、畢馨云、李麗玲、郭貞伶、吳佩穎、方怡雯

編輯 林文珠、黃佩俐、張怡沁、沈維君、周宜芳、潘慧嫻

特約資深撰述 王 梅、潘 煊

小天下

編輯總監 許耀雲

副總編輯 張鳳蕙 專案主編 陳雅茜

資深編輯 江坤山、張容琪、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 蔡素真、姜盈羽

企劃主任 廖國芬

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、楊麗珍 資深專員 鍾蘊芳

專員 林麗紅、黃金城、周 悌、張勝宗 助理 張珮芸

小天下行銷企劃部

經理 劉淑琪

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

專員 董孟茜、陳怡君、李世盈、黃秀月、吳宜蓁、吳玉珊、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、左珮瑜

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

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、鄭佳嫻

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 陳繆淳、徐欣慧

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：(03)533-0966 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



不作浪子 不為孤兒

閱讀227期張作錦所寫的「今作浪子，明為孤兒」，本人深有感觸。連戰出訪，沸沸騰騰，流血、衝突不斷，這樣瘋狂的抗爭，實在是很難將台灣與「民主」的辭彙，劃上等號。

再者，中國自從加入WTO後，就像是一台超級吸金機，一年吸引的外資就達到1兆3000多億美元，台灣為3000多億美元，僅中國的零頭，且從拜耳案後，外資對台灣更心生怯步；加上前陣子政府對聯電的查緝，不禁讓我懷疑，政府堅決不讓台商外移的政策，就像是綠營在任何議題方面，總是為反對藍營，而不計後果，大家都忘了各黨最初的宗旨，是應該一切以民生為福祉、提高國家競爭力為前提嗎？

如今，政府總是呼喊著「拚經濟」，但是，政黨鬥爭不斷，囿於傳統意識型態，又該如何帶領全民走向另一次的「台灣經濟奇蹟呢」？或許我們的國家，真的需要一個「奇蹟」了！

台北 研究生Alyssa Chang

健保 人民之所託

英國經濟學人信息部（EIU）2000年曾針對全球二十七個主要國家，進行健康情形評比，台灣名列最健康國家第二名。

這樣的結果，不僅讓世界許多國家的人民稱羨，扮演關鍵性的健保制度，更是國人口中的一大德政。但好康的健保，並非天上掉下來的，實際上存在著許多營運問題。

「又要馬兒好，又要馬兒不吃草」，健保調漲的問題每年都上演著同樣的戲碼，健保局、醫院、人民各執一辭，但對於健保經費來源仍沒有多大的助益，這或許是資本主義經濟下，所產生的社會福利制度——健保的宿命！

身為健保受益人的我，對於台灣的健保深表肯定。因為從小看著罹患慢性病的親人，受到健保給付之惠，才能讓一個家庭的生活不致陷入困境，並有勇氣活下去。

在這進步的社會，亦有不少家庭，需要這種社會福利政策的幫助。因此，不論健保的走向將如何，都希望能找到一種永續經營的制度，繼續為人民服務。

台北 研究生 張婉如

中華經濟圈 合作共榮

兩岸的經濟已經形成一個互補的效應。唯有合作，才可以創造更大的經濟力量，而這也是一種趨勢。

換句話說，中華民族已經在慢慢崛起了，未來在世界上所扮演的角色，會愈來愈重要。台灣的資金、人才、創意，再加上中國大陸的低成本人力、廣大資源，及香港、澳門的國際經驗，相信未來這塊經濟區域會非常活絡。

大中華經濟圈成為世界的經濟火車頭，指日可待。

宜蘭 學生 林立偉

更正啓示

227期，頁119文中，hands on（授權），應為（管得緊）。

起心動念，決定成敗

刁明芳

CSR (Corporate Social Responsibility) 的推動，將使「成功」企業，重新被定義。

很多人問起，《遠見》雜誌這期為什麼大動作地推出CSR大調查和頒獎表揚，動機就在此。因為「成功」的企業不僅要對得起股東，更要對得起員工、消費者、供應商、社區和生態環境。

一位受訪的企業家形容得很貼切：當你把「利」看得遠一點，它就自然成了「義」；商人做公益不過是「將本求利」，讓社會更美好、員工更健康，消費者購買欲望增加，長期來說，企業才能賺到更多的錢。

無論是走進智邦科技宛如庭園小橋流水的辦公室；參觀光寶科技五星級的員工健身房；或者是置身在茶藝館般的中華汽車廠房內，任何人都可以感受到，這次入圍《遠見》雜誌企業社會責任獎的七家企業得主，對員工果真是很貼心。

有趣的是這些企業主，平日談起公司的經營方針，頭頭是道，但談起自己的善行義舉，都有些結巴靦腆；不過，翻開基金會的帳目，每筆捐款清清楚楚，每分錢都要求花在刀口上，輻銖必較的商人作風，也流露無遺。尤其是將企業經營講求績效的那套作法，紛紛複製在基金會的管理上，難怪國內民眾「不相信慈善機關，寧可信任企業」，大都喜歡將捐款透過企業平台捐出去。

除了社會公益，一些不計成本的付出，常人眼裡看來有些傻，事後卻證明經營者果然眼光獨到：例如為了減少印刷電路板的重金屬污染，台達電早在十餘年前就開始研究無鉛焊錫

的技術，成本高出含鉛焊錫十倍之多，董事長鄭崇華還是咬著牙開了這條生產線，結果意外拿到SONY的大量訂單。

還有統一超商要求鮮食產品裡，完全不能添加任何防腐劑，一開始，上下游廠都在觀望，花了整整兩年才做到，如此的魄力，讓統一超商去年在消基會的抽檢中，是唯一五款便當全數過關的業者。

至於台灣大哥大堅持三點不露的簡訊政策，雖然每個月少賺了上百萬的收入，但是主事者相信，強化資訊安全的保護及管理，絕對是日後勝出同業的競爭力。

令人好奇，起心動念間，究竟是一股什麼樣的動力在驅動這群人？篤信基督教的台灣大哥大總經理張孝威，力量來自上帝；光寶科技董事長宋恭源的曾祖父曾是抗日英雄，對這塊土地感情深厚；智邦科技執行長黃安捷年輕時醉心社會主義思想，感慨窮人一輩子沒法翻身，因此對員工特別照顧……。

早在十五年前，中華汽車的員工就有宿舍和游泳池，創國內業界風氣之先，甚至比園區的高科技公司還早，董事長吳舜文的理念是：「要搶先一步替員工設想，不要等他們要的時候，才給；因為要來的飯是不會香的。」

儘管理念宗旨不盡相同，這七家企業去年的營收獲利，表現都在同業平均水準之上，與國外的趨勢潮流相當吻合。摩根士丹利與德國Oekom Research AG共同研發的一份報告就指出，較重視企業社會責任的公司，過去四年的財務績效，比起較不重視的同業高出25%。

企業能否永續經營，關鍵就在CSR的推動。G



鼓吹「企業社會責任」： 讓台灣企業家驕傲地現身世界舞台

■高希均

在台灣經濟發展過程中，最常聽到的是：「我們缺資源、缺技術、缺市場、缺政府的扶植…」，事實上，最缺的是人才，更缺的是人品。反映在企業經營上，就是缺「企業倫理」、缺「企業社會責任」。是這樣的認知，促使《遠見》雜誌毅然決定持續鼓吹企業社會責任，並且設置「企業社會責任獎」。

（一）獨缺「企業社會責任」獎

台灣「經濟奇蹟」的最大功臣，是台灣的企業家。

沒有他們的創業、打拚、冒險、創新，就沒有今天小康的台灣。

在輝煌的歲月中，他們為自己創造了財富與聲譽，為社會創造了就業與希望；但是他們也經歷過無商「不奸」的指責，與無商「不艱」的奮鬥。

在市場經濟的體系下，企業的投資與運作、企業家的決策與行為，常常會產生重大的影響。正面的影響可能是創造工作，驅動經濟成長；負面的影響可能是政商利益輸送，損傷社會正義。

兩年前我曾提出一個觀察：「台灣最缺的不是人才，是人品。」同樣的思路，允許我說：「台灣不缺頒給企業的各種獎項，獨缺企業社會責任獎。」

目前台灣卓越的企業所能獲得的榮耀，真是琳琅滿目。基本上，遴選的標準都環繞著企業

的利潤、產品的品質、與創新的項目。

（二）走向世界級企業

《遠見》雜誌希望能以更宏觀的指標，推動企業成長與社會進步的雙贏互動。

「企業社會責任」（CSR, Corporate Social Responsibility）這個理念正符合我們的期望。它指的是企業要重視倫理與品德、股東權益、勞動人權、供應商管理、消費者權益、環境、社區參與、績效資訊披露及對利害相關人的責任等。這些項目在問卷調查時納入三個層面來評比：社會績效、環境績效、財務績效。因此，重視社會責任的企業，未必是營收最高或獲利最多的企業。（調查方法參閱頁132）。

目前重要的國際投資機構對要求上市企業，提供企業治理、環保和社會責任政策報告，以及企業社會責任績效評等，做為投資參考。例如美國高盛和摩根士丹利證券，已將企業社會責任納入評價企業標準。國際大型企業也要求供應商必須符合CSR標準，例如NIKE要求寶成工業成立CSR部門。

綜合地說，《遠見》雜誌鼓吹「企業社會責任」，並且設立獎項，就是希望台灣的企業：

（1）能與「世界標準」接軌，超越當地環境中的自我滿足。

（2）能與「楷模經營」接軌，超越正派經營的自我要求。

（3）與「永續發展」接軌，超越財富增加的

自我局限。

打破這種「自我滿足」、「自我要求」、「自我局限」，就是要開創台灣企業宏觀天下、胸懷遠見的大格局，就是要變成世界級的企業。

在我的理想世界中，企業家要攀登兩座山峰，前面的山峰是「利潤」，後面的山峰是「責任」；正如在西方社會中，有人攀登「致勝」【Winning，為威爾許（Jack Welch）提倡】，有人攀登「分享」【Sharing，為韓第（Charles Handy）所提倡】的山峰。

（三）七個企業獲獎

儘管我一直是傅利曼（Milton Friedman）教授的仰慕者，但總覺得他的兩句名言不夠周延：「企業家最大及唯一的責任，就是賺錢」「企業的社會責任是幫股東賺錢。」

即使在資本主義思想最濃厚的美國，這樣的思惟也會受到自由主義者嚴厲的批評。在儒家思想與市場經濟兼容並蓄的台灣社會，《遠見》雜誌要鼓吹的理念是：企業除了賺錢，還是要善盡公民責任，以及分擔社會責任。比爾·蓋茲說得好：「不要老批評我是世界首富，也要能欣賞我的大量捐獻。」

一個社會的進步，除了內部自省的力量，有時更需要外來的刺激。在全球化的衝擊下，開發中國家常常不得不咬緊牙關順應潮流，從智慧財產權的遵守到國際污染標準的改進，這些排山倒海而來的要求，構成了經營的壓力，但也變成了脫胎換骨的動力。台灣走過這條路，此刻也正在走，但總是走得慢而累。

企業社會責任，是近二十年來西方社會對企業要求的一股重要力量，已經逐漸融入了它們的企業文化及企業實際運作中。當台灣每人所得排名在全球前二十六名、全球競爭力十名前後時，我們是沒有理由不積極推展CSR的。行

政院謝長廷院長與經濟部何美玥部長也已注意它的重要性。

這使我想起2002年12月在北京，即將卸任的大陸總理朱鎔基接見「美國百人會」，討論到中國加入WTO時，他說：「中國當家的人可以換，但世界的規範不會換。中國的企業要靠這些規範，逼著自己進步，走向國際化。」「我們這些人不在了，世界的壓力還在。」

「企業社會責任」正就是世界規範之一。

《遠見》雜誌感謝一時之選的八位評審委員（名單見頁145），在孫震教授主持下，他們以專業、公正、嚴謹的態度，票選出三個產業（科技AB組、製造、服務）的首獎：光寶、台達電、中華汽車、台灣大哥大；以及三個楷模獎：台積、智邦、統一超商。

我們要誠摯地向這些企業的領導人及你們的同仁道賀，這是台灣首次舉辦，你們就獲得了第一屆的榮譽。

《遠見》雜誌希望「企業社會責任獎」的設立與鼓吹，能為台灣企業樹立新的典範。

（四）做個參與者

《追求卓越》的作者湯姆斯·畢德士（Thomas Peters）最近又寫了一本震撼性的新書《重新想像》（Re-imagine）。在他充滿火氣與活力的前言中，出現了這段文字：

湯姆斯·畢德士

1942—任何時候

他都是個參與者

這是他要寫在自己墓碑上的話。

他要所有的讀者：不要做旁觀者，要當個參與者。

我們也多麼盼望：所有的台灣企業面對企業社會責任時，個個都是參與者。

G



在北京， 聽連、宋演講

■張作錦

國民黨主席連戰和親民黨主席宋楚瑜相繼訪問大陸，筆者恰巧人在北京，得以躬逢其盛。

連、宋訪問的重頭戲，是分別在北大和清華的演講。演講內容，都以和平為訴求。在「反分裂國家法」出台、兩岸關係嚴峻的此刻，兩位在野黨領袖摩頂放踵、兼愛非攻，自是應有之義。連戰以聯合國大廈前的雕塑為象徵，那把打結的槍，上面寫著「把刀劍熔鑄為犁鋤」，呼籲兩岸中國人「為民族立生命，為萬世開太平」。宋楚瑜說，兩岸問題的根本解決之道，既不是喊話，也不是武力，「而是把人民的幸福放在第一位，才能傾全力找出可以接受的可行方案」。他意味深長的引用孔子的話告訴大陸當局：「遠人不服，修文德以來之。」宋楚瑜的話已經講得很白了。

連、宋兩位，為政多年，慣於在各種場合講話。他們兩人在演講台上的風采，大陸媒體一致好評。連戰記性好，演講慣常不看稿子，有一氣呵成之勢。他本來是一個近於木訥的人，但這回在北大，卻圓融自然，出語風趣。畢業於台大和芝加哥大學的連戰，告訴北大師生，他是回「母校」了。正當大家相顧愕然的時候，連戰解釋說，他母親是燕京大學的校友，燕京後來合併於北大，他是回「母親的學校」。他的話贏來一片掌聲，也拉近了與北大的距離。

宋楚瑜細數了台灣四百年歷史，認為台灣居

民的「台灣意識」絕非「台獨意識」。他感性地說，兩岸，一邊有我們的子孫，一邊有我們的祖先，怎麼能取一邊而捨一邊？宋的這番話，頗叫人動容，一位學生告訴電視台記者說，當時她注意到，坐在台上的宋夫人陳萬水女士的眼睛都濕了，她的眼睛也濕了。

連、宋兩位的訪問、演講對兩岸關係究竟有多少促進功能，一時當然還看不出來。但依我之見，他們應該對大陸民眾撒播了一些民主的種籽。大陸領導人的公開講話，一向非常嚴肅、沈悶，常常照著稿子官腔官調的讀幾萬字。連、宋在台灣經過選舉歷練，走到哪裡都天衣無縫的與群眾打成一片，而演講內容的質樸誠懇，在在給大陸人民的生活經驗注入一個新的形象。甚至還有電視評論員說，他注意到，連先生不論走到哪裡，都一直牽著連夫人方瑀女士的手。在大陸領導人群體中，這也是很少見的。凡此種種，他們會去比較，也會拿來思考。

二次大戰後，對於打敗希特勒，英國的教科書說英國的貢獻最大，法國的教科書則說法國最有貢獻，大家爭論不休。英儒羅素建議，把兩種教科書給學生一起讀。有人質疑，這不是叫學生懷疑嗎？他答道：學生有懷疑，這才是教育最大的功能。

連、宋兩位這次參訪和演講，其成功處也許亦在此吧！

G



匆匆vs.緩慢

■王力行

「……人生啊，就像一條路，一會兒西，一會兒東，匆匆，匆匆。」「我們都是趕路的人，珍惜光陰莫放鬆，匆匆，匆匆，莫等到了盡頭，枉歎此行成空。」

這是著名民歌手胡德夫最新的CD選曲，卻是三十年前的一首老歌。聽過這首歌的人，一定有不同的感慨，感慨生命匆忙短促的苦，感慨人生趕路的疲，感慨生活不能放鬆的累……。

生活在現代的人，一方面享受人類科技帶來的快速、方便，也體認效率提升帶來的多彩、豐富；另一方面卻為隨快速、豐富而來的壓力、迷惑，深感沈重。

有人說，自從瓦特發明蒸汽機後，人類的生活就沒有慢下來過。一位研究時間的專家形容：「我們正處在一個把健康賣給時間和壓力的時代。」在這個時代，很多人得了「延滯幸福症候群」，他們把工作放第一，總為做不完的事自責，對工作以外的全沒興趣，也覺得不重要。

看看你周圍的朋友，是不是常抱怨「時間不夠用」。而且不限於工作，連生活都如此，我聽過一個母親說：「我的女兒有一天突然問我：『媽媽，妳為什麼那麼急？開車也急，吃飯也急，連說話也急？』我想想，對啊！因為我時間不夠用！」「我在家裡從一樓上二樓，都要想清楚可以一次做哪幾件事！」

為什麼時間不夠用？因為我們的社會、組織，甚至自己都在要求速度快、效率高，否則

就會在人生競賽中被淘汰出局。暢銷作家劉墉曾在訪談中一再提到：「不能同時做三件事的人，會被時代淘汰，就像當年的尼安德塔人。」

「我們的社會過度強調績效，逼出了一堆患有『急迫性偏執』病的人，」德國一位時間管理專家分析，這類「病人」的特徵是：他們喜歡解決突發狀況；他們愈忙愈有安全感，認為忙碌代表了重要、有意義，閒著是一種恥辱。

長期處在緊張、快節奏下，做時間奴隸、績效奴隸的「病人」，和正常健康人是背道而馳的，「這也是為什麼許多忙碌的人休假時就病倒；退休後突發心肌梗塞。」歐洲健康協會長期調查人們生活型態後指出，畢竟一個平衡的人除了效率外，還要有健康、人際關係和生命意義。

於是，人本思想底蘊深厚的歐洲人發起了「慢生活運動」，他們解釋：「與其說是一項運動，不如說是對現代生活的反思」，「慢生活的本質不是懶惰，而是對生活的珍視」。

1989年，「國際慢餐運動」從法國巴黎展開；過了十年，「慢城市國際大會」在義大利召開；接著在美國，「慢學校」「放慢時間協會」一一出現。快與慢的選擇，成為現代人的弔詭。

三十年前的除夕，胡德夫作曲、陳君天作詞的「匆匆」，三十年後聽來，仍舊打動人心；因為匆匆人生，依然匆匆。

G



台灣社會 「情何以堪」

■黃碧端

國民、親民兩個在野大黨的黨主席訪問北京，舉世矚目，兩岸和解也出現曙光。冷靜的國家領袖，這時應當借力使力，既給在野黨立功空間，也給自己從兩岸僵局中解套的機會。

可惜的是，阿扁總統即使智足以見此，個性卻做不到。他好不容易克制了自己繼續罵連戰的口鋒，一上電視，卻便又渾然忘我砲火四射；硝煙所及，說宋楚瑜在「扁宋會」，用支持民進黨特定法案來換取訪中，說許文龍在發表支持中共「反分裂法」談話後，曾私下向他致歉表示「後悔」，又暗諷李前總統想當「台灣國父」，拿諾貝爾獎，把現任總統當兒子管，「叫我情何以堪」……。

而其結果是，人人「情何以堪」。——陪同宋楚瑜在北京訪問的親民黨立委兼程趕回台北，跟國民黨立委聯手杯葛法案，以證明親民黨沒被收買；許文龍的公司總經理出面澄清，許的談話是深思的結果，意思當然是沒「後悔」這回事，但不管有沒有，以後還有誰敢和陳總統交心才是最大的問題；至於李登輝，則直接說「心寒」。——陳總統說了這些話，正面效益看不出來，負面結果已經立即顯現。

不過總統談話中也有一些合度的語言，他說了「資政不是一言堂」，不會因為許文龍支持「反分裂法」，就撤他的資政頭銜，也說了自己只是「平凡總統」，並無他想。

這些話沒受到注意，固然是因為不聳動，不

易吸引注目，但更可能因為在印證行為的時候，這些話不十分看得出背後的誠意，聽者自然也就不會當真。

假如陳總統平日對逆耳之言或相左的立場，能相待以禮不出惡言，不會動不動自己上媒體指責、怒罵，或「爆料」，則他自認非「一言堂」，或自謂「平凡」，自然就能得到較大的認同和敬意。

晚期的蔣經國，一手主導本土化政策，落實解嚴、開放黨禁，同時深入民間，與百姓苦樂相共。儘管在這樣的自我要求下，異議者的辱罵和暴力場面仍時有所見，然而蔣氏未曾公開對不同意見的人出言責備，更不要說怒罵，或把暴露私人談話當做手段。能做到這樣，則其非「一言堂」，不言自明；其以「平凡」自奉，百姓知其為謙沖。

語言的節制是所有社會規範的基礎，也是人際和諧的要件。近十幾年來，主持大政者對不同意的聲音，動輒以叫罵怒責，或暴露隱私的方式相向。在野在朝，上自元首下至小民，日漸成為常態，如果我們看到台灣整個社會變得粗俗暴戾，政治人物實在要負最大的責任！

當元首人物說卸任元首還不斷想左右他、把他當兒子，「情何以堪」時，我們也要說，當政治人物不斷以語言暴力相向，把百姓變成語言垃圾桶時，我們不是更「情何以堪」？

（作者為國立台南藝術大學校長）

G



大學校務 請私立評鑑公立

■ 李國偉

今年國內高等教育界的一件大事，就是由「財團法人台灣評鑑協會」主辦的大學校務評鑑。要花整學年的時間來評鑑七十六所大學校院，評鑑項目涵蓋師資、教學、研究、教學資源、國際化程度、推廣服務、訓輔（學生事務）、通識教育、行政支援。不僅規模為歷年來所僅見，一般也多認為，評鑑結果會影響到教育部對各校的經費補助。因此各校無不全力以赴，想表現出自己的特色與最美好的一面。

自3月初開始，評鑑工作已經進行到實地訪視的階段。我因為參加私立學校自然類組的專業評鑑，看了好幾所私立大學。普遍聽到一種抱怨聲，就是近年來公立大學數目急增，使私立大學無論如何努力辦學，入學新生水準只降不升。特別是某些升格上來的公立大學，無論師資、設備或研究，都沒什麼可稱道的地方，然而一旦加入大學考試分發入學的行列，甚至會把一些聲譽優良的私立學校壓下去。

這種現象一方面是公私立學校學費有很大落差，在不景氣的年代，很多家庭不得不精打細算子女在高等教育上的花費。另一方面也是因為社會上的刻板印象，總認為公立比私立好。如果不把私立學校努力辦學的近況廣為人知，私立學校的聲望豈非難逃每下愈況的宿命？

其實現在已經有收費高昂的私立中小學，不乏大批家長搶著把孩子塞進去就讀。另外早年某些私立大學獨具特色的學系，也能吸引到相

當優秀的學生。所以當前私立大學雖然面對學校數目增加、學齡人口下降的嚴峻挑戰，但是也不是毫無生路。

這次訪視中印象最深刻的地方，是私立大學在經營管理上所下的氣力。為因應新的形勢，即使少數以前有為人詬病之處的私立大學，近五年來也積極在基礎建設上慷慨投資。更不用說那些一向正派經營的學校，在校園的精緻化、藝術化；在儀器設備的有效使用；在視聽與e化設備的設置；在建教合作與校友資源的開發上，處處都看得出下功夫謀特色的痕跡。我自己也在強勢的公立大學兼課，看看教室裡桌椅的陳舊、視聽網路設備的缺乏，真覺得學校愧對吸引進來的一流學生。

在高等教育的權力結構中，因為私立大學無法對公立大學產生壓力，所以一方面私立大學的辦學績效難為社會所認識，另一方面公立學校也在低效率的經營方式中，浪費納稅人血汗。

因此我建議在學校的經營管理這一塊，不應該由效率低的去評鑑效率高的，比較合理的是反過來由私立大學來評鑑公立大學。光是由公立大學去觀摩私立大學的有效率經營方式是不夠的，必須讓私立大學形成公立大學的壓力集團，才會產生良性競爭的結果。

唯有改變高等教育的不對稱權力關係，私人興學才能切實產生在言論與講學自由保障下應有的特色。（作者為中央研究院數學研究所教授）**G**



抑制中國的失衡成長

中國必須善用財經與區域發展政策，達成經濟平衡發展，並推行法治與民主達到公平正義，才能使成長持續不輟。

■ 華而誠

中國經濟在今年第一季驚人成長9.5%，較中國政府在2005年預估的8.0%高出一截。布希總統近日形容中國經濟成長幾近瘋狂。然而國際貨幣基金組織（IMF）在它的《世界經濟展望》卻指出，仰賴美國與中國驅動經濟成長，將使全球性不平衡加劇，並且讓未來經濟大幅趨緩的風險升高。

經濟失衡擴大

自1979年底採取市場導向經濟改革，中國經濟每年以平均9%的速度成長，而且未出現高通貨膨脹率。

這樣驚人的經濟表現，使中國成為東亞經濟奇蹟締造者的一員。但是中國無制衡的急速成長，使國內所得不均日益嚴重。過度工業化，使得服務業的發展受限。大量的投資排擠了消費。迅速成長同時也危及環境品質。逐漸升高的貿易順差，也引發保護主義與貿易摩擦。

這種不平衡的經濟成長模式提高了資源成本，降低了經濟效率，也使經濟發展暴露在不確定的國際政治風險下，而難以維持長久。中國政府乃在其近年的經濟發展計畫中要求改變經濟成長的方式，強調穩定、健康與和諧、「以人為本」的成長。

所得不均惡化

世界銀行研究顯示，中國的貧富不均較崇尚

資本主義的美國更為嚴重，甚至逐漸逼近南美的阿根廷與巴西，這些長久以來所得不均最為嚴重的地區。其實，貧富不均的增加也並不完全意外，因為經濟改革的主要目的就是要打破「鐵飯碗」與「平均主義」（egalitarianism），以追求經濟效率為優先考量。

中國政府在經濟改革初期的1980年代率先在南方建立了四個「經濟特區」，享有優惠政策。其後，於1990年代初期提出以上海浦東為龍頭來推動長江流域發展的戰略，最近則把焦點放在落後的大西部的開發與東北地區的振興之

美國指責中國偷走了它們的製造業工作，但諷刺的是，

1996到2001年間，中國竟減少了一千七百二十萬個製造業工作機會。

上。這個「不平衡」的發展策略在經濟成長上帶來顯著成果，然而區域所得不均卻愈形嚴重。現在長江三角洲的人均收入（2004年為4230美元），已經超過全國人均收入的四倍。

一些從公共利益不當取得的私人財富，也加重了所得不均的問題。侵吞國有財產，或是所謂「在地私有化」（spontaneous privatization），就是箇中要點。這個現象自然

與不透明、貪污脫不了關係。唯一說得過去的地方在於，這是向市場經濟轉軌引致的典型成本，例如另一個大型轉軌經濟體俄羅斯，付出了更為高昂的代價。

就業與成長失衡

另一項令人擔憂的地方在於，每單位產出所需要的資本投入呈逐年提高的趨勢，並成為經濟成長的主要動力，這使較資本遠為豐沛的勞動力資源無法充分利用。最近幾年的投資狂潮使此一趨勢愈見明顯。故快速的工業化並未創

中國政府希望藉由刺激消費

以取代投資成為經濟成長的動力。

在中國經濟過熱的情形下，

控制投資就是刺激消費的最佳策略。

造相對數量的工作，導致就業壓力加重，為經濟帶來高昂的社會與經濟成本。即使報導指出，幾個繁榮的沿海地區已經沒有勞工過剩的問題，但這不能代表國家整體的狀況。

美國指責中國偷走了它們的製造業工作，但諷刺的是，1996到2001年間，中國竟減少了一千七百二十萬個製造業工作機會。一些經濟學家以1970年代台灣與韓國重化工業化的經驗為例，來證明中國現階段成長模式正常，然而這並不能改變中國經濟雖然成長驚人，卻不是一台大型創造就業機器的事實。原則上，中國進入WTO是讓本國服務業現代化並創造更多就業機會的大好契機，然而地方政府過度強調工業發展的老習慣，卻必須先被改變。

控制投資以促消費

另一項因為過度投資所造成的潛在經濟風險是，投資泡沫終將幻滅，而滿足企業大量外部融資需求的銀行，也將面臨不良資產快速增加的後果。

其次，投資也快速推高了能源與原物料的使用，中國在關鍵原物料，如石油、金屬方面，已是全球第二大的使用者，僅次於美國。

在使用效率不彰的情況下，造成了資源的浪費。因此中國政府希望藉由刺激消費以取代投資成為經濟成長的動力。但是在中國經濟過熱的情形下，控制投資本身就是刺激消費的最佳策略，在工廠不再都忙於生產投資品之後，才有機會生產消費品。

貿易關係失衡

另一項可能出現的經濟失衡，則是國內需求趨緩造成的貿易順差。

因為國內製造商擁有豐沛產能，足以出口過剩的產品，所以中國在鋼鐵產品與其他原料上開始擁有巨額的貿易順差。

國外投資人把中國當成高效率生產平台，再把產品出口到世界各國所形成的加工貿易（processing trade），是中國對外貿易成長最快速的部分，也是對美貿易順差的一大主因。貿易順差的節節高升，給予美與歐貿易保護分子充分的立場，也加大了人民幣重估的壓力。

中國必須善用財經與區域發展政策來調整經濟激勵架構（economic incentive framework），使經濟發展不再以失衡為代價，並推行法治與民主達到公平正義，才能使成長持續不輟。

（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；王怡榮譯）

G

國際瞭望

汪芸

去年亞太經濟 愈挫愈勇

聯合國4月公布2005年亞太地區經濟與社會調查。調查發現，亞太地區去年出現2000年以來最高的經濟成長，雖經歷高油價、禽流感與南亞海嘯等問題，其中開發中國家的區內生產總值（GDP）平均成長率仍高達7.2%，中國更高達9.5%，香港則為7.9%。

日本的表現為十四年來最佳（2.6%）。東南亞國家成長率為1997年金融風暴以來最高（6.4%），其中新加坡最出色（8.4%），次為馬來西亞（7.1%）和越南（7.7%）。

亞太地區經濟成長

| | 經濟成長率(%) | |
|-------|----------|-----------|
| | 2004 | 2005 (預測) |
| 開發中國家 | 7.2 | 6.2 |
| 已開發國家 | 2.7 | 1.6 |
| 中國 | 9.5 | 8.5 |
| 香港 | 7.9 | 5.0 |
| 馬來西亞 | 7.1 | 6.0 |
| 新加坡 | 8.4 | 5.2 |
| 日本 | 2.6 | 1.5 |
| 澳洲 | 3.5 | 3.0 |
| 印度 | 6.9 | 7.2 |
| 越南 | 7.7 | 8.5 |

資料來源：聯合國亞太經社調查 繪表：陸承宗

日本念書一擲千金

加拿大「教育政策研究所」5月公布「2005年全球高等教育排行榜」，針對十六國進行「可負擔程度」與「入學機會」兩項評比，此為全球第一項針對這兩個項目進行的系統性國際研究。

在可負擔排行榜方面，瑞典負擔最輕（一年教育支出約新台幣2萬7000元；生活費約17萬元），日本費用最貴（一年教育支出約26萬元；生活費約20萬元）。

在入學機會方面，荷蘭獲得冠軍，義德比奧在入學機會排行榜墊底。

哪裡念書最便宜？

| 名次 | 國家 | 名次 | 國家 |
|----|------------|----|-----|
| 1 | 瑞典 | 9 | 法國 |
| 2 | 芬蘭 | 10 | 義大利 |
| 3 | 荷蘭 | 11 | 加拿大 |
| 4 | 比利時（法蘭德斯區） | 12 | 澳洲 |
| 5 | 愛爾蘭 | 13 | 美國 |
| 6 | 比利時（法語區） | 14 | 英國 |
| 7 | 奧地利 | 15 | 紐西蘭 |
| 8 | 德國 | 16 | 日本 |

資料來源：教育政策研究所 繪表：陸承宗

台灣競爭力 全球第十一

瑞士洛桑國際管理學院（IMD）5月公布2005年全球競爭力報告。在經濟體競爭力排行榜中，美國排名第一。

獲得冠軍的主要原因是先進的基礎設施及發達的國民經濟。但因巨額財赤的影響，美國政府效率排名已連續三年後退。

由於對中國經濟發展的持續力並不十分肯定，大陸從去年的第二十四降至第三十一。臺灣居世界第十一，是2000年以來表現最佳的一年，但政治穩定度排名落到五十五，為全球倒數第六。

全球競爭力排行

| 排名 | 經濟體 |
|----|-----|
| 1 | 美國 |
| 2 | 香港 |
| 3 | 新加坡 |
| 4 | 冰島 |
| 5 | 加拿大 |
| 6 | 芬蘭 |
| 7 | 丹麥 |
| 8 | 瑞士 |
| 9 | 澳洲 |
| 10 | 盧森堡 |

資料來源：IMD
繪表：陸承宗

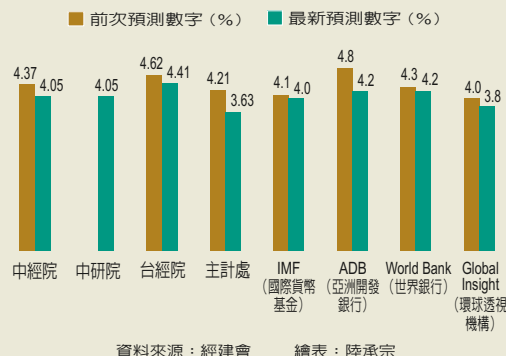
國內聚焦

■ 萬敏婉

經濟成長預測 主計處下修為3.63%

受到美國升息及油價不穩定等影響，全球經濟走軟，國內外各研究機構也紛紛下修經濟成長預測數字，其中以主計處5月19日發布的預測數字最低，為3.63%。相對於去年由進出口所帶動的經濟成長率，國內普遍認為，今年經濟成長的動力恐需倚賴內需的成長。然而，在國際經濟表現趨緩的情況下，加上不穩定的兩岸關係與政治情勢，主計處預測今年的民間投資將比去年減少19.35%，對於下半年台灣的經濟發展不樂觀。

2005年台灣經濟成長率預測值普遍下修



台灣知識經濟發展 亞洲第三

世界銀行日前發表的「2005全球知識經濟指數 (Knowledge Economy Index, KEI)」評比中，台灣獲得8.04分的KEI指數（滿分10分），在接受評比的全球一百二十八個國家中，名列二十。在亞洲地區，僅落後日本（8.29）與新加坡（8.24），位居第三。該評比共分四項子評比項目，台灣以「創新系統」表現最優異，得分9.0，亞洲地區僅次於日本。

台灣近年來在知識創造與專利生產力上成果豐碩，SCI論文生產力排名世界第十八，獲美核准的專利數亦達全球第四。唯從本次評比中發現台灣在創意人才的培訓與教育上，需要更努力。

亞洲主要國家知識經濟發展排名

| | 台灣 | 日本 | 新加坡 | 香港 | 南韓 |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 知識經濟指數 | 8.0 | 8.3 | 8.2 | 7.9 | 7.6 |
| 資訊基礎設施 | 8.9 | 8.4 | 9.0 | 9.1 | 9.0 |
| 創新系統 | 9.0 | 9.3 | 9.0 | 8.6 | 8.1 |
| 經濟激勵機制與制度 | 7.3 | 7.4 | 9.5 | 8.8 | 5.4 |
| 教育 | 7.0 | 8.1 | 5.5 | 5.0 | 7.9 |

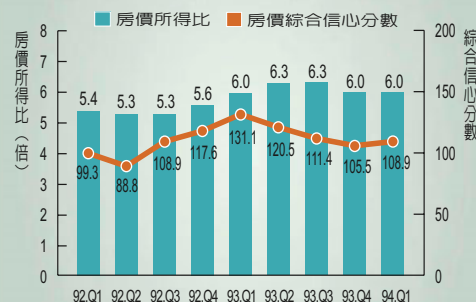
資料來源：世界銀行 繪表：陸承宗

住宅需求 小幅回溫

行政院經建會公布的「台灣住宅需求動向」顯示，國人對於住宅需求呈現穩定增溫情勢，故在房價綜合信心分數上，較前季小幅上升3.4分，達108.93分。且對於近期房價的信心較對未來房價的信心為高，其信心分數分別為116.15分與101.72分，顯示國人短期仍看漲房價，但對未來房價則相對的保守。

此外，透過房價所得比的變化可以看得出來，近兩季以來較低的房價所得比，是消費者購屋需求的誘因。

2003年以來的住宅需求



資料說明：房價所得比＝購屋總價÷家庭戶名目年所得
資料來源：財團法人國土規劃及不動產資訊中心
繪表：陸承宗

彼岸探索

■陳致中

中國大陸躍居航空第三大國

根據國際民航組織的最新統計，2004年中國大陸航空公司定期航班所完成的總週轉量為兩百四十一億噸公里，年成長達36%，全球排名由原先的第五名躍升至第三名。在國際航班方面，中國大陸完成的運輸總週轉量為八十八億噸公里，較2003年增長41%，世界排名也由第十二位上升至第十位。

按照客貨運輸分類，大陸2004年航空客運完成一千七百六十三億人公里，成長41%，排名第三，僅次於美、英。航空貨運則完成八十一億噸公里，成長28%，排名僅次於美、日。



2004世界航空運輸週轉量排名

| 排 名 | 國 家 | 航空運輸總週轉量 (億噸公里) |
|-----|------|--------------------|
| 1 | 美國 | 1449.6 |
| 2 | 德國 | 246.8 |
| 3 | 中國大陸 | 240.8 |
| 4 | 日本 | 224.3 |
| 5 | 英國 | 222.6 |

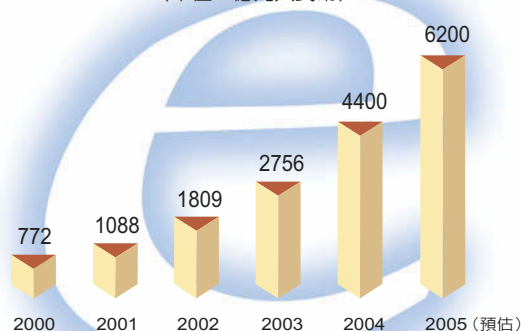
資料來源：國際民航組織 繪表：陸承宗

大陸電子商務前景看好

根據易觀國際諮詢公司公布的研究報告顯示，中國大陸2004年的電子商務交易總額達4400億人民幣，較2003年成長60%。其中，上海市電子商務交易額達700億，全國排名第一；北京、廣州分別以660億、230億分居二、三。

該報告同時估計，今年大陸電子商務交易總額將突破6000億大關，達到6200億。不過，儘管發展快速，與發達國家相比，大陸電子商務仍處於起步階段。該報告指出，要保持電子商務的良好發展態勢，相關政策配套、與國際接軌等問題都要解決。

中國大陸歷年電子商務交易總額
(單位：億元人民幣)



資料來源：易觀國際諮詢公司 繪表：陸承宗

中國蟬連遭反傾銷調查最多的國家

根據世界貿易組織(WTO)公布的最新反傾銷統計資料，中國大陸連續第九年成為全球遭遇反傾銷調查最多的國家，2004年共受到四十七起反傾銷調查；不過中國2004年發起反傾銷調查的數量也上升到全球第二位，達二十七起。

歐盟是2004年發起反傾銷調查最多的地區，總共發起三十起調查；美國以及土耳其則各以二十五起並列第三。在受到反傾銷調查的國家方面，南韓以遭到二十四起調查名列第二，第三名則是台灣的二十起。

2004反傾銷及遭反傾銷調查

| 發起反傾銷調查數 | 國 家 | 遭反傾銷調查數 | 國 家 |
|----------|-----|---------|-----|
| 30 | 歐盟 | 47 | 中國 |
| 27 | 中國 | 24 | 南韓 |
| 25 | 美國 | 20 | 台灣 |
| 25 | 土耳其 | 13 | 美國 |
| 18 | 印度 | 9 | 巴西 |
| 12 | 阿根廷 | 9 | 日本 |
| 11 | 加拿大 | 9 | 泰國 |
| 9 | 澳洲 | 8 | 印度 |
| 8 | 巴西 | 8 | 印尼 |
| 7 | 秘魯 | 8 | 俄羅斯 |
| 7 | 墨西哥 | 7 | 越南 |

資料來源：世界貿易組織 繪表：陸承宗

天下文化

www.bookzone.com.tw

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論。



■定價600元



■定價500元



科技小巨人 淺灘獲利學

「錢歹賺」似乎成為近年來科技業感慨的話題。
但攤開去年的獲利年報，
另有一群「精而美」的科技小巨人打破低毛利魔咒，
怏怏在利基市場建立事業王國賺大錢。

■高聖凱

這年頭，科技業的錢似乎
愈來愈難賺。

名列電子五哥之一的仁寶法人說明會上，台上總經理陳瑞聰口水橫飛，暢談新事業布局與未來出貨規模遠景；台下投資法人的指尖卻在計算機上來回不停，擔心毛利是否受到影響，「與其把餅做大，我們更關心賺不賺錢，」台下法人的疑慮逼得陳瑞聰最後脫口而出，若毛利率跌破5%，他就

下台一鞠躬。

小巨人打破5%魔咒

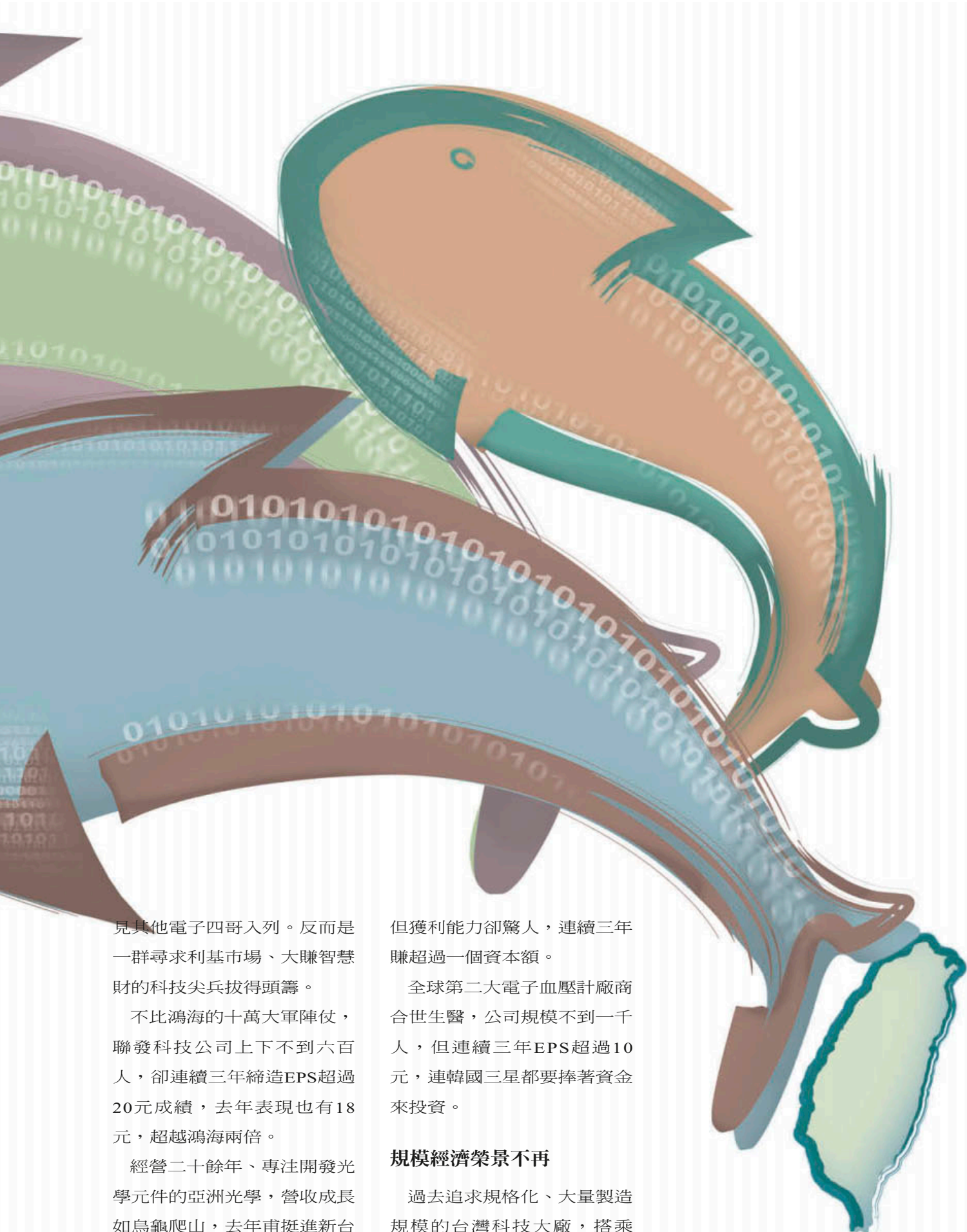
毛利率達5%，已經成為許多電子大廠的獲利魔咒。不僅仁寶，其它科技大哥的獲利都在「保五」關卡徘徊，備受壓力。電子組裝大廠廣達電腦去年營收超過新台幣3000億元，但毛利率僅5.23%，今年第一季自結EPS（每股盈餘）僅0.66元；電子一哥鴻海雖然今年連

兩個月營收超過500億元，但毛利率也不到6%，低於去年同期水準。

營收數字看似茁壯，但獲利表現卻遊走邊緣，原因在於：製造規模。

但另有一群科技小巨人，選擇逃離大規模、低獲利市場的低迷。

攤開5月甫公布的國內科技廠商2004年年報，EPS與毛利率名列前茅者，除了鴻海，不



見其他電子四哥入列。反而是一群尋求利基市場、大賺智慧財的科技尖兵拔得頭籌。

不比鴻海的十萬大軍陣仗，聯發科技公司上下不到六百人，卻連續三年締造EPS超過20元成績，去年表現也有18元，超越鴻海兩倍。

經營二十餘年、專注開發光學元件的亞洲光學，營收成長如烏龜爬山，去年甫挺進新台幣271億元（合併營收）新高，

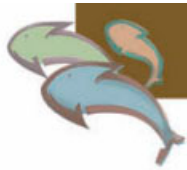
但獲利能力卻驚人，連續三年賺超過一個資本額。

全球第二大電子血壓計廠商合世生醫，公司規模不到一千人，但連續三年EPS超過10元，連韓國三星都要捧著資金來投資。

規模經濟榮景不再

過去追求規格化、大量製造規模的台灣科技大廠，搭乘PC引領的經濟列車，造就黃

插畫 林薇依



金十年科技榮景；如今科技市場出現供過於求瓶頸，下一個取代PC獨占鰲頭的新市場又晦暗不明，台灣廠商若想複製過去成功模式迎向未來，恐將面臨重大挑戰。

「製造規模經濟是一條不歸路，我不一定有勇氣再走一回，」力晶董事長黃崇仁感慨地說。

規模經濟的獲利，不看附加價值，全看需求好壞的臉色。去年大賺的DRAM（動態隨機存取記憶體）大廠力晶半導體，今年第一季需求未見起色，一下子又風雲變色由盈轉虧。美林證券半導體分析師程正樺表示，如果國內廠商仍以降低成本做為競爭主力，「5%毛利關卡有可能會失守。」

不只力晶有這樣的無奈，像友達、奇美等投資上兆資金投入液晶電視面板材料製造，期待在液晶電視市場搶到頭香，但市場還未見起色，市場殺價聲早已戰鼓喧天。友達、奇美去年賺的錢，今年第一季一下子就轉盈為虧，大虧30億元以上。與國內科技廠商互動頻繁，台灣飛利浦總裁莊鈞源表示，像面板、DRAM等追求市場規模的科技產業只拚價格，未來會相當辛苦，「很難賺到錢。」

小池大魚能獲利！

5月中旬美國《BusinessWeek》，同樣對台灣科技業前景提出警告。《BusinessWeek》以台灣科技產業風雲做為封面故事，深入討論大陸科技業榮景背後的台灣勢力。文中指出，向來喜愛追求規模經濟、降低製造成本的台灣科技產業結構若不改變，獲利榮景將難持續。

歷經科技景氣起伏的黃崇仁有獨到見解，強調未來台灣科技業者適合走利基型發展策略，「在淺灘裡做大魚。」

從經營精英電腦到投資力晶半導體，黃崇仁看盡台灣科技產業一路起伏，他認為過去台灣一窩蜂投入PC等規格化產業，看似上千億的市場規模可期，但拚效率衝生產的結果造成產能過剩，許多廠商不但賺不到錢，反因不堪價格破壞遭到淘汰。最後像鴻海、廣達等存活的廠商大者恆大，但多數業者僅是大池裡的小魚。

反觀聯發科、亞洲光學這群科技小巨人，避開標準化產品市場，選擇市場封閉、規模相對小，但獲利前景看好的「池子」賺大錢，紛紛造就連續兩年獲利、EPS超過10元的傲人成績。主要原因便在於，他們開始跳出「鴻海模式」，發展

出獨特的利基產業競爭優勢。

新世紀產業發展指標

如果規模巨大如航空母艦般的鴻海，是過去台灣科技產業成功模式的縮影；這群「精而美」的科技特種部隊表現，更值得做為新世紀產業發展的參考指標：

1.賺供需失衡的錢

全球多媒體晶片大廠聯發科提早布局，在CD燒錄器與DVD市場尚未起步時便積極投入整合晶片開發，以技術密集累積競爭優勢，當需求起飛時，迅速成為市場一方之霸，全球市占率超過四成；國內監視器產業龍頭陞泰科技創辦人黃俊儒，十餘年前偶然在光華商場逛街經驗，窺見監視器安全產業的先機，因此提早卡位市場並開發技術，在市場封閉、競爭者數目有限下，同樣造成供不應求，奠定日後穩坐產業龍頭地位。

2.獲利靠翻新不靠殺價

除了賺供需落差價值外，這些科技小巨人都擁有市場獨到眼光，不靠血拚殺價，而以動腦增加附加價值大賺智慧財。合世生醫發現電子血壓器產品功能與樣式長年沒有改進，因此在產品外型上大做改良，不但將血壓計做到世界最薄，更





將外形改成銀色金屬材質，並加上計時等附加功能，一上市便在歐洲狂賣，暢銷至今，模組每兩年得重開一次。合世生醫創辦人暨董事長楊國和說，腦袋動得快，才能賺先機。

3.專注本業、投資長線技術

去年獲利亮麗的宏達電子，當初投入智慧型手機領域幾乎無人看好，但執行長卓火土經營比氣長，歷經五年耕耘，終於開花結果，成為智慧型手機市場的盟主。他表示，專注是經營成功的祕訣，看準市場潛力長線布局，才有致勝機會。他感慨地說，過去台商投資科技來去一陣風，「看哪邊賺錢就跟著跳，」沒有長線經營的承諾，市場的池水一下子便會被吸乾。

4.慎選客戶、不急擴張

不像電子大廠迅速擴張客戶群，這群科技尖兵做業務腳步穩健，把培養客戶忠誠度為第一考量。

手上把玩著新客戶最近在日本推出的五百萬畫素數位相機，亞光董事長賴以仁得意地展示這台亞光自製率高達九成的高階產品。亞光今年數位相機出貨目標上看四百五十萬台，但一年來客戶數僅增加兩位，而且每位客戶只接一項訂

單。他表示，亞光的策略保守謹慎，不急著通吃市場，選對客戶比衝量更重要。亞光用心經營客戶關係，讓客戶們「吃好道相報」，新客戶幾乎都靠同業口耳相傳而來。



插畫 林麗依

5.領導者 = 技術長 + 行銷長

除了擁有扎實的技術、賺智慧財與長線布局忠誠客戶關係外，這群科技小巨人背後的靈魂人物，都是結合技術與行銷的長才，帶領企業再造巔峰。聯發科蔡明介熟稔技術，不僅親自面試研發人員，並帶領團隊拓展手機新事業，打破IC設計「一代拳王」魔咒，再創企業的生命曲線。

亞光賴以仁同樣對技術如數家珍，至今仍站上第一線領軍談業務，展現的誠意讓客戶感

動不已。國際數據中心（IDC）資深副總裁Gigi Wang強調，行銷在科技產業角色日漸吃重，成功的經營者不但是技術通，更要身兼最佳推銷員，「光有一身好本領不一定成功，還要表達得讓客戶感同身受。」

找到利基的市場

「利基型市場的時代已經來臨，」長期觀察科技產業動態、麻省理工學院史隆管理學院教授奧利佛（Russ Olive）表示。他認為，過去科技產業水平整合的發展趨勢已開始改變，朝向專精與尋求利基市場，並展現長期經營的承諾。他強調，目前全球科技廠商的共同課題是：「找到利基的市場地位，做到最好。」

在《大象與跳蚤》一書中，作者韓第抱持同樣觀點。他認為，未來成功的個人或組織應是一群致力培養知識經濟、創意與應變服務等「軟能力」的跳蚤，而非大規模製造與成本導向等「硬能力」的大象。

從這群在利基市場賺大錢的科技業者身上，不但佐證了管理大師們的觀點，更看見了台灣科技產業未來轉型的動力與契機。



2004上市上櫃科技業每股獲利風雲榜

| 排名 | 公司 | EPS (元) | 營收 (新台幣億元) | 毛利 (新台幣億元) | 營業利益 (新台幣億元) | 稅後淨利 (新台幣億元) |
|----|-----------|------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| 1 | 2454 聯發科 | 18.73 | 400.54 | 196.15 | 147.52 | 143.23 |
| 2 | 2498 宏達電 | 14.21 | 363.97 | 79.04 | 43.10 | 38.55 |
| 3 | 3019 亞光 | 12.62 | 64.67 | 7.78 | 3.93 | 24.37 |
| 4 | 8070 長華 | 12.55 | 79.35 | 6.80 | 5.37 | 4.52 |
| 5 | 6244 茂迪 | 12.53 | 24.50 | 6.90 | 5.15 | 5.60 |
| 6 | 8072 陸泰 | 11.91 | 29.62 | 10.20 | 8.59 | 7.20 |
| 7 | 6223 旺矽 | 11.3 | 10.91 | 5.98 | 3.61 | 4.27 |
| 8 | 1781 合世 | 10.53 | 15.76 | 4.16 | 3.04 | 2.23 |
| 9 | 3008 大立光電 | 10.48 | 22.57 | 6.15 | 3.41 | 11.25 |
| 10 | 6234 高僑 | 10.21 | 16.34 | 6.43 | 5.06 | 4.02 |
| 11 | 2059 川湖 | 10.01 | 13.57 | 6.55 | 5.11 | 3.88 |
| 12 | 3260 威剛 | 10 | 261.72 | 19.57 | 15.10 | 8.12 |
| 13 | 3007 綠點 | 9.88 | 27.71 | 4.19 | 0.65 | 16.49 |
| 13 | 6176 瑞儀光電 | 9.88 | 112.59 | 19.09 | 15.42 | 20.49 |
| 15 | 8299 群聯 | 9.72 | 39.91 | 5.65 | 3.75 | 3.48 |
| 16 | 3006 晶豪科 | 9.47 | 87.08 | 26.53 | 23.37 | 16.84 |
| 17 | 2474 可成 | 9.25 | 14.91 | 5.79 | 3.63 | 17.35 |
| 18 | 2317 鴻海 | 9.21 | 4216.70 | 275.15 | 131.36 | 297.57 |
| 19 | 8016 矽創 | 9.01 | 22.90 | 7.52 | 4.77 | 4.21 |
| 20 | 3034 聯詠 | 9 | 175.03 | 50.84 | 37.00 | 35.69 |
| 21 | 3051 力特 | 8.72 | 170.13 | 45.03 | 30.17 | 30.40 |
| 22 | 6209 今國光 | 8.68 | 20.54 | 4.33 | 3.51 | 6.73 |
| 23 | 3311 閎暉 | 8.6 | 26.23 | 5.97 | 3.81 | 7.84 |
| 24 | 6121 新普科技 | 8.59 | 90.11 | 11.19 | 8.99 | 7.10 |
| 25 | 3324 雙鴻科技 | 8.56 | 24.18 | 5.10 | 2.72 | 2.33 |
| 26 | 6239 力成 | 8.35 | 76.78 | 27.68 | 25.67 | 26.31 |
| 27 | 3356 奇偶 | 8.31 | 8.21 | 5.31 | 3.82 | 3.16 |
| 28 | 6261 久元 | 8.24 | 10.91 | 4.83 | 3.85 | 3.73 |
| 29 | 6264 德士通 | 8.06 | 13.05 | 4.91 | 3.97 | 3.94 |
| 30 | 4906 正文 | 8.04 | 123.54 | 16.46 | 10.85 | 9.86 |
| 31 | 6139 亞翔 | 7.35 | 81.91 | 13.88 | 11.36 | 9.03 |
| 32 | 5203 訊連 | 7.3 | 14.12 | 13.38 | 5.93 | 6.08 |
| 33 | 6233 旺玖 | 7.28 | 13.13 | 7.47 | 3.67 | 3.46 |
| 34 | 2495 普安 | 7.16 | 30.71 | 17.82 | 13.03 | 12.18 |
| 35 | 3211 順達科 | 7.1 | 39.04 | 5.86 | 4.21 | 3.50 |
| 36 | 6160 欣技 | 6.93 | 10.81 | 6.37 | 4.72 | 3.47 |
| 37 | 2451 創見 | 6.85 | 145.88 | 23.59 | 19.80 | 18.84 |
| 38 | 3093 港建 | 6.7 | 6.37 | 3.96 | 2.27 | 1.83 |
| 39 | 8008 建興電子 | 6.46 | 486.15 | 51.60 | 10.17 | 42.72 |
| 40 | 8249 菱光 | 6.33 | 50.54 | 8.67 | 6.64 | 4.95 |
| 41 | 6270 倍微 | 6.29 | 31.70 | 3.21 | 1.90 | 2.90 |
| 42 | 6286 立錡 | 6.22 | 22.40 | 7.58 | 4.32 | 4.38 |
| 43 | 8050 廣積 | 6.14 | 8.40 | 3.05 | 1.79 | 1.61 |
| 44 | 2384 勝華 | 6.12 | 258.95 | 35.27 | 14.88 | 40.15 |
| 45 | 6277 宏正科 | 6.1 | 23.20 | 10.36 | 5.86 | 4.97 |
| 46 | 6131 悠克 | 6.05 | 16.60 | 5.42 | 3.94 | 3.64 |
| 47 | 3288 點晶 | 6.03 | 6.60 | 3.25 | 1.70 | 1.45 |
| 48 | 6105 瑞傳科技 | 5.95 | 18.89 | 6.79 | 4.50 | 4.09 |
| 49 | 6196 帆宣 | 5.92 | 99.90 | 14.88 | 8.55 | 6.17 |
| 50 | 2357 華碩 | 5.91 | 780.53 | 136.31 | 50.44 | 150.99 |

| 排名 | 公司 | EPS (元) | 營收 (新台幣億元) | 毛利 (新台幣億元) | 營業利益 (新台幣億元) | 稅後淨利 (新台幣億元) |
|----|-----------|------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| 50 | 2395 研華 | 5.91 | 78.10 | 23.85 | 15.20 | 21.60 |
| 52 | 6120 輔祥 | 5.9 | 57.84 | 6.33 | 3.15 | 6.84 |
| 53 | 2409 友達 | 5.82 | 1646.03 | 387.94 | 286.10 | 279.63 |
| 54 | 8076 伍豐 | 5.76 | 9.55 | 2.93 | 1.89 | 1.58 |
| 55 | 3189 景碩 | 5.75 | 46.35 | 17.79 | 13.74 | 12.76 |
| 56 | 6216 居易 | 5.74 | 9.66 | 4.25 | 2.88 | 2.90 |
| 57 | 6194 育富 | 5.73 | 16.17 | 1.08 | 0.13 | 4.10 |
| 58 | 3010 華立 | 5.7 | 94.93 | 15.26 | 7.90 | 10.02 |
| 59 | 3297 杭特 | 5.69 | 9.18 | 2.39 | 1.60 | 1.29 |
| 60 | 5346 力晶 | 5.62 | 574.36 | 253.45 | 229.73 | 213.35 |
| 61 | 8053 巨擘 | 5.48 | 108.99 | 23.33 | 14.10 | 21.00 |
| 62 | 6230 超眾 | 5.39 | 33.96 | 6.51 | 2.46 | 2.76 |
| 63 | 6263 普萊德 | 5.34 | 11.12 | 3.16 | 2.24 | 1.83 |
| 64 | 3055 蔚華科 | 5.32 | 84.63 | 14.12 | 7.91 | 7.65 |
| 65 | 2391 合勤 | 5.3 | 108.53 | 33.17 | 20.87 | 19.51 |
| 66 | 2412 中華電 | 5.17 | 1825.63 | 896.11 | 596.63 | 498.70 |
| 67 | 6214 精誠 | 5.16 | 17.58 | 5.73 | 0.95 | 3.28 |
| 68 | 6153 嘉聯益 | 5.15 | 69.28 | 17.06 | 9.95 | 10.21 |
| 69 | 1785 光洋科 | 5.08 | 40.55 | 5.75 | 3.40 | 2.91 |
| 69 | 3060 銘異 | 5.08 | 48.20 | 9.86 | 5.76 | 4.94 |
| 71 | 2473 思源 | 5.06 | 13.20 | 12.72 | 7.45 | 8.13 |
| 72 | 2392 正威 | 5.04 | 186.96 | 30.66 | 15.44 | 12.97 |
| 73 | 3035 智原 | 5.03 | 50.43 | 22.10 | 12.35 | 12.93 |
| 74 | 3015 全漢 | 4.97 | 79.72 | 9.33 | 2.61 | 4.90 |
| 74 | 3064 泰偉 | 4.97 | 3.40 | 2.54 | 1.71 | 1.15 |
| 76 | 2430 燦坤 | 4.89 | 303.90 | 54.89 | 12.28 | 10.81 |
| 77 | 3030 德律 | 4.87 | 14.48 | 8.27 | 4.67 | 4.33 |
| 77 | 8039 台虹 | 4.87 | 20.49 | 5.58 | 3.55 | 3.42 |
| 79 | 6206 飛捷 | 4.85 | 14.62 | 4.12 | 2.41 | 2.08 |
| 80 | 2439 美律 | 4.83 | 18.40 | 3.99 | 2.05 | 5.81 |
| 80 | 3289 宜特 | 4.83 | 4.32 | 2.22 | 1.36 | 1.45 |
| 82 | 2332 友訊 | 4.82 | 190.84 | 25.42 | 15.29 | 26.01 |
| 83 | 8078 華寶 | 4.76 | 144.11 | 23.74 | 14.97 | 16.08 |
| 84 | 6227 茂綸 | 4.75 | 24.69 | 5.34 | 3.46 | 2.64 |
| 85 | 6285 啓碁 | 4.72 | 111.82 | 15.47 | 6.04 | 4.63 |
| 86 | 1565 精華 | 4.56 | 7.25 | 4.51 | 2.50 | 1.66 |
| 87 | 3009 奇美電 | 4.54 | 1025.32 | 223.79 | 160.48 | 171.91 |
| 88 | 8287 英格爾 | 4.53 | 14.38 | 1.67 | 0.56 | 1.06 |
| 89 | 5475 德宏 | 4.52 | 22.82 | 6.14 | 5.00 | 5.07 |
| 89 | 6147 碩邦 | 4.52 | 27.90 | 9.44 | 7.57 | 7.49 |
| 91 | 3266 弘如洋 | 4.51 | 5.66 | 3.07 | 1.14 | 0.83 |
| 91 | 5484 慧友 | 4.51 | 16.95 | 5.17 | 3.37 | 3.49 |
| 93 | 3044 健鼎 | 4.49 | 90.68 | 14.27 | 7.05 | 11.22 |
| 93 | 6191 精成 | 4.49 | 162.38 | 4.41 | 2.72 | 6.91 |
| 95 | 5469 瀚宇博德 | 4.45 | 27.01 | 4.86 | 2.67 | 6.04 |
| 96 | 2402 毅嘉 | 4.44 | 56.20 | 13.69 | 8.99 | 10.55 |
| 97 | 6211 福登 | 4.41 | 11.68 | 2.44 | 1.18 | 1.79 |
| 98 | 2441 超豐 | 4.4 | 60.01 | 17.24 | 15.58 | 13.79 |
| 98 | 6197 佳必琪 | 4.4 | 30.16 | 4.68 | 2.33 | 3.13 |
| 98 | 8081 致新 | 4.4 | 8.31 | 2.74 | 1.48 | 1.25 |

註：不含OTC興櫃市場，化學生技醫療（非生物科技相關產品）與電機機械類股

資料來源：公開資訊觀測站 續表：林薇依



晶片獲利王 / 聯發科技

放長線，賺未來

「放長線釣大魚」的核心競爭技術，讓聯發科在未來的戰場上，已未戰先贏。

■高聖凱

走路匆忙、行事低調的聯發科技董事長蔡明介最近神采奕奕。在第一季法人說明會上，他暢談進軍手機新市場的進展，並決定一口氣分配2004年營運盈餘股利新台幣11元回饋股東，股利之高榮登上市櫃公司之冠，羨煞許多領薪階級。

聯發科去年獲利數字亮眼，不但營收成長一倍，稅後EPS更高達18.73元，蟬聯晶片設

計業獲利之冠。被問到去年表現時，蔡明介謙虛地表示，光儲存市場表現去年還不錯，包括複合型光碟機與DVD光碟機晶片是成長主力，「但今年新事業開始發揮，還有成長空間。」

雖然營運盈餘股利分配結果仍待6月份股東會決議，但聯發科大手筆的配股獲利讓投資界吃了定心丸。聯發科的業績表現立即反映在股價走勢，5

聯發科技小檔案

創立日期：1997年

董事長：蔡明介

資本額：新台幣76.93億元

主要產品：多媒體晶片

2004年營收：新台幣400.54億元

2004年EPS：新台幣18.73元



陳宗怡 攝

月起順勢連漲兩週，一度站上270元（5月13日）估計從今年初至5月最大漲幅近六成。同時，外資與國內法人看好聯發科前景，紛紛提高公司評等。

技術才是競爭力

「聯發科靠技術賺錢，」研究國內晶片設計產業、美林證券研究部助理副總裁程正樺點出聯發科的核心競爭力。沒有巨額廠房設備投資、只有六百位研發精英的聯發科，自1997年從聯電分割出來後，倚靠優異的單晶片技術整合能力，在光儲存控制晶片市場打下一片天。從CD光碟機到DVD播放機裡，聯發科的晶片市占率超過四成，傲視全球。

聯發科不僅深耕技術掌握市場，利潤也比競爭者賺更多。去年下半年起，光儲存晶片市場遭到新競爭者進行價格破壞，各家晶片設計業者苦不堪言，聯發科毛利率跌落至44%，但比起其他對手還是超越一倍以上。長期觀察晶片設計產業的元大晶華投顧協理王文宏說，聯發科不僅技術領先，更擅長成本控管，客戶不買單也難。

除了技術品質與效率，蔡明介「放長線釣大魚」的市場策略是讓聯發科立於不敗之地的



關鍵因素。主張「一代拳王」市場理論的他，深知唯有提早布局新產品技術，公司才能持續成長，立於不敗之地。

拳王產品：通訊晶片

鮮少人知悉，早在五年前光儲存市場起步時，蔡明介便已著手培養下一個「拳王」：通訊晶片。他走遍國內外，甚至深入印度求才，積極研發手機射頻與基板晶片平台。眼看光儲存晶片價格已經打壞，外界無不放大眼睛觀察聯發科的手機晶片事業，若能順利起飛，規模與獲利將比目前的光儲存市場好。程正樺表示，手機晶片技術門檻很高，熬得住長達五年蹲馬步練兵的國內廠商少之又少，他佩服蔡明介的遠見與對市場的堅持。

聯發科手機事業開始開花結果，其中以大陸市場成長最為快速。大陸已有數家一線手機廠商採用聯發科晶片產品出貨，此外台灣與韓國也有斬獲，拿下手機品牌大廠的產品

設計。蔡明介表示，目前手機客戶約有數十家，市場將持續成長，年底前手機晶片營收可望占總營收15~20%。美林證券更樂觀預估，下半年手機晶片出貨量可望超過兩百萬片。

養兵打未來的仗

為求市場競爭力，聯發科的產品策略總是保密到家，不僅競爭對手常摸不著頭緒，有時連客戶也是霧裡看花。

日前聯發科決定進軍手機晶片電源供應市場時，曾有市場競爭者表達退出市場之意，「不然怎麼死都不知道。」許多客戶也曾領教過聯發科的保密作風，某手機通路商客戶表示，聯發科每次前來提案報告時，除了要求客戶保密外，也不提供簡報資料影本或檔案，與會者只能手抄或默記數字，對客戶是一大挑戰。

放眼未來，聯發科也開始布局手機之後的新興戰場：數位電視多媒體控制晶片。

蔡明介表示，目前數位電視雖然量未見明顯成長，但趨勢「一步一步走」。聯發科也開始招兵買馬，不排除擴編建軍。聯發科財務部協理喻銘鐸表示，聯發科將持續投資多媒體核心技術，「養兵打未來的仗。」

G



光學獲利王 / 亞洲光學

永遠比對手 看快一步

亞洲光學連續三年每年都賺進一個資本額，2004年合併營收271億元創歷史新高，二十五年前從鏡片製造起家的亞光，一路做到數位相機、照相手機鏡頭、光通訊與雷射測距儀，到底亞光董事長賴以仁是怎麼辦到的？

■江逸之

走進亞光工廠，就等於走進了光學的超級市場。

一條龍的生產流程，從鏡片的研磨鍍膜、鏡頭組裝、快門與馬達生產，到最後的數位相機組裝及測試，一氣呵成。

假如你有一台日本數位相機的話，很有可能就是亞光製造。全球每二十台數位相機就有一台是亞光生產，2004年全球數位相機出貨量為六千一百三十六萬台，而亞光就生產了三百四十萬台，今年更上看四百五十萬台出貨量。

三年前，賴以仁喊出了「1030」計畫，2010年營收將衝破30億美元（約1000億台幣）。

「現在亞光是與日本數位相機、多功能事務機廠商作戰中，我一定要衝到最前面，」講話快而宏亮的亞光董事長賴

亞洲光學小檔案

創立日期：1981年

董事長：賴以仁

資本額：新台幣20.14億元

主要產品：光學元件、鏡頭製造、

數位相機設計製造、雷射測距儀、MFP

2004年營收：新台幣64.67億元

2004年EPS：新台幣12.62元

陳宗怡 攝

以仁提高語調說。已經跳脫台商同業競爭層次的亞光，最近兩年成功地拿下了四大日本客戶的數位相機訂單，「過去日本三洋（全球最大數位相機代工廠）看不起亞光，現在三洋也回過頭來跟亞光買鏡頭，認為我們是可敬的對手。」

賴以仁自信的關鍵，就是亞光掌握了三把寶劍——快速反應、內製化與光學研發技術。

再者，亞光接單也很謹慎。「亞光針對每一家日本數位相機客戶，只做一兩個機種，依循客戶的產品系列設計新產品，不會盲目衝訂單，絕對不會把所有業務集中在某一個大客戶，」賴以仁說。

先手，亞光兵貴神速

賴以仁的衝勁，連鴻海董事長郭台銘都稱讚「台灣只有賴以仁比我更打拚。」

賴以仁在5月18日股東會的前一天中午，從日本飛回台灣，在台灣待不到三十小時，主持股東會後，下午三點立刻飛到日本談生意，「在亞光工作，你必須要快跑才能跟上賴董的速度，」在亞光工作二十二年的發言人吳淑品形容。

賴以仁的決策快速而不冒進，日本通的他經常能掌握日本最新的數位相機發展趨勢。



日本佳能副社長田中宏常常跟賴以仁闡述企業必勝原則，就是先手（比對手快一步）、成本、品質、專利與市場需求；如果這五項加起來是一百分的話，「我要有八十分的把握，才去做，」賴以仁說。

事實上，賴以仁的光學產業垂直整合強悍作風，比起郭台銘有過之無不及，「亞光像是光學與數位相機的EMS（電子專業代工）大廠，」資策會MIC研究員陳立恆觀察，不到一年的時間，亞光就威脅到普利爾的數位相機龍頭地位。

亞光的擴張動作像極了鴻海。從光學產業中游——鏡片製造開始，逐漸向下游的數位相機設計製造，再擴展到光通訊、多功能事務機（MFP）、照相手機鏡頭、與雷射測距儀等光學產品。

賴以仁的全球布局腳步很快。十三年前，少有台商到東莞投資，賴以仁就第一個跑到東莞長安設廠；而在2004年上半年，賴以仁看到大陸工資節

節上漲，亞光立刻前進緬甸設廠。三千位緬甸員工專注做鏡片研磨與組裝，「緬甸軍政府掌權，治安很好，更重要的是，一個人工資只要新台幣500元，比大陸動輒7000元工資還要便宜，」賴以仁分析。

內製化，優勢成本控制

2004年，數位相機產業成長趨緩，流血殺價競爭，甚至於連全球排行第四的奧林巴斯（Olympus）的數位相機部門去年都大虧238億日圓；但是亞光卻逆勢成長，集團合併營收成長37%，純益率仍高達37.68%。

「高度垂直整合與內製化，讓亞光大部分零組件都不假外求。」亞光總經理黃明遠強調。

亞光除了數位相機裡面的晶片與電子零組件沒有生產之外，包括鏡頭、鏡片鍍膜、馬達、快門及機殼都是亞光自己生產，以近七百個零件的中階數位相機而言，亞光掌握了近六到七成的材料成本。

以三倍光學變焦五百萬畫素數位相機為例，光是鏡頭成本就占三成以上，而鏡頭的設計製造正是亞光的強項，「數位相機OEM毛利率只有6~7%，只要鏡頭自己做，毛利率就可以增加一、兩倍到15~20%，」



賴以仁指出。

由於亞光的高度垂直整合能力，也讓客戶的數位相機比起競爭對手更有價格優勢，「我們幫日本客戶生產的超薄型數位相機售價只要2萬5000日圓，對手的同等級產品卻還要3萬多日圓，」賴以仁笑著說。

亞光對於客戶的服務無微不至，賴以仁每個月花上二十天在日本拜訪客戶，「跟亞光做生意，很少會有跑掉的，只會增加訂單，」他自豪地說。

新款數位相機第一批出貨，亞光生產線員工都連續兩三天不睡覺加班，連賴以仁都捲起袖子在生產線現場監督，「很多生產線小姐都加班到流鼻血，日本客戶看到都很感動。」

高良率，來自品管習慣

除了高度內製化之外，亞光的高良率也是讓對於品質要求趨近嚴苛的日本客戶安心下單的原因。亞光的每一款新產品投產的頭兩週內良率都可以達到95%，很多日本客戶都要求參觀亞光的生產線，研究亞光怎麼做到的。

亞光保持高良率的關鍵在於，亞光巨細靡遺的生產線管理。從人員的招募開始，亞光就不斷地透過品管的教育訓練來對員工「洗腦」，養成品管

的習慣。每天生產線上工之前，領班會跟生產線員工提醒生產重點與品管的要求；下班時候也分組開會檢討當天的生產問題、提出解決方法。

2002年，亞光聘請日本老師來推動生產革新，拆掉長長的生產線，所有員工改為站著組裝，大幅減少空間與庫存。五年內存貨周轉率從九·四七次，提升到去年的三十七·二七次。

研發，前瞻競爭力

深耕研發，讓亞光得以屢屢接獲高毛利的日本訂單。「QCD（品質、成本與交期）只是代工廠基本功，要存活下去必須具備研發能力，」長期與日商競爭的賴以仁十多年前就有這樣的體悟。亞光在總部成立了三百多人規模的中央研究所，開發光機電整合技術。

「賴以仁很懂得善用全球的光電人才，」賴以仁的哥哥、亞光副董事長的賴顯堂指出，亞光運用浙江大學的優秀光學人才，在杭州設立研發中心，而日本研究中心專注研發車用鏡頭，並且到日本找光學大廠的副總經理來指導亞光設計雷射印表機。

三年前，亞光開始藉由併購，彌補技術研發的不足。賴

以仁透過德州儀器（TI）的介紹，併購了數位相機設計公司世界宏景，取得數位影像處理技術。此外，亞光併購美國加州的多功能事務機研發中心，美國研發團隊設計出全世界最便宜的多功能事務機的晶片，吸引了日本多功能事務機廠商的注意，「都想要買這一顆晶片，」賴以仁說，在日本一台專業用多功能事務機平均售價約100~120萬日圓，「但是亞光做的MFP只要半價。」

最近一年，亞光在專利研發開花結果，已有一百零四件專利通過，另外五百四十九件專利正在申請中。

賴以仁拿起了最近為奧林巴斯設計的三倍變焦五百萬畫素名片型超薄數位相機；他分析，傳統的三倍變焦鏡頭設計，光是鏡片就有三群，收鏡頭很占空間，「但是亞光設計的三倍變焦鏡頭，透過鏡頭的旋轉，可以讓其中兩群的鏡片收到不同的地方，減少了相機的厚度，」賴以仁強調，「台灣只有亞光有這樣的專利。」

最近亞光開始與日本車廠合作，開發汽車倒車攝影機的鏡頭，「只要跟光學有關的產品，亞光都有機會做，」總想要衝第一的賴以仁，逐步帶領亞光朝向世界級光學大廠邁進。 **G**



當今最有影響力的學習・組織・管理大師

彼得・聖吉

未來唯一恆久的優勢 是有能力比你的競爭對手 更快學習
現在唯一更快的學習 是有能力比你的競爭對手 更早開始

全系列4種7冊定價3,720元



第五項修練
定價700元

第五項修練—實踐篇 上下冊

■定價920元

說明「五項修練」的具體步驟、實用工具與演練方法，真正在企業組織實踐推廣。

第五項修練—變革之舞 上下冊

■定價1,050元

全球化挑戰殘酷無情、企業淘汰賽加劇，讓你的企業具有日新又新的自我改革動能。

第五項修練—學習型學校 上下冊

■定價1,050元

給教育工作者、政府教育機構、行政人員以及父母，重新思考更好的教學方式教育孩子。



生技獲利王 / 合世生醫

抓準市場脈動的好生意

在最需要抓準脈動的醫療市場裡，合世生醫如何靠著不起眼的血壓器，坐上生技獲利王位置？

■高聖凱

車水馬龍的中和工業區裡，藏著一家世界第二大的電子血壓器巨人。它讓韓國電子巨人三星電子都要掏錢投資。

取「Health」諧音命名的合世生醫，是成立近十年的獲利王。2004年業績亮眼，EPS（每股盈餘）10.53元多，登上生技

業獲利寶座，更連續三年EPS超過10元，是晶圓雙雄的四倍以上，被投資法人視為醫療電子業的領航指標。

「差異化」競爭市場

看似不起眼的血壓計，裡頭的零組件卻多達兩百個，與一個掌上型PDA無異；加上血壓

合世生醫小檔案

創立日期：1996年

董事長：楊國和

資本額：新台幣2億1215萬元

主要產品：電子血壓器

2004年營收：新台幣15.76億元

2004年EPS：新台幣10.53元



陳應欽 攝

器材攸關生命，消費者特別著重品質可靠度。抓準產品特性，合世生醫從1996年開始投入電子血壓器市場，就靠著產品差異化與成本競爭力，建立年出貨三百二十五萬台，市占率達17%的電子血壓器王國，成為僅次日商歐姆龍（Omron）的全球第二大供應商。

「我們不求快，只求穩定與信賴，」合世生醫創辦人暨董事長楊國和說。很難想像，這個投資界眼中的獲利王，創業初期卻是資本額只有500萬元、規模僅三人的小公司。一手催生公司成長的楊國和回憶，當初三人團隊扮演老闆、作業員兼會計，出去求貸款，「連銀行都懶得正眼瞧我們。」

當時向親友籌來的500萬元資金，只能開出兩個模具。楊國和知道資源不夠，功能差異化才是硬道理。當時公司決定，將血壓器厚度減薄，增加日期與資料記憶功能，並增配夜光螢幕，讓老人家在深夜方便使用。此舉竟然在海外受到了矚目，更讓合世靠著這款全球最薄的電子血壓計產品打出口碑。

這款產品至今仍是合世最熱賣的產品之一，模具也因生產需求過度磨損，必須每兩年就重開一次。



初階產品是大餅

五年級前段班出身的楊國和，待人和善，市場眼光卻像隻老鷹般地銳利，精準抓到血壓器市場的脈動，是合世能夠保持連續三年EPS超過10元的祕訣。

1997年，合世創立第二年，時值德國開放進口商品免稅，加上醫療設備法令修改，兩年內水銀血壓計將不得進口與使用，讓著重電子血壓計的合世生醫找到市場利基點，一口氣拿到六萬五千台的訂單，讓合世一戰成名。

除了歐洲市場告捷；美國市場在與三星合作成功切入量販店，更成為合世一舉登上國際舞台的關鍵。1998年，三星決定切入美國血壓計市場，合世的產品穩定度與成本受到三星青睞，雙方合作推出低價的初階產品。此舉讓日本國際牌等競爭者備感壓力，節節敗退，三星因此成為美國量販店裡異軍突起的生醫之星。因為這場

仗打得漂亮，2003年底，三星決定入股合世，成為開拓國際市場的重要合作伙伴。

挑戰中高階市場

在看似保守封閉的血壓器市場，楊國和主張創新，要跳出框架以確保市場競爭力。例如中高階的醫療設備，過去大廠早已卡位，在別人眼中是塊不可碰觸的市場禁地，但楊國和卻反向思考，認為進軍市場的機會千載難逢。

他分析，中高階產品毛利高，又可建立技術口碑，對公司成長是大利多。公司內部十七名研發人員是新市場的祕密武器，今年起他們將挑戰單價200美元以上的醫療設備市場，包括電子聽診器、自動判斷肺與心跳脈波偵測器。

此外，喜歡跳躍式思考的他，也時常鼓勵員工出去走走激發創意，「我鼓勵大家到故宮找點子，」他說。

喜歡看探索頻道（Discovery）的楊國和，從老鷹的生態中學到公司治理的精神：老鷹到了中年期，自己會撞岩壁磨銳喙角，不顧嘴破血流，只為保持喙角尖銳。他認為經營企業也要挑戰自己，像個磨喙的老鷹，隨時將嘴角維持最尖銳的狀態，保持戰鬥力。 **G**



電子監控獲利王 / 陞泰科技

60分的成功本事

面對監視器產業最大的挑戰：不知道客戶在哪裡，陞泰科技自有一套監控市場、建立客戶脈絡的獲利本事。

■高聖凱

踏入位於南港科學園區的公司大門，彷彿走進美國中情局的辦公室，十幾個監視器架在天花板上格外顯眼，往來員工的行動全在公司創辦人黃俊儒的電腦螢幕上一覽無遺。這不是電影《全民公敵》場景，而是國內電子監視器龍頭廠商陞泰科技的營運總部，更是創下連續六年賺回一個資本額的高獲利電子廠商。

陞泰成立將近十年，除了創業前兩年獲利未到新台幣10元外，其餘八年EPS都超過10元。根據新出爐的2004年報，陞泰電子稅後EPS高達11.91元，稱得上國內電子監控業的獲利王。今年3月的業績達2.59億，創半年來新高，EPS超過3.5元，硬是搶走電子五哥的風采。

獲利心法：「會好快廉簡」

不受景氣好壞影響，安全監視器的市場產值約新台幣100



陞泰科技小檔案

創立日期：1996年

董事長：陳世忠

資本額：新台幣4億5264萬元

主要產品：電子監視系統、積體電路零組件

2004年營收：新台幣29.62億元

2004年EPS：新台幣11.91元

陳應欽 攝

億元，穩穩地每年以12~15%幅度成長，可謂名副其實的「小池」市場。「我們從外行做到專精，靠的就是五字箴言『會好快廉簡』，」五年二班出身、說話鏗鏘有力的董事長陳世忠，就是帶領陞泰攀升監視器市場龍頭的業務大師。

陳世忠兩年前從公司創辦人手中接棒，成為陞泰科技首位專業經理人。領軍兩年至今，陞泰業績翻了兩番，成長近兩倍。他的管理哲學就是只看六十分。他認為永不滿意就會有進步，就算幹部努力九十分，他仍視為六十分水準，為的就是激發另外十分的進步空間。

比起其他同業，陞泰科技的產品腳步並非最快，獲利卻最耀眼，原因是陞泰業務能力一流，擅打市場游擊戰。陳世忠治軍嚴厲，帶頭衝刺業務。他在開會裡好話不超過十句，常逼問幹部：下一步要做什麼？

「會好快廉簡」五字看似口語，卻代表陞泰根深柢固的企業文化：學會、做好、做快、做的便宜，做的簡單。不論研發或行銷討論，陳世忠都會反覆質問，一再確認流程是否達到這些標準。

國內監視器業者三巨人悠克、慧友與陞泰之中，陞泰各客戶的營收比重不超過5%，



相當平均，其中的關鍵，就是與客戶建立緊密的關係。美國前三大品牌有兩家是陞泰的長期伙伴，而歐洲的前十大品牌幾乎都與陞泰往來頻繁。「我們若改賣杯子，客戶也會願意賣，」陳世忠自信地說。

如此扎實的客戶網絡，背後卻是八年辛苦的耕耘結果。

生死與共的客戶脈絡

監視器產業最大的挑戰在於不知道客戶在哪裡。陳世忠回憶，第一次到美國做生意沒有頭緒，只好土法煉鋼，翻閱監視器廠商名冊，挨家挨戶發傳單。沒想到一步一腳印扎根布線，客戶回收率竟出乎預期的高，許多客戶與陞泰一直合作至今，成為生死與共的伙伴。

此外，陞泰靠著信譽與穩定金流打天下，不但七天內交貨的保證從未食言，公司更逆向思考收帳方式，先收現金再出貨，確保訂單承諾。因為帳務穩定，不缺現金，陞泰成立至今從未向銀行借貸。李光世在

上任前，一直認為這家公司「帳目近乎完美到超乎現實。」後來職掌公司財務後，才親身體會公司的健全體質。

拳重腳快，策略要活

陞泰科技被業界稱為市場拳王，擅用彈性行銷策略，總是出其不意給競爭者一記重拳。

行銷策略靈活來自不斷討論，每次業務出去參展或拜訪客戶回來，一定開會討論產品定位，調整戰略。李光世表示，每天開會到深夜一兩點是正常，職位愈高，開得愈晚。

讓競爭對手措手不及的價格操作，是陞泰搶占市場的祕訣。陞泰科技去年首次推出低於市價一半的雙工數位錄放影機，便讓競爭者慌了手腳。過了一個多月，當對手準備揮著低價大刀反攻時，陞泰卻又丟出高價位的產品，來回一高一低的操作讓對手傻眼。「我們腳步一定要快，市場不會等你原地徘徊，」陳世忠說。

今年是陞泰的行銷年，不只整合內部行銷資源，觸角亦將外展幫客戶做行銷。「今年中會有一場產品大戰要打，」面對如今的耀眼成績，陳世忠只是淡淡地說還OK，因為他知道，唯有不斷往前衝刺，才有生存的本錢。

G

清交合併起波瀾

一加一就等於二？



清大校長徐遐生

陳宗怡 攝



交大校長張俊彥

陳宗怡 攝

在大陸的磁吸效應下，台灣不但產業邊緣化，大學也邊緣化。
 在世界大學的排名中，只有台大勉強能與北京清大、北大抗衡。
 爲了刺激台大往前衝，清交合併成爲台灣建立世界一流大學的關鍵。
 中研院院長李遠哲認爲，
 台灣的教育資源只能支持兩所一流大學，清交合併是最好的候選者。
 清交的老師卻質疑：一加一未必等於二。

宋秉忠

兩年前，交大管理學院院長黎漢林到上海交大參加一場EMBA論壇。北京大學光華管理學院的代表在自我介紹時表示，「我們30%的老師是國外留學的博士。」

黎漢林接著報告時則表示，「我們九成以上的老師是英美一流名校畢業的博士。」

去年底，黎漢林訪問北京大學光華管理學院時發現，最近兩年，光華學院有三成的老師被辭退，換上新老師。

「兩年前，我敢說交大的師資比北大好，但下次去，我就不敢說了，」黎漢林對於大陸大學進步的速度感到驚訝。

十年教改，台灣大學生變多了，大學的競爭力卻削弱了。

過去十年，國內大學五十八所增加到一百四十五所，大學生人數變成原來的三倍，由三十四萬增加到一百零五萬。台

灣幾乎每一千人中就有五十人擁有高等教育文憑，全球僅次於南韓。

贊成1：擠入全球前一百大

高等教育資源就這樣被快速

膨脹的大學生稀釋。台灣大專生每年分配到的教育經費在2002年時只有3800多美元，甚至比不上大陸1999年5700多美元的水準。（見頁112表二）

面對來自全球，特別是大陸

表一 華人大學世界爭鋒

| 學校 | 2004年上海交大評比 世界大學排名 | 2004年《泰晤士報》 評比世界大學排名 |
|-----------|-----------------------|-------------------------|
| 台大 | 174 | 102 |
| 清大 | 353 | |
| 成大 | 410 | |
| 北京清大 | 215 | 61 |
| 北大 | 296 | 17 |
| 南京大 | 330 | 192 |
| 安徽中國科技大 | 333 | 154 |
| 浙大 | 351 | |
| 復旦 | 373 | 195 |
| 上海交大 | 462 | |
| 香港大學 | 242 | 39 |
| 香港中文大學 | 254 | 84 |
| 香港科技大學 | 251 | 42 |
| 新加坡大學 | 145 | 18 |
| 南洋大學（新加坡） | 401 | 50 |

資料來源：交大管理學院 繪表：林薇依



中研院副院長 曾志朗：

清交合併，刺激台大動起來

台灣一些大學有成為世界一流大學的條件，但因為沒有整合，所以無法產生好成績。

台大的規模夠，有好的傳統，與北京大學競爭落後，主要是因為缺乏競爭者的刺激。

過去推動聯合大學系統就刺激台大動起來，進行內部整合，現在推動清交合併也是要給台大刺激。

我不認為四萬人才能成為一流大學。據我的瞭解，李遠哲院長並未以規模化做為一流大學的條件。

至於得到五年500億特別預算的學校，應該用這筆經費改善基礎建設，例如蓋師生宿舍，不要讓學生每天冒險騎摩托車上學。

像中研院人員能全心投入研究工作，正是因為宿舍就在院區內；如果住在外邊，到中研院就像上班打卡，完全談不上是為了自己的志業。（宋秉忠）

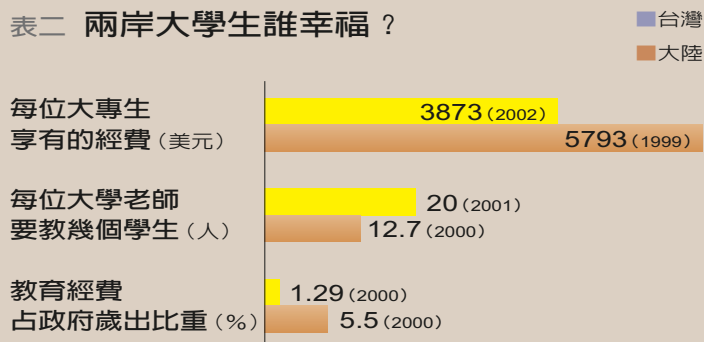
者會宣布，未來五年將投入新台幣500億元，幫助經由合併達到一定規模的一到三所大學，在未來十年內，擠入全球大學前一百大。

政府的立意雖美，問題是清交真有條件合併嗎？合併後真能成為世界一流大學嗎？

贊成合併的人，如中研院長李遠哲認為，台灣教育資源只夠支持一兩所一流大學，清交合併後就是最適合的候選者。

中研院副院長曾志朗也認為，有些大型儀器非常昂貴，清交兩校各自購買，可能買不起，但合併後，兩校可以集中經費合買。而且，清交合併後具有足以與台大匹敵的學術實力（只差醫學院），如此一來，可以刺激台大動起來。

表二 兩岸大學生誰幸福？



註：() 為年度

資料來源：教育部 繪表：林薇依

反對1：優勢削弱綜效不大

而且，清交校園相隔不到一百公尺，早在三十多年前就有合併計畫，後來雖未合併，但幾年來合作的密切程度遠非其他學校可比。例如雙方學生可以互相選課、共享圖書資訊，兩校也合聘老師等。但如清大校長徐遐生所言，合作即使再密切，也是兩校、兩種想法，不如併成一校、一種想法。

但對於清交兩所理工型大學來說，有九成的科系重複，唯

的競爭，有人提議把清華、交通大學合併，然後以台大、清交，對抗大陸的大學。

去年10月，前行政院長游錫堃在會見清大校長徐遐生和交大校長張俊彥後，特別召開記



清大校長 徐遐生：

二十年支持才足夠

政府說五年500億，但是五年要看出一所大學辦學的成效很難，要完全改變至少要二十年。

政府應該清楚表示，會有二十年的長期支持，清楚表示支持研究型大學發展，如此一來，教授們才不會覺得政府在騙人。

從全球前一百所大學的研究中，我發現，要成為一流大學，一千位專任老師是必要條件，但是清大的老師人數不夠。在這種情況下，只有透過與交大合併才能達到規模化。

現在推動兩校合併的最大困難是時間，校務會議並未討論合併案，也沒有進行表決，主要是因為現在有關合併案的訊息還是不足。我希望政府能夠先把預算撥給兩校，五年後再決定兩校是否合併。（宋秉忠）

一不同的是清大有人文社會學院和原子科學院，合併就像清大前校長沈君山所引述的話：「像兩個男人結婚！」很難產生一加一等於二的效果。

至於合併後是否會裁員？校友的認同及捐贈是否會減少？國科會專題研究經費是否會減少？兩校的獨特校風是否消逝？良性競爭是否不在？則是兩校老師質疑清交合併的心理障礙。

兩校老師更擔心合併將削弱兩校原本的優勢，就像交大教師會所形容的：把兩台跑車綁

在一起，變成一台大客車，值得嗎？

不論清交是否能合併，此次合併的爭議，反映出台灣大學教育出現嚴重問題。

很難想像清交這兩所知名大學，光是柴米油鹽的日常開支就應付不了，合併後能得到一年30億補助，幾乎是兩校半年的開支，這也是兩校校長支持合併的主因。

贊成2：一年30億補助款

徐遐生剛接清大校長時，整天最煩心的是電費付不出來。

他估算：維持清大一年的運作需要40億元，去年教育部按學生人數提撥的經費是13億5000萬元，光教職員薪水就去掉11億，水電費要1億，圖書館購書要1億，剩下的全要學校自己想辦法。

由於父親徐賢修曾任清大校長，徐遐生對清大自有一番體認。他認為，清大有一個優良的傳統，老師和學生只要願意，都可以住校，因此在餐廳、課後，都可以坐在一起聊天。

但是十多年來，由於經費不足，大概只有六成師生有宿舍可以住，過去那種氣氛現在已經不可想像。

交大校長張俊彥也說，有錢不一定能辦好大學，但沒錢絕對無法辦好大學。

像擁有三萬學生的加州大學柏克萊分校，學生人數是交大的三倍，但一年經費新台幣450億元，卻是交大的九倍（交大去年經費48億元）。

柏克萊教授年薪20萬美元，約合新台幣650萬元。張俊彥說，交大最好的老師薪水加獎金，一年不超過新台幣135萬，讓他都覺得「對不起老師」。

沒有一流的待遇，哪來一流的師資？沒有一流的師資，哪來一流的大學？





交大校長張俊彥：

大學法人化是世界趨勢

從世界大學發展的型態看，蘇聯式的專科式大學已經落伍，綜合性大學才吃香。

例如，交大在國際電機電子工程師學會（IEEE）發表的論文數目世界第一，但在世界上卻沒有很大名氣，因為專任老師只有五百多位，只能在有限的領域有突出表現。

像交大這類工科大學要強，一定要加強理學院。麻省理工學院校長就說過，原來該校機械系的排名下滑，在聘請九位物理學教授後，又回到世界第一。

但要請到世界一流的老師，要有很好的待遇，像具有美國科學院士資格的老師，在美國大學年薪至少20萬美元。但現在，請留美的老師回交大任教，只能靠感情，靠他們的愛國心。

大學法人化是世界趨勢，但不應該與合併工作同時進行。李遠哲院長年初寫信給總統就建議，推動法人化方向是對的，但要給學校時間，讓老師們凝聚共識。（宋秉忠）

在2004年上海交大的世界大學五百大排名中，國內大學只有三所入榜。台大一百七十四名、清大三百五十三名、成大四百一十名，2003年排名四百八十九的交大則是未入榜。相形之下，大陸大學有七所進入全球五百大。（見頁111表一）

反對2：人多未必是好大學

教育部堅持清交兩校必須先

合併才能享受每年額外的補助，其實也是面對大學資源過度分散的必要作法。

事實上，在提議清交合併的同時，中興大學與台中師院、高雄師大與高雄應用科技大學、雲林科技大學與虎尾科技大學、花蓮師院與東華大學，都在醞釀合併。

不過，人多的大學就一定是好大學嗎？

像墨西哥大學有二十七萬學生，卻少為人知。交大校友、聯電副董事長宣明智更開玩笑說：「乾脆全台灣的大學合併成一所好了！」

交大電子物理系教授李威儀分析世界前一百大名校成功的原因，研究型大學的競爭力關鍵其實是老師，包括人數、研究成果、資源、生師比等。

如果單純要建立一流研究型大學，李威儀認為，政府大可以把30億元分給清交各15億元，不必大費周章地進行合併。

清交的兩位校長也都認為，研究型大學的成功關鍵在老師人數。

徐遐生強調，全球前一百大的大學，只有加州理工學院老師不到一千人（三百四十人），但他們只有兩千一百位學生，生師比是六比一，所以要成為世界一流大學，一千名老師是必要的。

目前清交兩校專任老師各自都只有五百四十人左右，分到二十幾個系所，平均每個系所只有不到二十七位專任老師，大約只有美國知名大學的一半左右。

借鏡香港：多溝通慎處理

如此一來，每位老師在他的專業領域很難找到能夠互相討



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

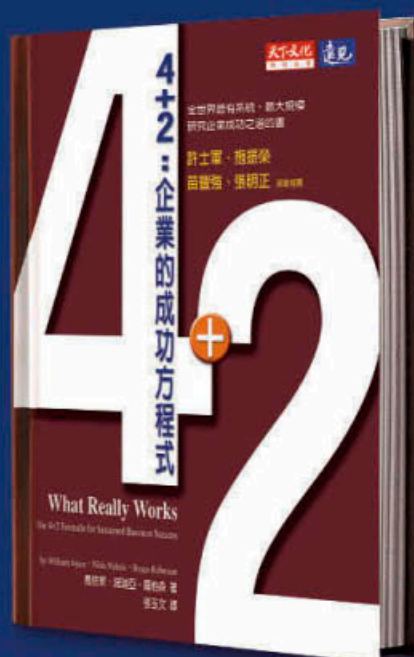
組織架構

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)

論的同事，而且清大的生師比將近二十比一，每位老師的授課壓力很大，如何有能力再進行研究。

但政府目前對公立大學的補助，是統一按各校學生人數計算，在「不增加學生就不能增加老師」的情況下，只能透過合併，把兩校各約五百四十名的專任老師集中起來。

即使清交的行政主管和師生對於合併的內容、條件、時程並不是很清楚。4月16日，第一次到校公開說明合併案的教育部次長呂木琳與高教司長陳德華仍然表示，要爭取五年500億元預算，須先完成同意整併意向書，6月中旬送計畫書，8月完成核定。

相形之下，香港教育統籌局

推動的香港中文大學和香港科技大學合併雖然破局，但前後兩年推動期間，教育統籌局多次與兩間學校溝通，往來的文書都公布在網站上，如果列印成冊堆在一起，高度將近六十公分。

香港教育主管對於大學合併過程的慎重，以及對兩校的尊重，實在值得台灣借鏡。 **G**

「五年500億」劫貧濟富？

政府目前計畫給頂尖大學每年100億元的補助，相當於國科會一年給所有科研單位的研究經費（2003年為128億元），是否排擠國家其他的科研經費？100億集中到一到三所大學，是否會妨礙其他大學的發展？100億如果是「選校不選團隊」，是否會保障一流大學的二流團隊？

這些問題正是清交合併，不但兩校校友關心、教育界關心，甚至是全國人民也矚目的原因。

其實台灣大學教育的資源不但「患寡」，也「患不均」。五年500億頂尖計畫將加劇這種不平均。

即使全國大學每位學生得到

的政府補助不到4000美元，但是清交和台大、成大一樣，每年都從政府專案研究計畫中獲得額外的經費。

像2003年國科會的專題研究計畫，交通大學申請到6.63億元的補助，每位學生比其他大學學生多享受到6萬元的補助；清華大學拿到了7.07億元，每位學生平均多享受到7萬元的補助。

因此，當1月21日立法院通過五年500億特別預算後，八所公私立大學校長立即發表共同宣言，抨擊政府把八成預算分配台大等兩三所大學，對其他學校不公。

如果以台大和合併後的清交來看，100億拔尖計畫中的80

億，如果只分配給台大（約兩萬九千名學生）和清交（約兩萬一千名學生），那就等於把80%的國家科研資源，集中到學生總人數只占全國大學總人數5%的兩所學校上。

這種經費運用的集中度，據交大教授李威儀計算，會是日本「二十一世紀大學卓越計畫」（COE）的十倍，會是南韓「二十一世紀智慧韓國頭腦計畫」（BK21）的二十倍。

雖然，教育部高教司長陳德華又於5月21日透露，撥給兩所一流大學的補助降到60%，但是科研經費如此地集中到兩所研究型大學，對於台灣的大學教育無疑又是一次劃時代的改變。（宋秉忠） **G**



沈君山說清交

兩個男人 怎能結婚？

清交重疊性高、互補性低，
學風傳統大相逕庭，是以合併困難多而利益少，
一位教授形容為「兩個男人怎能結婚」，
其語雖謔，卻頗能一針見血。

■ 沈君山

早在三十一年前就有清交合併之議，那時清華雖稱大學，只有一個半院：理學院和原子科學院（原子科學院只有一系，徐賢修校長說最多算半個院），校地八十一甲。交大學生人數和清華差不多，都在一千人左右，但校地只有九甲，稱交大工學院，系所集中在電子科學方面。

1973年初，原在加拿大任教的盛慶球應聘回來擔任交大工學院長（其實就是校長），返國之前，先到Purdue（普渡大學）來拜訪徐先生，那時我已接受徐先生的邀請，回台擔任清大的理學院長，盛慶球在見完徐賢修後，約我到他住的Union Hotel晤談，商議如何共同努力合作辦好清交兩校。

他從徐賢修那裡聽說清大也想辦工學院，相當擔憂，因為那時回國的人很少，若兩校競

爭，交大的發展必然受影響。

1973春，合併構想萌芽

他希望清大專辦理學院，交大專辦工學院，兩校合作，他說的雖不無道理，但我知道徐先生早有辦一完全大學的雄圖，以徐先生的個性，要他停下來是不可能的，乃據實相告。兩校辦一完全大學的構想，不約而同浮上我們心頭。

盛慶球是一個務實理性的學者，那天我們談到深夜，他很誠懇的告訴我，假若此議行得通，就請徐賢修來做校長，他負責工學院，我負責理學院，其他學院慢慢再發展起來。後來校名也想好了，就叫梅竹大學，那是因為當時我已曾客座回清華幾次，參加過梅竹賽，對梅竹良性競爭的精神很嚮往的緣故。

盛慶球離去後，我在和徐

先生輕鬆閒談時，趁機提起此議，並且說可以在理學院中設分子生物所、歷史研究所等等，做為生命科學院、人文社會學院的胚胎，完整大學的影子就出來了，當時徐先生只笑咪咪的聽，也許因為正要爭取我回來，幫他「看家」，對如何發展成完整大學表示很有興趣，但對與交大合併之事，卻雖未說否也未說可。

1973年夏初，Purdue一放假，我就回到清華，盛慶球已先回來了，他對兩校合併的事，熱情減少許多，顯然支持交大復校最力的老校友們給他澆了冷水。但我還是把幾個月前我們在Union Hotel一夕長談所得的協議，配合徐先生發展清華的構想，寫成一個說帖，呈給徐校長，他對以理學院為核心，延伸發展其他學院的規劃，十分贊同，但對清交合併

的建議，卻有他自己的看法。

1973夏，清大轉趨低調

首先，對於改名「梅竹大學」，認為「談都不要談」，他說「梅竹這兩字用做梅竹賽的名字是很好，但那是小孩子熱鬧玩玩的，怎樣可以取代清華做為校名！」然後給我好好的上了課清華大學史，最後終結：「清華大學就是清華大學，他們那個工學院要併進來做電子工程學院，那可以。」最後

想想，又加了句「交通工學院也可以商量。」

這些話不是只對我說，好幾位教員都在場，傳出去到交大，當然把他們氣壞了，合併之議遂罷。

其後數十年，清交合併的建議不絕如縷，但也只是說說，沒有像1973年那次那樣具體。直到1990年代李遠哲回國後，才又認真提出。

李遠哲回國後，第一個投入的領域，便是教育改革，這也

是他最感興趣的領域。1994年行政院成立教育改革審議委員會，由李遠哲擔任召集人，教改列車正式啟動，我被邀參加並擔任高等教育組召集人。

除了每週六一次全部委員的會議，高教組的分組研討會，李遠哲也常來參加，他希望我以清大校長的身分，推動兩件事：單獨招生和清交合併。

單獨招生，1974年前後清華就推動過一次，當時我是最熱心者。和清交合併不同，對於



Yes

，速上遠見雜誌網

www.gvm.com.tw



單獨招生徐賢修校長是全力支持。但因為台大還是聯考主力，清華要單獨硬拚，困難極大損失也極重，擾擾嚷嚷一番，最後無疾而終。

1990，李遠哲教育改革

二十年後，李遠哲又希望清華開風氣之先，將聯考一點突破，全面擊潰。但我有了第一次的經驗，而客觀情勢並沒有大的變化，台大依舊留在聯招裡面，清華向之挑戰，就如彈

珠碰石頭，能否擊碎石頭頗不可知，而彈珠卻必先粉碎，所以我坦白的告訴李遠哲，除非台大也退出聯招，站在清大校長的立場，我不會領導清華去退出聯招，清華不必為天下先的去做犧牲。

至於清交合併，因為二十年前就曾努力過一次，初聞此議，也十分心動，李遠哲提出此議，原因也很單純：他認為台灣的教育資源，只夠支持一兩所一流大學，清交合併後，

便是最適合的候選者。

但我在仔細考慮後，態度轉趨保留。當時兩校環境，和二十年前已完全不同，清交都已發展成熟，成為重疊性高、互補性低，學風傳統卻大相逕庭的兩個理工大學。合併困難多而利益少，當時又沒有特別補助款的金錢誘因，在高教組中討論了一兩次，也是教改委員的交大鄧啓福校長和我都認為不宜多此一舉。此案後來連向全體委員會議也沒提出，教改

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





清交校園一線之隔，兩校師生往來頻繁。

陳宗怡 攝

會就結束了。我和鄧校長也隨即退休，此事似乎也就過去。

但是，當然，並沒有就此過去。清華在我的前任劉兆玄做校長時，經費充裕達到最高潮，以後就急遽下降。一方面憲法規定教育經費占總預算15%的下限被取消，一方面教改所衍生的廣設大學和綑有餘而補不足的社會主義辦學心態，使得清華這樣少數兩、三個勉強及得上國際二流水平的台灣頂尖大學，資源大幅縮減。

對此我在上任時已感覺到，而且預見此趨勢將繼續下去。與交大合併雖不可行，清大獨立發展提升學術水準也不可能。對於如何結合校內外資源，仔細考慮後，制訂一個務實的戰略方針：「教學上與交大高度合作，研究上與中研院高度合作。」

清華與交大因為同質性高，故合併困擾多而效益少，一位曾任政務官的交大教授曾經評

論過清交合併為「兩個男人怎能結婚」，其語雖謔，卻頗能一針見血。但正因如此，雖不宜合併，合作卻極有效，所以一開始，就向這個方向努力。非常幸運，那段時期交大的校長鄧啓福是位心胸開闊又極務實的學者，終我校長任期，我們的合作都非常愉快。

1994，用合作代替合併

上任一個月就恢復了中斷數年的梅竹賽，此後陸續簽定了課程互選，教授合聘，圖書資訊共享等協議。本來，在最初的構想中，還有興建兩校學生合住的宿舍以及兩校師生合用的體育設施等，但自1993年後，教育部就沒有再核准過清華任何一個新建築的經費，因此，硬體設備合作的構想，就只有停留在構想的階段了。

與交大在研究領域合作，因為兩校水平相近，可以節省經費，卻難以提升水平，但和中

研院合作，卻完全不同。而且那時正有個千載難逢的機會。

2002，籌組台灣聯大

1990年代開始，中研院增加很多工科院士，他們認為中研院過去太偏重理科，今後應加強應用科技的基礎研究，乃有成立應用科技中心之議。中研院南港院本部土地容量已近飽和，正好清華後山新校地徵收已經完成，乃建議就將此應用科技中心設於新竹，清華也成立一個相應的清華大學應用科技中心，清華出地，中研院出錢，建一大樓，充實設備，雖未必是一個中心兩塊招牌，至少會密切合作，配合發展。此構想若能實現，交大做為參與的第三隻腳是絕對自然之事。

1998年後，我從清華退休，不再干預校事，但仍隱隱約約的知道，成立一個以清交為核心的「大」大學的努力仍在進行，一年多前，清、交、中央、陽明四校合組台灣聯合大學系統，曾大張旗鼓一番，還選出總校長，後來因為部長更迭，政策改變，新部長上台後，揚棄中大陽明，全力推動清交合併，也算是第二波清交合併的延續，看來這一次頗有希望成功，不過其間經過我並未參與，此處也不贅述了。G



高希均 教授 主持



許士軍 教授



司徒達賢 教授



苗豐強 董事長



現場簽書盛況

成功管理 就在整合！



■司徒達賢 著 ■定價750元 ■硬殼精裝

管理權威司徒達賢在《管理學的新世界》提出運用「管理矩陣」，全面觀照整合任務結合「陰陽表裡」，達成組織個人雙贏管理大師的原創智慧，讓人人可做成功的整合者

如何讓管理理論靈活運用在實務面？
3/5（六）天下文化主辦《管理學的新世界》座談會
許士軍教授、司徒達賢教授及苗豐強董事長三位與談
產學交鋒，激盪精采火花，現場人氣滿滿

許士軍認為在組織管理中重視「人」的因素
是司徒教授最獨到之處，因此延伸管理矩陣的層層結構

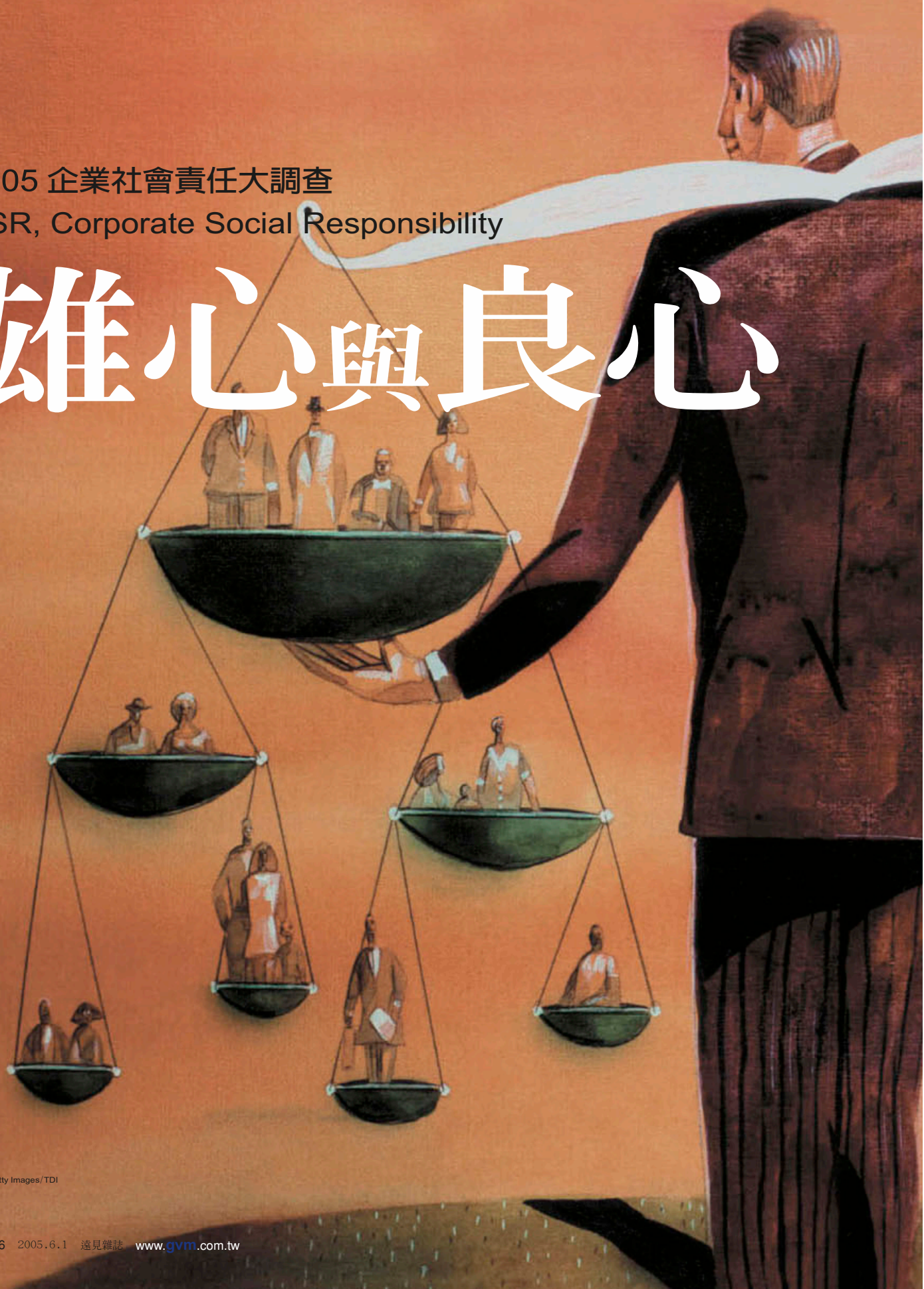
管理者把投入的資源技術資金結合
創造更多的價值，再分配給這些所有提供資訊跟資源的人
這便是司徒達賢定義之「整合」

苗豐強以神通為例 把業務營運一分為三
卻是讓商業模式做專業整合的必要

2005 企業社會責任大調查

CSR, Corporate Social Responsibility

雄心與良心



Getty Images/TDI

CSR正在重新定義企業成就。
這是全球化時代必備的通行證，
是企業永續經營不得不面對的趨勢。

風起雲湧，台灣企業已驚覺CSR時代來臨，
從公司治理到照顧員工權益，
從供應鏈管理到合乎國際環保標準，
愈來愈多的標準要求形成經營壓力。

事業雄心要建立在企業良心上，
過去一年，有七成台灣企業公益捐款，
更有九成計畫將CSR列為長期發展策略。

邁向未來，只有實踐企業社會責任，
台灣企業才能和「世界標準」接軌，
和「永續發展」接軌。

■ 林宜諄

什麼是CSR？

廣義來說，企業社會責任（Corporate Social Responsibility，簡稱CSR），就是企業除了追求股東（stockholders）利潤的極大化外，也應同時兼顧員工、消費者、供應商、社區與環境等利害關係人（stakeholders）的權益。

回溯至十九世紀，當時普遍將企業投入社會公益視為企業應盡的社會責任；然而隨政府角色逐漸式微，跨國企業全球興起，企業被認定應負起較多社會責任，包括回饋參與社會發展以及納稅負擔國家建設等。（林宜諄）

■想知道CSR更多資訊，請上網：

1. <http://csr.idic.gov.tw/> 經濟部投資業務處的台灣企業社會責任網站
2. <http://www.bcsd.org.tw/> 中華民國企業永續發展協會網站

2005企業社會責任大調查

企業的公民成績單

84.9%的台灣企業認為，
 注重員工權益是企業最重要的社會責任；
 91.8%的企業定期提供員工健康檢查；
 68.3%的企業去年有公益捐款；
 19.7%的企業捐款做環保；
 45.2%的企業已設置獨立董監，
 落實公司治理；26.4%自行成立基金會……
 台灣企業的體質正在改變，
 CSR企業社會責任的基因正在已經誕生。

■ 林宜諤

為了讓企業品德管理延伸到更廣大的社會影響層面，《遠見》雜誌繼去年「國內上市上櫃企業對品德重視度大調查」後，今年特別針對國內七百多家上市企業，進行國內媒體首次舉辦的「企業社會責任大調查」，以瞭解台灣企業對此的認知和落實程度，未來亦將持續進行。

84.9% 重視員工照顧

根據《遠見》雜誌調查回收的三百五十二份問卷顯示，國內超過八成的上市企業把重視「股東權益」和「員工權益」當作企業最重要的社會責任（見表一），而且將誠實納稅（77.8%）和遵循企業倫理規範（76.7%），當作履行企業社會責任的最主要表現（見頁130表二）。

國內企業普遍將焦點放在追求獲利與照顧員工的責任上，與1970年代諾貝爾經濟學獎得主傅利曼（Milton Friedman）主張「企業唯一的社會責任就是增加利潤」，不謀而合，但顯然與當今國際社會的認知有些差距。

政大第三部門研究中心主任江明修就認為，台灣企業對社會責任的認知，仍局限在組織內部的股東和員工，對組織外部的企業社會責任，還有待加強。

「台塑集團各事業體這麼賺錢，難道還對不起股東和社會大眾嗎？這樣還會沒盡到社會責任嗎？」一位台塑高階主管，在電話上婉拒參與《遠見》雜誌的企業社會責任調查。

「現在很多人被誤導，以為企業只追求利益是不道德的，其實倫理與賺錢並非對立，兩者長期目標是一致的，」長年推動群我倫理的經濟學家孫震認為，並非做善事才是對社會有貢獻，企業將社會資源做最有效率的運用，在公平基礎上創造大家的利益，產生的貢獻更大。

68.3% 捐款做慈善

雖然此次調查發現，在企業心目中，社區關係和諧（34.9%）遠遠不如公司治理（68.5%）和財務揭露（66.8%）來得重要（見表一），但國內68.3%的上市企業去年曾捐款贊助社會公益（如慈善、學術、教育、文化、藝術等），也有19.7%去年曾協助公益團體推展環保運動。

如何參與公益，已經成為現代企業管理策略

之一。管理學大師波特（Michael Porter）在《哈佛商業評論》撰文指出，企業若能正確地進行慈善行為，將可提升競爭優勢。

像富邦金控與富邦文教基金會近幾年分別提供台大管理學院「英文MBA學程」、政大商學院「國際經營管理碩士學位班（International MBA）」高額獎學金，除了培養人才，也為富邦集團網羅優秀人才預先鋪路。

「商人做公益不過是『將本求利』，讓社會更美好、員工更健康，消費者購買力增加，長期來說，企業也才能賺錢，」智邦科技執行長黃安捷直言企業投入公益的動機。

以環保和教育做為公益訴求的匯豐銀行（HSBC），從2003年起每年固定捐款贊助關渡自然公園營運，還委託台北野鳥協會教導學校師生認識濕地，預計到2008年止還要投入新台幣4000萬元。

不過，匯豐銀行公共事務處副總裁章純如強調，企業投入社會公益僅是狹隘的CSR，像匯豐在內部成立跨部門的多元化委員會（Diversity Committee），保障殘障、原住民等少數族群員工的權益，每年定期在網站公布CSR Report，更是一種CSR的實踐。

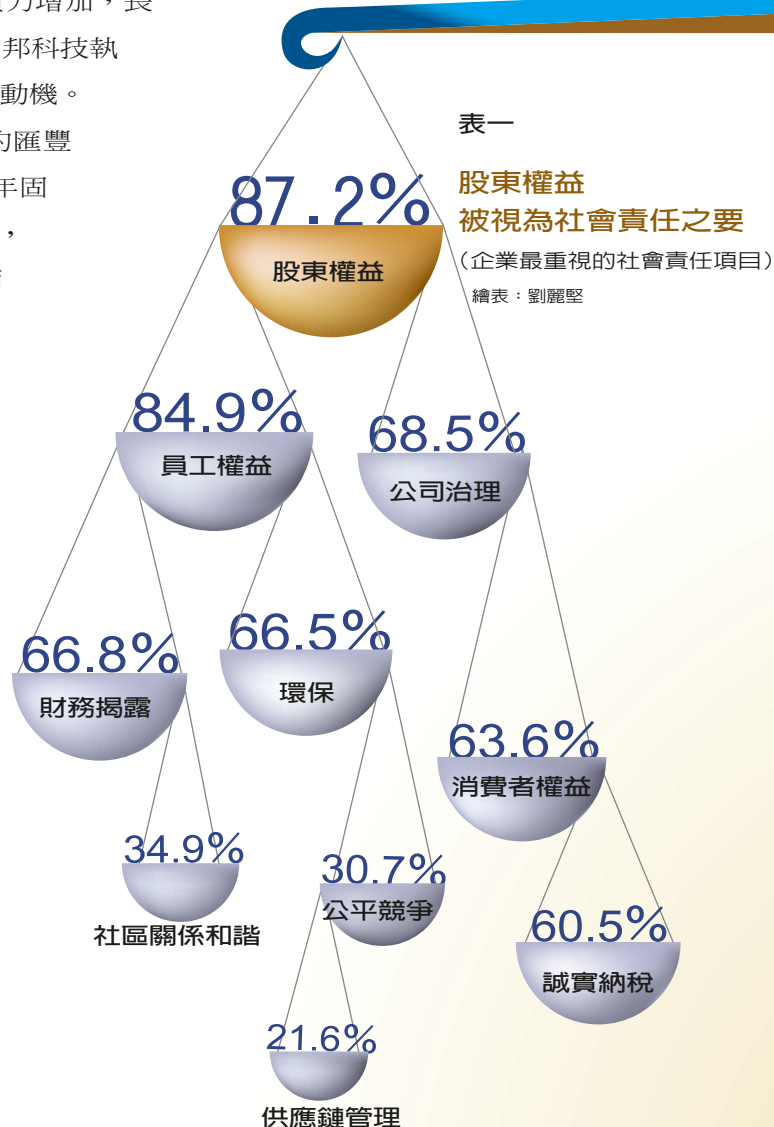
26.4% 成立基金會

《遠見》雜誌調查顯示，國內26.4%上市企業已成立

基金會。「還有很大的成長空間，」長期觀察國內基金會發展的江明修認為，「通常設立基金會的企業，是較能永續經營的企業。」

根據美國一項針對四十八家大型企業的研究顯示，這些企業平均每年捐獻430萬美元，其中四分之三的企業成立基金會做為執行機構。

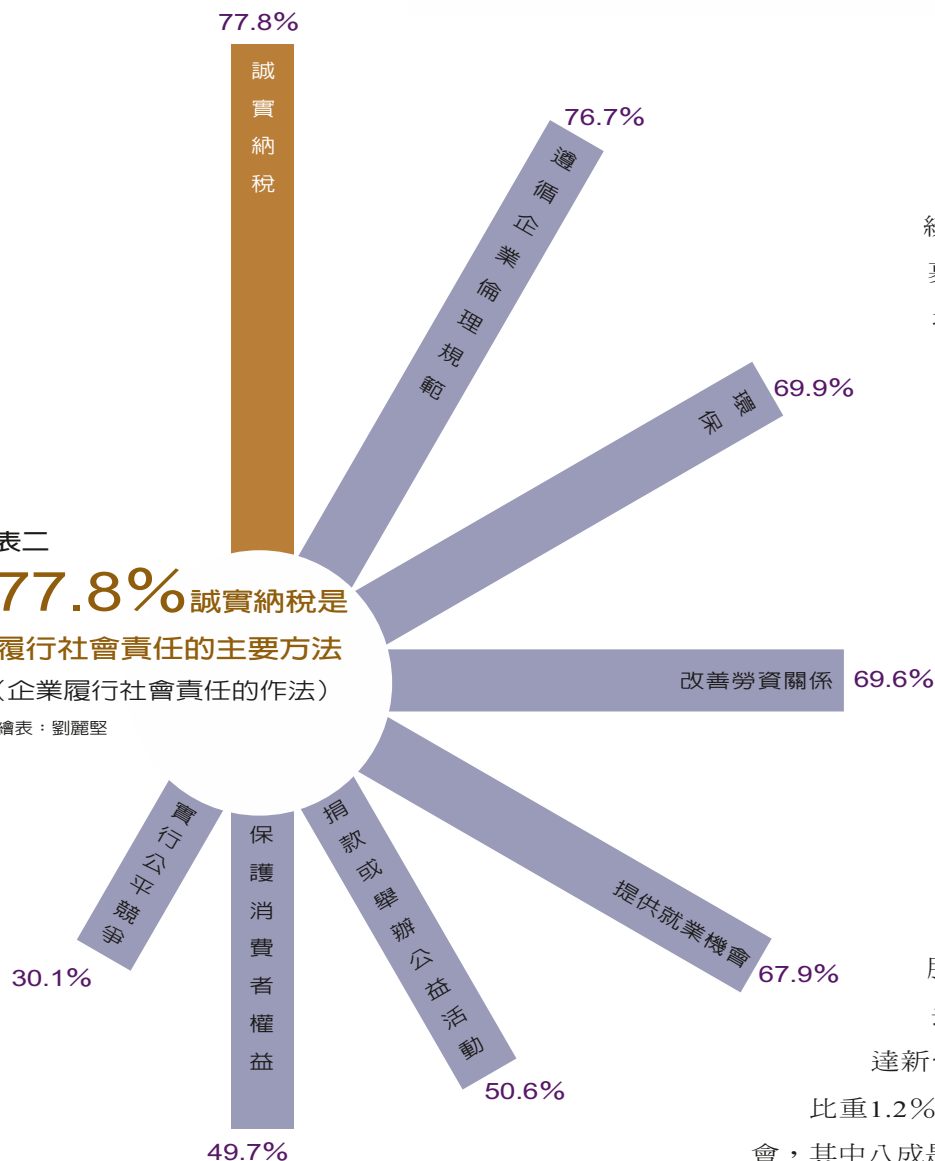
江明修表示，台灣企業基金會的經營模式不



表二

77.8%誠實納稅是
履行社會責任的主要方法
(企業履行社會責任的作法)

繪表：劉麗堅



像國外大多只給錢（由其他非營利機構拿案子來申請贊助），而是給錢、花錢（自己出錢舉辦公益活動）和募款（向政府、社會大眾要錢贊助）三者兼具，有時甚至與民間基金會爭奪資源，「台灣企業基金會一半預算來自向政府和社會大眾募款，基金會執行長也以募款多寡做為績效指標，募款後再用自身名義捐出去，合法性值得討論。」

像去年中視的公益捐款金額4000萬元，其實是民眾捐款給「中視愛心基金會」後，再由中視捐給需要幫助的人，以中視名義捐出的金額只有100萬元。

統一超商長期利用廣大通路做為募款平台，匯聚社會愛心，平均三個月可以募到新台幣1800萬元。

「一個企業的力量有限，但可以拋磚引玉，讓大家共襄盛舉，」統一超商總經理徐重仁發現，台灣民眾不相信慈善機關，而寧可信任企業，「因此，我們負責找出可信賴的對象去運用這筆基金。」

江明修也發現，有些國內企業設立基金會的目的不只是避稅而已，還會把基金會當作自家股票的倉庫，以鞏固家族股權。

去年萬海航運公益捐款金額高達新台幣5.5億元，占去年企業營收比重1.2%，不過全數捐給萬海慈善基金會，其中八成是股票。

30.4% 要求員工參與社區活動

除了捐款，調查指出，去年有30.4%的上市企業要求員工參與社區活動。

江明修指出，歐美有些大型企業會給員工幾十天的公益假期，不但有助於吸引人才或留才，也成為企業健康指標之一，不過這種風氣在台灣才剛起步。

像台灣拜耳（Bayer）前年起委託台灣環境資訊協會規劃國內首見的「生態工作假期（ECO Working Holiday）」，鼓勵同仁利用假期擔任志工，到台東利嘉林道建置小規模人工溼地，協助當地污水處理，一方面保護當地生

態，一方面也可享受另類的自然休閒。

69.8% 沒有工會

根據《遠見》雜誌調查，在照顧員工和福利制度上，國內上市企業最常見的作法，是提供定期員工健康檢查（91.8%）和提供團保或勞保外的人身保險（76.4%），只有不到8.8%的企業提供員工托兒安親服務。

在影響勞工工作權益上，去年國內上市企業有38.1%引進外勞，29.3%採取優退、優離，9.1%凍結人事，5.7%實施裁員（見頁132表四）。然而，將近三成六的上市企業表示，曾對被資遣的員工提供職業介紹服務，或代向政府機關申請相關協助，如職訓、輔導轉業等。

在歐美先進國家，是否成立工會，是企業重視勞動人權與否的重要指標之一，但《遠見》雜誌調查卻發現，目前台灣高達69.8%的上市企業沒有設立工會。

尤其科學園區裡的高科技廠商，包括國際一流大廠台積、聯電，都沒有工會組織。「工作太忙，福利又好，員工根本無暇去搞工會，」一位勞委會官員解釋。

不過，台灣的工會不發達，讓習慣勞資和諧的台商到了海外，簡直吃盡苦頭。

在中南美洲設廠的年興紡織高階經理人，忍不住向經濟部官員抱怨：「國外的工會居然有派系之分，問題比想像中棘手，台商只能被動因應。」

像台達電在台灣未設工會，但在泰國廠（即泰達電）卻有工會組織。董事長鄭崇華對此表示，公司並未反對設立工會，只是台灣地區員工並無意願自組工會。他曾好奇問過一家外商企業為何也沒有工會？對方回答：「因為公司對員工很好，甚至高過工會的要求。」

82.9% 嚴禁員工收回扣

企業為了自我約束，調查發現，高達89.7%的上市企業明文訂定員工行為準則（code of conduct）或倫理守則（code of ethics），近82.9%會明文規定員工不得接受回扣。

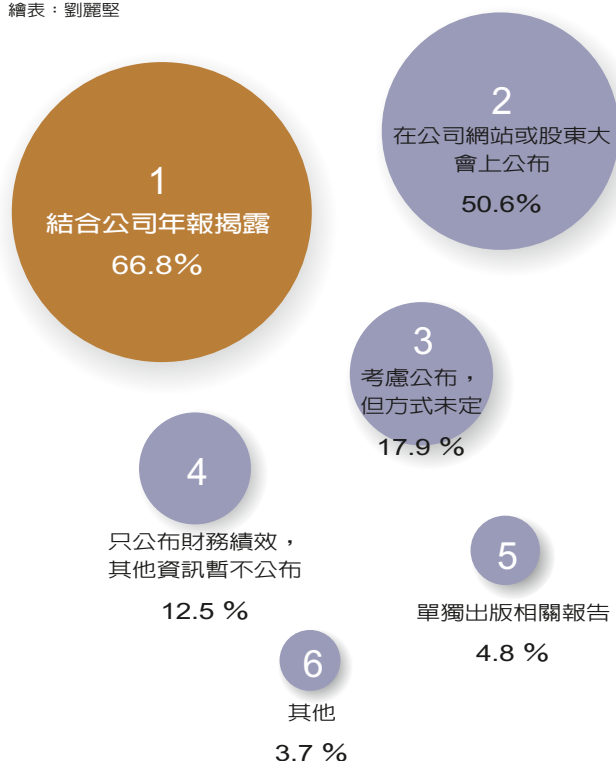
53.6%的上市企業表示，在選擇上、下游的供應商時，會考量對方是否已履行企業之社會責任；不過，在供應商的管理一環，卻是最不受國內上市企業重視的社會責任項目（只有21.6%）。

「目前全球供應鏈管理還是以價格為主要考量，已將CSR列入供應商採購準則的企業，不

表三

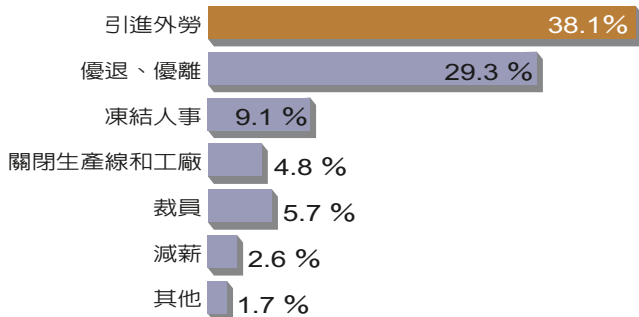
66.8% 透過年報揭露落實CSR作法 （企業揭露社會責任相關資訊的作法）

繪表：劉麗堅



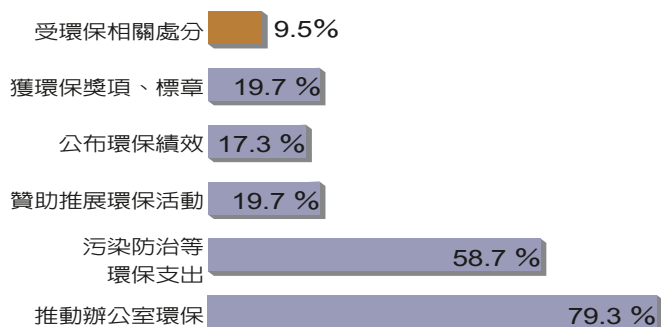
表四 5.7% 承認裁員

(過去一年企業曾採取影響勞工權益的作法)



繪表：劉麗堅

表五 19.7% 推展環保活動



調查方式說明

「2005企業社會責任大調查」由《遠見》雜誌與經濟部投資業務處合作進行，調查對象為國內705家上市企業，調查時間為2005年3月25日～4月15日，回收有效問卷352份，回收率50%，其中前兩百大上市企業回收有效問卷146份，回收率達73%。

本調查採用的20項企業社會責任（CSR）指標，主要參照「OECD多國企業指導綱領」及其他國際間通用準則，就企業是否重視股東權益、勞動人權、供應商管理、消費者權益、環境保護、社區參與及資訊披露等項目，進行問卷填答。

（經費來源：《遠見》雜誌，調查執行：林宜諤，委託年代電視台民意調查中心發放及回收問卷）

到一成。台灣企業指的可能只是考量對方有無誠信而已，」中華民國企業永續發展協會祕書長黃正忠解讀。

45.2% 設獨立董監事 強化治理

從去年讓三萬投資人血本無歸的博達案爆發後，接連發生數起上市企業舞弊醜聞，再度引發國人對公司治理的高度重視。《遠見》雜誌調查發現，目前已有45.2%的上市企業設置外部獨立董監事，目前尚未設置者，有61.5%表示未來三年內會設立。

「雖然設立獨立董監事，不見得一定能發揮防弊功能，但已是國際潮流，」資誠會計師事務所執行長薛明玲說。

目前台灣大哥大已有兩位外部獨立董事和一

位獨立監察人，未來還計畫再添一席獨立董事。「許多老闆不敢推公司治理是怕失控，其實只要交給有能力的人就不用怕，」台哥大總經理張孝威說，以往台灣大給人感覺是個比較封閉的公司，不過現在包括董事長蔡明忠自己，都愈來愈能接受公司治理的觀念，不把公司當家族事業來經營，而是以整體股東利益作考量。

18.2% 曾發布CSR相關報告

調查指出，國內只有18.2%的上市企業曾經發布企業社會責任或永續發展報告書，公布履行社會責任的資訊。未來，有六成七的企業傾向結合公司年報、五成有意在公司網站或股東大會上，揭露其履行社會責任相關資訊。（見

頁131表三)

目前，已有76.9%的上市企業，將完整的財報資料公布在企業網站上；只有17.6%已發行環境議題報告書，或在公司網站定期公布具體的環保績效。

調查過程中發現，多數國內上市企業對什麼是企業社會責任報告書（CSR Report）或企業永續發展報告書（Sustainability Report）並不太清楚，有意願單獨出版的不到5%。上市企業對定期揭露財務資訊的意願最高（因證交所規定），環境資訊次之，至於與勞工、消費者、供應商和社區公益有關的社會績效資訊，則大多零星出現在企業年報中。

目前已定期出版環境年報或安環報告的企業，包括台積、聯電、台電、中油、中美和、統一超商、國瑞汽車和福特六和汽車等，像中油計畫今年對外發表永續發展報告書，率先揭露CSR整體資訊。

「台達電的企業社會責任報告書，應是目前最符合國際要求的版本，可以拿去國外評比，」協助多家企業依照國際通用GRI綱領撰寫CSR報告的黃正忠指出。

CSR Report已是國際投資人必然檢視的企業成績單之一。不過，不同於國外企業總是大方地公布在網站上，國內企業即使有，也不願對外公開。

像全球最大製鞋代工龍頭寶成工業，在NIKE等品牌大廠要求下，很早就設立CSR專責部門，原本經濟部有意以寶成做為推動CSR的標竿企業，但因寶成太過低調而作罷。

不過，愈來愈多企業體認到，為善不欲人知的時代已經過去，現在企業必須懂得包裝自己，讓資訊愈來愈透明。

「台達電過去對資訊（企業社會責任）揭露

並不多，因為不想作秀，但是現在如果被《遠見》肯定，也不要害羞，」董事長鄭崇華靦腆地笑著說。

21.1% 設置CSR專人部門

「Transparency（透明度）和accountability（信任度）是一體兩面，資訊揭露對企業形象和凝聚員工向心力，有很大的幫助，」政大教授江明修強調。

《遠見》雜誌調查發現，國內上市企業已有21.1%設置CSR專責人員或部門，尚未設置的企業有54.3%未來打算跟進。

高達91.7%的上市企業有意願更深入瞭解CSR的內容，87.9%計畫將企業社會責任列為長遠發展策略。

「不只台灣，全球都還在起步的摸索階段，大家都在尋找有商業價值的CSR個案，」黃正忠引頸期盼地說，歐美CSR風潮要歸功於大型企業的示範作用，台灣現在也正需要願意帶頭的領導企業出現。

G

調查後記

此次調查過程中，不少企業打電話來詢問「到底是什麼CSR」？也有企業反映填答困難，因為可能需要財務、人事、製造與公共事務跨部門的攜手合作，才能完成問卷。更有企業以涉及商業機密為由，婉拒調查。整體來說，國內企業對CSR相關資訊揭露和認知，仍有待建立。不過，我們也要恭喜辛苦完成問卷的企業，至少踏出了第一步。

隨著調查結果出爐，《遠見》雜誌企業社會責任大調查並非就此劃下句點，因為今年只是個起點。我們非常期待，透過持續觀察企業對CSR的認知和發展，能協助國內企業及早與世界接軌。

（林宜譯）





陳應欽 攝

永續企業新標準

健全財務＋關注環境＋回饋社會

財務、環境及社會，這企業推卸不了的三重基線，
將如何決定企業的命運……

■葉保強

跨國龍頭運動服飾企業Nike，一向與「血汗工廠」「剝削勞工」的惡名如影隨形。

今年4月13日，Nike力圖擺脫「剝削」形象，出版《2004財政年度的企業社會責任報告》，詳細報導它全球七百家外包工廠經營情況的改良。

從昔日的迴避、否認、抗辯、消極，到今天的大力肯定企業社會責任。

Nike能，其他的企業為何不能？

有遠見的領袖必須認識到企業的健康發展，除了必備金融資本及物質資本外，還要兼具自然、人文、社會及倫理資本。

一直以來，主導商業的唯一基線，就是利潤，但經驗證明這並非商業的正道。二十一世紀的企業若要永續經營，必須徹底調整理念，從對單一基線的堅持，轉變成對三重基線（triple bottom line business）。

三重基線包括財務基線、環境基線及社會基線。財務基線是指公司經營的經濟效益，由公司財務年報展示出來。實行企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）的企業

除了做財務審計，還做環境審計及社會審計。

環境基線關注自然資本。相關的指標包括企業是否遵守環保法令及標準，如何使用能源、處理廢物、循環再造等。

社會基線包括社會資本及人文資本的保持及開發。社會資本重視社會成員之間的互信及互惠合作的關係；人文資本包括教育、醫療衛生等投資，在永續發展是關鍵的。企業可發揮專業，在保障人權、保護勞工、社區發展、教育等方面做努力。

台灣企業不缺人才，卻缺人品。雖然為肯定企業貢獻，開設了不少企業經營獎，但唯獨沒有商業倫理或企業社會責任獎項。這是無意的遺漏，還是反映更深一層的價值或偏見？

《遠見》雜誌這次「企業責任大調查」，是台灣首次以企業社會責任為主軸做的調查，意義非常深遠。《遠見》雜誌的創辦人高希均教授深切體認到企業社會責任對台灣產業的重要性，敢為人之先，推出這項有意義的調查計畫，為台灣企業社會責任的開展踏出關鍵的第一步。（作者為中央大學哲學研究所教授，長期投入CSR研究，為本次調查指導顧問）

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，台灣管理新火相傳

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

台灣企業 最需要的獎

2005第一屆 遠見雜誌 企業社會責任獎

Corporate Social Responsibility Award



台灣企業的卓越成就，有目共睹，
從企業的經營獲利、
產品品質到不斷創新，
都有相當多的榮耀與肯定。
然而，
獨獨缺了「企業社會責任獎」。
爲了推展企業成長與
社會進步的雙贏互動，
《遠見》雜誌以宏觀的指標，
設立「企業社會責任獎」，
希望能爲台灣企業
樹立新的永續典範。

■ 林宜諄

7家得獎企業

- 科技業A組首獎 光寶科技
- 科技業A組楷模獎 台積公司
- 科技業B組首獎 台達電子
- 科技業B組楷模獎 智邦科技
- 服務業 首獎 台灣大哥大
- 服務業 楷模獎 統一超商
- 製造業 首獎 中華汽車

25家入圍企業 (依筆畫順序排列)

- 三商行
- 台新金控
- 和泰汽車
- 微星科技
- 日月光公司
- 台達電子
- 明基電通
- 鴻海精密
- 中信金控
- 台積公司
- 長榮航空
- 豐泰企業
- 中華汽車
- 永豐餘造紙
- 第一金控
- 聯華電子
- 台北富邦
- 台灣大哥大
- 統一超商
- 光寶科技
- 智邦科技
- 永光化學
- 技嘉科技
- 新竹商銀
- 台南企業

評選方式

《遠見》雜誌初審小組參考德國CSR研究機構OEKOM的評分權重準則，將企業填答結果（分社會績效、環境績效和財務資訊揭露三部分）加以評分權重，按照分數高低排行，從三百五十二家企業中篩選出前五十名。

再進一步經過四層查核關卡，（1）包括查核問卷內容、新聞負面報導；（2）與外部機構查核（如環保署、勞委會、消基會和公益團體等）；（3）淘汰近兩年曾有重大勞資爭議、環保公害處分案件、消費者重大糾紛及經營者因訴訟被限制出境；（4）淘汰連續三年經營虧損等企業。

通過這四層查核，初選出二十五家入圍企業名單。依產業別分為科技業組A（2004年營收1000億元以上）、科技業組B（2004年營收1000億元以下）、傳統產業組、服務業組、金融業組共五組。

決選時，敦請孫震（擔任評選主席）、白培英、李誠、郝龍斌、許士軍、賴英照、葉保強、蕭新煌（依姓氏筆畫序）共八位評選委員，分組投票選出得獎名單。

其中，金融業組的業務有其特殊性，為求周延審慎，評審一致通過，本屆得獎企業從缺。

光寶科技 回饋員工，兒童認輔

■ 江逸之

「經營企業就像是種樹一樣，必須要把眼光放遠，」光寶科技董事長宋恭源站在光寶內湖總部大樓門口，望著自己親手挑選的香樟樹說道。

二十六年前，原任職於德州儀器的宋恭源、吳安豐與林元生三位創業夥伴，從最熟悉的LED（發光二極體）開始做起。

光寶的公寓創業傳奇，正是台灣科技產業的縮影，從中和圓通寺附近的小公寓創業，到年營收2145億元的光寶集團，新穎美觀的大樓是內湖園區最高聳的一棟，宋恭源見證台灣經濟發展的軌跡。

景觀窗都留給員工

六年前，光寶決定興建企業總部，「我想要蓋一個在三十年以後，仍然是很好的大樓，」宋恭源心想，高科技人才每天工作十多小時，體力透支，他想要蓋一棟可以讓光寶員工享受工作的大樓。

「我們就是默默地把兩三百位地主的土地都買下，所有的樹木都是宋先生挑的，」光寶執行長林行憲說。

占地三千多坪的光寶大樓，綠地面積就超過六成，員工在餐廳吃飯，也可以看到綠地與瀑布，「當初員工餐廳設計很豪華，但考量到員

光寶科技

| | |
|------------------------|--------------|
| 創 立 1989年 | 資本額 251.21億元 |
| 董事長 宋恭源 | 執行長 林行憲 |
| 員工數 台灣3829人（全球2萬7171人） | |

2004年經營表現（單位：新台幣）

營收 2145.52億元

稅後淨利 75.57億元

EPS 3.07元

工的休閒，於是把大部分空間給了綠地，」林行憲強調，所有面對景觀的外窗都留給員工。

剛加入光寶集團十七個月的財務長林群觀察，「光寶是一個平淡、平實、平凡的公司。」

2002年光寶完成了四合一合併之後，宋恭源體悟到，企業不應該只是無窮無盡地追求業績的高速成長，而是應該回過頭來建立起企業永續發展的內涵，「善盡對員工的照顧與企業社會責任，正是企業永續經營的關鍵，」林行憲強調。

發動員工認輔兒童

教育是台灣百年發展基礎，宋恭源的創業發

跡受益於台灣教育普及，他感受到台灣最近十年社會問題層出不窮，其中的關鍵就是在於問題家庭所衍生出來的兒童教養問題，「社會上很多問題兒童，再過幾年會變成很嚴重的社會問題。」

宋恭源觀察到台灣社會缺乏兒童輔導系統，1993年光寶成立文教基金會之後，曾經當過嘉義高工教師的他，選擇投入相當冷門的兒童認輔工作。

初期，光寶基金會選定屏東東港的十多所國小開始深耕學童的課輔工作，每週三光寶員工帶著同事所捐贈的書籍，從台北南下到東港幫學生上課。

大家只知道光寶是台灣第一家電子類股上市公司，卻鮮少有人知道光寶文教基金會是國內最大的兒童認輔志工團體，全國四十多所國小納入光寶的認輔體系，歷年來培訓超過一千多位志工，在光寶大樓裡時常可以見到五十、六十位志工媽媽在會議室受訓。

光寶基金會的運作，就如同宋恭源的個性一樣低調。

基金會不能蜻蜓點水

「從一開始，宋先生就希望基金會很踏實地去做事情，而不是利用基金會來炒熱新聞，」曾擔任宋恭源祕書的光寶財務部公共關係處經理何富美指出。

不多話的宋恭源被

問及光寶基金會

為何默默行

善，他沈思

許久才回

答，「我從

小受到家

光寶科技董事長 宋恭源：

- 你必須要把眼光看得遠，要去想三十年後要怎麼辦，台灣不進步的話，企業還是要追求成長，不能成為社會的負擔。
- 我希望基金會是實實在在做事情，而不是舉辦幾個光鮮的活動來炒熱新聞。
- 社會只要人人都有心，就可以為社會多做一點事情。
- 企業要善盡社會責任時候，必須要持續、要有主軸去做回饋社會的工作，我相信只有善盡社會責任、講品德的公司，才可以經營的長長久久。



陳之俊 攝



光寶總部設有五星級健身中心。

陳之俊 攝

傑出表現

- 1998 榮獲教育部「社會教育有功團體獎」
- 2001 榮獲青輔會青年志工服務團體獎與個人獎
- 2002 認輔志工團專屬雜誌「耕心園」榮獲行政院國民健康局全國優良健康讀物獎
- 2002 製作廣播節目「營造新家園」榮獲廣播金音獎之最佳談話性節目獎
- 2002、2003 經營台北市信義社區大學，榮獲台北市教育局評鑑特優獎

裡的影響，曾祖父對抗日軍占領台灣，最後英勇犧牲。」宋恭源從小就被父母訓誡，要培養像曾祖父一樣自我奉獻的精神。

光寶基金會不希望像蜻蜓點水般地做公益，

而是「當一個點做到很深時候，才會有爆發力，接下來就會連成一線，最後形成很大的面，」宋恭源強調。

光寶基金會從兒童認輔做起，一路延伸到經營志工培訓、信義社區大學與製作廣播節目，「最後做到很有口碑，連續兩年內政部兒童局委託光寶基金會承辦全國兒童認輔志工研討會，」何富美說，「在兒童認輔的領域，沒有人不知道光寶基金會。」

目前，光寶基金會隨時保持一千多位的志工媽媽提供即時線上服務，而最近三年，基金會也開始把兒童認輔的工作範圍延伸到外籍媽媽的小孩。

期待基金會有機成長

一般企業都把基金會當成節稅與公關的工具，但是光寶將基金會運作與企業公關切割得很清楚。

「基金會必須把企業經營的模式引進，這樣基金會的運作才不會受到企業贊助金額多寡的影響，」林群說，基金會財務人員經常到光寶財務部學習如何財務規劃，每年宋恭源還都會定下基金會的KPI（重要績效指標），並且定期檢討基金會的營運成效。

宋恭源希望基金會能夠「有機」成長，而非只靠集團的奶水存活。目前，光寶關係企業每年捐助給基金會1000萬元，但是光寶文教基金會的運作卻是要花近5000萬元，基金會自行募款與推廣專案的金額近4000萬元。

「你必須要把眼光看得遠，要去想三十年後要怎麼辦，台灣不進步的話，企業還是要追求成長，不能成為社會的負擔，」宋恭源希望透過加強對員工的照顧與善盡企業社會責任，為光寶的下一個三十年打下基礎。

G



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

Stephen R. Covey



台積公司 科技巨人當文化推手

■高聖凱

走進台積第十二廠大門，只見訪客桌上的十項經營理念手冊，格外醒目；客戶來談生意時常常自動翻閱，「跟台積做生意就像跟正人君子做生意一樣放心，」一位客戶主管私下表示。

「堅持高度職業道德、盡力回饋社會，」是董事長張忠謀經營台積十餘年來的理念。即使面對股東壓力，台積會堅持本業、說真話，撕破臉也在所不惜。

副總執行長曾繁城回憶，過去台積採購生產設備，曾受到大股東兜售器材的壓力，「我們把所有比較指標攤給他們看，良率不好就是不好，」關係一度緊張。但台積堅持將品質要求勝於股東關係，結果證明，台積判斷正確，因而避免不必要的負擔。

堅守對客戶的承諾

從財務數字看，台積確實對得起客戶與股東；創立至今業績持續攀升，不僅資本額成長超過四十五倍，去年獲利超過新台幣923億，再創新高。

身為董事長，張忠謀至今從未缺席任何一場法人說明會，他願意傾聽大眾聲音，並親自回答所有疑問，「可見他對本業之重視、毫不懈怠，」一位外資法人表示。

台積公司

創 立 1987年 資本額 2460億元
董事長 張忠謀 總經理暨營運長 蔡力行
員工數 全球逾1萬8000人

2004年經營表現（單位：新台幣）

營收 2559.9億元

稅後淨利 923億元

EPS 3.97元

張忠謀的公司治理更是一絲不苟。

美國為預防企業弊案，要求所有美國上市企業今年起必須建立符合沙賓法案（The Sarbanes-Oxley Act）的監核體制。由於成本將因而大幅提升，企業避之唯恐不及，台積卻從去年起就率先實施，為的就是要讓公司治理符合「公義」標準。

沙賓法案規定，公司必須建立「管制點」，進行稽核監督。實施後台積一天至少多出1萬人的工作量，成本估計初期至少增加500萬美元，以後每年也要多支出200萬美元，台積依舊貫徹執行。曾繁城表示：「這是對客戶的承諾。」

張忠謀堅持以高標準經營企業，其實是源自他極欲改善華人社會的期盼。

他的自傳曾提到，年少時經歷中國動亂與西方教育洗禮，讓他自我期許，有朝一日能提升華人社會環境與競爭力。因此他進入台積後，便將台積的營運視野放在世界級天平上，期許能樹立華人企業的模範。

打造世界級企業的決心，可以從台積培養人力資源不遺餘力中看出端倪。

鮮少企業如台積，除發展技術、打拚業績，還重視員工的終生學習：從每週至少五十堂課的台積學習中心，到e化教學的知識管理平台，每週都有超過一千五百位員工參與各項專業與生涯知識進修。一位台積的資深員工表示，加入台積就如同進入一所終生學校，「收穫比薪資更有價值。」

創造新公益模式

取之於社會，用之於社會。台積除專

注本業，也將獲利的成果分享給社會大眾。例如每年約提撥0.5%稅後盈餘投入社會公益，並從1998年起設立「台積電文教基金會」，在基金會前董事長陳國慈與副總執行長曾繁城的帶領下，締造許多國內社會公益事業之創舉。

例如，古蹟再生營造的觀念尚未於國內萌芽時，台積率先投入新台幣6000萬，整修列為三級古蹟的前美國大使官邸，重新規劃空間，變成電影文化沙龍「台北光點」。

此外，台積也與四家企業共同出資，參與台北當代藝術館的經營管理，樹立企業贊助公共藝術的新模式。

不過，張忠謀念茲在茲的仍是教育。從麻省理工學院到史丹佛大學，他過去接受正統西方教育體系，深刻體會教育普及對於國力發展的影響。因此他特別關心，如何改善國內教育落差，提升教育品質。

5月初，新竹桃山國小的三十位小朋友站上新竹縣文化局演藝廳，與小提琴家林昭亮同台

台積電董事長 張忠謀：

- 「堅持高度職業道德」是台積公司最重要的公司文化。

- 我們最重視高度的商業道德……在我長期的職業生涯中，我發現「好的道德等於好的生意」

- 「經營企業行有餘力，要回饋於社會。」

台積副總執行長 曾繁城：

- 「教育攸關人才競爭力，效益不看一時、要看長遠。」

陳之俊 攝



台積公司 提供

小提琴家林昭亮的台積心築藝術季表演票房收入，全數捐助給台灣世界展望會。

傑出表現

- 捐贈自然科學博物館「積體電路的世界」展覽館
- 2002 出資6000萬協助台北之家——前美國駐台北領事館修護工程
- 2003 第一屆台積電青年學生小說創作、書評獎
- 2003~2005 台積心築藝術季
- 2004 捐贈清華大學「科技管理學院——台積電館」

演出；鮮少人知道，半年前因艾莉風災侵襲校園，這群孩童一度無處念書。當時，台積率先協助這群小朋友，安置新的學習處所，並贊助學校重建，如今他們不但能在新環境下展露音樂才華，還應美國邀請，出國比賽。

除了改善教學環境，台積也致力推動中學科普教育，與國際接軌。

台積擔心國內研究出現斷層，不但提供獎學金，協助國內大學與國外一流理工大學交換學生，更創立台積電講座，不斷延攬國外年輕有為的理工學者回國研究，以提升國內科技研究競爭力。

公益營運 嚴格把關

除了設基金會專責投入，台積員工也自發參與社區志工活動。「安安會」是台積最大的志工社團，社員人數累積超過三百人。他們除定期參與台中科博館等導覽工作，也深入偏遠地區學校擔任導讀服務。

台積電文教基金會祕書長郭珊珊表示，並沒有用考績或利誘，員工卻愈來愈熱心公益活動，令人感動。

難得的是，基金會的營運管理延續張忠謀對公司營運監察制度的堅持，成立獨立董事會，為每年平均高達1至2億的基金會預算嚴格把關。獨立董事會七位成員，外部人士超過一半，另外三位則是台積的部門主管，規模儼然企業的獨立董監會。曾繁城強調，「每一筆錢都禁得起檢驗。」

堅持回饋社會，讓台積贏得企業公民的掌聲。5月底台積獲頒《遠見》年度企業社會責任楷模獎。

無獨有偶，日本經濟新聞社也公布第十屆亞洲獎，台積董事張忠謀為「亞洲區域成長貢獻獎」得主。此外，台積已連續六年獲得行政院文建會文馨獎。

展望未來，曾繁城表示，基金會不但要推廣教育，向下扎根，更希望鼓勵創新，向上躍進。台積未來除了努力推動重量級學者來台，更希望有朝一日能設立國際級科學獎，為台灣爭光。

天下遠見讀書俱樂部週年慶
特惠專案至2005年7月3日截止

我的閱讀 新啟蒙精神

新 / 續會一年只要**2,250元**

新 / 續會 一年2,250元 (原價2,800元), 贈: 《費曼手札》一冊 (定價500元)

二年4,500元 (原價5,600元), 贈: 《費曼手札》一冊 + 余秋雨訪台演講 3DVD+2CD影音輯 (總價值2,500元)

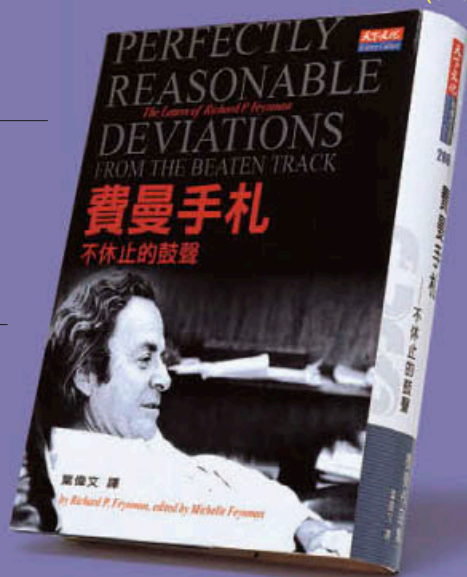
費曼手札

認識費曼，就從這本書開始

315封費曼親筆書信，60幅費曼珍貴照片 首度曝光

32位領袖傑出人士暨多位高中教師感動推薦！

中英文版 全球同步發行



軟皮精裝 首批書附贈 珍藏費曼書衣海報

印象·秋雨·人文漫步

余秋雨訪台演講3DVD+2CD影音輯



- 內含高質感 3DVD、2CD，年代授權，公視同步錄影
 - 從北到南，6場台灣演講，萬人風靡
 - 演講內容深度遼闊，影音輯包括：
 - 台北「全球化趨勢下，個人與企業的人文堅持」
 - 台中「江南到世界-從城市美學看文明傳奇」
 - 台北「閱讀 旅行-遇見 100% 人生品味」
 - 新竹「科技虛擬時代，你需要文藝復興」
 - 台北「眾聲喧嘩 生命因閱讀寧靜」
 - 台南「從戲劇與文學，看生命力量」
- 《余秋雨訪台系列演講·精華錄》1冊

想了解更多會員權益，請洽會員服務專線：02-2662-0012 或上網站 rs.bookzone.com.tw 查詢
加入會員，請速翻至封底訂購單！



台達電子 從產品開始都為環保

■ 江逸之

走進台達電內湖總部，就可以感受到台達電董事長鄭崇華對於環保的堅持，整棟樓採光大量使用太陽光，同時巨大的背投影電視牆上不斷地播放綠色環保的畫面。

從喜歡種樹、看Discovery頻道到研究環保議題的鄭崇華，創業三十四年將台達電從收音機電子元件起家，一路做到世界第一大的交換式電源供應器廠商，唯一不變地就是「產品必須節約能源」。

業界稱他「節能教父」

「一談到環保及節能的問題，不多話的鄭崇華話匣子就也關不了，」一位客戶指出，每次與鄭崇華見面，最常聊的話題不是生意，而是環保。

平日低調作風的鄭崇華，卻願意為了宣導環保節能觀念，花上兩個小時到台大對百餘位學生演講。

長期經營電源管理事業的鄭崇華，相當憂心人類過度浪費地球資源的議題，1990年成立台達電子文教基金會，全力投入社會公益活動，2004年即投入新台幣6200萬元用於環保節能的推廣及教育贊助。

最近幾年，台達電在環保教育的推廣成效，獲得《遠見》雜誌企業社會責任獎評選委員選

台達電子

| | |
|-----------|--------------|
| 創 立 1971年 | 資本額 160.74億元 |
| 董事長 鄭崇華 | 總經理 柯子興 |
| 員工數 全球5萬人 | |

2004年經營表現（單位：新台幣）

營收 565億元

稅後淨利 66.62億元

EPS 4.2元

拔為傑出企業。「雖然我們的力量有限，但是還要努力去做環保工作，」對此，鄭崇華毫不居功。

被業界稱為「節能教父」的鄭崇華，把節能的觀念從自己身體力行，推廣到台達電集團全球五萬多位員工，台達電東莞廠的四十棟宿舍使用太陽能集熱板，並且在所有的塑膠射出成型機裝設馬達控制器，「一年就節省了三分之一的電力，」台達電執行長海英俊表示。

無鉛製程拿到訂單

鄭崇華腦袋裡總是有很多環保的創意，並且把這些想法落實到產品設計上。

「已經有人做過的東西，我們會避開，台達電都比較喜歡去做別人沒有做過的產品，」鄭崇華強調。

「十多年前，鄭先生就開始研究如何減少印刷電路板的重金屬污染問題，」台達電子企業發展總經理蔡榮騰觀察。即使當時無鉛焊錫的成本高於含鉛焊錫十倍，鄭崇華還是堅持把一條生產線改成無鉛製程，最後得到新力的肯定，除了拿到新力的大量訂單之外，2000年更獲得SONY全球第一座的綠色環保夥伴（Green Partner）獎章。

2004年，鄭崇華在南科興建台灣第一座「綠色廠辦」，外觀屏除科技廠房慣用的玻璃帷幕，採用太陽能發電、節能燈具，節約近三分之一的能源消耗，「雖然綠色廠辦會比傳統的廠房貴三分之一的成本，但是還是很值得，」鄭崇華強調。

深入校園宣導環保

成立十五年的台達電子文教基金會，初期都以捐贈獎學金為主，但從2003年開始聚焦在環保與節能領域。

鄭崇華坦承，早期基金會的運作「做得太雜，不夠專業

化」，最近三年鄭崇華積極改善基金會的績效，「基金會也必須導入企業的經營模式，才能發會最大的效益。」

台達電基金會開始向紅十字會與家扶基金會學習如何管理非營利組織；三年前，開始聘請四位專職的員工負責基金會的規劃運作。去年底基金會與科教館合作，斥資近新台幣300萬元改裝一輛貨櫃車，巡迴全國各校園，教育學生綠色能源的觀念。

此外，台達電也長期與國內大學研究機構合作，共同研發燃料電池、太陽能電池等清潔的能源。

2004年，鄭崇華為了鼓勵年輕學子投身環保事業，更透過基金會捐贈了300萬元成立環境獎學金，每年

台達電子董事長 鄭崇華：

- 新的綠色科技都需要傻瓜來堅持推動，那我寧可做傻瓜。
- 希望大家都用能源概念的角度來考量事情，節約能源，畢竟是這一代應該做的事情。
- 寧可拿不到訂單，也不可以送回扣。
- 基金會的運作，也必須導入企業的經營模式，才能發揮最大的效益。



陳應欽 攝



台達電子總部頂樓的生態池，是員工紓解压力的世外桃源。

傑出表現

- 2001 成立清華大學「孫運璿科技講座」，成立成功大學「李國鼎科技講座」
- 2002 台達電文教基金會獲得教育部表揚「推廣社會教育有功團體」
- 2003 贊助公共電視《綠色地球我的家》環保影片暨環保系列活動（包括中廣新聞網環保短片播放及全國創意環保大賽）
- 2003 《財資雜誌》（The Asset）企業治理獎
- 2004 獲得國家金質獎

送三位研究生到荷蘭攻讀環保相關科系。

五十多年前，鄭崇華只是一位從大陸福建隻身到台灣念書的學生。1971年愛國心很強的鄭崇華看到了老東家美商TRW賣的電子零件太貴，於是自己跳出來創業。

2001年適逢台達電三十年慶，「如果沒有李國鼎等人建立起台灣的產業發展環境，哪有台達電的今天，」鄭崇華強調。

為感念李國鼎與孫運璿無私的奉獻，台達電基金會製作《競走財經版圖——李國鼎傳》《掌舵風雨世代——孫運璿傳》中英文版紀錄片，並於公共電視播放，希望喚起大家珍惜得之不易的台灣經濟奇蹟。

熱心賑災，獲得回饋

另一方面，熱心的鄭崇華對於災難救助不落人後。

在921地震期間，台達電因為全台停電而停工，鄭崇華與幾位主管待在內湖總部收聽電台的災情廣播。當時，他想到中部地震災區居民晚上沒有電，房屋倒塌，擔心再度地震與下雨，便立刻要求採購人員購買發電機與毛毯等救援物資，「大概大台北地區所有的發電機都被台達電買光了，」然後，在短短的兩個小時內，快速地將採購來的發電機與毛毯送到慈濟功德會。

2003年SARS肆虐全台期間，台灣醫療體系嚴重缺乏N95口罩，泰達電（台達電的泰國工廠）員工自動自發在泰國一家家店鋪採購N95口罩，並且立刻由員工直接帶回台灣，捐贈給醫院使用。

「台達電就是要塑造這樣的自動自發的精神，然後擴大到社會互相關心，」基金會執行長海英俊強調。

大師 閱讀 杜拉克

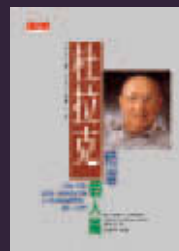
我們無法駕馭變革，我們只能走在變革之前。

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》



定價320元



定價320元



定價320元



定價320元



定價220元



定價320元

Peter F. Drucker



智邦科技 把利放長，就有公益

■張彥文

「你」知道為什麼會有廖添丁嗎？因為以前的社會，窮人一輩子翻不了身，」談到智邦的公益形象，執行長黃安捷又開始「講古」了。

近年來智邦的經營時有起伏，2001年智邦每股稅後盈餘高達3.75元，創下當時近五年新高；2003年卻因為一次沖銷海外投資虧損，全年大虧了28億，去年也尚未轉虧為盈。不過智邦「照顧員工」「重視公益」的企業價值，卻從來沒改變過。

曾經有人形容，智邦對員工的照顧是「生老病死全都包」。八年前就首開風氣，創設科學園區首座托兒中心，員工工作滿七年就可享有兩個月的帶薪特休假；結婚先加薪3000元，若是生小孩，女性員工給一年產假，休養期間還發半薪，男性員工可放假三天陪產；員工在任內死亡，不論因公與否，家屬還可續領一年的薪水……。

做生意只是手段

號稱「雙首長制」的智邦，靈魂人物是董事長杜憶民和執行長黃安捷，這兩個人的個性南轅北轍，杜憶民講求紀律及行動力，黃安捷則比較像哲學家，不過兩個人共同的堅持是「照顧員工，回饋社會」。

智邦科技

| | |
|-----------|----------|
| 創 立 1988年 | 資本額 58億元 |
| 董事長 杜憶民 | 執行長 黃安捷 |
| 員工數 1696人 | |

2004年經營表現（單位：新台幣）

| |
|-------------|
| 營收 185億元 |
| 稅後淨利 -6.2億元 |
| EPS -1.06元 |

杜憶民曾對媒體表示，做生意只是手段，怎麼讓社會變得更好才是目的。「這些東西不值得你們去寫啦；羅素說，語言不能講的部分，代表更多的意義，是更真實的意涵。」喜歡引喻，話語經常充滿禪機的黃安捷，談到企業社會責任，表情有些靦腆，不想多說什麼。

今年五十歲的黃安捷，留美時期就醉心社會主義思想，對社會的弱勢族群，始終抱著一種悲憫的心情。不過自認「沒那個膽」從政的他，既然成立了公司，變成一個「小資本家」，當然要滿足一下「心中的soft part（柔軟的部分）」，「很多窮人是一輩子沒法翻身的，」黃安捷又重覆這句話。

用企業獲利提升社會

員工福利做得再好，受益者終究有限，於是

智邦在2000年和2001年分別成立智邦藝術基金會和智邦公益館，將企業的獲利轉化為提升社會的力量。

智邦將公益館定位為資源交流的網路平台，提供弱勢團體、社會福利體系等機構得到幫助的機會，也讓民眾的愛心捐款，能夠透過監督得到良好的徵信。智邦公益館的網址是17885.com.tw，「就是叫大家一起幫幫我，」這個名稱也是黃安捷的主意。

由於長期經營網路捐款，去年南亞海嘯發生後，智邦公益館在三天內，就募集超過2000萬元，創下國內最短時間內網路募款的最高紀錄。黃安捷認為，volunteer（自動自發）是一個社會進步的動力，智邦公益館就是想激發大眾這種精神。

智邦公益館下一步計畫，是將累積多年的慈善救助經驗，分享給其他弱勢公益團體，讓他們能爭取更多的資源，「很多公益活動不一定要

全部自己攬來做，好像把自己手中一百分的資源分割成五份，拿一份去幫忙已經有人發起的活動；另外四份還可以再做不同的事，幫助更多的人，」智邦的做法，啟蒙於義美食品總經理高志明講的這段話。

讓科技人也追求感性

至於藝術基金會，也是新竹科學園區

智邦科技執行長 黃安捷：

- 文化、藝術是社會的肥料，累積起來就會產生養分。
- 當你把利看得長遠的時候，它就變成了義；因為社會好了，資本結構就會增加，百姓的購買力就會提升，最後還是對企業有利。
- 企業家對社會做的事，是在滿足心中那一塊soft part（柔軟的部份）。
- 成立基金會，對我來說就是圍一個城堡，做自己在外面不敢做的事，改革社會。
- 人生下來就是要吃飯的，所以老闆應該承諾員工怎麼過好的生活，而不是整天跟他說怎麼把工作做好。



陳應欽 攝



不只照顧員工，智邦還照顧員工的家人。

陳應欽 攝

傑出表現

- 1998 獲中華民國政府頒贈首屆「傑出企業暨產品金牌獎」
- 1998 第三屆企業之愛——晉用身心障礙司長獎
- 2000 成為全球第十八家通過TL 9000電信通訊業最高品質認證的公司
- 2003 第十屆經濟部產業科技金獎之卓越成就獎
- 2004 泛亞人力銀行評選最照顧女性員工企業第二名

的首創，位在智邦科技八樓的展場，每年要辦六到八次的展覽，春秋兩季提供藝文講座，包含繪畫、雕塑、音樂、建築、電影、文學等不同領域。

「剛開始很多工程師會指著雕塑作品問：這是什麼材料做的？」智邦藝術基金會執行長羅淑宜笑著說，因為科技是求真求實的理性，而藝術是求善求美的感性，要讓這兩種東西融合

得花些工夫。

為了照顧不同層面的參觀者，智邦藝術基金會可說煞費苦心。除了國內大師級的藝術家，如李石樵、楊三郎等人的作品外，也會展出一些較平實的畫作。像現在展出一位八十歲阿媽李涼的畫作，因為她不會受過專業的繪畫訓練，作品以寫實為主，大部分的人都看得懂，接受度就提高了。

現在智邦藝術基金會每年約有四萬五千人參觀各項展出，每個月超過兩萬人瀏覽網站，藝術基金會電子報的訂戶也多達十萬人，「我們應該是文建會以外最大的藝術活動團體吧？」羅淑宜開玩笑地說。

把利放長變成義

「公益館或是藝術基金會都是執行長的idea，因為他覺得一味給錢不是幫助社會的好方法，」羅淑宜說，重點是這筆錢花下去之後，是不是能夠讓很多人有更好的生活品質。去年藝術基金會還贊助台東縣霧鹿村布農族的歌謠團發行專輯CD，每賣一張就撥出50元做為「霧鹿兒童音樂發展基金」。一方面贊助原住民的藝文活動，二方面也讓他們獲得一些實質的補助。

黃安捷所謂「小資本家」的願望，最好是能夠同時兼顧員工福祉和社會公益。前陣子他在台中看到一個小販在大雨滂沱中，辛苦推著車叫賣早點，他就把這個人找來負責做員工的早餐，「現在我們的同仁早上可以喝到現磨的豆漿，吃生菜水果三明治……，」資本家的臉上出現了慈善家的神情。

雖然黃安捷一再強調，商人哪個不是將本求利，「我們不過是把利放得很長，它就變成義了。」

實施ERP，真的能幫公司獲利嗎？

《目標》作者

高德拉特 Goldratt

最新企管小說

協助企業徹底引爆資訊科技的威力！

「至今我們所做的都很好，但是還不夠好。」

柯雷堅定地說

「皮亞高公司比以前靈活得多了

但我們並未惠及最終消費者，最終消費者一天沒有受惠
我們就一天得不到最大的好處——銷售額提升。」

柯雷繼續說：「你也知道，市場競爭一年比一年激烈
我認為戰場在變，如今不再是公司之間的戰爭
而是供應鏈之間的戰爭。」

皮亞高公司的規模無論多大，仍然只是供應鏈中的一環
如果要贏得漂亮，就一定要把眼界放遠
超出我們公司的框框，看到整條供應鏈。」

本書以企管小說的方式呈現，讓你重新思考
企業電腦化的真正意義，開啓對供應鏈的全新認識
突破限制，讓企業表現驚人。



高德拉特系列著作全球銷售突破 **500** 萬冊

高德拉特 等著 CB295 定價350元

▶《目標——簡單而有效的常識管理》
定價500元

▶《絕不是靠運氣——創造事業與人生的雙贏》
定價400元

▶《關鍵鏈——突破專案管理的瓶頸》
定價350元



台灣大哥大 積極推動公司治理

■張彥文

「**公**司治理是企業基本社會責任！」自台灣積財務長時代，即積極推動公司治理的台灣大哥大總經理張孝威，始終強調的就是這個觀念。

過去台灣大哥大雖然是一家賺錢的公司，不過總給人感覺資訊不夠公開透明，轉投資架構不僅投資人看不懂，即使經營團隊也不見得說得清楚。站在永續經營的角度來說，不論是社會形象或是投資人權益，都是負面形象。

邁向A+要靠公司治理

為了徹底改變公司形象，台灣大哥大董事長蔡明忠延攬張孝威進行改革，重點就在「簡化轉投資架構」「控制成本」「增加資訊透明度」，以及「提升董事會獨立性」等面向。

張孝威被外界看好能幫台灣大哥大加分，而這個從A到A+的過程，一定要靠公司治理。這項努力也很快收到了成效，張孝威2003年9月上任之後，台灣大哥大就連續獲得國外多項專業財經雜誌的肯定，例如被《亞元雜誌》（Asia Money）評選為台灣地區公司治理進步第一名。

得到董事長蔡明忠的充分授權，張孝威首先簡化轉投資及營運管理架構，原本多家獨立存在的子公司，由六家縮減為一家，並將閒置資

台灣大哥大

| | |
|-----------|-----------|
| 創 立 1997年 | 資本額 491億元 |
| 董事長 蔡明忠 | 總經理 張孝威 |
| 員工數 1725人 | |

2004年經營表現（單位：新台幣）

| |
|--------------|
| 營收 451億元 |
| 稅後淨利 166.6億元 |
| EPS 3.55元 |

金回歸母公司集中運用。在提升公司透明度部分，按月公告每月營運成果，每月舉辦法人說明會，同時也積極參加國外大型投資說明會。提升公司董事會獨立性是另一項重點工作，現在十席董事中有兩位獨立董事，未來席次將提升到三分之一以上。

蔡明忠讓張孝威放手去做，是因為做為企業家第二代的他，漸漸體會到公司治理的重要性，不會把公司當作家族事業來經營；他決定要做「第二代的企業家」，而非「企業家的第二代」。

改革台哥大絕對嚴肅

「蔡明忠先生找我來，因為他知道我是玩真的，」雖然戲稱「大事他（蔡明忠）決定，小事我作主，」但張孝威是以絕對嚴肅的心態帶

動台灣大哥大的改革。

在推動一系列的公司治理工作之後，第一線的客服人員發現，顧客對台灣大哥大股票的評價提高了；資策會資訊市場情報中心分析師柯仁雄也指出，台灣大哥大經過一年多的調整，在公司治理方面確實看到了明顯的進步。

去年台灣大哥大投入社會公益的金額超過5000萬元，雖然和原先的經營團隊差不多，卻是真正將每一分錢用在公益活動。「這是心態的問題，我們承接之後在運用方式上做了很大的改變，」雖然說得含蓄，張孝威認為，大企業的一舉一動很容易受媒體的注目，應該負起帶動社會風氣的責任。

基於這樣的理念，台灣大哥大和旗下的基金會聯手，推出涵蓋文化、教育和環保等多項社會公益活動。以最近推出「弱勢兒童課後陪讀計畫」為例，是以貧窮、單親和外籍新娘家庭為對象，針對全省四百名弱勢兒童，實施每週四至五天的陪讀及課業輔導（包含晚餐），每兩個月一次的家庭訪視等等。

另外，「得勝者計畫」每年針對全國七百所國高中青少年，提供每學期各十週的「問題處理」及「情緒管理」課程，建立青少年正面的人生觀與積極面對挫折的態度。

「台灣的NGO（非營利組織）不夠發達，這些弱勢團體若是沒人管，將來就會變成社會問題，」張孝威說，希望藉著台灣大哥大的投入，能讓更多的企業投入社會公益。

不只給魚吃，也給予弱勢團體釣魚的技巧，台灣大哥大和桃園脊椎傷殘中心合作，讓脊椎損傷的朋友可以藉助行動通訊的

台灣大哥大總經理 張孝威：

- 大企業很容易吸引媒體報導，所以應該負起帶動社會風氣的責任。
- 企業若沒有做好公司治理根本就不合格，如果公司變成安隆（Enron）還談公司治理，那就變成笑話了。
- 對弱勢族群的照顧，看起來是幫他們的忙，其實也是在避免未來十年的社會問題。
- 重塑企業文化要用有形的東西跟同仁溝通，才能建立大家的信心。



陳之俊 攝



淨灘是公益活動，更是改變社會風氣的工作。 台灣大哥大 提供

傑出表現

- 2001《遠東經濟評論》(Far Eastern Economic Review)評選為「台灣地區十大優秀企業」之一
- 2003《亞元雜誌》(Asia Money)評選為台灣地區公司治理進步第一名，投資人關係改善第二名企業
- 2003《財資雜誌》(The Asset)評選為台灣公司治理第三名企業
- 2004《機構投資人雜誌》(Institutional Investors)評選為台灣地區公司治理改善最佳企業
- 2004《歐元雜誌》(Euromoney)評選為台灣地區公司治理第一名企業

技術，成為台灣大哥大的客服人員，獲得經濟上的獨立。

台灣大哥大也在客戶服務方面強化社會責任。例如為強化過濾詐財簡訊，用戶只要向台灣大檢舉詐財簡訊，查證屬實者前一百名可以得到回饋金；至於多媒體簡訊部分，任何露三

點的图片一律刪除，「蔡董事長和我的共識就是：對社會不適當的東西絕對不能做，」張孝威透露說，這項決定讓台灣大哥大每個月少了上百萬的收入。台灣大最近還通過BS7799國際資訊安全標準認證，強化資訊安全的保護及管理。

公益是未來的競爭力

不論是公司治理或是社會公益，台灣大哥大都希望能形成所有員工的共識。張孝威每個月透過內部網路「總經理的話」向各部門宣導，「要讓同仁瞭解，社會責任是我們長期的重要資產，也是公司未來的競爭力。」

不過，溝通的工作在台灣大哥大合併泛亞和東信兩家區域性電信公司之後，似乎又變得更複雜；因此自上一季開始，公司要求經理以上主管每季開會交流，希望讓員工更清楚公司的價值、目標和未來走向，讓管理階層的想法能真正落實為共同的文化。

身為虔誠的基督徒，張孝威長期以來相當重視大眾傳播匡正社會視聽的力量，2002年在台積財務長時代，就排除萬難創設以藝術、文化為主要節目內容，立志成為「全球華人心靈故鄉」的「IC之音」廣播電台，融合科技與人文的精神；現在「IC之音」已成為許多科技人的精神食糧，甚至是許多人進入藝術文化領域的啟蒙。

為了承襲這項精神，台灣大哥大準備推出手持式數位廣播的服務（DAB：digital audio broadcasting），也就是在系統服務之外，提供對社會有益的媒體內容；初期計畫使用如PDA之類的手持裝置收聽，未來也可能推廣到手機。在張孝威領軍下，台哥大哥大正逐步肩負起企業社會責任。

善用紫微， 你也可以是銷售達人！

哪種人買東西第一印象最重要？

哪種人要再三比較才能決定？

銷售是99%的人性+1%的產品

掌握科學的個性預測工具「紫微斗數」

了解顧客內心聲音，就能掌握銷售力

購買本書，好處獎不完

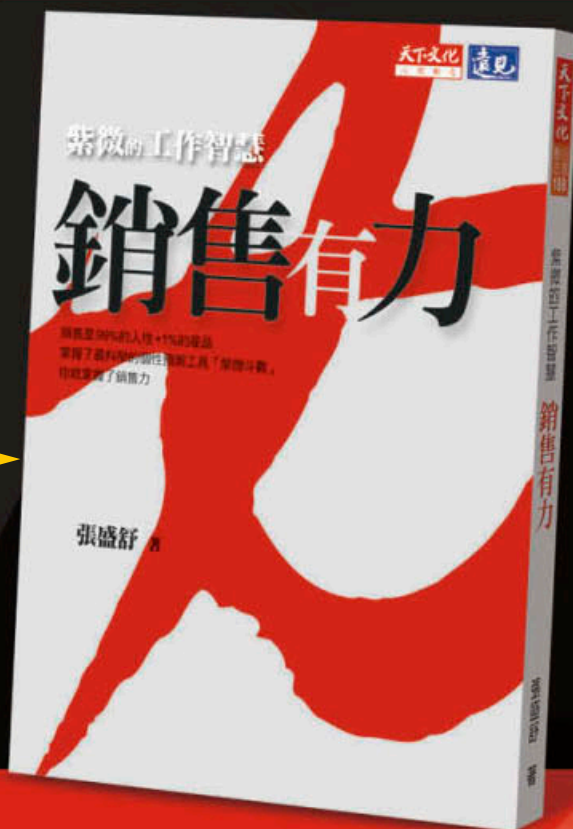
(詳見本書內頁廣告)

★前200名讀者至科技紫微網

可免費精算【2005紫微流年財運】(價值200元)

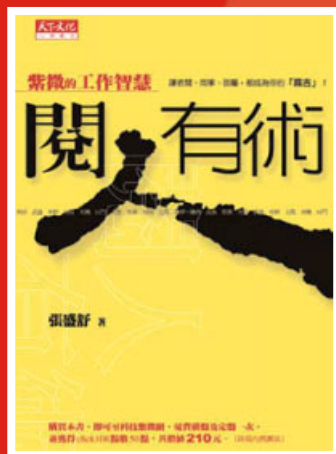
★【紫微精華班】免費上(價值6,600元)

每月抽出5名，共25名



張盛舒 著 定價：250元

延伸
閱讀



張盛舒 著 定價：250元

善用紫微，人氣王非你莫屬！

紫微的工作智慧，讓老闆、同事、部屬
都成為你的「麻吉」！

本書為

台積電內部員工線上學習工具

宏碁電腦人事聘僱參考

更多精彩内容請見天下文化書坊 www.bookzone.com.tw

統一超商 便利生活，散播喜悅

■ 王一芝

十年前，統一超商與日本DUSKIN合資的清潔租賃公司「樂清」，正經歷著如同統一超商創業初期的虧損期，就連統一集團董事長高清愿，有時也不免心急地勸說總經理徐重仁，要及早收掉這個賠了新台幣6、7億元的事業。

一次偶然的機緣，現已過世的日本DUSKIN前會長駒井茂春告訴徐重仁，「人要走損的道路，吃一點虧沒有關係，而經營事業也不能只想到賺錢，能夠用金錢衡量的，往往沒有價值，能夠創造消費者幸福感覺，才是真正的事業。」

五年前DUSKIN樂清轉虧為盈，而這樣的價值理念，卻一直深深影響著徐重仁。除了每次引進新事業前，他都會先考慮是否對社會有貢獻，而不是以能不能賺錢為唯一考量；這也成為統一超商十七年來持續從事公益、把公益當事業來經營的主因。

「企業本應服務社會大眾，不論光明面或黑暗面都必須關心，」徐重仁說，自1986年開始獲利後，統一超商就希望能幫社會分攤責任，兩年後推出第一個公益活動「把愛找回來」，扮演離家孩子和父母的溝通橋樑。

對徐重仁而言，參與公益是企業責無旁貸的社會公民責任，不能因為今年有預算就做，明年沒有錢就不做，「就像經營事業要對員工、

統一超商

| | |
|-----------|-------------|
| 創 立 1979年 | 資本額 91.52億元 |
| 董事長 高清愿 | 總經理 徐重仁 |
| 員工數 6826人 | |

2004年經營表現（單位：新台幣）

營收 809.43億元

稅後淨利 30.47億元

EPS 3.33元

股東負責，做公益也必須用心、講求創意，而且要持續做下去。」

拿創新能力做公益

從賠掉3億元資本的集團敗家子，到去年以809億元營業額居國內零售龍頭，甚至成為全球7-ELEVEN中的模範生，創新始終是統一超商成長的引擎，而這樣擅長创新的能力也被徐重仁拿來為公益加值。

運用企業行銷概念做公益之餘，統一超商更進一步藉散布全台大街小巷的7-ELEVEN門市，為經過認證的不同弱勢團體募款，其中最為人所知的，莫過於世界展望會「飢餓三十」活動。

十五年來，統一超商的募款金額高達5億7000元，光今年1、2月南亞大海嘯就募得1700

多萬。徐重仁將其歸功於廣大消費者對統一超商的信任，「很多人質疑慈善機關的善款用途，我們就嚴格篩選，讓顧客放心。」

一位不時帶著五歲兒子，到巷口7-ELEVEN投下零用錢的媽媽說，「統一超商不僅解決生活不方便，也提供通路讓顧客方便行善。」

對星巴克、宅急便、康是美等三十二家子公司來說，母公司統一超商是他們最堅強的後盾，而統一超商也會活用子公司的企業資源，幫助社會弱勢族群。

例如，利用宅急便的配送專長，送書給偏遠地區的原住民小朋友，或是在聖誕節送禮物到醫院給癌症病童。

聚焦、深化公益活動

為因應瞬息萬變的市場變局，統一超商的組織圖幾乎每半年就一小動，每一年大動一次，而推動公益活動的組織和內容，也得隨著企業體的壯大不停歇地聚焦、深化。

五年前，7-ELEVEN在店數突破兩千家的同時，成立了「統一超商好鄰居基金會」，每年固定提撥稅後盈餘的千分之五做為營運基金，並將公益焦點鎖定社區，從搶救老店到繁榮地方，有系統、有組織地深入鄉土。

隔年，徐重仁赴日拜訪DUSKIN的愛心輪基金會，回來後效法他們將基金會「統一超商」的名稱拿掉，「將公益獨立出來後，可以更中立、不帶商業色彩地做更多回饋社會的事，」敦厚不霸氣的徐



統一超商總經理 徐重仁：

- 經營事業不能只想到賺錢，必須思考它對社會有沒有貢獻。
- 企業本應該服務社會大眾，不論光明面或社會面，你都得去關心。
- 農藥殘留的問題，我覺得很重要，因為這是看不見的，總要有人很認真去經營，才會有人相信，跟著我們做，社會就會一起進步。
- 一個企業的力量有限，如果我們可以拋磚引玉，讓大家共襄盛舉，力量會更大。
- 我們不只有做公益，而是散播喜悅的種子。

陳之俊 攝



統一超商提供

為善盡社區公民責任，7-ELEVEN員工會固定到社區清掃。

傑出表現

- 1988 首次推動公益活動「把愛找回來」
- 1993 「飢餓30」榮獲1993年國際行銷傳播卓越獎世界首獎
- 1999 統一超商獲經濟部頒經濟部節約能源績優廠商獎
- 2002 由統一超商捐贈成立的好鄰居基金會舉辦「Clean Up the World」活動，號召全國近兩萬兩千人清掃
- 2004 消基會公布超商便當抽樣調查，檢驗出部分便當配菜添加物超過規定，五大超市中僅統一超商便當合格過關

重仁，更少見地邀來非企業體內、熱心公益的聯廣名譽董事長賴東明，擔任基金會董事長。

這些年來，統一超商固定號召三萬名志工，響應「世界清潔日」，每個月第三個星期五下午，穿著紅色或綠色制服的加盟主和員工，也會暫時放下手邊工作，到所在社區內清掃。甚至徐重仁還在兩年前成立清掃學習會，帶隊清掃中小學廁所，希望能像日本皇帽社長鍵山秀三郎，將清掃精神引進企業內。

2003年，當SARS風暴席捲全台，統一超商

發起企業界、媒體界和廣告界人士合作成立的台灣公益廣告協會，也順勢推出「因為愛你，所以離開你」廣告，喚起社會注意。

「一個企業的力量有限，我們如果可以拋磚引玉，讓大家共襄盛舉，力量會比較大，」徐重仁不疾不徐地說。

散播喜悅的種子

據估計，每天有三百六十幾萬台灣人，會到7-ELEVEN消費一次，做為跟最多消費者生活最相關的企業，除了賺錢後不忘回饋社會，也用高於一般的標準照顧消費者。

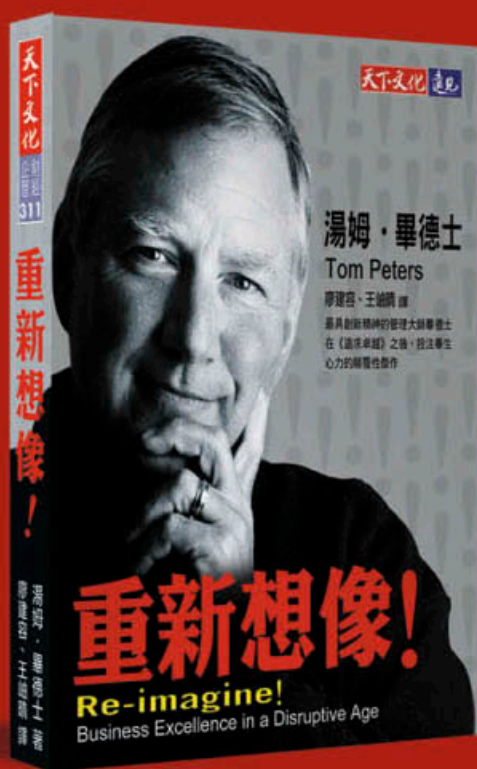
統一公共事務室部長王文欣舉例，統一超商要求鮮食產品裡，完全不能添加任何防腐劑，包括香腸、醬油也不例外，「這個規定比國家標準還嚴苛，我們和上下游廠商，花了整整兩年才做到。」

去年消基會抽檢所有連鎖便利商店業者販賣的便當，只有統一超商被抽檢的五款便當全數過關。「雖然統一超商遇到申訴案件，會先否認或模糊焦點，但因被抽查次數最多，服務、產品品質的改善也最多，」一位不具名的消保官說。

徐重仁同樣也以對待消費者的高規格待遇對待員工。這裡所指的高規格待遇，並非薪資，而是在高速成長的企業體，提供他們無限寬廣的舞台，「要鼓勵，也要coach（教導）。教練必須在彩排時適時指導舞者，正式表演才能順利成功。」

老實做人，創新做事的徐重仁，總不斷在朝會及每個重要場合，灌輸這群高滿意度、低流動率的員工「真誠」觀念，形成推動公益的企業文化，「我們不只做公益，也在散播喜悅的種子，」徐重仁笑眯了眼。

想像！ 比知識重要



湯姆·畢德士 著
定價1,250元
開本：28.1 x 21.5 x 3.5 cm
DK授權
全彩圖文 雪銅內頁 硬殼精裝

企業四大短命：
市場短命、組織短命、團隊短命、產品短命！
所有對策都失效，《重新想像！》是唯一解藥！

一部讓正經八百的財經書市
驚喜炫目的創意新思維

管理大師 **湯姆·畢德士**
繼《追求卓越》後 重量鉅著

新畢氏定律：以瘋狂的手段，對付瘋狂的世界！
新企業八部：以玩家的應變，追求卓越再卓越！

- ！新狀況 / 重新想像，絕對必要
- ！新科技 / 白領階層劇變，科技是關鍵
- ！新價值 / 創新，驅動專業服務
- ！新品牌 / 擁抱夢想，正是企業的靈魂
- ！新市場 / 女人當家
- ！新工作 / WOW！顛覆你的工作觀
- ！新人種 / 老闆，你需要新頭腦
- ！新要求 / 創造附加價值，比卓越更卓越

畢德士是管理領袖中的領袖！ — 《Fortune》

畢德士是商業最好的朋友和最可怕的夢魘！ — 《BusinessWeek》

畢德士是後現代企業之父！ — 《Los Angeles Times》

Re-imagine!

中華汽車 照顧員工才有競爭力

宋秉忠

中華汽車的心臟——生產引擎的新竹廠，沒有全自動生產的機器人，相反的，有不少用了二十多年的老機器，連廠長都是二十五年前從生產線工人做起的老員工。

老機器加上老工人，去年卻獲得日本設備維護協會（JIPM）所頒發的TPM（Total Productive Management，全方位生產管理）特別賞。這是台灣企業第一次獲得這項殊榮。曾經獲得TPM「特別賞」的廠商包括聯合利華、德州儀器、富士重工等國際大企業。

整個廠區看不到一個垃圾桶，走道上沒有油污污水，沒有任何廢棄物堆放。

取而代之的是機檯之間有員工以創意建造的茶坊、咖啡廳、公園。

這些茶坊、花園原來都是堆放物料的場所，現在卻能夠空出來，究竟是怎麼做到的？

要減少庫存堆積，首先要使生產線流暢、不中斷，而要生產線流暢，首先要降低設備的故障率。

發揮創意，方便工作

老設備故障大都因為風扇散熱不佳，那要如何事先發現風扇可能出問題？結果有員工提案：「在通風口裝上紙做的風車，風車停止轉動，就代表風扇壞了。」

中華汽車

| | |
|-----------|-------------|
| 創 立 1969年 | 資本額 134.6億元 |
| 董事長 吳舜文 | 副董事長 嚴凱泰 |
| 總經理 黃文成 | 員工數 2997人 |

2004年經營表現（單位：新台幣）

營收 562.8億元

稅後淨利 53.98億元

EPS 4.03元

員工的創意有時還真驚人，現在新竹廠員工已經研發出「第二代風車」。風扇在完全損壞之前，轉速會變慢；在通風口接上一個L型的透明管子，擺上一顆乒乓球，一旦風扇轉速變慢，小白球就無法被風力托高，這時就可以準備換風扇。

雖然只是員工小小的創意，但卻大大降低二十年老設備的故障率，也因此，廠區不需要事先擺放太多的備料。

為了鼓勵員工提改善建議，中華汽車廠辦都實施「改善提案獎金制度」，並且把員工的創意列入考績。

要員工發揮創意，最重要的是教育訓練。中華汽車每年投入新台幣5000萬元～6000萬元在員工訓練上，中高階員工進修MBA不但有補

助，同時也可以在上班時間上課。

即使是生產線的工人，在離他們最近看板上，也都公布出每個人應該接受的職能訓練，以及已經完成的課程，讓當事人和其他人都知道。

有了教育訓練，員工才能有多項能力，才能因應日益複雜的生產過程：像現在車廠流行的「混線生產」，一條生產線同時要裝配三到五種的車型。

兩年省下2億成本

實施TPM後，新竹廠從2001年到今年4月，不到四年內節省2億400萬元的成本。

不過，對於強調以人為本的中華汽車來說，「實施TPM最主要還是讓職場有家的感覺，」總經理黃文成這樣表示。

除了把空出的場地讓給員工自己規劃為休息場所外，員工具備多種職能後，就不必一直做某個工作，可以輪流做各種工

作，如此不容易有工傷，工作也不會無聊。現在，中華汽車一般生產線的工人都至少具備四種以上的職能。

像研磨、焊接這類較可能有職業傷害的工作，平均兩個月調換一次，每八個月輪一回。

早在高科技公司實施員工分紅配股前，中華汽車員工每個月15日就可以在公司內部BBS看到上個月自己可以拿到多少獎金。每年年底，董事會決定年終獎金後，都是由工會領銜向全公司員工公布。

黃文成說，不要等罷工，再給員工；照顧

中華汽車副董事長 嚴凱泰：

- 談到企業社會責任，公司一定要賺錢，否則都是空談。
- 企業是靠人，有了人，就有了錢、技術和策略。因此照顧員工福利是企業最優先的工作。
- 老一輩幹部都知道我母親（董事長吳舜文）的理念：「要先一步替員工設想，不要等他們要的時候，才給；因為要來的飯是不會香的。」
- 表面的假和諧未必有利組織，重點是在能否充分溝通，三、四個人開會，就像三、四個人決定去哪裡吃飯一樣，最後到哪個餐廳吃，就要看誰最有說服力。



陳之俊 攝



物料倉庫變茶坊，中華汽車活化廠區。

陳應欽 攝

傑出表現

- 1999～2001 連續三年獲國家企業環保獎
- 2001～2003 連續三年獲勞委會頒發的「全國性推行勞工安全衛生優良單位優良獎」及「五星獎」
- 2004 連續七年榮獲行政院文建會頒發文馨獎「金質獎」
- 2004 經濟部能源局評選為「節約能源績優廠商優等獎」
- 2004 獲日本TPM「特別賞」，為全台第一家獲獎廠商

員工是企业第一個要盡到的社會責任，之後，才是顧客。

楊梅廠的員工單身宿舍，包水電，一個月只要350元，旁邊還有游泳池，「比台積做的還早」，這是中華汽車管理層最常講的話。

別以為只是一座游泳池，據裕隆集團執行長嚴凱泰表示，1994年裕隆汽車內部「有點亂」，他問工會為何要分資方勞工，工會認為

公司不關心員工，理由是「中華汽車有游泳池，有宿舍」。

最近中華汽車楊梅廠花了150萬元沿溪邊鋪了一條員工用餐步道，讓員工中午用餐時，不必經過廠區，以免被運輸車輛撞到。

福利王國，零工傷

中華汽車員工不但獎金拿得比別人多，假也放得比別人多。早在勞基法之前，中華汽車就有男性員工陪產假，甚至小孩第一天上小學，員工都可以請一天假。

為了節省成本，中華汽車廠辦的警衛、清潔工、司機都已經外包給專門公司，但管理層在協議中都一定要求加入一條：必須繼續雇用中華汽車原來的員工。此外，優先錄用已故的員工遺眷，也是十幾年來不成文的規定。

中華汽車還定期委託外面的獨立機構進行員工滿意度調查。去年，當調查結果顯示：餐廳是員工最不滿意的地方，廠方立即把超市和小咖啡廳的經營者換掉。

可以容納三千人的員工餐廳，現在菜色包括由員工推薦的各地特產，像5月第二個星期的推薦菜色就有新竹黑貓包子和萬巒豬腳。

工傷是製造業工人都常面對的危險，中華汽車全力挑戰零工傷。在楊梅廠的每具機檯旁都貼著今年的目標——零工傷挑戰一千八百二十六天。

總經理黃文成說：1986年三菱汽車入股前，中華汽車只是一個年產兩萬輛、市占率第五的小廠，事實證明，以人為本，讓中華汽車吸引到最好的人才，並且讓中華汽車提高了市占率。在1994年到2004年期間，中華汽車曾八度位居國產軍銷售冠軍，這就是員工對於公司的回報。

G



MIT史隆管理學院教授奧利佛 (Russ Olive) 向工研院同仁演說，院長李鍾熙 (中坐者) 亦到場聆聽。

陳宗怡 攝

工研院轉型 創意馬達，火力全開

工研院，曾是高科技研發的火車頭。

如今，台灣從「台灣製造」邁向「台灣創造」，工研院不甘只作研發的黑手階級，決定改「動手」為「動腦」，走向以創意為主軸的變臉之路。

■張彥文

「小草發芽，讓你想到什麼？黃帽子你說……；紅帽子呢……？」聽起來好像是小學課堂上的對話，卻出現在充滿各種博碩士專才的工研院；一群人正利用六頂思考帽創意法，做腦力訓練。

這是哪個單位？是光電所、電通所，還是機械所？這裡沒有冰冷的隔間、沒有試管、沒

有電子儀器，所有人一起坐在長條型的辦公桌旁，室內擺設如同科技博物館，不論年紀或資歷，大家都直呼其名。

不轉型就得退位

成立甫滿一年的創意中心，是工研院裡最沒大沒小的地方，也是工研院院長李鍾熙引導工研院轉型的第一步。

「工研院必須和台灣產業一起轉型，」經濟部技術處處長黃重球說，以往台灣產業是零組件及代工模式，工研院在人才培育和技術研發上，扮演了火車頭的角色；可是現在台灣要制訂標準和創造品牌，在製造業扮演重要角色的工研院受到很大的質疑。

黃重球舉例，工研院就像一

工研院簡史

1973年，當時的經濟部長孫運璿，將經濟部下轄的聯合工業研究所、聯合礦業研究所與金屬工業研究所合併，在新竹成立「財團法人工業技術研究院」，主要任務是協助台灣由勞力密集升級為技術密集產業。

工研院三十餘年歷史中，除了提供產業技術研發外，在人才培育上亦占有重要地位，第一批赴美學習積體電路技術的種子學員，即包含曹興誠、曾繁城、劉英達等人，因此被譽為台積電、聯電共同的母親。（張彥文）

家百貨公司，以往台灣僅此一家，賣什麼大家就買什麼。不過現在市場需求改變，再加上民間的研發機構不斷增加，不轉型的工研院，「就像老百貨公司只能吸引歐巴桑上門，卻吸引不到名媛淑女。」

交大管理科學系教授朱博湧指出，工研院過去的時代任務是帶動民間企業的研發能量，但是現在民間的研發能力愈形卓越，工研院的價值在哪裡？「現在哪家公司會等著工研院提供技術？」一位科技界人士更是不客氣地批評。

本來就隱含著時代變化衝擊的工研院，今年以來，又碰上好幾波的「科技大海嘯」。首先在2月時，立法院大筆一

揮，砍掉了相當於年度預算四分之一的20億元的科專預算。緊接著在3月初，人事精簡案又優退了超過五百名員工，許多工研人似乎都措手不及。

其實早在幾年前，工研院就面臨定位不明的情況，內部的改革也開始啟動，只是轉型的速度似乎跟不上外界如此快速巨大的衝擊，也讓肩負轉型任務的李鍾熙必須儘快進行危機處理。

相較於以往重視技術及研發的歷任院長，李鍾熙的點子多，對新事物的接受度高，期盼轉型的心也更殷切，「我們更新的速度太慢，許多同仁心理上可以接受，但行動上並沒有改過來！」

「台灣產業的毛利近年來受到很大的挑戰，附加價值上不去，成本又比不過，」做為第一位擁有MBA學位的工研院院長，李鍾熙深切感受到產業界的壓力及對工研院轉型的期盼，已經不再是提供「台灣製造」的技術加值，而是「台灣創造」的創意加值。

轉型1：創意中心帶動改變

為了更能符合時代的需求，工研院做出了許多創舉，其中最特殊的一個單位，就是創意中心。

以其他單位理工人才掛帥的「純淨」來說，創意中心可說是「龍蛇雜處」，建築、傳播、視覺設計、藝術、心理……，各種背景都有。不同於各單位的「上下一心」，創意中心總是「意見不合」。他們唯一的共同點是，提到創意中心就眼睛發亮。

在工研院已經超過二十年的練友梅，雖然是理工背景出身，多年前就自費跑到外面修習創意的相關課程。當時她就發現，台灣懂創意的人實在太少了，連相關書籍都買不到，而國外卻早已經把創意當作商業的know-how，或是當成智慧財產權的一環。

「很多院內同仁問我，創意中心在做什麼，如果我拿得出一堆數據報表，那就不叫創意了嘛。」練友梅搖頭笑著說，很多人還停留在製造業的思維，創意中心要幫他們改變。

創意的溫床

創意中心有超過二十年的大姊，也有學校剛畢業的小朋友。名片上印著idea generator（創意發電機）的符敦國，就是其中備受矚目的一位。

成大機械系畢業的他，學生時代就得獎無數，橫跨創業比賽、創新產品、新詩、劇本各

領域，像他這種「家世複雜」的背景，也正是創意中心需要的規格。

薛文珍是創意中心的主任，和別的部門不同的是，她沒有獨立的辦公室，和同仁一起坐在長條型的辦公桌，「我的工作只是提供一個利於他們思考的環境，讓每個人追求自己的願景，」薛文珍認為，組織裡有創新者及追隨者兩種角色，在華人的文化中，會對追隨者比較友善，多數人也都傾向這

個特質。

「其實創新者不必多，他們會帶動整個組織改變，重點是，如何讓這些創新者活下來，」薛文珍表示，創意中心就是扮演這樣的角色，要讓這些創新者，激盪出讓工研院變化的火花。

在李鍾熙的全力支持之下，僅有十多人的創意中心，希望把「放心做大事，放膽做大夢」的精神，種在工研院的土地上。

轉型2：產業學院腦內革命

在李鍾熙的規劃中，工研院不但要自己轉，還要帶著民間企業一起轉。許多企業雖瞭解到要創新加值，卻缺乏經驗及人才。由執行長王鳳奎領銜的產業學院，就挑起這個擔子。

創意化的引擎

擁有美國印第安那大學教學系統科技（instructional systems technology）博士的王

遠見電子雜誌 商務全球新思維

遠見雜誌
www.gvm.com.tw



Yes，速上遠見雜誌網
www.gvm.com.tw





陳宗怡攝

薛文珍(右)要帶領創意中心顛覆工研院傳統文化。

鳳奎，主張「方法論的創新」，也就是從需求面引導出的創意思考，到設計為產品的過程中，可以藉由科學方法的協助，檢驗創意的實用性，做出符合市場需求的產品，甚至發展出新的商業模式。

產業學院的工作，就是提供學習服務（learning service），讓台灣的研發或工程人員更有創意。像最近工研院就請來一位丹麥設計大師李克曼（Frederick Rickmann）來啓迪產業創新的思惟。李克曼是丹

麥最具領導地位的國際化設計公司帝山諾（DESIGNNORD）設計總監，也曾任丹麥設計師協會會長，希望藉由帝山諾所設計產品行銷全球的經驗，讓台灣產業界瞭解如何把對消費者最有價值的因素，一併考量到創新設計的概念中。

「工研院請來設計大師本身就是一項創新，以往大家從不會把『設計』跟我們連在一起，」王鳳奎希望這樣的課程能夠吸引更多的主管參與。因為這次與企業接觸發現，很多老闆每天汲汲努力讓公司活下去，根本沒有多餘的力氣去思考所謂創意的問題。

轉型3：國際合作引入思惟

工研院在美國、歐洲、俄羅斯及日本設有公司及辦事處，成為國際合作的重要窗口；此外，工研院也積極延攬各國的人才，以投入更多不同的創新思惟。在工研院近六千名的員工中，目前有六十位左右的外籍人員，未來目標是增加到兩百人。近來推動的「點菁之旅」則是把同仁送到國外與大師交流，以學習其科技創新的研發經驗。

深化技術 擴大人才庫

工研院副院長曲新生認為，

加強國際合作有兩大目標，首先是強化國內的創新研發能力，其次則是要加入國際合作計畫，參與對全人類生存發展有影響的任務。例如現在相當熱門的人類基因組計畫，台灣在基因圖譜或是基因排序這方面，就有相當的研究成果，參與這樣的研究，才能算得上是前瞻創新。

曲新生認為，藝術人才的引進及交流也相當重要，以現在的工業設計來說，「功能只是 minimum requirement（最低要求）」，更進一步的是藝術上的昇華，放進這個因子，產品才會吸引人。」

聆聽市場端的聲音

在李鍾熙的革新藍圖裡，上述計畫的最高指導原則，就是所有的創意都要和市場、生活、使用者的需求結合。

「一定要跳出技術的局限，若是做出來的東西永遠在想材料，怎麼去創新？」李鍾熙認為，以往的發展模式是先有創新的科技，產生創新的商品，再出現創新的服務，現在必須要反過來思考，社會需要什麼樣的服務？用什麼產品可以提供這種服務？什麼技術可以製造出這種產品？

曲新生舉例，院內曾經召開

一次有關太陽能電池的會議，各所競相發表自己的技術，都認為自己的東西最先進，功能最完備，發電效率最佳。不過曲新生只問了一句，這個東西1萬塊錢做不做得出來？因為這樣的價錢才能和石化燃料的內燃機競爭，結果一堆博士面面相覷，「沒有從需求面來想。」

不論是創意中心、產業學院或是國際合作，李鍾熙都要求必須從服務導向思考，才能做

到創新。

大象跳舞大不易

一個三十餘年歷史，近六千人的大機構要改變非朝夕之功。黃重球就說，工研院的人事，只有科技才是主流；原來的體制、升遷管道都是為工程師而設，即使找來一批人做不同的事，但是原來的人沒有改變，很難讓工研院徹底翻新。

交大科技法律研究所所長劉尙志也認為，工研院長期做為

一個不負市場成敗責任的研發機構，它的慣性已經養成，即使放進不同領域的人才，過去習慣當家做主的這些人接受的程度恐怕不高，難脫事倍功半的危險。

「工研院實在很大，各所做出來的東西有時和我們想的會有落差，」李鍾熙坦承，要在這麼大的單位推動改革真的不是容易的一件事；他曾聽到同仁戲稱，「在工研院中換一個組比換國籍還難，」李鍾熙露

遠見電子雜誌 商務全球新思維

遠見雜誌
www.gvm.com.tw



Yes, 速上遠見雜誌網
www.gvm.com.tw



出苦笑說。

雖然很困難，黃重球認為工研院仍然有存在的價值，因為產業界還是以營利為主，對不確定的東西比較不敢大膽嘗

試，「對台灣產業發展的前景來說，還是需要一個自在研究的環境，一個容許失敗的地方。」

李鍾熙現階段最重要的工作

之一，恐怕是要把他行銷的專才拿出來，不斷向各所主管和同仁溝通。時間非常急切，因為台灣的創新不能等待，工研院的革新的腳步不能停頓。 **G**

工研院董事長 林信義 工研院應重新定位



林信義小檔案：

1946年生

成大機械系畢業

經歷：

■中華汽車工業股份有限公司
總經理

■台灣區車輛同業工會理事長

■中華汽車工業股份有限公司
副董事長

■經濟部長

■行政院副院長兼經建會主委

現任：

■總統府資政

■工研院董事長

環境變化得很快，工研院一定要重新定位，研發要前瞻，要配合產業，講求應用程度、商品化、成本效益，尤其要注重時效性。

工研院同仁非常優秀，但是太技術導向，不懂business

model（商業模式），不知如何掌握市場狀況和關鍵成功因素。工研院過去做了很多事，但是不是也做了不少沒用的東西呢？我常說「創新沒有變成商品就不叫創新」，有需求再去做，多聽聽產業界的聲音，

不然只是資源的浪費。

尤其今年我們原本80多億的科專預算被刪減了20多億；不過我認為這也是一個轉機，未來我們的資源運用要更嚴格地檢視，現在我們同仁的加班費減少三分之一，主管不加薪，

差旅費重新檢討，每一分錢都要花在刀口上。

當然我們對績效的評定也要改變，工研院應該有不同的作法。有些同仁在研發之外，還得做包括材料檢測、零組件製作或是儀器核校這類的工業服務，這些東西很容易有成效，但卻減少同仁投注在研發的時間；做為一個政府支持的單位，我們就應該讓同仁try and error（嘗試錯誤），沒有嘗試就沒有機會。不能以成功率來

評定成績，不然大家都會選小而容易成功的東西，而沒有突破及創新。

我常期勉同仁要將工研院塑造成一個容許失敗的環境，因為我們有政府的預算支持，不論是廠商還沒有做的、不敢做的，或是沒有能力做的，工研院都應該承擔下來。

像我最近和電子所同仁座談，他們提出「守兩兆、攻軟電、探醫電」的整體策略。半導體和影像顯示兩兆產業要守

住，進攻軟性電子產品，同時安排小部分人力探索未來醫用電子的可行性及方向，這就是一個很好的規劃方向。

台灣一定要走研發的道路。我們製造業很強，可是關鍵的零組件不會，所有利潤都被國際大廠拿走了。為了強化研發，工研院應該選定重點領域，發掘更多高科技專業人才，推動與國際學術界的合作，為帶動下一階段經濟與產業發展奠定基礎。（張彥文） **G**

遠見電子雜誌 商務全球新思維

遠見雜誌
www.gvm.com.tw



Yes，速上遠見雜誌網
www.gvm.com.tw





雄獅旅行社總經理裴信祐 陳應欽 攝



東森購物總經理宋湘嵐 陳應欽 攝



易遊網總經理游金章 黃育慧 攝

旅遊三霸天 搶食4000億商機

隨著E-Commerce以及T-Commerce的新通路加入，
傳統旅遊業者也翻新經營手法，旅遊業的通路革命與整合正加速進行。

■張元祥

1979年政府開放出國觀光，出國旅遊必須到旅行社排隊報名；二十五年後的今天，除了旅行社外，大家還能從網路、電視選購旅遊行程。

根據中華民國旅行商業同業公會粗估，不含來台觀光客（inbound）的消費，國人出國觀光（outbound）與國民旅遊消費，每年就創造高達新台幣

4000億元的產值。

「早年帶一個團出國，回來就可以買一棟房子，」旅行商業同業公會秘書長許高慶指出，早年業者與消費者，處於旅遊資訊極度不對稱的環境，不僅旅遊商品缺乏變化，旅遊市場由一千多家特許經營的中小型業者所分食。

然而，近五年來，旅遊業卻

有了巨大的改變。2000年時，台灣的旅行社總數不到兩千家，到了2005年，增加為兩千五百家。

在整體市場未見成長的情況下，業者被迫進入削價競爭時代，「現在，團費加一加，往往還不夠付機票與酒店的基本開銷！」許高慶無奈地說。

微利競爭的現象，不僅表現

在產品面的削價競爭，隨著E-Commerce以及T-Commerce等通路，甚至便利超商代銷旅遊票券以及卡友活動等多元的通路加入，使得旅遊業的通路革命與整合更加速進行。「旅遊是少數完全符合全通路銷售特性的商品，」許高慶分析，旅遊商品原本就具有無形化以及時效上的易腐性，因此旅遊商品更需透過多元化的銷售管道，才能在微利競爭下存活。

E-Commerce展現便利平台

根據資策會電子商務研究所的統計，台灣2001年的線上旅遊交易金額達46億，去年更成長為133億，預估2005年可能突破200億關卡。另一方面，台灣整體B2C線上購物中，旅遊類商品的比重也高達48%，為3C類商品的三倍。

這其中，易遊網的崛起，更是台灣旅遊業通路革命引爆的象徵。營業額從2000年的3億元，成長為2004年的36億元，創造高達3.36元的EPS（每股稅後盈餘）。

今年，易遊網除了要挑戰70億的營業目標，並計畫在年底成為繼PChome後，國內第二家上櫃的.com公司。

易遊網的成功，業界認為主要是歸功於成功結合旅遊與電

子商務的特性。凱尼斯旅行社董事長許士仁指出，機票、酒店及同質性較高的旅遊商品，消費者可以輕易透過網路比價，徹底打破旅遊資訊的黑盒子，「業者的利潤僅剩下不到過去的三分之一，」他說。

關鍵不在電子商務

但易遊網總經理游金章卻認

就清楚旅遊是強大的資訊流，網路只是幫助我們做到訊息傳遞的工具，」易遊網副總經理顏聰富也提出相同的觀點。

游金章將internet視為解決銷售與接觸市場工具。「網路提供我們豐富、低價以及便利的平台，」但他也強調，IT技術絕不是易遊網的核心競爭力，更重要是，如何觸動到消費者

口碑才是最佳通路

在旅行業逐步朝向規模化、品牌化與方便性的同時，專營日本深度旅遊的天喜旅行社則堪稱特例。

深度、多元、精緻的旅遊選擇，則是中小型旅行社的制勝利基。

即使大型旅行社，同一時間也僅能提供三十個日本團體行程，天喜則隨時保持七十個以上的旅遊選擇。「連飯店榻榻米的材質，都是提供給消費者的旅遊資訊，」天喜旅行社總

裁郭正利強調。

「沒有電子總機，所有服務人員都站在第一線迎接消費者，」自嘲電腦打字還是「一指神功」的郭正利，去年以七萬人次的日本出團人數，遙遙領先第二名業者，新台幣50億元的年營業額，就創造了4億元的稅後純益。「所有旅行通路都朝向簡單化去做，我們則透過服務反向操作。」

「口碑才是最好的通路，」郭正利強調。（張元祥）

G

為，從消費者的需求出發（base on consumer need），才是易遊網成功的關鍵因素。「從成立的第一天開始，我們

對於旅遊的期待與想像。也因此，R&D部門人手幾乎占易遊網人力資源的一半。

「研發讓消費者感動的商



易遊網

| | |
|--------------|---------------|
| 成立時間 | 2000年 |
| 員工數 | 300人 |
| 2004年營業額（營收） | 新台幣36億（3.3億）元 |
| 2004年稅後盈餘 | 新台幣4100萬元 |
| 2004年營收成長率 | 87% |
| 2005年營業目標 | 新台幣70億元 |
| 營業比重 | 旅遊行程－50% |
| | 機票加酒店－50% |

品，是下一波旅遊業的制勝關鍵，」他強調。2000年，幾乎所有的.com公司，都處在泡沫化的悲觀氣氛時，游金章毅然放棄利用實體旅行社的基礎拓

展網路業務，而投入當時完全沒人看好的電子商務市場。「旅行業強調的核心能力（core competence），在我看來卻是包袱，」他強調。

從零開始，讓游金章學習如何從消費者的角度出發，研發創意的旅遊商品，而不是推銷現成的套裝行程。「要認識易遊網的精髓，就要放棄你們對



Yes

，速上遠見雜誌網

www.gvm.com.tw



旅遊業的刻板印象，」游金章不疾不徐地說。

T-Commerce提供信任感

同樣讓消費者感動的，還有電視購物提供的旅遊商品。2002年開始，東森購物夾著強大的市場行銷與節目企製know-how，讓旅遊行程從虛擬的想像商品，成為實際的旅遊節目。

當時，首度推出旅遊型態的「虛擬商品」，馬來西亞四天三

夜的套裝行程，短短數天內狂賣一千四百組，嚇得當時合作的旅行社緊急停止推案。「絕大部分的中小型旅行社，一年

游金章 易遊網總經理

旅遊可以像藝術品，無限延伸旅者的生命體驗。

還做不到一千四百組，」一位同業羨慕地說。

去年，旅遊商品占東森購物營業比重為12.5%，幾乎成長三倍，今年更進一步挑戰70億

元的新目標。

東森的成功，關鍵在「化推銷為行銷」。世新大學觀光系助理教授陳家瑜分析，「消費

者坐在電視前，就開始幻想置身在峇里島浪漫的花瓣浴SPA中，」電視節目降低了消費者對於旅遊商品的不確定性，將旅遊商品從「計畫型購買」成

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





東森購物(森輝旅遊)

| | |
|------------|----------------------|
| 成立時間 | 2003年 |
| 員工數 | 80人 |
| 2004年營業額 | 新台幣35億元 |
| 2004年稅後盈餘 | N/A |
| 2004年營收成長率 | 133% |
| 2005年營業目標 | 新台幣70億元 |
| 營業比重 | 自有商品－20% 合作商品－80% |

功的轉化為「衝動型購買」。

東森購物總經理宋湘嵐認為，東森購物的核心優勢是節目效果。從流程、企劃、拍攝、包裝到行銷，東森購物商品的銷售，完全以節目的型式

經濟規模，東森購物在旅遊部分即可達成損益平衡的目標，「屆時我們建構的行銷模式與理想，就會更具說服力，」宋湘嵐強調。

宋湘嵐的行銷模式與理想來

出，資源逐漸往大型旅行社集中後，傳統旅行社具有行銷能力的剩下不到兩成。

其中，雄獅旅行社的成長，對近年飽受電子商務與電視購物威脅的傳統旅行社來說，無疑是最大的鼓舞。

國內目前兩千五百家旅行社中，近一千八百家與雄獅有業務往來，許多旅行社甚至不再推行程，改為專職經銷雄獅的旅遊商品。

早期雄獅以經營歐美長程的wholesale（同業）起家，利潤較低，2000年雄獅完成ERP系統（Enterprise Resources Planning）後，立即將所有旅遊即時資訊透過網際網路，與消費者、同業與企業客戶同步分享。而此也讓雄獅的直客（direct market）突破六成，毛利也拉高將近一成。

世新大學觀光系助理教授陳家瑜認為，雄獅旅行社在旅遊資訊系統的建構上，為雄獅後來的壯大，提供最有效的整合

宋湘嵐 東森購物總經理

旅遊是奮戰人生中的逗點，讓下一段人生可以再充滿energy，我的旅遊哲學是放鬆、放鬆、放鬆。

來製作，「即使不買，當成旅遊節目欣賞也挺好看的，還能學到點知識，」東森媒體集團總裁王令麟曾經如是說。

「旅遊行程的實地拍攝，讓消費者獲得充分的信任感，」富邦momo台休閒部專員江秉榮分析旅遊節目受歡迎的原因。

會員資料庫是大利基

由於電視購物通路的成本較高，使得東森購物在旅遊部分的營收，目前仍呈現數千萬元 of 虧損，不過宋湘嵐認為，旅遊商品2006年若達到100億的

自「東森旅遊將發展為東森會員的休閒生活經紀人，」宋湘嵐認為，以東森購物高達兩百五十萬人的會員資料庫以及旅遊知識庫的建立，可以讓旅遊成為顧客關係管理最有利的基礎，「透過旅遊經紀人，電視購物也可以做到深度的客製化。」

傳統通路重洗牌整合

在E-Commerce以及T-Commerce強力夾殺下，傳統旅行社過去五年面臨到前所未有的挑戰與衝擊。許高慶指



雄獅旅行社

| | |
|--------------|----------------------|
| 成立時間 | 1977年 |
| 員工數 | 850人 |
| 2004年營業額(營收) | 新台幣120億(6.3億)元 |
| 2004年稅後盈餘 | 新台幣4600萬元 |
| 2004年營收成長率 | 30% |
| 2005年營業目標 | 新台幣150億元 |
| 營業比重 | 直接銷售—50% 同業代銷—50% |

平台。

做同業的軍火庫

「資訊系統只是溝通平台，雄獅真正的know-how是『分享』，深夜將訊息post上網路，往往業務員還來不及接

品，」透過同步化的網路及時資訊，讓原來僅有八位員工的凱尼斯搖身變為一家八百五十人的大型公司。

與下游業者協同經營、協同服務、協同行銷，讓雄獅獲得極大的回饋。在去年120億元

最大的挑戰。「美國線上旅遊通路的滲透率已經達到30%，而台灣僅有2.2%。」

電視購物則存在服務品質與通路成本的兩難。

陳家瑜認為，過去東森購物做為銷售平台，可以抽取約15%拆帳費用，一旦跳下來經營自有商品，競爭的就是3%~5%的微薄利潤。

而傳統通路則面對旅遊通路開放以及利潤下滑的挑戰。高雄餐旅學院校長容繼業指出，過去屬於特許行業的旅遊產業，開放通路經營只是遲早的事，在未來便利超商、金融服務以及航空公司等更多元的通路投入後，對傳統旅行社獲利情況，將面臨更嚴峻的挑戰。

在通路優勢被逐漸稀釋的情況下，旅遊產業未來大者恆大的趨勢已不可免。陳家瑜認為，旅遊業最後競爭的戰場將是開發創意商品以及建立品牌形象，「傳統旅行社應該學習如何整合與運用通路，而不是被通路耍著玩，」她說。 **G**

裴信祐 雄獅旅行社總經理

旅遊是一種心靈享樂，

因著它生命將獲得啟發，人生將更為豐碩而美好。

收，第二天清早就有同業來電詢問，」曾在銘傳大學觀光系教課的總經理裴信祐強調，雄獅是將上下游關係，轉化成「辦桌式」的資源共享，將外部同業變成內部伙伴。

五年前，當其他上游業者還拘泥於商業機密的思惟時，雄獅便將耗資新台幣2億所開發的資訊設備與網路內容，免費複製給下游合作伙伴。誠如凱尼斯旅行社董事長許士仁的評價：「雄獅的代銷利潤不是最優渥的，但換一個logo，凱尼斯立即擁有全線的旅遊商

的營業額中，來自同業代銷的部分高達60億。「雄獅不但是第一品牌通路，更是同業間的軍火商，」靦腆的裴信祐露出難得的開懷。

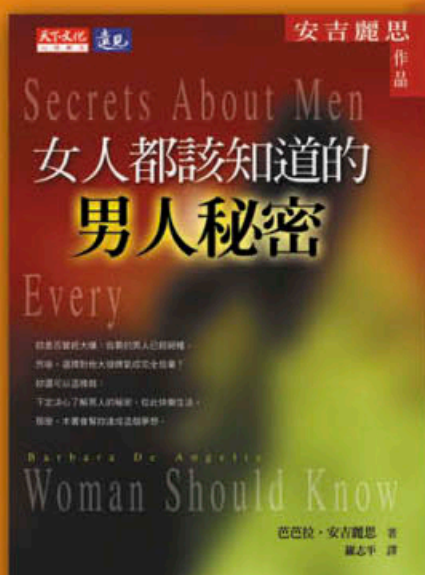
三家各有難唸的經

「2003年是關鍵的分水嶺，三大旅遊通路都加速集中品牌的腳步，」不過裴信祐也強調，目前三大龍頭都存在著本身的局限與問題。

易飛網副總經理廖小珠認為，國人還沒有建立電子商務的消費習慣，是目前.com業者

想當100%女人？ 要先知道 男人想什麼！

《活在當下》作者—**安吉麗思**
寫給女人的愛情聖經



- 男人的三大特質與秘密需求
- 女人對待男人的六大錯誤
- 立刻讓男人失去性趣的二十種類型
- 協助所愛的男人打開心扉

《活在當下》作者
芭芭拉·安吉麗思 著
內附最新中文版序
定價320元

男人女人同步閱讀



想當100%男人？
女人想什麼？讓你一次就摸透！

- 女人的三大特質與秘密需求
- 男人對女人的七大錯誤迷思
- 立刻讓女人失去性趣的二十種類型

《男人都該知道的女人秘密》
芭芭拉·安吉麗思 著
定價320元

美國牛肉解禁

看完報導 再決定吃不吃

華盛頓州狂牛病風暴稍歇，
台灣就搶先日、韓，開放進口美國牛肉，餐廳、量販店大表歡迎，
然而，這塊牛肉到底安不安全，至今猶是個問號。

■黃漢華

4月24日清晨七點多，中正機場的海關室擠滿了拿著鎂光燈的記者，機艙中的大型木櫃裡裝滿一百多個紙箱，五、六個農委會人員逐一核對紙箱外的號碼，取出箱子裡的美國牛肉。

睽違十五個月，它重返台灣市場了。

美國牛肉再度登台，有人熱烈歡迎，當成稀世珍寶，飯店業者比賽誰能最早端上餐桌，量販店、超市忙著張貼大型海報，還設置專用的冷藏櫃、展示架和吊牌。

立法委員則大加撻伐，指責政府屈服美國壓力，不顧全民的健康，貿然開放狂牛病疫區肉品，消保團體也紛紛教導國人吃美國牛肉之前，要先學會



台灣恢復美國牛肉進口，是否受貿易壓力，令人好奇。

陳應欽 攝

自保。

美國至今仍是狂牛病疫區，
為什麼政府要恢復進口？這背後究竟有沒有政治利益交換？

或是貿易壓迫？

官方解禁：進口有條件

一切要從2003年12月底說

起，當時華盛頓州發現一頭牛得了狂牛病，衛生署立即停止進口，分別是第一、第二大客戶的日本、韓國，也馬上和美方劃清界線。

狂牛病重創美國養牛業，出口量少了70%，損失20億美元，布希政府亟力挽救，去年初起，就努力遊說台、日、韓恢復開放。

台灣有意恢復進口，早有跡象可尋。

美國在台協會去年2月向政府表達恢復出口的意願，3月中旬衛生署就邀集學者專家，組成諮詢委員會。

今年3月9日，陳水扁總統在美國商會的謝年飯中表示，對美國牛排懷念不已，期待很快能在台灣再吃到美國牛肉。3月24日，衛生署公告4月16日起有條件進口。

衛生署食品衛生處長陳陸宏表示，美國的狂牛病屬於境外移入型，依世界動物衛生組織（簡稱OIE）認定，去除腦、脊髓、背根神經、骨頭等特定危險物質的肉塊，致病風險極低，加上專家前往美國評估安全無虞，因而解禁。

民間質疑：解禁合常規？

不過，在衛生署公告之前，農委會不建議立即開放，事後

小辭典

狂牛病是傳染性海綿狀腦病（TSE）的一種，吃了狂牛病的牛肉，可能罹患變異型庫賈氏症（俗稱人類狂牛病），產生憂鬱與妄想傾向，繼而智力衰退，無法控制肢體而死亡。

卻不願發表意見。根據立法院公報記載，主委李金龍表示，農委會不會從美國引進活牛和牛的產品，牛肉進口由衛生署決定。

台灣肉牛發展協會籌備會（簡稱肉牛協會）總幹事施文智認為，OIE規定疫區國必須連續監測七年，美國疫情不滿兩年，我們就解禁進口，令人不解。

立法委員賴幸媛也質疑：「衛生署的官員不敢保證美國牛肉零風險，如果以後有人得了人類狂牛病，要找誰去哭訴？」

賴幸媛的懷疑其來有自，《紅色牧人的綠色旅程》一書記載，英國政府隱瞞狂牛病的事實，直到1996年出現人類狂牛病，推測可能是患者吃了病牛，才承認先前的錯誤，並賠償每個受害者100萬英鎊（約新台幣6000萬元）。

美國牛肉有沒有致病風險，沒有定論。

賴幸媛認為，牛肉去除危險物質不見得就安全；食品衛生處長陳陸宏則說，天下沒有零風險的事，降低風險才重要，「就像坐飛機會不會墜機？只要做好安全檢查，就可降低墜機風險。」

立委不滿：豈能屈於美國壓力

恢復進口難道只是可接受的風險和零風險之爭？美國有沒有對我們施壓？陳陸宏坦蕩蕩地說道：「專家學者基於食用安全考量，我一點壓力都沒有，」他表示，衛生署評估講究科學審查，「美方無從施壓。」

然而，大家心知肚明，美國是台灣最重要的經貿伙伴。

國際援助機構「樂施會」（Oxfam）最近公布的一篇報告，即指美國打著糧食援助的名義，實質是替自己過剩的糧食尋找出口市場，即使他國不需要，也要送出，可說是強迫中獎。

美國國際開發署（USAID）曾坦承，援助帶來貿易，美國可以從中獲利，過去接受美援的台灣、印尼、菲律賓，如今都成了前五十大農產品客戶，也是現在開放美國牛肉的亞洲國家。



美國牛肉進口 反應兩極

舉手歡迎

- ★調查發現華盛頓州狂牛事件是單一個案，後代沒有感染案例。
- ★疑似病牛接受四次篩檢，送到英國再次確認。
- ★屠宰場改用新方法屠宰牛隻，可防止交叉感染。
- ★美國禁用容易引起病變的肉骨粉餵食牛隻，安全無疑。
- ★去除特定危險物質，不帶骨頭的肉塊，致病風險極低。

堅持反對

- ★OIE規定疫區國必須連續監測七年，美國疫情不滿兩年，台灣就解禁，令人不解。
- ★政府官員不敢保證美國牛肉零風險，發生問題怎麼辦？
- ★台灣沒有狂牛病，應該要求美國牛肉是零風險。
- ★台灣顧及與美關係，不顧民衆健康。

繪表：陸承宗

回顧1997年開放阿根廷牛肉，台灣當年爆發豬隻口蹄疫，即使OIE公布阿國從口蹄疫區成為非疫區，我仍不進口，那時台阿雙邊諮商已近三年，直到美國在當年8月進口，我國派人赴阿根廷考察，才跟著同意在9月引進。

1999年5月底，比利時傳出乳製品遭戴奧辛污染事件，當時政府在6月7日公告，禁止進口該國的相關產品，待日、新、馬、紐、澳等國家解禁後，9月1日才恢復開放。相較之下，政府恢復美國牛肉进口的速度十分迅速。

「牛肉事件是國際談判，攸關全國民衆健康，我們不能因為擔心影響台美關係，就什麼

都讓步啊，」賴幸媛十分感慨地說。

產業局限：牛隻管理標準不足

同為亞洲國家，日、韓對美國牛肉的禁進有其堅持。

日本是疫區，立法規定每頭牛都檢查，要求美國如法炮製，美國做不到，就不進口。

駐韓國台北代表部經濟組長姚鴻成則表示，韓國仍有反美

情結，政府保護肉牛業者，至今還在和美國談判。

台灣解禁，除了有對美貿易關係的考量，客觀環境也顯得弱勢。

陳陸宏表示，依照WTO的食品安全檢驗及動植物防疫檢疫措施協定（SPS），台灣要拿出科學依據，才可以對美國有嚴於國際標準的要求，否則不符國民待遇，有欠公允，只

美國人不怕狂牛病？

美國雖是疫區，OIE陸生動物衛生法典並沒有限制疫區牛肉買賣。

美國肉類出口協會（簡稱美國肉協）總裁菲力浦·森（Philip Seng）向大家表示，美國人照常吃丁骨牛排，國內的食用量，還比狂牛病發生前要多。

美國肉協亞太區副總裁何嘉德（Joel Haggard）則表示，他們從1997年起，就按OIE規定停用容易引起病變的肉骨粉餵食牛、羊等反芻動物，以保安全。

狂牛症爆發後，美國在2003年底展開流行病學調查，發現是單一個案，相關牛隻和其後代沒有感染案例。

去年3月開始，美國對高危險牛隻進行檢查，菲力浦·森表示，這是合乎統計學的地理分布模式，以99%信賴水準，



美國肉品協會很重視台灣解禁，總裁菲力浦·森親自來台促銷牛肉。

陳應欽 攝

目前已檢驗了三十五萬頭牛，全部都是陰性，顯見發病率非常低。

何嘉德表示，疑似病牛會接受兩次快速篩檢和兩次免疫組織化學法，最後送到英國再次確認，網站也定期公布。

此外，屠宰場紛紛改用新方法屠宰牛隻，可以防止交叉感

染的情形發生。

「如果吃牛肉會得病，那吃水果也可能造成維生素攝取不均衡，因而引發疾病啊！政府經過專業評估，為大家把關，如果連專家都不能信，就沒什麼可以相信，」美國肉協處長吳秋衡說。

（黃漢華）

G

要美國提出並落實改善措施，我們不能無限期禁進。

台灣動物社會研究會理事長朱增宏也表示，在日本，每頭牛都檢查，自然可以要求美國跟著做，「台灣對牛的管理不

如美國，哪有立場要求人家？」

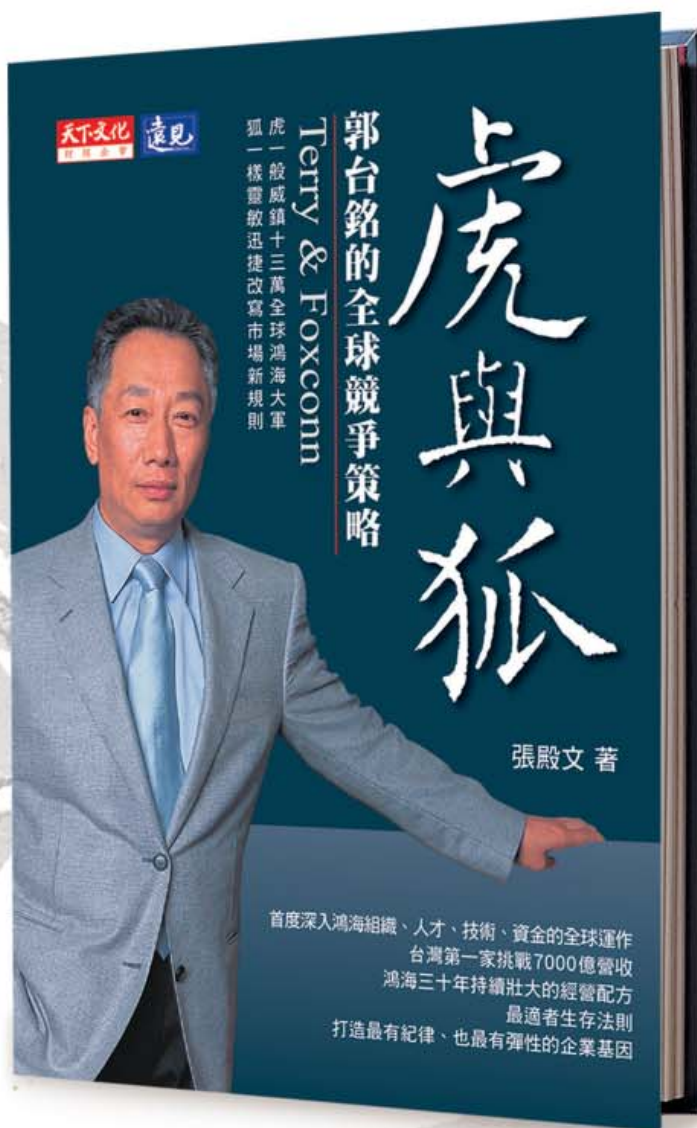
美國牛肉來了，敢不敢吃因人而異，消基會建議大家，看清包裝標示，餐廳業者要主動告知牛肉來源，讓民眾吃得安

心。儘管牛肉當紅，哈佛大學公衛學院的威萊特（Walter C. Willett）博士設計的健康飲食金字塔，卻建議少吃紅肉。

或許食用前，先想想健康再說吧！

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

立院「鬥牛士」賴幸媛

為什麼賴幸媛高度關注狂牛病？

為什麼政府已恢復美國牛肉進口，她還是不放棄牛肉議題？

她是危言聳聽？還是認真執著？

■黃漢華



陳應欽 攝

「政」府應該懸崖勒『牛』，」要求政府停止進口美國牛肉的台聯立委賴幸媛，擔心有人日後得了人類狂牛病而求償無門，向行政院訴願委員會、高等行政法院提出聲請，她相信有一天自己的質詢公報會成為受害者要求國家賠償的證據。

目光堅定、一頭烏黑長髮的賴幸媛，知名度可能不及同是不分區新科立委的蔡英文、李紀珠，可是，豐富的國際事務經驗和財經學養，卻在問政中表露無遺。即便美國肉牛恢復進口已成事實，「我還是要繼續打下去，」她說。

狂牛病「受害者」

為什麼賴幸媛高度關注狂牛病？原來她也是「受害者」。

1980到1990年代中期，賴幸媛在英國求學，不巧爆發狂牛病，衛生署規定，當時旅居英國的人，不可以在台灣捐血，她感到十分地遺憾，所以呼籲政府注意，不希望有人吃牛肉得病。

為了證明人類狂牛病的可怕，她閱讀《Nature》《新英格蘭醫學期刊》《科學人》等專業雜誌，找了狂牛病的資料，還蒐集國內外疫情報告和

食品衛生法規，召開記者會，詳述一二，研究精神不輸大學教授。

這股認真的幹勁來自執著的個性，和賴幸媛在國安會建立革命情感的中華經濟研究院副院長張榮豐說，她不怕挫折，在國際談判上也不輕言放棄；牛肉議題展現她的專業，表現不俗。

牛肉進口業者的樹森公司協理黃士衍認為，賴幸媛的監督有正面意義，政府行事會更謹慎，民眾也可藉此瞭解美國對狂牛病的態度。

不過，也有業者認為，她的問政措詞應該修飾，例如「拿人命換牛肉」一詞危言聳聽，不甚恰當。

研究認真，展現專業

在張榮豐眼裡，賴幸媛堅強又有毅力，是國內少數能在國際談判上扮演折衝角色的人

台灣牛就安全嗎？

私宰在台灣並不罕見，病死豬事件殷鑑不遠，牛的情形如何呢？

「市面的溫體牛肉，超過一半是私宰的」，肉牛協會籌備會發言人許賢德表示，雖然農委會將取締私宰列為重點工作，在他看來，卻成效有限。

追查過牛隻私宰行為的台灣動物社會研究會，也有類似的看法。

理事長朱增宏表示，沒有合格登記的私宰場衛生堪慮，牛隻未經過檢疫，抗生素等藥物殘留多少、有沒有得狂牛病，誰也不曉得，台灣牛肉不見得比美國牛肉安全。

朱增宏還說，動物宰殺前若感到緊張、恐懼，體內酸鹼值增加，會影響肉質，味道也比較差。

雖然1998年台灣通過畜牧法和動物保護法，就經濟動物的



國內業者要在8月推動品牌牛肉，走冷藏路線，並打進知名餐廳，和進口牛肉搶市場。

陳應欽 攝

運輸、屠宰，肉品的生產與檢驗等制訂規定；可是，私宰戶並沒有政府督監，宰殺手法十分殘忍，動物遭受虐待，屠體也沒有獸醫檢驗，內臟在地上處理，安全讓人憂心。

目前台灣合法的牛隻屠宰場只有兩家，不過農委會已打算仿效豬肉，對國產牛肉推動

CAS制度，提升品質保證。

許賢德表示，業者要在8月推動品牌牛肉，走冷藏路線，並且打進知名餐廳，和進口牛肉搶市場，他相信品質不輸進口貨。價格介於美國、澳洲之間的台灣牛肉，會讓國人刮目相看。

（黃漢華）

G

士。他回憶推動台灣加入WTO，即使是半夜，賴幸媛仍反覆查看資料，她發現中共暗中運作一國兩制，努力斡旋下，才破解對岸伎倆，維護台灣尊嚴，過程有驚無險。

執著的賴幸媛，也十分念舊，就讀倫敦大學政經學院時，恰巧是蔡英文的學妹，那時台灣留學生很少，蔡英文有時會做菜請她，至今仍讓她念念不忘。

賴幸媛從行事低調的國安會到焦點聚集的立法院，角色大有轉換，她以不畏困難的不懈精神，發聲振聵，牛肉議題只是開始，相信日後會為政壇帶來全新氣息。

G



美國人爲什麼如此愛工作？

■ 李誠

日本人愛拚 美國人也愛拚

自二次大戰以來，日本人一直是被全球公認為最具工作狂的民族，他們每天都要工作十數小時，假如有一天提早完成工作，他們還不敢提早回家呢。他們必須到咖啡廳或酒吧，與同事們喝酒到晚上八、九點才敢回家。

1980年代，日本的汽車、家電等產品大量地外銷到美國，因此出現巨大的美日貿易逆差，於是美國政府對日本政府下了很大的壓力，要他們修改勞工法令，限制工時，以便日本人有時間去消費自己所生產的產品，並進一步輸入美國的產品，以減少美日貿易的差額。

日本人的工作狂也使他們產生了很多過勞死的事件，於是他們修改勞工法，年總工時從1960年的兩千四百三十二小時下降到2002年的一千八百三十七小時。在1960～2000年間，歐洲各國的工時也有很大幅度的下降（見220頁圖），其中有趣的是，美國的工時卻遲遲不下降，到2002年，他們的年工時竟與日本相接近（一千八百二十一小時）。

爲什麼美國人有工作狂？

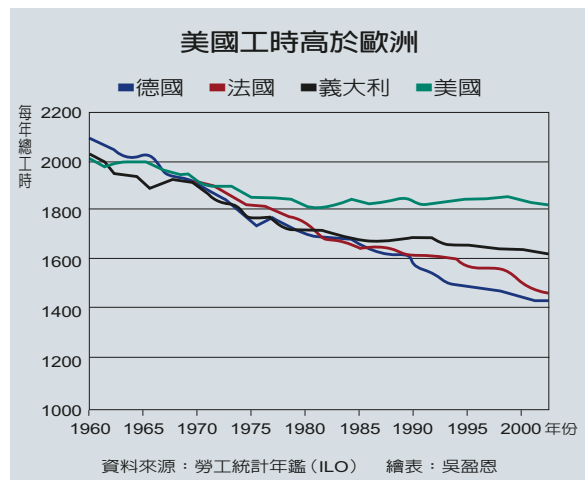
（1）清教徒的信仰：有人說，工時的長短是受民族文化與風俗習慣所影響，美國人與英國人受清教徒的影響，因此非常勤奮，工時很長。但是圖表中很清楚地告訴我們，此種說法是錯誤的，因為在1960年代，歐洲的德國、義

大利、法國的工時都比美國的工時長，因此文化、社會風俗只能說是一個影響的因素，而不是一個很重要的因素。

（2）稅制：近年來有不少學者認為，所得稅制是影響工時長短的一個重要的因素，比如美國學者普勒斯科特（Edward Prescott），在2004年即發表了一篇很重要的論文，說明美國與歐洲工時的差別，主要是來自兩地稅制的差別，過高的稅率使歐洲國家的人民不願意多工作。此學者又指出，在1960與1970年代當美國與歐陸國家的稅率沒有很大差別時，兩地的工時也沒有很大差別。此種論說最近卻被一些哈佛大學的學者所反駁，他們使用美國與歐洲十六個國家的資料，證明稅率對工時的影響非常有限。

（3）勞工法令與工會組織：學者們長期以來都認為「勞工法與工會組織」，是影響一國工時長短的最重要的因素。很多學者也從實證研究中證明此種論說。因此，像德國、法國等有高標準勞工法令與強大工會的國家，他們的工時便很短。有學者更舉出法國在1990年代，工會強力推行「少工作，多就業」的政策，他們要每一個員工每週少工作一點時間，放多一點假，如此便可以把工作機會分攤給一些失業的人士，提升法國的就業率，法國的工時在1990年代因此有大幅度的下降。

相反地，美國的勞工法令標準不高，工會不強，所以他們的工時比歐洲長。同為歐洲的英國也因為他們的勞工法令與工會，不如歐陸國



家強，工時也比歐陸國家長。因此有學者認為，一國可以透過訂定高標準勞工法令的手段，來限制一國的工時，而用短工時的手段來達成充分就業的目的。

但是此種說法可能倒果為因，數年前，法國爲了解決他們的高失業問題，曾不顧雇主與人民的大力反對，通過了每週三十五小時的法令，其後受到了人民極大的反彈，難以推行，最近有恢復每週三十八小時的趨勢。

德國強大的工會在近日也曾希望透過團體協商減少工時，增加就業，但也沒有成功。換言之，勞工法令與工會並沒有真正成為減少工時的力量，他們只是把大多數人民對工時已有的偏好，形成一種集體的力量而已，如果沒有人民對短工時具強大的意願，法令與工會不可能減少工時。那什麼因素是影響人民對工時長短的偏好呢？其答案是人民「群聚」的願望。

（4）人民群聚的願望：近日有一些經濟學家與社會學家認為人是群聚的動物，他們喜歡一起工作，一起遊玩，因此全世界的員工不論是哪一種宗教信仰、風俗習慣，都要在星期一到星期五工作而週末休假，他們拒絕從星期一到星期日輪流上班。

輪流上班與休假的工時制度，雖然可以大大地減低塞車之苦，並提升企業生產設備的充分

運用，但人民希望能一同工作，一同休息。一國的假期亦然，人民不要輪流放假，比如清明節，沒有人要用一個清明週來代替一天的清明日，人民不要輪流上山掃墓，即使如此可減低清明節交通的擁擠，他們寧願大塞車，也要在別人掃墓時，自己也一同參與。

依人民工時的偏好訂就業政策

明白了此道理後我們可以知道，在擬訂就業政策時，政府必須要先知道一國人民對工時的偏好。美國政府知道人民要長工時，於是知道無法使用「分攤工時」的手段來達成充分就業，他們必須使用「創造新就業機會」的手段，來達成充分就業的目的；而歐洲的國家如荷蘭，他們的人民不願多工作，政府便可以用縮短工時的手段，來達成充分就業的目的。

台灣人民偏好長工時，因此政府不宜以短工時、分攤工作的手段，來增加就業機會、減低失業率。政府應以創造新工作機會的方式，來減低失業率。執政者也應該知道，一個政策的「好」與「壞」不是由執政者的主觀意識所決定，他們要先瞭解人民的偏好，依此擬訂人民所需要的政策。

外國的月亮不一定圓

一個符合人民需求的政策才是好政策，其他國家的好政策在我們國家不一定適用。比如7月1日即將上路的勞退新制，在理論上絕對是好政策，在其他國家也是好政策，但是它並不符合現階段台灣人民的需求，因此造成了今日雇主、工會與員工的大反彈。員工為失去工作與減薪，心中在滴血，雇主在掙扎，主管官員在無奈。

（本文作者為中央大學管理學院金鼎講座教授）

G

這裡

每二天出 1 本新書

這裡

每個月會有 2 本新雜誌

所接觸的 都是知識

所遇見的 都是智慧

天下遠見文化事業群

已為您保留專屬座位

知識 讓您垂手可得

距離知識最近的位置

邀請您選擇以下座位

- ◆資深記者
- ◆MIS 主管
- ◆網路事業部主管
- ◆網頁程式設計師
- ◆美術設計
- ◆雜誌廣告業務
- ◆發行專員
- ◆讀者服務專員
- ◆財經企管叢書編輯
- ◆雜誌・叢書・廣告・行銷專員

詳細工作內容需求請見「天下文化書坊」

www.bookzone.com.tw，點選畫面下方「人才邀請」

或郵寄 104 台北市松江路 93 巷 1 號 1 樓 人力資源部門 收
來函保密，恕不退件

哈佛中國論壇

消費中國熱

中國經濟急速竄升、消費能力大幅提高，全球企業無不覬覦這顆東方明珠。
第八屆以「消費中國」為題的哈佛中國論壇，
就探討如何打進中國市場，賺中國人的錢。

■張德齡

每年4月底是「哈佛中國論壇」(Harvard China Review)舉辦年會的日子，由一群來自波士頓的中國留學生主辦，他們希望透過這個活動，讓美國主流社會更加瞭解中國。

或許拜「中國熱」之賜，每年年會吸引來自全美各地的留學生與專業人士參加，今年就有五百多人，其中也不乏哈佛及麻省理工學院的教授與學生。

今年第八屆「哈佛中國論壇」的主題正是「消費中國」。

消費胃口與日俱增

「哈佛中國論壇」首場座談會以「中國與日俱增的消費胃口」(China's growing appetite)揭開序幕。

一開始，操著濃濃法國口音的家樂福中國總裁施榮樂(Jean-Luc Chereau)談到家樂福與中國市場的關係。曾經派



第八屆「哈佛中國論壇」請來官、學、業界精英與會，解析中國消費市場。

哈佛中國論壇 提供

駐台灣的施榮樂，六年前調至中國。他直誇中國的零售市場潛力無窮，光是去年就有11%的成長，而目前還只是鎖定全中國20%的客戶，大約只有五千萬的人口，未來大有可為。

目前家樂福在大陸二十五個主要城市，擁有六十家大型超級市場。此外，集團下還有超過上百家「迪亞天天」小型便

利超商進駐中國各大城市。

1.「在地化」深耕市場

施榮樂提到外國企業在大陸發展所面臨的一項重要問題，就是如何讓外國商品「本土化」，深耕國內市場。

他以「家樂福」的名字為例，代表這個購物中心是全家一起歡樂購物的園地，名字翻



與經濟成長率同步上升的中國消費力，備受企業矚目。

陳宗怡 攝

譯得淋漓盡致。

對老外來說，在超市「現殺活魚」是無法想像的景象。其實在美國，大多數中國超市都有此服務，這結合西方超級市場及中式傳統市場的特色。施榮樂驕傲地秀出家樂福在大陸提供「生猛海鮮」的商品及現宰服務，正是本土化的實例。

此外，奧美顧客關係行銷全球總裁費瑟史東（Brian Fetherstonhaugh）也認為，「如何用本土語言來抓住當地消費者的心非常重要。」例如同一支廣告，必須將原版英文廣告的原義，轉換成中文的語言及文化，並能讓當地人產生共鳴與認同。他舉IBM英文廣告為例，在中國重新改版，用當地人看得懂的文字及語言，

做成道地中國版的廣告。

2. 執行品牌行銷策略

「五年前，中國的消費者對於品牌及行銷並沒有什麼概念，大部分只知道行銷通路或是產品。」費瑟史東說。

但是近幾年，行銷在中國發展迅速，不管是本土企業或是國際企業，為了搶食中國消費市場大餅，紛紛投入大量行銷資金。許多企業藉由高明的行銷策略打開品牌知名度，例如康師傅方便麵，或是中國著名的廠牌TCL，都非常成功。

他同時指出，在中國，廣告業兩年前的成長為40%；去年也有20%的成長；但是成長最驚人的是網路廣告，高達三分之二，也就是66%。

3. 鎖定目標群，區隔市場

談到市場區隔，目前擔任李奧貝納大中華區總裁伍德（Michael Wood）表示，真正最多數的消費者，是中下階層及低層的民眾。「如何研發新的產品，讓他們喜歡並負擔得起是門學問，」他表示。目前大陸一級（tier one）的城市，人口只占4%，有更多的家庭收入是不到200美元。

「要打入這塊市場，首先必須去瞭解這群人的優先次序，以及他們的喜好，還有哪些重要因素決定其購買意願，廠家必須隨著客戶來調整價格，」伍德說道。

他以寶鹼為例，1998年其洗潔精在中國的市場占有率為8%，當時寶鹼決定降價，將目標客戶鎖定為95%的中低階客戶群。寶鹼同時開發兩種不同的廣告，試圖打進中低階及低階客戶，結果市場反應出奇的好，也使得其市場占有率提升近兩倍，達到15%。

否認房地產會泡沫化

在「哈佛中國論壇」的會議上，「房地產論壇」最為本土化，是唯一全程以中文進行的節目。來自中國房地產的老總們，口徑一致，全都否認房地

產會有泡沫化的現象。

中凱集團老總邊華才指出，在上海有三到四成的購屋者是外地人。除了投資房地產之外，大陸本地人都希望到大城市，最後留在當地發展。他認為買屋置產是早晚的事。SOHO現代城老總潘石屹也表示，「未來二十年的大趨勢，就是幾億中國人大遷移，不是出國就是去大城市。」因此，他也認為大城市房價是有增無減的。

來自北京首創置業有限公司老總任志強表示，未來至2020年，北京的房價都有上漲空間。他舉出，「世界上任何一個辦奧運的城市，在奧運結束後，房地產還是繼續上漲。」他以數字分析證明房價上漲的比例並沒有達到應有的水準。2003年大陸平均薪資上漲155.55%，但同年房價只上升123.56%，表示收入增加大於房價增加，「房價尚未漲到應有的水準！」任志強說。

政策左右市場趨勢

如果和美國過去的房地產做比較，任志強認為中國的2000年，相當於美國1910年房地產情況；而未來2020年則相當於美國1960年的情形，處於上漲趨勢。

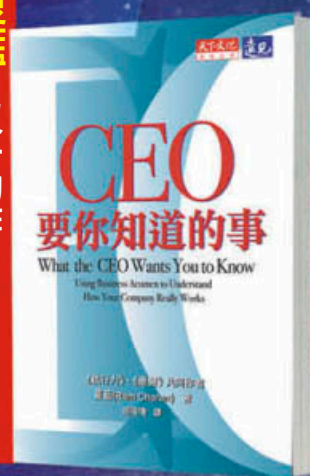
其實，中國大城市的房價目前不輸給先進國家。但是未來的走勢如何，不能端看市場上的供給與需求來決定，政府的政策也左右了未來的趨勢。

總體來說，中國的消費能力快速成長是無庸置疑的，不論是城市或鄉鎮，薪資高或低，都有不同層次的商品滿足消費者的需要。但更重要地，中國政府應建立更完善的金融體系，例如健全的信用制度，才能有效地維持與日俱增的高消費成長。 **G**

綜觀現金流量、獲利率、流通率及顧客等企業經營四大要素，勾勒企業經營全貌
以簡明易懂的實例，剖析戴爾電腦的邁可·戴爾等商場傳奇人物成功的密訣

CEO要你知道的事

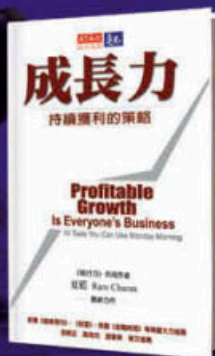
全球暢銷書《執行力》共同作者 夏藍 又一力作



瑞姆·夏藍 著 胡瑋珊 譯
定價：240元 軟皮精裝

街頭小販、鞋店，乃至於《財富》全球五十大大企業
共同奉行的9大企業經營法則

1. 培養生意頭腦——聞出商機，並善加利用
2. 掌握營運基本要素——現金流量、獲利率、成長與顧客
3. 了解公司的整體經營——由細節拼出全貌
4. 撥亂反正——找出公司「優先任務」
5. 「賺錢」不等於「財富」——以投資人的眼光看公司營運
6. 培養人才需要勇氣——尋找適任的人才
7. 培養團體決斷力——設計「社會運作機制」
8. 做什麼和怎麼做——具備執行優勢的執行長
9. 大環境下的個人使命——重燃路邊小販精神



成長力——持續獲利的策略

揭開企業獲利「十大策略」

張明正、高希均、溫肇東 專文推薦

瑞姆·夏藍 著 李明 譯
定價330元

我們的未來

無縫行動通訊

桑德（Edward Zander）主講



陳清遠 攝

桑德 摩托羅拉董事長兼CEO

桑德1987年加入昇陽電腦（Sun），工作長達十五年，1998年接任昇陽總裁兼營運長（COO）。2002年自昇陽退休，2004年1月，擔任摩托羅拉董事長兼CEO。

在桑德擔任CEO後，摩托羅拉第二季的銷售額遽增41%，達87億美元；其中行動電話成長67%。此外，桑德把「無縫行動通訊」（Seamless Mobility）理念帶入摩托羅拉；在保持行動電話優勢的同時，向數位家庭的新領域進軍。

直到1970年代，人類才開始比較普遍地使用電腦；然而到了1990年代，電腦已經成為時代的標誌；今天大部分人的生活，儼然已經離

不開電腦和網際網路了。不過資訊科技即將面臨新革命。未來很可能不再倚賴電腦，而是藉手機或其他無線通訊裝置，完成電腦能做的工作，這就是

「無縫行動通訊」。

這個新潮流主要來自以下三種巨大的科技創新：

第一是數位化的趨勢。從上個世紀最後十年起，全世界的資料快速數位化，使得資訊可以在任何時間、地點被取用。

第二是頻寬的爆炸性增長。無論是無線網路或有線網路，全球的頻寬快速成長，中國的頻寬增長尤其令人注目。頻寬——特別是無線頻寬的增加，使得每個人自身、辦公室、家庭都被龐大的數位化資訊所連結。這也使得人類頭一次可以開始思考，在一個小小的媒介上完成無縫通訊的可能性。

第三個關鍵是資訊和電器產品的智慧化。由於電視、冰箱、冷氣機等家電都安裝了微電腦和無線通訊裝置，使得用手机控制家電成為可能。在美國，許多家庭已經實現了用手机遠端遙控家電的目標；在韓國，商店的收銀機可以直接和手機裡的電子帳戶連結。

一切資訊的數位化、無線頻寬的不斷擴張、無所不在的智

慧型產品，這三個趨勢加總起來，為無縫行動通訊建立起了堅實的基礎。

我們可以想像，未來人們可以用手機收發電子郵件、連上網際網絡搜尋資訊，也可以透過手機下載音樂、電影和其他多媒體內容，開車的時候可以用手機查詢路況等資料，當然

也可以利用手機來工作。

簡單地說，手機讓人們實現隨時隨地、永不間斷的資訊網路；也將完全扭轉時尚和娛樂潮流的走向。對於企業而言，大多數的工作當然也可以透過無線通訊來完成，科技不僅使人們更有效率地工作，也提高了每個人的生產力。

手機將是人類的「第三個螢幕」：1960年代的人用電視接收影像；1990年代的人在電腦上觀賞影片；二十一世紀，人將在手機上欣賞各種多媒體信息和娛樂。此外，在報紙、電視、網路之外，手機也將成為人類最重要的第四種媒介。

（陳靖遠整理）

G

摩托羅拉董事長兼CEO 桑德：

我們的預言將會成真

Q：你曾任職昇陽，現為摩托羅拉CEO，請比較這兩公司？

A：就某些方面來說，摩托羅拉正踏上昇陽走過的路。在1980年代和1990年代初期，網路剛萌芽，沒有多少企業相信網路的潛力；昇陽是少數把一切賭在網路上的公司，它成功了；因此，昇陽在網路通訊產業的地位至今仍無可動搖。

我們現在是在無線通訊領域重複當年昇陽做過的事；雖然大家都知道手機的地位愈來愈重要，但很少人相信手機將完全取代個人電腦，也很少企業願意全盤相信無縫行動通訊的潛力。而摩托羅拉卻堅信，無所不在的無線通訊將是人類的未來；我們也相信，摩托羅拉

的預言將會成真。

Q：做為跨國企業，摩托羅拉如何看待每個地區性市場？

A：摩托羅拉跨國經營的宗旨是：我們不是美國公司，我們是全球性公司。摩托羅拉進入中國十八年，目前在中國有九千多名員工；我們不只從事生產，更進行關鍵技術研發、策略規劃等活動。在中國，我們是中國的摩托羅拉。

我一直相信，成功的跨國企業，必然是在全球化潮流出現以前，就開始用全球的視野看待環境和市場了。

Q：「無縫行動通訊」的成功關鍵和最大的障礙是什麼？

A：無縫行動通訊的關鍵其實並不是技術、功能或產品設

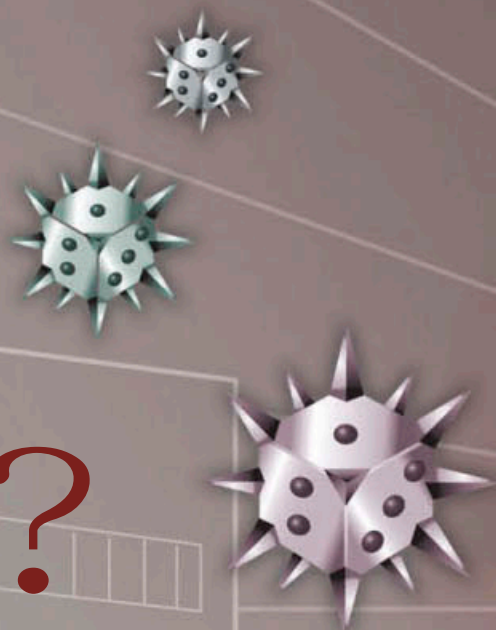
計，而是對於無線網路應用的經營思惟。簡單地說，要提供哪些服務？如何在無線網路上實現這些服務？如何讓消費者接受這些服務？都是廠商必須思考的問題。五年前，很少人想到手機可以拍照、看影片，但是今天人人都在用手機拍照、看影片。我們相信其他功能也會有同樣的趨勢。

至於無縫行動通訊最大的障礙，同樣也不是技術，而是社會習慣和消費者的接受能力。以最基本的手機通話來說，目前也仍有許多限制，例如在飛機上、會議中不能使用手機。要克服人們的心理障礙、完全發揮手機的潛力，還有很多路要走。（陳靖遠整理）

G

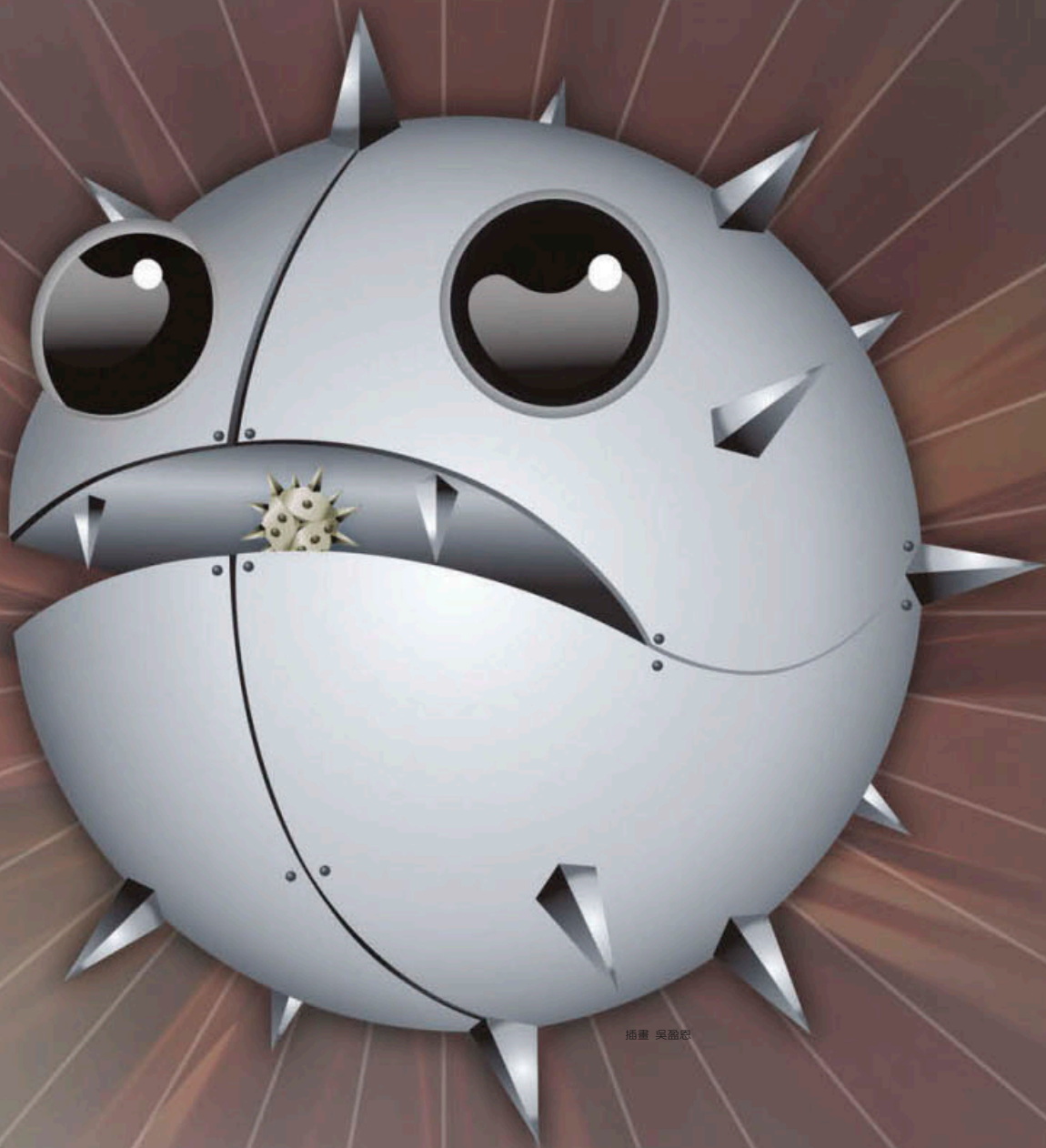
巨人搶站小孩肩頭

併購！ 病垢？



十九世紀，
狄更斯在《雙城記》一開頭就說了一句名言：
「這是一個最好的時代，也是一個最壞的時代。」
全球產業已經進入了巨型競爭的時代。
沒有一家公司可以完全掌握所有技術，
必須透過併購，縮短學習曲線，
快速取得技術與市場。
這一股全球企業的併購風潮，
從美日等國一路席捲到台灣，
從金控集團的合併，
一路席捲到科技業，
短短三年內台灣完成了總金額新台幣1518.9億元的併購案，
不同於昔日台商慣用的轉投資、
多角化「以小博大」的經營模式，
動輒數十億元的併購案，
涉及到兩家公司的組織、企業文化的融合問題，
正考驗台灣企業家的經營智慧。
台灣平均每四天完成一起併購案，
在場場企業併購的豪賭中，併購對了，
企業如虎添翼，併購錯了，賠了夫人又折兵，大傷元氣。

江逸之



插畫 吳鳳忠

今年產業界最紅火的議題就是併購 (M&A)。翻開每一天的報紙，都可以看到誰要併誰的新聞。

在2002年2月6日企業併購法公布實施後，平均每四天完成一起併購案。根據經濟部商業司統計，三年內，國內企業併購件數高達兩百八十八件，併購總金額創下新台幣1518.9億

元的歷史新高。

今年2月6日鴻海董事長郭台銘在鴻海集團的年終晚會上，宣布2005年是鴻海「併購年」，並正式介紹鴻海年前併購的最新成員——安泰電業。

面對併購議題，其他電子五哥們也不讓郭台銘專美於前，紛紛鴨子划水地進行併購。

光寶科技董事長宋恭源在

2004年底已經正式啟動併購機制，由執行長林行憲、財務長林群等高階主管組成併購小組，規劃併購策略；而金仁寶集團董事長日前也表示，「今年至少有兩起的大型併購案。」

電子業是保「二」總隊

台灣電子業已經進入了割喉

台灣近年主要併購案



資料來源：富邦金控 繪表：吳盈恩

的淘汰賽，面臨到最嚴酷的轉型關口。只要跟PC（個人電腦）有關的行業都已經到了微利時代，嚴重的供過於求，「竹科現在有『保二總隊』，力保毛利2%的科技業者比比皆是，」悅智全球顧問董事長黃河明指出，只要是製造導向的公司，都會面臨到規模經濟的問題。

「只有在冬天，才會去想到圍在一起取暖的重要，」資策會MIC主任詹文男強調，從零組件到消費電子業者都在想著上下游併購，「愈是在微利時代，愈會想到企業併購的威力。」

中華智融董事長施振榮形容，台灣科技業已經「騎在虎背上，下也下不去」，在毛利

陡降與全球化競爭的夾擊之下，必須透過合併把人才與資源釋放出來，投入技術革新，才會有競爭力。

併購是成長捷徑？

台大國際企業系教授李吉仁觀察全球產業掀起的併購潮，他分析，過去企業都是靠著公司本身的「有機式」成長，從頭開始發展新事業；但是隨著企業的經營規模逐漸放大與產業割喉戰的因素，「台灣的企業已經到達有機式成長的極限，我成長的部分，就是別人掉的。」

動輒千億元營收的企業，不能只靠自己從頭開始發展新事業，慢火細燉的新市場經營趕不上成長的需求，「新事業的

成長，已經緩不濟急，必須急速壓縮成長的時間，」拓墾產業研究所所長陳清文指出，以郭台銘打造的鴻海5400億元帝國為例，早期靠著企業本身的有機成長，但是，面對變化很快速的全球電子代工產業變化，鴻海選擇以「併購」技術能力優異的公司，做為其成長策略。

去年，鴻海為要快速切入汽車電子市場，選擇直接去併購安泰電業，節省了從頭研發、找客戶與認證的過程，2005年更積極併購奇美通訊，企圖掌握手機代工客戶摩托羅拉的高中低階手機訂單。

「亞歷山大帝國版圖再大，還是希望積極對外擴張！」詹文男強調。

贏面只有一成

但是併購真的是企業突破成長封印的最佳方法嗎？

「只有10%的企業併購案會完全成功，」政大企管系教授管康彥分析，企業合併就像是人類結婚一樣，「背景不同的人合在一起，成功率本來就不高。」

據統計，超過七成的企業併購綜效不如原先所預期。「大家都高估併購的好處，低估了併購的成本，」李吉仁分析，在併購開香檳慶祝之後，還有很多管理整合的隱藏成本，往往併購方很難發現到。

「併購最怕開香檳！」前鴻海法務長、政大智財研究所副教授周延鵬指出，在併購的過程中，最怕遇到好大喜功的老闆執意併購，最後下場往往是買貴認賠，或是接收了體質不佳的公司，「台灣企業對於併購的迷思不破，那併購就等於病垢。」

大併購等於大虧損？

當初以PC133電腦晶片組「小蝦米對抗大鯨魚(英特爾)」一戰成名的威盛電子，1999年決定直搗英特爾雄霸的CPU(中央處理器)市場，一鼓作氣斥資150億元，併購了新瑞



鴻海董事長郭台銘透過併購，快速擴張事業版圖。

陳柏年 攝

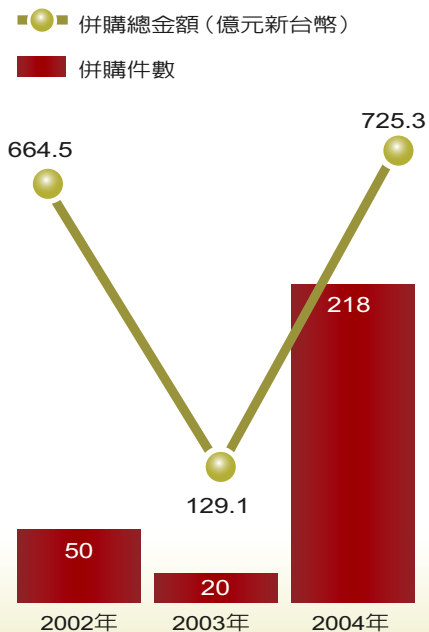
仕(Cyrix)、艾迪特(IDT)以及旭上(S3)三家IC設計公司。

盲目大併購的下場就是大虧損，「這三個併購案都成為威盛日後的最大夢魘，」一位創投業者指出，法人估計，威盛將須提列的資產減損金額達新

台幣25億到30億元，而威盛的股價從最高600多元，現在跌破20元。

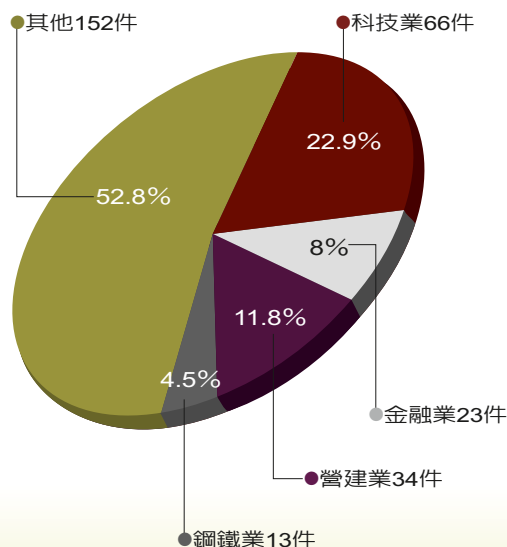
為何科技業的併購案失敗者遠比成功還要多？「團隊整合的速度，趕不上產品生命週期更新的速度，」施振榮坦言，電子業平均三個月就一個新的

表一 三年內，台灣併購衝破1500億元



資料來源：經濟部商業司 繪表：吳盈恩

表二 科技業是併購大戶



註：統計年分為2002~2004年，共288件併購案。

資料來源：經濟部商業司 繪表：吳盈恩

產品周期，但是合併的綜效很難在三個月內顯現出來。

「台灣企業併購仍然停留在勢力擴大與消滅競爭者的舊思維，」管康彥指出。

威盛盲目併購的殷鑒不遠，企業併購的基本面必須正確，合併才有可能成功。「為了追求生產規模的併購，往往結局不太好，但是基於互補性的併購，成功機率大增，」李吉仁觀察。

相較於美日企業巨細靡遺的併購策略規劃流程，台灣業者

的合併策略，仍處於土法煉鋼階段。

台灣併購打帶跑

曾任職麥肯錫管理顧問公司的光寶財務長林群，曾參與1996年荷蘭皇家殼牌（Shell）、雪佛龍德士古（Chevron Texaco）、沙烏地阿拉伯石油公司（Saudi Aramco）等三家石油公司市值300億美元的美國業務合併案，他指出，當初這一件合併案就動員麥肯錫六十多位企管顧問，而

這三家石油公司一共有四百多位的資深專業經理人，花了九個月的時間進行合併的規劃與整合工作，並且先將主管階層集中一起，透過溝通達成合併的共識。

「光是選新公司的名稱就有十多人負責選擇，一千多人投票決定，」林群說，整個合併計畫詳細到全美國的每一個街口的Shell與Texaco加油站的去留，都白紙黑字寫得很清楚，「併購的規劃必須要這樣的詳細，否則會造成新公司員工的

不確定性。」

沒有完整計畫，乃併購的兵家大忌。台灣企業在時間與股東的壓力下，不願意花心思做這些事先的溝通與規劃，都是打帶跑急就章。林群指出，「國外的合併意向書都是厚厚一大本，但是台灣企業併購意向書只有薄薄幾頁。」

缺乏完整規劃的結果就是，併購後的整合困難重重。

1989年，惠普併購全球工作站第二名廠商Apollo，黃河明代表惠普接手Apollo，赫然發現到Apollo的庫存管理很差，許多國家的惠普分公司都花了四個月時間，居然庫存與帳冊還是對不起來，「明明帳冊上有的東西，但是實際上卻找不到。」

併購就像巨人求生

一般人都說，併購案就像是站在巨人的肩膀上，可以看得更遠，應該是「巨人站在小孩子的肩膀上，可以活得更久」，政大智財研究所副教授周延鵬指出。

微軟的技術主要都來自併購小公司取得，而思科透過併購，保持大公司的優勢與小公司的彈性與技術，得以繼續稱霸網通領域。

最近幾年，日本大型企業也開始透過併購小公司來獲得最新的技術。長期研究日本企業變革的管康彥指出，東芝進軍每一個新的領域都是用大企業買下小公司的技術，並且在集團內有許多的子會社，避免創意被埋沒在集團的官僚體系中。

二十一世紀，台灣科技產業面對韓國三星與LG等大廠的競爭，是否應該摒除「寧為雞首，不為牛後」觀念，透過產業合併，來打造世界級企業，考驗著業者智慧。 G ➡

在工作或人生中，
我們難免會遇到瓶頸，
你是否也有這種感覺？

1. 不知所措
2. 精力耗盡
3. 喪失方向
4. 絕望
5. 團隊四分五裂
6. 沒有價值感
7. 孤單無助

★《Fast Company》雜誌讚譽本書作者山下凱斯
是最有創意的管理顧問！

以神奇創意，

掙脫瓶頸！

美國耶魯大學教授斯芭塔洛與企業再造專家山下凱斯，在與IBM、新力、惠普、Nike、GAP等公司合作時，發現經得起考驗的成果與實務作法，以超乎想像的創意手法，歸納出跳脫瓶頸的實際步驟，教你如何激勵停滯不前的團隊、建立更明確的願景，讓停擺的企業組織再度往前邁進。



斯芭塔洛、山下凱斯 合著
陳雅雲 譯 定價250元
6月10日 創新出版

併購，最難擺平的是人

併購的成功與否，除規劃外，雙方組織的整合才是關鍵。
組織不融合、人事擺不平，常常就製造出新對手，回頭打自己。

■ 江逸之

併購成功的關鍵，一半靠事先的規劃，另一半則是管理能力，「組織融合的速度才是決勝的關鍵，」友達光電副總經理吳國隆強調。

「併購不是單純的交易買賣，必須要考慮到未來長期一起工作的問題，」長期幫助台灣企業處理合併案的眾達國際法律事務所律師黃日燦強調，想要企圖去改變別人的人，最後的下場都是失敗或被改變。

關鍵1 勿爭做老大

併購後整合最困難的是「留人」問題，交大科管所教授朱博湧觀察，「台灣企業都用強勢的企業文化去改造弱勢的被併方，把被併方當成被殖民地。」

併購的過程中，很怕併方的員工有「誰吃掉誰，爭做老大」心態，引發被併方的抗拒。

2000年，台積電併世大半導

體之後，部分世大的員工抱怨合併後被視為二等公民，再加上對於未來的不確定性，最後離開台積電，赴大陸投靠老長官張汝京的中芯國際。

「如果不好好處理合併後的人事問題，最後有可能會製造敵人，回過頭跟自己對打，」一位半導體業者指出。

思科（CISCO）的併購策略最值得台灣業者效法。思科首席執行官錢伯斯（John Chambers）在併購過程中，尊重被併的經營團隊，將對方的CEO延攬為思科的副總裁，帶領原先的經營團隊繼續效力，用股票把他們的努力與思科的股價結合，把併購的公司融入思科。

「即使最後經營團隊離開，也是愉快的分手，」悅智全球顧問董事長黃河明說。

擁有兩次合併整合經驗（康柏併迪吉多、惠普併康柏）的

台灣惠普董事長何薇玲，以惠普併康柏的案子為例，她指出，在2002年5月8日宣布合併後，立即展開一百萬小時的整合工作，光是台灣惠普就分配到一千多項的整合項目。當時，何薇玲為了穩定軍心，擬訂了一百天計畫，每週寫信給員工，報告最新的合併進度。

台哥大總經理張孝威在整合泛亞電信合併案時，採取互信與公平的原則，每次下南部與泛亞主管開會時，也不忘帶幾瓶酒與大家搏感情，拉近了彼此的距離。

關鍵2 拉攏基層幹部

此外，鴻海為了快速達到併購綜效，除了有一套完整的「Two in One」同步接收程序外，「拉攏課長級以下的幹部，是快速接收事業部的絕招，」前鴻海法務長周延鵬表示，課長級幹部都是公司真正

眾達國際法律事務所資深訴訟合夥人 Tom Bayko

有退場機制再談併購

從成功的併購案例可以發現，關鍵在於做好一流的風險管理，掌握法律與遊戲規則，並且選擇有利的區域做為談判屬地。

首先要對資訊感到極度敏感，除了商業利弊分析，更不能放過任何對方揭露的數據資訊。許多公司在財務報表外，隱藏著許多影子議題（hidden agenda），可能是公司治理狀況或人事鬥爭等，這些無法呈現在報表上的問題，都是併購後重大的變數與負擔。

談判前，一定要先布局好退出機制。尤其併購對象若在中國，許多政策變化之快超乎想

像，加上財稅制度與報表控管尚未成熟，大陸許多企業有「兩本帳」文化，如果未詳列退出成本（back off cost），很容易只看到片面狀況，徒增併購風險。

在語言溝通上，英語的字義表達與當地語言仍有落差，對於資產的定義也有出入，為了避免吃悶虧，一定要找精通被併購對象語言的人才協助進行談判。

此外，併購雙方的決策核心一定要面對面討論，以確保談判的效力，簡化仲介者中間傳話的流程與成本耗費。

最後，請專家評估對方資本



中，哪些最有價值，尤其是智財權，在資訊掌握後一次網羅。（高聖凱採訪整理） **G**

處理業務的主力，在公司合併的過程中，是最重要的協助接收幫手。

關鍵3 成立整合委員會

摩根大通集團為了確保每次的併購都能整合成功，併購後會成立「合併整合委員會」，兩方各十來個人，有當初洽談合併的成員，並抽調一些重要部門或地區領導人，專職負責

策略和目標。

委員會之下，成立數個不同功能的團隊，例如IT轉換、品牌、行銷等，執行整合計畫，向委員會定期回報。委員會也會派人選適時對員工、分析師和投資人報告整合進度；資深經理人將定期檢視整合的綜效以及成本是否下降。

摩根大通集團台灣區總裁錢國維觀察，合併是否成功，往

上看，很難看得清楚，要讓組織成功運作，重要的是末梢神經，也就是員工的心態。

關鍵4 不說從前怎樣

併購最怕的是雙方講「我們以前怎樣、怎樣。」摩根大通經歷過多次的併購，每經歷過一次合併案，組織就重新被打散、重新組合，避免製造更多的官僚文化。 **G**

聯強國際總裁 杜書伍

聯姻前，先交往再說

把握「先交往，再結婚」的原則，讓聯強國際的併購之路失誤甚少。
併購後又使出了哪些整合利器，讓聯強得以立足台灣，管理全球？
且看亞太資訊通路稱王的聯強國際，七年來的跨國併購之路。

■ 江逸之

台灣資訊通路商龍頭——聯強國際，真的很國際化。2004年營收新台幣1342億元中，近五成的營收來自於海外市場的貢獻。

七年內，聯強透過跨國的資訊通路併購，海外營收一路成長到2004年668億元，「別人都是拿產品來拓展海外市場，聯強則是拿know-how（通路營運模式）與資訊系統來進行跨國併購，」拓璞產業研究所所長陳清文點出聯強的海外併購成功祕訣。

先交往，再考慮併購

從1997年開始，聯強展開全面性的海外拓展計畫，開始尋找合適的併購對象。

其中，Intel等原廠供應商扮演著媒介被併購公司的重要角色。十多年來，聯強在台灣經營資訊通路的表現，深獲許多

| 聯強國際吃遍天下 | | |
|----------|------------|---------------|
| 時間 | 併購對象 | 市場 |
| 1997 | 香港雷射 | 中國、香港 |
| 1999 | 泰國Compex | 泰國 |
| 2002 | 台灣 群環科技 | 台灣 |
| 2004 | 台灣 霍寶科技 | 台灣 |
| 2004 | 印度雷廷頓 | 印度、杜拜、奈及利亞等七國 |

原廠供應商的肯定，「供應商常常在問聯強『要不要一起去其他國家？』」聯強總裁杜書伍強調，「部分的海外併購案，都是供應商主動向聯強建議的，」希望藉由聯強協助改善他們其他國家現有的通路。

從1997年併購香港通路商雷射公司開始，聯強的海外併購

案少有失誤，關鍵在於「快速且完整地複製台灣的通路經營經驗到海外，」交大科管所教授朱博湧分析。

不同於其他科技業者在極短暫的時間內完成併購案，聯強從鎖定併購對象開始，杜書伍至少花上一年多時間，與併購對象「交往」，並且透過供應商來間接瞭解對方的經營實力與缺點，「交往久了，對方什麼龜腳都會露出來。」

通路業決勝點在於，如何建立起綿密的銷售網絡，為了接觸到市場結構的最低層，通路業者必須對於當地文化與交易習慣相當熟悉，否則很難切入市場。

絕不露出垂涎的姿態

有鑑於此，杜書伍在思索海外併購案時，最重視的是「確保被併購的公司價值觀，是否

與聯強一致。」

2003年底，聯強透過Intel介紹，接觸印度第二大通路商雷廷頓（Redington Group），「對方希望藉由聯強來提升營運管理系統與資金的挹注，」杜書伍說。

為了讓雷廷頓能夠認同聯強的企業文化，在交往的過程中，杜書伍邀請雷廷頓的高階主管參觀聯強的台灣總部與運籌中心，交換彼此的經營經驗，由副總裁胡家龍帶領併購團隊深入印度資訊市場，協助雷廷頓找出經營的缺點。

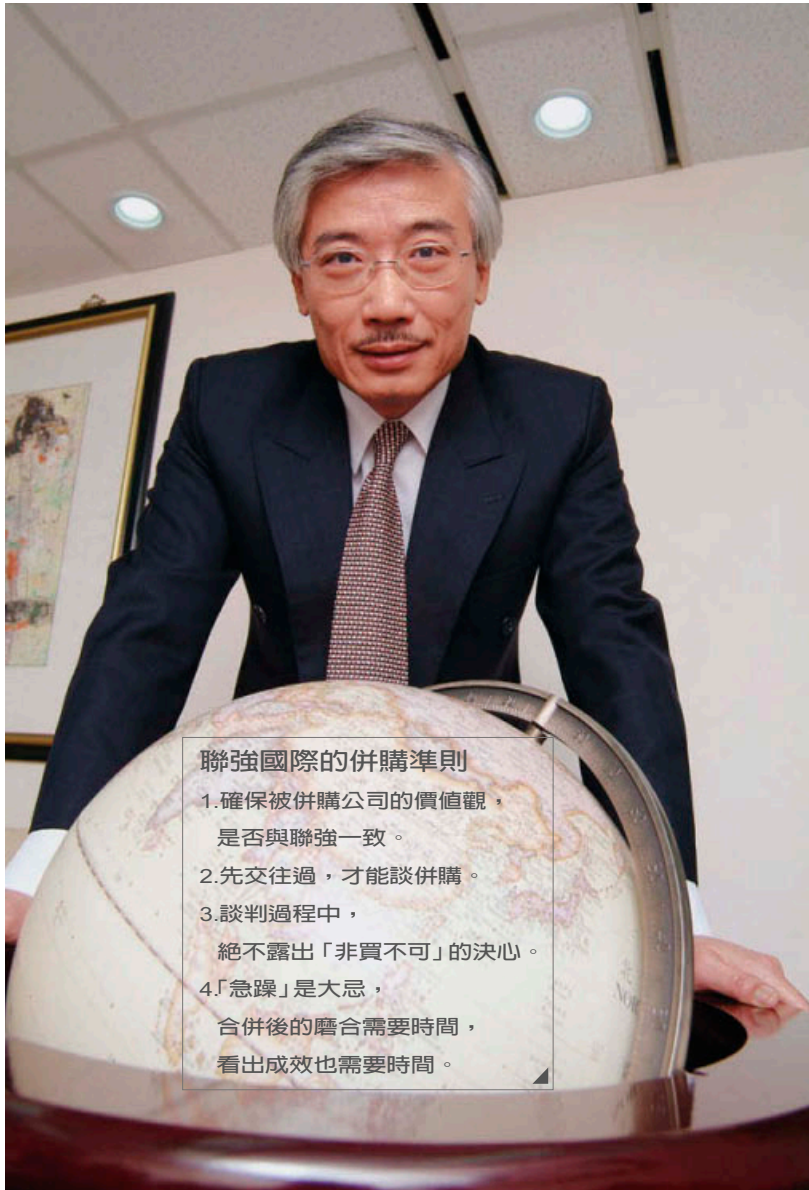
在進入談判階段，雷廷頓立刻擺出高姿態，仗勢著全球焦點都投注在印度，對自己公司的併購價值有過高的期待。

杜書伍在談判的過程中，絕不露出「非買不可」的決心，而是不斷地跟對方分析，印度市場雖然有潛力，即使外資大舉投入印度市場，但是印度的基礎建設遠遠不如中國大陸，「你不要考慮要把多少股權賣給聯強，而應該去想聯強可以帶進來更多的原廠供應商，」杜書伍懇切地說。

最後聯強終於在2004年10月正式簽約併購雷廷頓。

從台灣管理海外

併購後的整合，聯強按部就



陳應欽 攝

聯強國際的併購準則

1. 確保被併購公司的價值觀，是否與聯強一致。
2. 先交往過，才能談併購。
3. 談判過程中，絕不露出「非買不可」的決心。
4. 「急躁」是大忌，合併後的磨合需要時間，看出成效也需要時間。

班地完成移植MIS（資訊管理系統）、建立自動化倉儲與物流、維修的運籌系統。

「聯強用資訊系統來管理海外子公司，不必派遣太多的台灣幹部來管理，」朱博湧觀察指出。

「其中，MIS就等於是聯強管理海外市場的工具，」杜書伍指出，在移植MIS之前，必須花上半年時間來教育員工，並且制訂標準化的財務報表系統，統一所有的會計課目，加強財務的控管。

當海外子公司建構起聯強的

MIS之後，位於台灣的總部只要打開電腦，可以即時獲得各國子公司的最新訂單、庫存與財務資訊，「就像是管理台北的公司一樣，」杜書伍形容。導入MIS之後，聯強大幅降低海外的庫存天數，提高資訊產品的運籌管理能力。

企業併購最忌急躁，雙方的團隊與組織磨合也不可能短時間內完成，「不要預期合併後第一年就會有顯著的併購綜效，必須要有耐心，循序漸進完成併購後的整合工作，」杜書伍強調。

G

遠傳總經理 楊麟昇

聯姻後，以和爲貴

2003年10月，遠傳電信斥資300億元，迎娶了和信電訊，在合併雙方董事長徐旭東、辜成允的攜手合作與安內攘外下，不到一年的時間，合併的綜效立即顯現，直接挑戰第一名寶座。

■ 江逸之

2004年1月19日下午，內湖遠傳總部鑼鼓喧天，遠傳熱絡地歡迎數百位和信員工「入新厝」，兩隻孫悟空賣力地舞著和信與遠傳大旗，最後兩面大旗合而爲一面遠傳大旗。

遠傳董事長徐旭東與和信董事長辜成允共同揭開高懸大門的頭綵，瞬時間數百個紅包袋從天而降，象徵新遠傳的時代來臨。

亮眼的併購綜效，讓瑞士信貸第一波士頓銀行（CSFB），在2005年4月公布的亞洲電信產業研究報告中，給予新遠傳「best of the best」極高評價，遠遠超過台灣其他電信業者。

不分主輔才能長久

在這個榮耀的光環背後，卻是雙方經營團隊不斷地磨合，從徐旭東、辜成允不分彼此的帶頭進行組織整合。

正式合併後，徐旭東在遠東

| 遠傳先併和信，再併全虹 | | |
|-------------|------|--------------------|
| 時間 | 併購對象 | 綜效 |
| 2003.10 | 和信電訊 | 挑戰民營行動電話業者第一大 |
| 2005.03 | 全虹通訊 | 全省通路突破六百家，強化3G通路布局 |

飯店正式宴請雙方的高階主管，「從今天以後，遠傳多了一個更懂電信的合作伙伴，」徐旭東熱絡地對著一百多位主管介紹辜成允。

一般老闆在企業被併購之後，往往就不再涉及併購後的公司經營，但是和信在被併購後，辜成允仍擔任遠傳的執行董事，每次月會都會親自參加，並且針對遠傳的營運提出建議。「徐辜兩個人彼此互補，並且以開放且合作的心胸來處理企業合併，」一位手機通路副總經理觀察。

人才是公司最重要的資產，在宣布合併之後，雙方的人事布局與安撫員工浮動的心情，成爲了遠傳總經理楊麟昇首要工作。

楊麟昇不斷地向遠傳員工教育不能有主輔的觀念，「這項合併案不是誰吃掉誰，不能夠有我們就是老大的心態。」

每週一信告知員工

曾經在三年內完成德國電信（DTAG）入主印尼Satelindo Indonesia電信公司組織改造的楊麟昇，爲避免因溝通不良，而產生的誤會與衝突，從2003年10月成立協調會後，就心思細膩地每週寫一封信給雙方的員工，報告合併的最新進度。

「每封信的內容，還讓和信董事長辜成允與人事主管先看過，」遠傳發言人藍綺萍說。

2004年元旦，合併生效後，立刻由楊麟昇率高階主管帶著



陳應欽 攝

新遠傳併購心得

1. 雙方董事長不分主輔帶頭整合
2. 總經理寫信給員工報告進度
3. 由雙邊經營團隊排出每個事業部的主事者
4. 重整通路與業務產品

喜糖全省走透透，一週以內跑遍遠傳與和信的全省據點，一一向員工恭喜合併成功，強調「只要一起打拚，就不要擔心你的工作。」

相較於其他企業的併購案，聘請顧問公司協助進行組織與流程的整合，遠傳與和信的婚事並沒有找顧問公司來做規劃，「在決定合併的第一時間，就由雙邊經營團隊排出每個事業部的主事者，」遠傳業務暨客戶服務部執行副總經理李靜芳強調。

誰的方法好就用誰的

「誰的方法比較好，就用誰的」是遠傳處理合併後人事問題的最高指導原則，在新遠傳中，最重要的電信網路管理與資訊部門，則由和信副總經理紀竹律與東宜鵬掌管。

在整合內部組織的同時，新遠傳的全國門市與客服系統也

正千頭萬緒地進行整併。遠傳與和信高達四百多個營業據點，必須同步進行店頭整合。

由於過去彼此是競爭對手，門市都開在附近打對台。為了整合，遠傳先關了一百多家門市，再展店到三百七十多家門市。新遠傳的店面雖然統一了，但是兩套電信產品的銷售狀況仍然呈現混亂的狀況，「就像是把牆打掉，讓客廳看起來一樣，但是雙方的廚房仍舊各自煮菜，」李靜芳形容。

於是數百人的遠傳與和信業務部隊，一邊檢討現有的通路，一邊進行遠傳與和信產品的整合，訓練每一個銷售人員都可以同時提供遠傳及和信的服務。「恐怖的一百天，這段期間忙翻了，連過年都不能休假，」李靜芳說。

哈拉不變南北通吃

李靜芳透過市場行銷公司的

品牌調查，發現到和信電訊最受歡迎的商品是哈拉900（繳900元，前五分鐘通話免費的資費專案）與i-mode商品。

當時，網路上謠傳和信「哈拉900、560」在合併後就要取消掉，和信用戶擔心未來費率有可能調高，引發和信客戶的不安。遠傳在第一時間內寄發信件給和信客戶，保證用戶權益不會改變。

「辜成允已經幫和信打下一個好的底子，只可惜後續的銀彈不足，遠傳接收了一個體質相當好的和信，」一位遠傳副總經理指出，原先遠傳被定位為都會型的電信系統業者，在併購和信之後，取得大量的南部用戶。

遠傳在完成和信併購案後，今年3月更入股全虹通訊，全國門市數量攀升到六百多家，為即將到來的3G大戰下了一子好棋。

G

摩根大通集團台灣區總裁 錢國維

併購，要關著門談

近年來，國內外金融業併購風潮四起，摩根大通銀行更是其中翹楚，

藉由一系列併購而成就全美第二大銀行的地位。

正值國內多起金融併購案風波迭起時，向來低調的錢國維接受本刊獨家專訪，暢談國際間併購案的作法，以做為企業界參考。

企業追求「大」，有三種方法：一是本身的有機成長（organic growth），二是策略聯盟，三是併購（M&A）。有機成長相當花時間，國內金融業面臨政府不再核發新分行執照，有機成長更受限；策略聯盟最大的問題是「控制權」；考量這些因素後，大多數的銀行都會選擇透過併購來刺激成長。

摩根大通銀行（JP Morgan）的策略，就是以併購來強化核心競爭力。我們從2000年開始，先是大通（Chase）併購怡富（Jardin Fleming），2001年再併購Beacon及JP Morgan，2004年又併購了Bank One，這一系列的併購，讓我們成為全球最強大的金融機構之一，且是全美國第二大銀行。

在國際市場上，不止摩根大通，匯豐銀行也在中國及全球各地進行併購：花旗併購韓國的韓美銀行（Koram），渣打

銀行最近也併購韓國的第一銀行。國內也有不少併購案，例如國泰和世華銀行合併、富邦銀行併購台北銀行，中信銀併購萬通銀行等。回顧過去這幾年的歷史，以併購來追求成長的趨勢是很明顯的。

安排位子 是藝術

併購的協議過程中最重要的是股東價值，如果雙方都認為合併可以增進他們的股東價值，就可以做。若有一方覺得吃虧，就不太能成功。除了股東價值外，技術層面上還有併購價格、董事會席次、經營團隊和未來企業策略等重要議題，這些若能達成協議，併購案就離成功不遠了。

如何安排經營團隊的位子，是一種藝術，而不是科學。一般的邏輯會以為，去併購人家的一方就是老闆。但摩根大通銀行在去年併購Bank One，是由摩根大通的哈里森（Bill

Harrison）擔任董事長和CEO，Bank One原來的CEO——戴蒙（Jamie Dimon）則擔任公司的President和營運長（Chief Operating Officer）。公司同時宣布兩年的過渡期之後，戴蒙將正式接任CEO。

這是當初併購條件之一，也是明智且合理的安排。因為哈里森已經六十出頭，要找繼任者，戴蒙才四十九歲，又是一位非常有經驗的銀行家，這兩年的交接期，哈里森將會幫助戴蒙順利接任CEO。

在國內，國泰世華銀行的合併案和我們的作法相當程度是異曲同工。

保密是國際慣例

以我們從事投資銀行的經驗，愈少人或是愈少利益團體涉入併購案，成案的機會就愈大。時間也不要拖太長，時間拖長，變數就增多。

摩根大通和Bank One的合併

摩根大通銀行的併購評估

為創造並且極大化「股東價值」，在進行併購時，摩根大通銀行會評估以下幾點：

- 1.不同業務領域的互補性：併購策略上的吻合。
- 2.分散盈收及盈餘的來源：降低盈餘波動性。
- 3.提高規模和市場地位：更廣泛的通路和客戶基礎。
- 4.財務上的吸引力：增加每股盈餘或ROE，以及在收入和成本面的綜效。



錢國維表示，沒看過像台灣這樣「實況轉播」併購條件的情形。

陳之俊 攝

案，我們員工也只比報紙早幾個小時被告知。併購案是由一個核心團隊主導，他們向董事會負責，內容不需要昭告天下。就算你位高權重，如果你的職務不需要知道這個案子，併購就和你無關。

併購洽談過程中，公司內部的稽核和法規遵循部門，會嚴密地監看股價的波動以及員工的股票交易帳戶。若有員工想炒作股票獲利，結果不但會失去工作，還會受到法律處分。美國主管機關也偵辦過不少併購案的內線交易。

當然國內外都有人為了特定的目的，而在談判過程中故意放話，買方想把價格壓低，賣方想拉抬價格，不過像台灣這樣「實況轉播」併購條件的情

形，我是從來沒看過。放話或放消息猶如在走鋼索，走這條路要很小心，因為一跌下去就身敗名裂了。

別把外資都當禿鷹

外資對台灣的興趣，絕對是有的。

不過現在大家分不清什麼是外資。外資有一種是基金經理人，他們會依台灣大盤加權指數買進一定比重的台股，現在多了一塊是避險基金（Hedge Fund），真正的避險基金是盡量把風險降到最低，但到了我們這裡，輿論把它變成是一種「禿鷹」。

另一個外資族群是私募基金（Private Equity Fund），現在也被部分國內人士稱為「禿鷹集

團」。

其實「禿鷹」這種稱呼很不好，像龍昇（Lone Star）、卡萊爾（Carlyle），以及日本新生銀行幕後的美國公司 Ripplewood，他們過去在韓國、日本買了不少銀行，擁有重整成功的經驗，他們手中的持股已經獲利了結，想把資金移轉到另一個地方，台灣是他們有興趣的地區，難不成你希望他們把這個錢投到中國大陸去嗎？

官股銀行要民營化或改革，常常受制於一些政治力量，找老外來，他鐵面無情，該砍就砍，能堅持做對的事。如果大家都把外資視為禿鷹，未來官股銀行民營化是很難走下去的。（林美姿採訪，林韋萱整理）**G**

富邦金控董事長 蔡明忠

企業淘汰賽，整合求生

贏者全拿的時代，M&A成為企業吃大市場的策略趨勢。

除了捧錢入股的併購程序，

如何整合組織從敵軍變成盟友的作戰力，更是決定M&A成敗的關鍵。

■ 蔡明忠 主講

企業整合是世界的趨勢，模式很多，主要有兩種：一是聯盟，一是M&A（merger，合併；acquisition，收購）。

早年富邦還是一個產物保險公司時，我們的策略聯盟夥伴是AIG集團，記得當時簽的合約沒有期限，富邦保發行全球存託憑證（GDR），AIG集團認股成為我們外資最大股東；後來我們又看上花旗，與花旗開始另一段因緣，結束與AIG的合作。

花旗因為看到AIG在亞洲很成功，所以願意與我們共同合作，希望富邦成為其在亞洲的保險平台。

我們用發新股的方式，讓花旗成為持有15%股份的大股東。當時雙方的策略都是，以成為一個金融百貨（financial supermarket）為目標。

和花旗聯盟三年後，去年終

止了合約，因為我們變了，花旗也變了。花旗只想做銷售管道（distribution channel），不想做產品（product manufacturer），它認為產品可以外包，不用自己做，而且自己做的產品不見得最好，賣別人好的產品，和客戶的關係反而更緊密。所以，花旗把它美國的保險公司賣掉了，和我們最初策略聯盟的目標也不再存在了。

另外富邦也變了。之前我們和花旗聯盟時，只有一個中型的富邦銀行；兩年前富邦併購了台北銀行，使得整個版圖出現變化，銀行這塊已占我們總資產超過八成，利潤貢獻占為六成。

所以，當合作雙方都變時，繼續走下去的機會也比較小。

全球最大的兩個航空公司聯盟——星空聯盟（STAR ALLIANCE）、寰宇一家

（ONeworld），就是經由聯盟合作提高載客率，使收益成長；像國泰航空，正是寰宇一家的成員之一。

世界十大金庫都走M&A

1980年代是日本第一的時期，但1990年代卻是日本失落的十年，此時美國的GDP成長率遠超前日本，原因雖然不敢確定是美國有比較多企業整併，但是事實上，1985年到2000年，美國的併購交易金額為8兆多美元，日本卻只有3000多億美元，幾乎是日本的三十倍。

舉PC的例子來看，1995年美國的三大品牌是康柏、IBM、蘋果，到了2004年變成了戴爾、HP（併康柏）、聯想IBM；而日本十年來前三大品牌仍維持不變，還是NEC、富士通（Fujitsu）、東芝（Toshiba）。從這個例子可窺

知，兩國十年內的經濟發展出現天壤之別，應與企業整併很有關係。

世界十大銀行也全都是靠M&A，才有今日的規模（見頁256表一）。前三名為花旗、美國銀行（Bank of America）、匯豐銀行（HSBC Holdings）。1980年代，匯豐銀行頂多是一個區域銀行，95%的業務、利潤只來自於香港；今天能變成世界級的銀行，就是因為併購美國、法國、英國等大銀行。另外，排名第十的日本三菱東京銀行，也是三菱與東京銀行的合併。

2000年美國一千大股票上市公司中，M&A占企業收入來源比重接近20%，二十年來成長近十倍（見頁256表二）。

國內金融整併，加碼未來

台灣開放的第一個金融市場是證券，所以2000年以前多是證券業合併，1997年極盛時代約有四、五百家證券公司，1980年代後期有了第一波整合，約剩兩百多家，2000年初期又有第二波、第三波的整合；現在約為一百多家。

此外，台灣近年金融業整合，可以2001年做分水嶺，分前金控與後金控時代。2001年前只有台新與大安銀行合併；



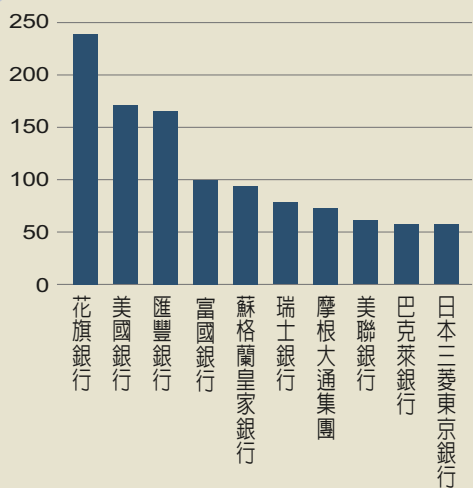
陳宗怡 攝

到了2002年，很多業者成立金控公司，做為整併的平台，例如2002年富邦金控合併北銀、國泰金控合併世華銀行、兆豐金控合併中國商銀；2003年富邦金控合併香港港基銀行、中信金控合併萬通銀行；2004年玉山銀行合併高雄企銀、日本千禧亞洲保險合併統一安聯產

險；今年聯邦銀行標得中興銀行，新光金控宣布合併誠泰銀行（見頁257表三）。

其他產業方面，特別要提的是台灣第一大製造商鴻海，也是透過一連串的合併創造績效，目標是成為全球第一電子專業代工（EMS）大廠。鴻海的營業額目前為世界第二

表一 世界十大銀行靠併購擴大規模
(市值兆美元)

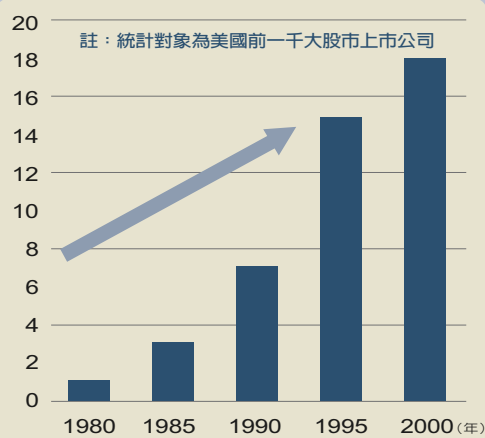


調查時間：2004年6月

資料來源：Thomson Datastream

繪表：吳盈恩

表二 併購、聯盟占企業收入比重逐年上升
(%)



註：統計對象為美國前一千大股市上市公司

資料來源：哥倫比亞大學調查報告

繪表：吳盈恩

大，但市值 (market cap) 是第一，代表投資人認為這家公司比較有前途，鴻海邁向第一大指日可待。

今年世平興業與品嘉換股成立控股公司。世平是亞太第一大IC通路商，連他們都認為要繼續做整併，才能鞏固市場第

一大的地位，更何況其他規模比世平還要小的企業？

層面廣，考驗合作智慧

一個M&A的交易，關係到很多的層面，包括了債權人／銀行、客戶、股東、董事、經營層、員工等，以及談併購案的會計師、律師；擔任財務顧問的投資銀行；發表評論的股市分析師；監理機構如金管會、公平會、經濟部等；以及競爭者。

另外，在整個併購案中，保險公司所扮演的角色，讓人產生許多疑慮。一般輿論是：保險公司的資金來源為保戶，拿保戶的鈔票進行併購究竟對不對？又保險公司究竟該完全做被動投資者 (passive investor)，不介入經營權紛爭；還是要扮演推動者 (facilitator) 的角色，當遇到經營權有紛爭時，表達身為大股東的意見？

金管會對保險公司做為股東的權利，開始了有一些限制，希望保險公司自己定一個自律公約，例如不能擔任委託書徵求人、共同徵求人，也就是不能扮演主動的角色。

國外曾發生保險公司出面當救星的例子，波克夏控股公司的主持人——股神巴菲特

(Warren Buffet)，平常並沒有介入公司經營，但是當他投資的公司出事時，他就出來扮演救援投手。後來併入花旗的美邦證券 (SSB)，早年也發生經營危機，結果大家都推巴菲特當董事長，重建公司秩序。

談判必備蘿蔔棍子

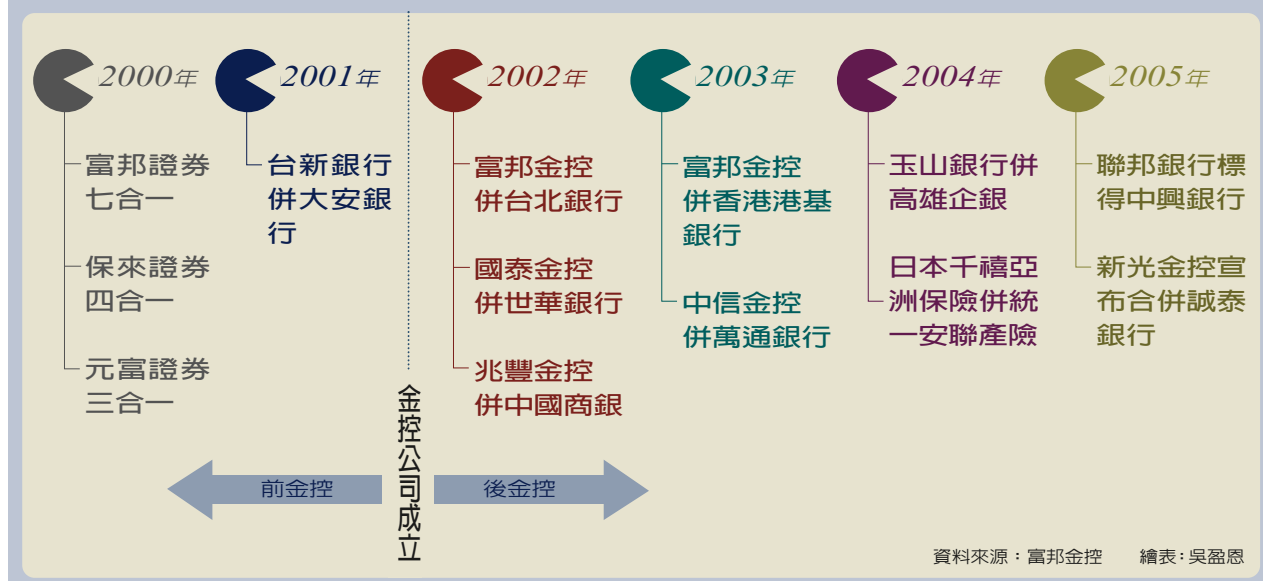
過去台灣併購，只有M（合併）的法律環境，沒有A（收購）；只有蘿蔔，沒有棍子，有時候很難談。我們當然希望能好好談，但談不好時，如果有棍子，才有力量達成。

說到金融控股公司法，以富邦為例，成立金融控股公司是一個內部 (internal) M&A，由不同公司換股整併。

當法律沒有規定時，就用慣例，但慣例的形成來自許多交易案例，現在台灣併購案件還不夠多，不足以從中檢討法規的缺失。

我對國內M&A有一些觀察：太多「敲鑼打鼓」，有些案子根本八字還沒一撇，媒體就用頭條處理，把過程報導得像連續劇情節；國外大部分M&A的進行都是靜悄悄的。大家要有個默契，即使簽了約定，任何層級、部門都必須互相保密，才能避免不必要的紛爭、雜音。

表三 台灣金控併購時代來臨



另外，國內併購有三點不足的部分。一是缺乏公認的遊戲規則；二是對實際狀況的認知不夠，當我們提出合約書給對方，對方CEO卻因為不符合自身條件，而不在董事會提出，這樣的專業經理人所扮演的、所衡量的真的符合公司利益嗎？專業經理人應該100%為股東著想，不能參雜個人私利；最後則是國內M&A正在起步階段，案例太少，執行能力與經驗明顯不足。

整合能力決定併購成敗

M&A最重要的，不在於你會不會交易，而是交易後的整合能力。我們看國外的例子，大概80%的M&A都是失敗的。有人說M&A中最難決定

的是價錢，因為價錢是動態的。其實，價錢的對錯與否絕非來自於始點，而是併購後的整合。整合做得好，才能創造出原本期望的價值；整合做得不好，就算當初買得便宜，最後也無法創造價值，反而得付出昂貴的代價。

金融業有兩個成功的合併案。一是台新併大安銀行，兩者規模差不多大，台新現在的成長，就可以證明已創造出價值。另一是中信銀併萬通銀行，中信比萬通大很多，小的乖乖聽大的，100%生吞活剝，也是成功的例子。

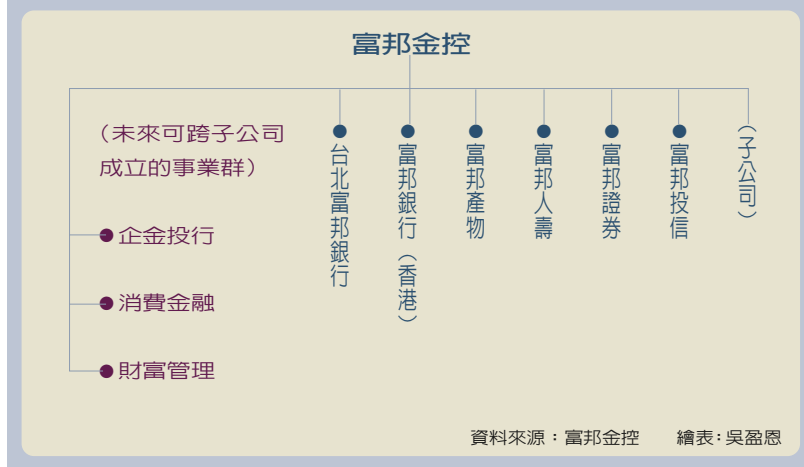
再來談到富邦與北銀的整合案例，從規模來說，北銀比富邦大，北銀員工三千四百五十八人、有八十二個分行，合併

時的資產為新台幣6635億元；富邦員工一千八百人、有三十九家分行，合併時的資產為新台幣2681億元。

擇優存續，挑戰就是機會

富邦與北銀是首家官股銀行與民營銀行合併的例子。在文化上，兩者的確不同。興利vs.防弊；效率vs.控管；彈性vs.制度，我並不想做赤裸裸的比較，不見得哪一個銀行一定都是好的，另外一個就是壞的。但是以控管來講，公營機構過去和衙門一樣，要一群人一起畫押才敢做決定，一有錯大家一起擔，這是官衙很明顯的問題。富邦與台北銀行今年1月1日正式合併，整合工作也正式開始，我們要朝向前者

表四 版圖邁向進一步整合



（興利、效率、彈性）努力，後者（防弊、控管、制度）通通不要了，如此才能創造一個整合性的文化，讓雙方員工所追求的價值一致。

兩家銀行資訊平台一定要整合，這是挑戰也是機會，我們想用擇優存續，誰的方法好就用誰的，這聽起來很理想，實施起來卻非常困難，因為雙方會爭論彼此的做法，最後非得做出抉擇。

和台北銀行的併購，其中有很多慘痛的經驗，不方便在這裡公開講，不過這些經驗可以做為借鏡，讓我們未來少走點冤枉路。

最高績效：同業整併，跨業整合

富邦集團除了有金融業併購的經驗外，也涉及電信業，過去台哥大曾併泛亞，去年又併東信；台灣固網併有線電視系

統商太平洋聯網，表面看來是跨業整併，但我認為有線電視與電信業終究要整合，這也是世界潮流。

我們是台灣第一家到香港併購銀行的金融機構，併香港港基銀行的前置作業非常辛苦，光跑雙方的監理機關就要跑斷腿了，規範非常繁雜、強硬。

收購後，要面對的是整合問題，從去年整個經理階層換血後，今年4月6日正式改名。我和同仁說，改名後還是一樣，又是整合的開始。

所以M&A的成功關鍵在於整合。富邦金控旗下有台北富邦銀行、富邦銀行（香港）、富邦產物、人壽、證券、投信等子公司。我們現以矩陣方式經營，但未來可跨子公司成立消費金融、財富管理、企金投行等事業群（business group），使我們真正成為顧客導向之組織。

富邦金控要努力的是，真正落實為一家公司，把所有的子公司做整併，以事業群的面貌出現，發揮金控的綜效。未來客戶不是只看到單一的富邦人壽、富邦銀行，而是「富邦」兩個字，認同的是「富邦」這家公司。你是富邦證券的客戶、也是富邦銀行、富邦人壽的客戶，總而言之，就是「富邦」這家大公司的客戶。（見表四）

現場交流

Q：企業整合的過程中，如何用人？如何找人才？

A：各行各業的成功關鍵是人才，專業經理人這個族群在台灣，還不夠強大，社會應該多鼓勵大家未來做專業經理人。我們看到的都是創業老闆光鮮亮麗的一面，其實，專業經理人的職場生涯更長，大部分都超過一個創業者。社會如果不同等對待創業者與專業經理人的努力，不給予一樣的掌聲，我們如何期待專業經理人在台灣成長呢？

用人再高明的企業主，還是會覺得缺人才，如果專業經理人才夠多，我相信台灣很多企業的格局絕非如此。

（劉懿萱整理）

G

天下遠見讀書俱樂部週年慶
特惠專案至2005年7月3日截止

我的閱讀 新啟蒙精神

新 / 續會一年只要**2,250元**

新 / 續會 一年2,250元 (原價2,800元), 贈: 《費曼手札》一冊 (定價500元)

二年4,500元 (原價5,600元), 贈: 《費曼手札》一冊 + 余秋雨訪台演講 3DVD+2CD影音輯 (總價值2,500元)

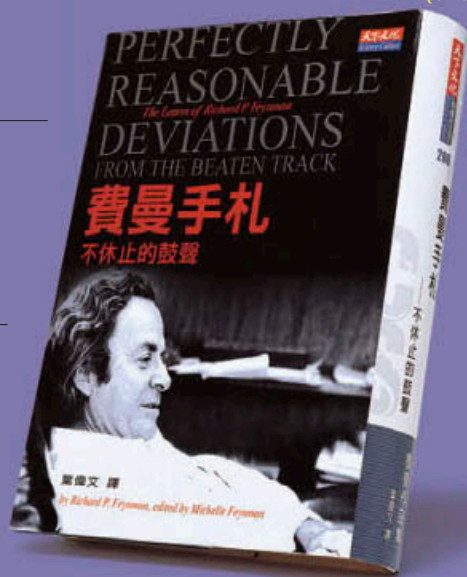
費曼手札

認識費曼，就從這本書開始

315封費曼親筆書信，60幅費曼珍貴照片 首度曝光

32位領袖傑出人士暨多位高中教師感動推薦！

中英文版 全球同步發行



軟皮精裝 首批書附贈 珍藏費曼書衣海報

印象·秋雨·人文漫步

余秋雨訪台演講3DVD+2CD影音輯

- 內含高質感 3DVD、2CD，年代授權，公視同步錄影
- 從北到南，6場台灣演講，萬人風靡
- 演講內容深度遼闊，影音輯包括：
 - 台北「全球化趨勢下，個人與企業的人文堅持」
 - 台中「江南到世界-從城市美學看文明傳奇」
 - 台北「閱讀 旅行-遇見 100% 人生品味」
 - 新竹「科技虛擬時代，你需要文藝復興」
 - 台北「眾聲喧嘩 生命因閱讀寧靜」
 - 台南「從戲劇與文學，看生命力量」

《余秋雨訪台系列演講·精華錄》1冊



想了解更多會員權益，請洽會員服務專線：02-2662-0012 或上網站rs.bookzone.com.tw查詢
加入會員，請速翻至封底訂購單！

精品家具風 用雙B換一套餐桌椅

有了國際精品的背書，VIP級的家具，開始在台灣金字塔頂層大吸金。讓居家生活除了品味，更顯奢華。生活的靈氣，可不是錢多就買的到，但兼具品味與品牌的家具，沒個十萬百萬，可很難帶回家。

■ 陳怡萍

如果有200萬元，可以買些什麼？

也許是一台名貴跑車，或到鄉下地方蓋棟寬闊的大別墅，甚至參加網路上的「百萬旅遊團」，環遊世界兩次。但是來到位於台北市建國北路上的精品家具館Fendi Casa，200萬元只能帶走一組餐桌椅，外加一個單價2萬元起跳的抱枕。

2004年起，居家市場的戰火就已熊熊燃起。

日系生活提案店無印良品於去年4月登台，一年內在台北開了四家店。駐紮台北十年有餘的IKEA，去年12月在桃園開出台北市外第一家大坪數獨立概念店，並宣示五年內要完成六個大型概念店。歐德系統家具於4月同時開幕七家門市，今年更把展店目標設定為從二十二家店，增加到一倍以上的五十家。

除了新品牌加入、舊品牌不

斷擴展，百貨公司和購物中心也開始將「居家樓層」視為改裝的重頭戲。新光三越、紐約紐約、遠東百貨等賣場在最近一波改裝計畫中，不約而同增設家居專區。新光三越販促部經理洪炳棟就說，消費者日漸注重居家品質，百貨公司就強化家居櫃位吸引「好鄰居」就近採買。

「根據家具業者的調查，在國民所得超過4000美元的地方，家具市場就有商機，」IKEA市場行銷總監姚以婷解釋，消費者會開始把收入投資在居家品質上，提升家庭的舒適和美化。

精品家具的品牌風潮

在台灣吹起這股「居家潮」的，不只是這些平價家具業者，許多國際精品大牌旗下的家具品牌，也紛紛搶攻這塊市場大餅。

八年前開始擁有Fendi Casa經銷權的御邸家具，於去年成為Fendi在歐洲以外的唯一代理商，位於建國北路上的Fendi Casa旗艦店，也是羅馬總部以外，唯一的示範店，「日本今年才開始去談代理權，到歐洲總部之前還先被派來這裡參觀、學習，」御邸家具總經理沈永偉驕傲地說。

「2004年這家店的業績（單店破億）是全亞洲第一、全世界第二，我們超過美國還有歐洲很多國家，」坐在位於光復北路上，充滿設計味的旗艦店裡，代理Armani Casa的晴山家具總監黃世潭也自信滿滿地展示傲人的成績。

台灣精品家具頻頻傳出捷報，源自於民眾對於「住宅產業」的強大消費力。

沈永偉解釋，台灣人對居家市場的投資比外國人多，以台灣世界聞名的房地產為例，千



精品家具品牌紛紛來台展店，一套要價近百萬的沙發，讓消費者將時尚與奢華帶進家中。

黃菁慧 攝

萬、上億的豪宅市場龐大。

他舉例，有次他向歐洲朋友介紹台北市一棟市價上億的豪宅大樓，「那個歐洲人很疑惑地問我，1億元是不是指買一整棟，我跟他說只有一層，」晴山家具的黃世潭更開玩笑地說，「台灣買豪宅的價錢，在國外都可以買古堡了！」

居家爲主的新世紀

除了消費力的加持，消費者對家庭生活也日益重視。

「這個世紀是居家爲主的世紀，」沈永偉綜合從事家具業十二年的觀察說，過去的人只知道拚命賺錢，但隨著社會愈來愈動亂，對許多人來說，跟家人在一起才会有安全感，「所以要把最好的統統投資在家庭裡。」

去年取得Kenzo Maison代理權，預計今年要開設全亞洲第一個旗艦店的鉅擘國際貿易整合行銷總監王忠志也認為，居家雜誌的蓬勃發展，表示消費

者愈益重視家居環境品質，「過去可能只有富有的人才買得起大房子，但現代人就算晚上兼差開計程車，也要盡可能把房子弄得很舒適。」

「獨一無二」是基本要求

對這些開價動輒上百萬元的精品家具業者來說，應付高消費力客層的需求，也成為自己最重要的本領。

「『只有我自己有』，已經是最基本的要求，」黃世潭簡單



結論頂級客層的消费特性。王忠志也打趣地說，自己過去最常聽見顧客說的第一句話就是，「你把別人沒有的東西拿

出來。」

沈永偉更以自己門市裡的客人舉例，假設看上了一組沙發，除非有急迫需求，一定要

馬上把家具搬回家，不然這些客人幾乎不會買下店裡所展示的現成商品，他們都會要求業者依同樣款式訂做自己喜歡的

享受品味 不分階級

精品家具並非貴族專利，只要有足夠預算，普羅大眾也可以是精品家具的「大戶」。

御邸家具總經理沈永偉曾碰過一對在南部種田，上台北看兒子的老夫妻，看到Fendi Casa的家具就頻頻驚歎，並直說這裡的家具一摸就知道很貴，「我說不會，他們還說我騙人，最後也買了上百萬的餐桌椅。」

「我們的客人從達官貴人到販夫走卒都有，」
晴山家具總監黃世潭馬上舉出親身經歷。
曾有對穿拖鞋、短褲的賣菜老夫妻走進店裡，跟店員講了他們的需求。
「那對夫妻說因為他們什麼都不懂，所以由我們推薦，結果他們買了200多萬元。」
(陳怡萍)



顏色，「就跟穿衣服一樣，他們也不喜歡跟人家撞衫。」

面對這些高標準的金字塔頂消費客層，如何說服這些顧

客，也是業者的一大挑戰。

要專業不要折扣

「你要給他們很專業的意

見，他們才會接受，」沈永偉說，這些客人不在乎價錢，「打折」對他們來說吸引力不大，反而需要詳細解釋家具特色跟功能，甚至包括製作流程、技術等，消費者才會把這些家具帶回家。

「他們不是只把錢丟給你，」王忠志也補充，由於對品質的堅持，頂級消費者會仔細檢查商品，在購買前也會蒐集資料，詢問許多細節。

千金難買好品味

即使對居家市場的消費力，讓精品家具業者的「荷包滿滿」，但台灣人的生活品質，還是讓業者不敢恭維。

沈永偉舉例，到歐洲吃一頓飯可能不用花多少錢，但是從用餐環境，到餐具、餐桌椅的精緻度，都會讓人感覺那是很有價值的消費，「但是台灣人就算吃滿漢全席，坐的還是幾百塊的塑膠椅，桌子甚至還桌腳不齊，會搖晃。」

黃世潭也說明，台灣人不像外國人有使用餐巾的習慣，可以依照每天不同的心情變換花色，也能確保用餐環境的衛生，「很多人身上穿名牌，家裡還是骯髒邋遢，他們已經有能力改善生活品質，但是沒有做到。」

G

藥妝店大軍壓境 小藥局逆境求生

面對不斷崛起的藥妝店，傳統連鎖藥局市場不斷萎縮，爲了迎戰強敵，藥局紛紛轉型爲複合式的經營策略，在日用品的競爭後，專業調劑市場成了下一波的競爭戰場。

■ 陳怡萍

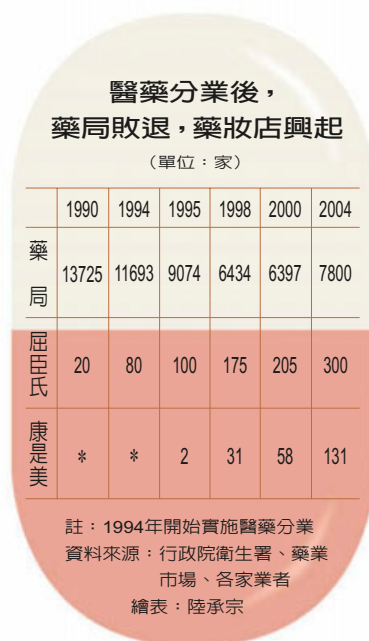
如果兩家店同樣擁有身披白袍的藥師、琳瑯滿目的保健食品，以及頻頻促銷的生活用品，拆掉招牌，就很難分辨出哪家是藥妝店，哪家是連鎖藥局。

過去藥局只販售成藥及健康藥品，如同社區裡最可靠的照護機構，解決民眾日常的醫療問題。生病買成藥，或是添購健康食品，藥局是大家的不二選擇。

但是強調「健康、美麗」並重的連鎖藥妝店如雨後春筍般不斷出現，加上政府醫藥分業的政策執行不彰，競爭與法令的「雙重打擊」，讓傳統藥局的經營陷入困境。

症狀1 藥妝店侵吞市場

根據統計，傳統藥局由1994年的一萬一千多家，萎縮至去年底的七千八百家，但連鎖藥妝店的展店速度不僅沒有停



止，甚至愈來愈快，屈臣氏北亞洲區域董事總經理李國棟用數字舉例，「我來台灣第一年（2003年）開了二十六家店，去年開七十家，今年預計要開九十家。」

不僅連鎖藥妝店對市場蠶食鯨吞，政府「醫藥分業」的政策無法落實，也讓藥局的經營

雪上加霜。連鎖醫藥器材公司美德耐總經理賴調元就直言，如果單靠藥品，根本養不活一家店，「藥局希望拿到醫院的處方簽來配藥，但是根本沒有處方簽可以拿。」

症狀2 兼賣雜貨形象混淆

「去年一年所有的藥局通路，業績幾乎都減少10%至15%，」長青連鎖藥局總經理黃維德這樣解釋市場的狀況。「二十年前藥局老闆無聊逛個街，可能就順手買回一棟房子，但是現在藥局真的不好賺。」

屈臣氏、康是美的崛起，除了搶攻傳統藥局原本賴以維生的藥品市場，其提供的個人生活用品，也是藥局過去無法競爭的優勢。爲了挽回頹勢，連鎖藥局開始轉型求生，當起變相的「小型雜貨鋪」。

「過去我們只有兩百種品



面對藥妝店的競爭，連鎖藥局期待建立專業的醫療形象，重回社區居民的懷抱。

陳應欽 攝

項，現在已經有兩萬種商品可以隨時拿出來賣，」賴調元表示，爲了吸引顧客上門，發揮最大的聚客力，藥局開始賣起可樂、雜誌、衛生紙，「反正就是讓你進來什麼都買得到就對了。」

各家業者的統計分析也顯示，目前到門市消費的顧客，有一半以上都不是購買藥品，而是選購一般日用品。黃維德不諱言，品項的增加雖然提高了來客率，卻讓藥局的品質下滑。「客人太多，會讓藥師根本沒有辦法好好照顧消費者。」

症狀3 銷價競爭利潤下探

維康藥局發展部主任朱思蓉也補充，藥局連米、醬油都賣

的經營模式，讓民眾對藥局的定位產生混淆，不知道藥局可以提供什麼樣的專業服務，也不瞭解藥局在生活中到底扮演什麼樣的角色。

同樣面對激烈競爭的康是美行銷部部長徐建華就直言，販賣日常生活品項的企業，「削價競爭是必要之惡」。

藥局裡的民生用品，雖然可以吸引來客，不到10%的低利潤，也無法避免成爲削價競爭的犧牲品。

「現在經營藥局的人早上醒來，第一件事就是想，衛生紙隔壁賣多少錢，我要賣多少錢，」黃維德半開玩笑地說，藥局與藥妝店的市場相互重疊，各家藥局又缺乏有區隔性的經營特色，最後只能拿價錢

開刀。

轉機 / 藥局調劑專業導向

儘管過去十年來，醫藥分業政策執行不力，但在政策與公權力的主導下，不少醫院嘗試釋出處方簽，健保局也將從今年7月起逐步取消一千兩百多種指示用藥健保給付，民眾無法在醫院求診同時領得免費藥品，很可能轉赴藥局直接購藥。藥界推估，業者一年增加的營業額可上探新台幣70億至100億元。

繼日用品戰場之後，藥局與藥妝店也開始爭奪這一波調劑商機。

1987年來台展店，現已擁有三百二十一家分店的屈臣氏，於去年8月成立第一家調劑藥

期待藥師扮演專業角色

過去藥局轉型經營日用品，連帶讓店內的專業藥師無法真正發揮所長。

曾在英國博姿藥廠任職藥師出身的屈臣氏李國棟觀察指出，亞洲人對藥師的角色定位模糊，他以英國為例，早上起床如果頭痛，第一件事不是上醫院，而是到藥局找藥師，「但是台灣人都不知道藥師該怎麼用。」

美德耐賴調元補充，台灣的藥師拿不到處方簽，只好譚翠取寵當起賣「保肝、護眼」等



黃松共期望藥局藥師提供社區居民專業的照護服務。黃青慧 攝

營養產品的業務員，等於自廢武功，「這不是他們的專業，可是他們只能做這樣的事

情。」

博登藥局連鎖事業部總經理黃松共更期望，將來的處方簽釋出，可以讓藥師擺脫在店裡等待的角色，主動開創藥師與社區居民間的專業醫療照護關係。他補充，民眾的自我醫療照護能力，需要藥師給予適當的教育，教導消費者，什麼樣的病痛可以自行到藥局買藥，什麼樣的症狀才需到醫院就診，「不然民眾怎麼知道我到底是要去藥局，還是要去醫院掛號？」（陳怡萍）

G

局，突破法令限制，由藥師擔任負責人。董事總經理李國棟就認為，屈臣氏擁有三百多位專業藥師駐店，是最有能力進軍調劑市場的業者。

康是美徐建華也強調，將來會加強店內藥師的教育訓練，提升藥師的專業護理知識與服務，並在今年開放藥師加盟，跨入調劑市場。

轉機2 病症專櫃差異經營

永信集團行銷企劃處經理宋智仁分析，康是美與屈臣氏的藥師加盟策略，將對連鎖藥局

產生不小衝擊。面對藥妝店的不斷競爭，各連鎖藥局不約而同以「提升專業」，做為競爭的最重要策略。

博登藥局便看準了慢性病處方簽的市場商機。連鎖事業部總經理黃松共表示，一般領慢性病處方簽的患者，對於醫院過去提供藥品的劑型、顏色、藥廠早已耳熟能詳，但社區藥局可能無法提供一樣的藥種，博登藥局便可透過美吾華總公司的協助取得藥品，提供讓民眾安心的領藥環境。

維康藥局朱思蓉談起策略，

強調儘管處方簽釋出，許多藥局卻不配合醫院的調劑而自行配藥，容易造成消費者與藥局間的糾紛，因此必須與醫院及醫師建立長期合作關係，讓醫院的患者自然轉介到藥局裡。

為了藥局經營的差異化，長青藥局則企圖從單一病症下手。總經理黃維德表示，將來要設立病症專櫃，例如將所有糖尿病的藥品一併收納進來，讓糖尿病患者將焦點集中在自己的通路上，「哪個藥局可以將這個調劑市場做下來，就可以生存下去。」

G

衆聲喧嘩 生命因閱讀而寧靜



給自己一段時間 一個角落 一本好書



營收六年翻兩番

亞弘電代工三本事

一家隱身台南小鄉鎮的代工公司，到底握有什麼祕訣，
創造令同業自歎弗如的高獲利傳奇？

■張經義



亞弘電董事長黃晉益（左）與總經理許文鼎（右）不僅共用辦公室，連週末都要一起打球，
堅定的情誼讓公司穩健成長。

亞弘電科技公司 提供

現在的台灣，自創品牌似乎才是主流，代工早已成為「高勞力、低獲利」的代名詞。

然而，專事生產音訊產品與小家電的「亞弘電科技」卻仍

堅持一貫的代工路線，營收在短短六年間從新台幣10億元直逼40億元。年年每股盈餘表現不僅連上市的家電廠商望塵莫及，許多音訊設備生產上市公司更自歎弗如。（見表）

亞弘的產品98%都是外銷，唯一為本土廠商代工的就是在電視購物上名氣響亮的「貴夫人」生機食品調理機。兩年前，亞弘上櫃前的法人說明會還請貴夫人的老闆來助陣，現

場打起果汁與大家分享，效果十足。

而亞弘的外銷客戶更是大有來頭，好比飛利浦（Philips）、全球最大炸鍋公司SEB、與世界首大DJ設備廠Numark等，亞弘都為其單一系列產品代工超過85%以上。光是這三大客戶就對亞弘的營收貢獻了將近40%。

更驚人的是，亞弘日前才投入研發生產的電毯，在與廠商Imetec的配合下，三年間即狂掃四分之一的全球市場，光去年就帶來超過5億元的進帳。

代工總是習於退居幕後。亞弘總公司不僅隱身在台南安定這個滿是玉米、西瓜田的小鄉鎮中，老闆更是低調，公司創立超過三十年接受採訪的次數屈指可數。「人出名不好啦，」亞弘總經理許文鼎表示會接受專訪全因員工慫恿，因為亞弘電在去年9月才正式掛牌上市，「上市就應該要盡量公開吧，不是嗎？」語畢他靦腆地笑了。

兩老闆情比兄弟深

亞弘的靈魂人物是兩個僅有國小學歷的老闆，現年五十八歲的董事長黃晉益與六十歲的總經理許文鼎。

與其說他們是上司與下屬，

不如說是公司共同的老闆和事業伙伴。因為兩人不僅共用一間辦公室，連持股比都各占約30%，個性更是契合。受訪時，外向的總經理侃侃而談，內向的董事長則在一旁頻頻點頭，偶爾才簡潔地做個評論。

「他們常一個人扮黑臉，一個扮白臉，而且角色常互換，」亞弘財務部經理李念叡說，其中一人責難員工後，另一個人就會私下進行安撫，「他們不只個性互補，連職責分工都分得很好。」

少年時代結識於永福（幸福牌）音響公司的兩人，在1972年共同創業代工生產電唱機唱盤，並於十年後成立了「亞弘電科技」。說巧不巧，起初他們從事本土廠商代工，碰上政府禁止唱盤進口，「老實說，我們完全不曉得這個資訊，甚至連競爭者的狀況都不清楚，」許文鼎憶起當時，兩人在政策保護下埋頭苦幹，竟也累積出可觀的資金與技術。

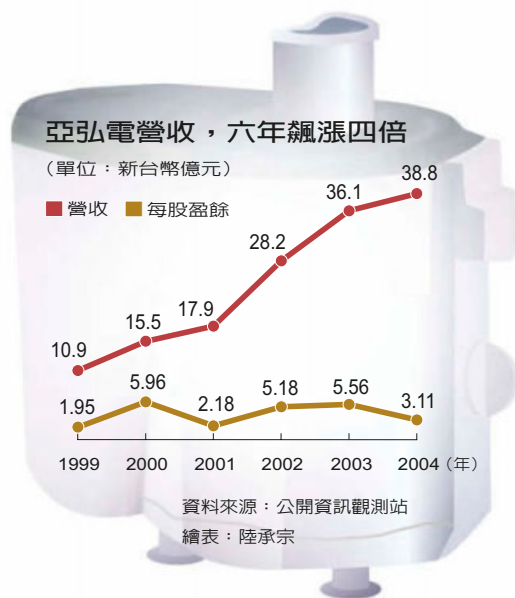
代工本事 1

走深走廣，分攤風險

好景不常，幾年後亞弘便面臨CD問世的衝擊，料想唱盤沒落的危機，兩人當機立斷投入既有設備可以生產的小家電。「代工，不僅要走深更要

走廣，」許文鼎說明當時除了採取深研音訊產品之外，同時也拓展小家電產品的策略。結果，不僅穩住了音訊產品市場，更走出另一片天，今天兩個領域各占總營收的半邊天。

在音訊產品上，亞弘採取的是「點、線、面」策略。以唱盤為出發點，走向專業消費娛



樂場所的DJ設備線上，近三年更跨足MI（Music Instrument）市場，開拓包括供廣播電台、錄音室使用的專業錄音設備等，穩穩地鞏固亞弘在音訊市場上的地位。

「亞弘還有能力選擇客人，」亞弘電子事業部經理黃麗娟表示，儘管音訊產品屬於小眾市場，但因為亞弘有其他代工廠所沒有的研發能力，所以不但

黃晉益 & 許文鼎

從16歲共事到60歲

黃晉益與許文鼎，一個出身台南、一個出身澎湖，莫名的緣分讓他們兩人在小學畢業後同在音響公司當黑手，不僅開啓了他們超過四十年的友誼，更與音訊產業結下不解之緣。

兩人退伍初創業時，將位於台南市的公司取名為「志弘」，年紀較長的許文鼎當時擔任負責人，黃晉益則是擔任

副手。十年後遷到公司現址台南安定，也就是黃晉益的故鄉後，兩人的職務對調，對排名並不在乎。

情同兄弟的他們難免偶有衝突，「意見難免不同嘛，很正常啊，四十幾年下來，我還是我，他還是他，重點是不要太計較，多協調就好了，」許文鼎總是先搶答，黃晉益才接

話：「就是無私啊，誰沒有私心，但不要侵犯到別人。」

黃晉益、許文鼎，天天見面外，連辦公室都共用一間。平常比員工早上班、晚下班，直到週末都要一起打小白球。被問及這樣相處不膩嗎？「有伴能一起打球也是不容易的，」許文鼎道出兩人情誼四十載不斷的關鍵。（張經義） **G**

能選擇調性相同的公司，代工的毛利甚至能高達四成。

相較而言，在「大家電區域化、小家電國際化」的趨勢下，便於輸往全球的小家電市場競爭激烈。但許文鼎對競爭看得樂觀：「沒有競爭才苦，沒競爭企業怎麼會成長？」

代工本事2 加強研發，拉高門檻

如同一般小家電廠商，亞弘也將生產線全數移往大陸；但不同的是，亞弘不走低價戰，反而專推如單價高達3000元的炸鍋銷往歐洲，而且一旦獲利不如預期便會退出市場，一來避免流血戰，二來讓毛利能保

亞弘電科技 小檔案

- 1972年創辦，原名為「志弘」
- 資本額8.9億元，2004年營業額38.8億元。
- 全球員工達2900人（國內398人）。
- 主要生產音訊、小家電類產品。

持在二成上下。

在亞弘有二十年資歷，專責行銷的黃麗娟將成長的主因歸於研發。總部近四百名員工中，有高達四分之一從事研發，且年年在研發上投入近億元，使亞弘ODM的產品超過90%，堅強的實力築起其他業者難以跨越的高門檻。

亞弘電子研發課課長蔡懷德說ODM就是要有先人一步的

遠見。好比六年前，當眾人對MP3技術都未耳聞時，亞弘就已對MP3的應用進行研發，所以當MP3火紅時，亞弘便得以搶先卡位。「雖然有失敗例子，不過老闆會安慰說就當花錢學習，」蔡懷德表示亞弘的研發實力全得力於老闆支持。

曾與不少廠商進行過建教合作的成大電機系教授莊智清坦言：「相較於一些廠商，亞弘對研發的人特別尊重。」莊智清長期觀察當地企業發展，表示「接受度高是亞弘的成功要素之一。」

儘管學歷不高，但亞弘的老闆總是虛心學習，連做外銷都是抱持學習的心態。「做外

余光中

文學裡的幽默生活家

銷，可以得到國際的評價與技術移轉，他們不止買，還會教我們，」許文鼎從外國客戶身上獲益良多，「內銷多數只是賣客戶東西賺他錢，兩邊都難有成長。」

代工本事3

腳站公司，臉向客戶

說到如何維繫客戶，電子事業部經理黃麗娟說沒別的，就是簡單兩個字「實在」。她舉例說：「有時候老闆甚至會叫客人新機種少買點，舊機種多買點，結果客人一直笑。但我們老闆會說『如果新產品賣不好會害你們囤貨。』」

不諱眾取寵，亞弘「腳站公司，臉向客人」的文化，總能和不同國籍、不同文化的客人保持長久的伙伴關係，也免除客戶過於集中的問題，在匯損動盪不安的今天，讓外銷的風險更少一層。

以不變應萬變

「跟往年比較，亞弘去年營運其實一直不如預期，」分析師指出，亞弘去年的財測訂在42.5億元，結果匯損加上原料上漲因素不得調低財測至39.5億元，結果仍短收近7000萬元，連帶影響股價表現，加上去年上市時被劃為其他類股，以致在電子類股看漲時未蒙其利，「市值被低估不少。」

對此，董事長黃晉益表示：「亞弘沒變，是大環境變。」總經理許文鼎補充道：「像遇到亂流時，好機師即使遭遇損傷，仍會努力穩住飛機，企業的領導人也一樣，站穩腳步繼續走，」走過晴雨三十年，他們倆將繼續引領亞弘邁步向前，讓在台南小鄉鎮創造的亞弘傳奇繼續流傳。G



余光中 著 定價250元

一點豁達，一點自嘲
慧心 能觀破人生世態的種種荒謬
繡口 能將神來的頓悟發為解顏妙語

有人說現在的年輕人
讀余光中的文章已經如同讀「文言文」
真的如此嗎？你不妨親自體會一番
本書收錄余光中自1967年至2003年的作品
有社會現象的深入觀察、鄰居好友的近身側寫
還有週遭事物的奇思妙論
筆調含蓄委婉，砭而無刺，呈現出機趣橫生，諷而不虐
讀之，令人莞爾淺笑，拍案叫絕



傅孟麗 著 蔡秀月 繪 定價220元

傅孟麗 著 定價320元

五年上兆！ 金融業搶退休金大餅

退休新制7月上路，根據勞委會估算，資方提撥的退休金，將以五年上兆元的速度迅速累積！在政府集錢統一管理的政策下，這筆超過政府四大基金總額的巨資動向，足以影響全球資本市場。

康文柔

年前開始整軍備戰的金融界，百萬業務員大軍就待一聲令下，衝入退休金這塊新興市場廝殺！

愈逼近7月，敦化及南京東路的金融商圈，大戰蓄勢待發的緊張氣氛愈見強烈。國泰人壽總部星期六日仍有人員頻繁進出，身著休閒服卻不閒暇的商品科職員，在喝一杯咖啡都顯得匆忙的情況下，苦笑地說，算不清這是第幾個週末的加班。

因為一隻「阿龍」玩偶，近來品牌聲勢高漲的台灣人壽，早在去年7月，勞退新制在立法院過關後，隨即就分割組織、招兵買馬擴充員額，獨立出一個「企業福利部」；專攻兩百人以上的大型企業，說服他們退休金買年金保單，比存在勞委會專戶的績效更好。

五年上兆元的市場規模，令金融業為之瘋狂！據勞委會估

算，企業開始提撥後，退休新基金將年增新台幣1500億元，尤其在舊制緩衝期間過、全面適用新制後，聚沙成塔的速度還會加快。

保守 / 政府集錢統一管理

國內四十多家投信爭搶共同基金市場，偏偏近五年來股市低迷，基金投資人不增反減。未來國民累積的退休金，無疑是一片肥美的新大陸。

不過，現在的退休新制度，還是令業者失望了。

儘管投信投顧公會理事長林弘立力推退休制度變革，他舉歐美為例，美國企業可與資產管理公司簽訂契約，將退休基金委外操作管理，勞工也可自主選擇退休金的投資標的，比方購買金融業提供的退休理財套餐。

但是目前台灣的退休新基金，依然是由政府統一管理的

方式，企業與勞工缺乏自主選擇權，與現在的勞保、撫退基金相同。不同的則是，退休新基金的投資績效絕不能差，依法律規定，至少要保障勞工有兩年期定存利率之上的收益。

投信現在只能退而求其次，著眼監理機構釋出的基金委外代操生意。不過，明文定死績效下限，形成退休基金操作最大挑戰。

過去政府四大基金若在股市失利，虧損的金額都由國庫撥補，根據媒體調查，過去一年多來，退撫基金的操作績效達6.8%（見頁276表二），但勞保基金只有1.4%（見頁276表一），比目前兩年期定存利率1.8%的利率還低。

勞委會副主委賴勁麟指出，為求絕對報酬，退休新基金投資標的，將放寬至海外市場。依五年可能上兆元的規模，台灣總額龐大的退休基金，足以

成為影響全球資本市場的一股熱錢。

但是統計最近五年國內投信發行的海外基金，平均虧損超過26%（見頁276表三），反而更令人「怵目驚心」。

賴勁麟表示，除了嚴選代操的基金公司之外，退休新基金的資產配置上，低風險的固定收益工具，比如債券、貨幣基金，將占較大比重。

搶先 / 壽險業爭年金保險

資方提撥的勞工退休金主要由官方監理，但是唯一的例外條款，是兩百人以上企業，於工會過半同意的情形下，可與壽險公司簽定契約，將退休基金轉作投資型保單。

「這與單純的人壽保單不同，就是在做資產管理，」新光人壽協理吳連聰說。受惠法令獨厚，壽險先一步插足退休金理財市場，目前多家公司正做暖身動作，準備搶進首年估計有300億元的「年金保險」新天地。

雇主及勞工提撥的退休金，透過年金保單型式，委由壽險公司代客組合資產，求取投資績效，直到契約期滿，保險公司即按月發還本金加利得，或是一次給付全額。

台灣人壽率先獨立部門，專



退休新制上路，喚起國民對退休生活的重視，金融業預估每年帶來1500億元理財商機。

陳應欽 攝

管開拓年金保險這塊處女市場。同時間，國泰、新光兩家大型金控的壽險公司，也都成立專案小組籌畫，現在就待法令細則出爐，依規範調整最後的商品設計。

具有信評A級資格，有承做年金保險資格的本土壽險公司並不多，包括國泰、新光、及台灣人壽等家。其中，股價貴

為金融股王的台灣人壽表現最積極，自今年以來，持續深入各大型企業如台鐵，巡迴舉辦說明會，除了提供退休新制的解說，也向企業勞工遊說年金保險優勢。

台灣人壽協理李勳欽表示，「要跟勞委會競爭，最有力的訴求就是績效，」拿出印製精美的目錄，指著該公司勞退基

超級比一比 代操績效誰最好？

表一：勞保基金

| 投信名稱 | 委託投資金額 (單位：億元) | 目前資產淨值 (單位：億元) | 投資報酬率 (單位：%) |
|------|-------------------|-------------------|-----------------|
| 國泰投信 | 2.5 | 2.78 | 11.26 |
| 元大投信 | 2.5 | 2.59 | 3.70 |
| 富邦投信 | 3 | 3.08 | 2.64 |
| 統一投信 | 2.5 | 2.54 | 1.59 |
| 復華投信 | 3 | 3.03 | 1.15 |
| 景順投信 | 2 | 2.01 | 0.36 |
| 日盛投信 | 3 | 2.97 | -0.90 |
| 建弘投信 | 2 | 1.94 | -2.98 |
| 新光投信 | 2.5 | 2.37 | -5.05 |
| 合 計 | 23 | 23.32 | 1.40 |

統計時間：2004年10月1日～2005年3月31日止

附註：本表採用「市價法」評價。

1. 本基金九十三年度委託經營，委託日期為2004年10月1日。
2. 各受託機構管理之各類型共同基金績效，請參閱中華民國證券投資信託暨顧問商業同業公會網站（網址：www.sitca.org.tw）。
3. 建弘投信、新光投信委託投資契約提前於2005年3月31日終止。

資料來源：各投信公司 繪表：陸承宗

表二：退撫基金

| 投信名稱 | 投資報酬率 (單位：%) |
|-------|-----------------|
| 群益投信 | 12.85 |
| 金復華投信 | 10.02 |
| 元大投信 | 4.68 |
| 復華投信 | 4.67 |
| 大華投信 | 4.58 |
| 新光投信 | 4.05 |
| 合計平均 | 6.81 |

資料來源：各投信公司

統計時間：2003年10月～2005年3月

繪表：陸承宗

表三：國內投信發行新台幣計價海外基金績效

| | 一年 | 三年 | 五年 |
|---------|-------|-------|--------|
| 平均績效(%) | 10.64 | 10.71 | -26.05 |
| 正報酬檔數 | 64 | 16 | 3 |
| 負報酬檔數 | 3 | 11 | 14 |
| 合計檔數 | 67 | 27 | 17 |

資料來源：標準普爾基金評鑑 (Micropal)

統計時間：截至2005年5月17日

繪表：陸承宗

金五年收益率平均6%，與中信局不到2%的比較曲線圖，他半開玩笑地說：「這就是國營與民營企業的不同。」因為民間總比官府貼近景氣脈動。

鼓吹／第二筆退休金

相對於台灣人壽，壽險大哥國泰與新光，態度顯得謹慎許多；就連標榜創意、創新的

安泰人壽，都顯得有一點興趣缺缺。

「台灣兩百人以上大型企業有限，工會過半同意的門檻又太高，」安泰人壽副總經理林順才指出，勞工自行提撥的退休金，存入勞委會專戶可免課稅；但在法令未修正前，若投資年金保險還須繳稅，先天條件不利競爭。

另外，兩年期定存利率的法定績效下限，也令壽險公司卻步。勞委會掌管的退休基金如果操作失利，依過去的慣例，將由國庫出錢貼補，但推出年金保險的公司得自負盈虧。

林順才說，「鼓吹再存另一筆退休金，才是金融業現階段的目標市場。」以勞退新制中提撥比率存下的退休金，所得替代率只有三成。假設月薪4萬元，單單仰賴勞退專戶儲蓄，退休後每月僅能支領1萬2000元；學界估算，必須所得替代率達六成才夠用。

相準了這塊「加存」退休金市場，龍頭國泰人壽由上而下全體總動員，串連金控旗下銀行、投信，準備投入這場搶錢大作戰。

國泰世華銀行以信託部為核心，藉退休風潮強打「自益信託」的概念。國泰世華襄理張齊家表示，運用可販售商品多

波特萊爾相像度大考驗

小天下線上童書館

元的優勢，銀行推出退休理財套餐，能跨領域組合投資工具。

張齊家舉例，客戶在退休專案中，可選擇購買債券、基金做單筆或是定期定額投資，並約定投資部位到期日滿，即轉入信託專戶，由銀行保管資產，再從中按撥給養老金；亦可選購保險因應未來的醫療支出，給予未來退休生活保障。

未來 / 放寬多元投資組合

考量現行的集錢管理、統一投資，的確無法細分不同勞工的需求，勞委會副主委賴勁麟指出，未來將階段式放寬勞工運用退休基金的自主權。比方青壯勞工，有能力負擔較高的風險、追求較高的報酬；但是將退休的資深人員，其重視穩定安全勝過績效。因此，全員一體適用同個投資邏輯並不合理。

初期集中管理的退休基金，可再細分青年、中年、老年三個族群，套用不同的投資組合，以滿足各年齡層的需求。

未來則進一步開放投信、銀行信託進入退休金市場，並解除只有兩百人以上企業可作年金保險的門檻。屆時，官方監理機構不再主導基金投資，角色轉為審核民間設計的退休理財產品是否合法且合乎安全需求。

放眼未來十五年，勞委會估計，退休基金規模至少2兆元！無疑是國內金融業最大的潛在市場。

但退休基金的監理機構的法源，目前仍在立法院送審。若未能在5月立法院休會前通過，退休新制上路，將面臨基金無法、無人管理的危機。



真實 VS. 想像

歡迎參加「電影人物相似度大考驗」

由金凱瑞所主演的「波特萊爾的冒險」電影，已於今年農曆春節上映，引起大小朋友熱烈的討論。電影原著小說《波特萊爾大遇險》由小天下出版，系列總印行量已超過300,000冊。電影DVD剛剛發行，預計將再引發另一波「波特萊爾」的討論熱潮，您怎能讓身邊的小朋友再錯過？

小天下網站為您舉辦「電影人物相似度大考驗」

活動期間：2005年5月11日(三)~2005年7月31日(日)

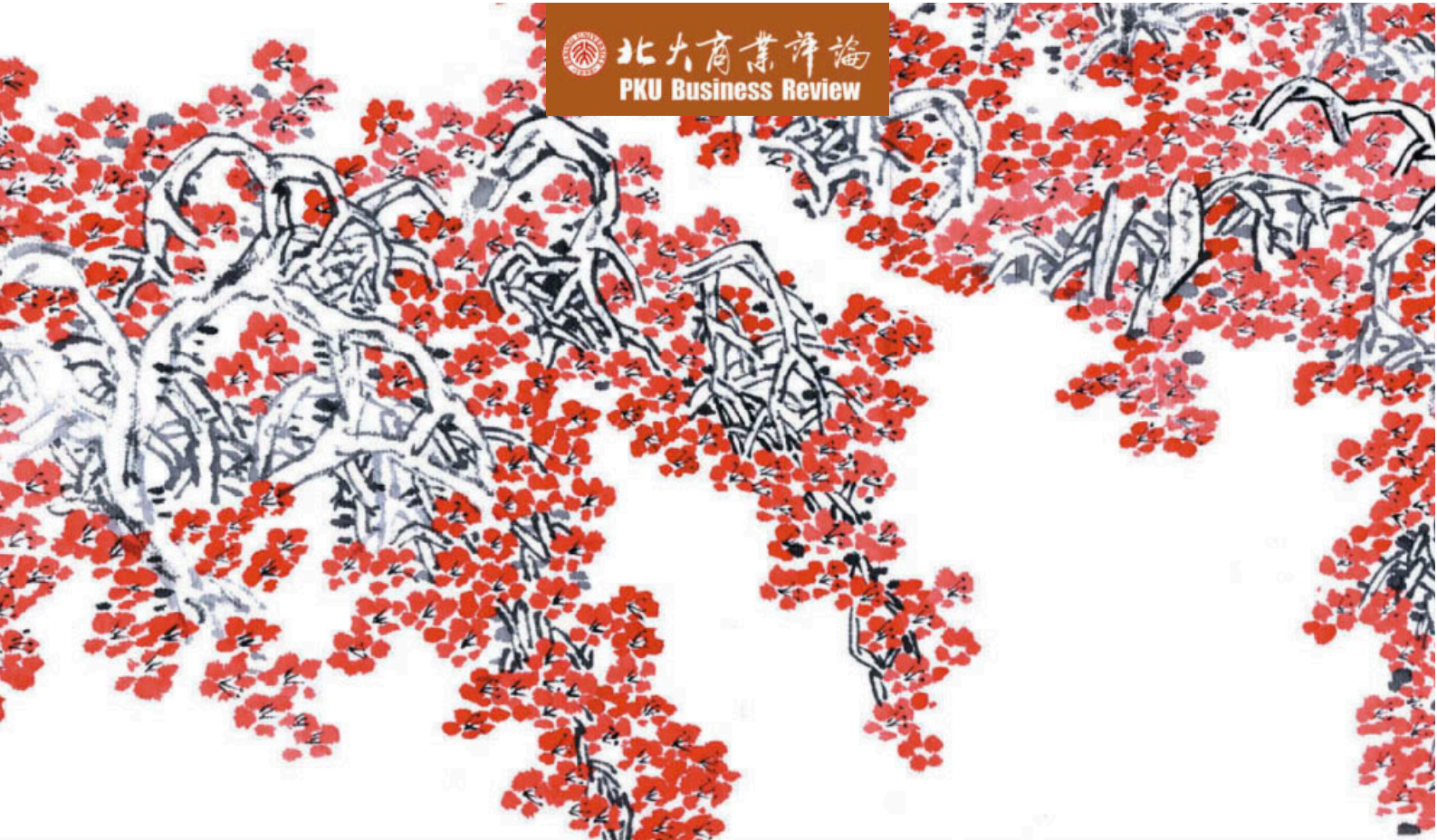
活動辦法：至小天下網站參加「波特萊爾相像度大考驗」票選活動，選出哪一個電影主角與小說人物最相像呢？就有機會免費獲得電影原著《波特萊爾大遇險》1-3集

活動獎項：電影原著《波特萊爾大遇險》1-3集1套，共有100個名額。

購書優惠：凡購買《波特萊爾大遇險》系列書籍任一冊即可得百視達相片優惠券2張。

<http://www.gkids.com.tw>

小天下 優質 · 安全 · 開心閱讀



北京、香港、台灣

誰工作壓力最大？

在美國，工作壓力已成為十大職業病之一，中國又如何呢？

根據我們對北京、香港、台灣三地的調查，在全球經濟一體化、經濟結構轉型的環境下，中國人亦感受到了愈來愈大的工作壓力。

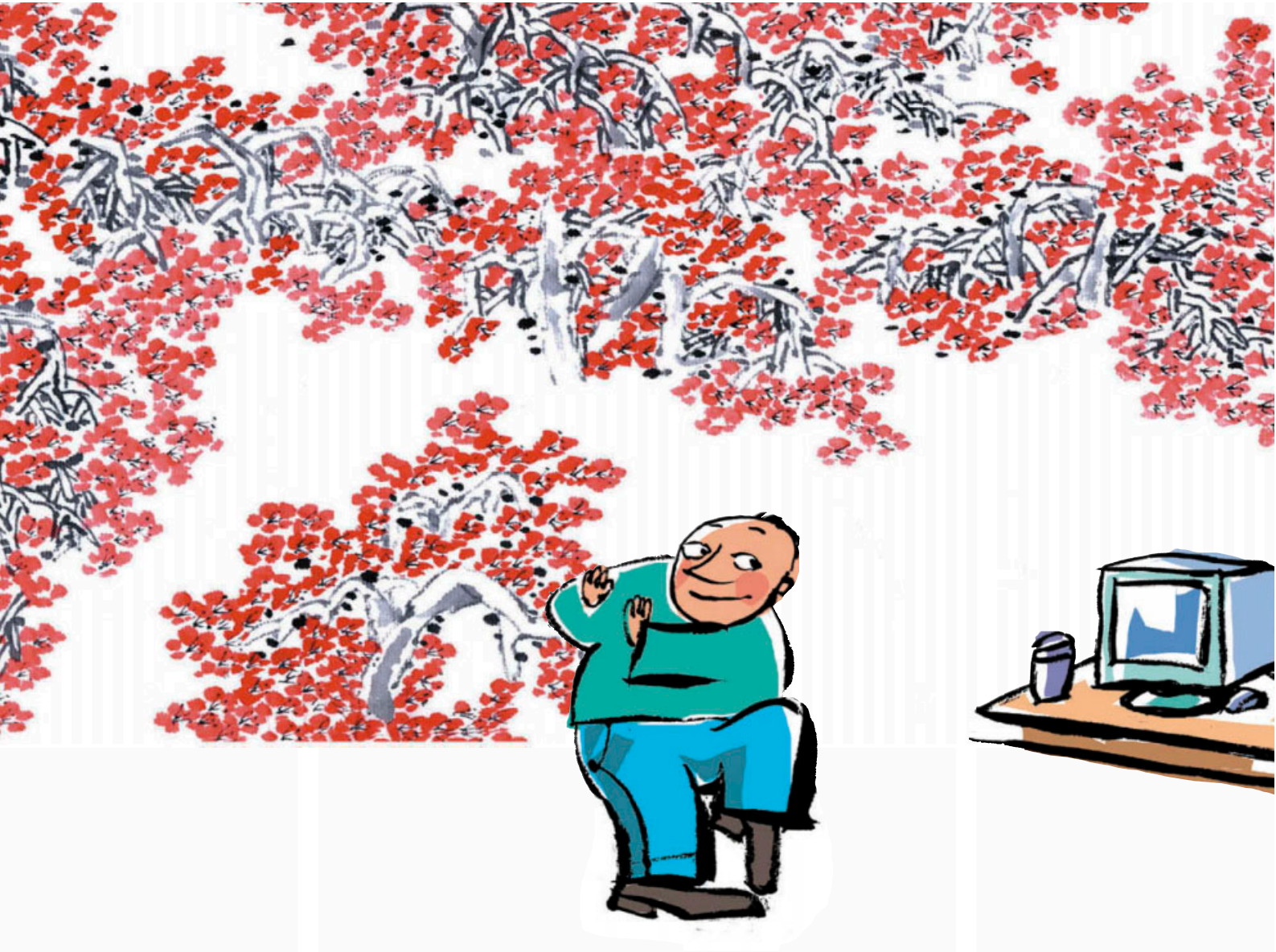
■ 蕭愛鈴

蕭愛鈴

香港嶺南大學副教授、香港心理學會工業及組織心理學部公關秘書、中國EAP與組織健康協會專家委員會委員

中國加入WTO後，北京的許多企業合併重組，做出重大組織變革，由此引發了裁員等問題。人們不得不面對曾經遙遠的「失業」現實，感受到生存競爭的壓力。2003年春天SARS的爆發，進一步打擊了北京的經濟發展，工作壓力問題有增無減。

香港經濟結構則在過去二十年發生了大的變化，由製造業轉型為服務業；1997年的亞洲金融風暴、2001年的911事件又嚴重打擊了香港經濟。香港人受到了多大影響？我們對香港各行業的工作壓力進行了長達十年的調查。結果發現，香港的員工，尤其是白領專業人



士，大概有四成感到工作壓力「頗高」及「很高」——以香港三百二十五萬在職人士來計算，大概有一百三十萬。

香港地區員工壓力大

北京、香港、台灣三地員工，誰的工作壓力更大呢？根據我們從1997年起做的三次調查，一般而言，北京員工所感受的壓力比香港員工低，但是北京員工近年來所感受壓力的增長幅度卻比香港員工大。

2004年，我們又在北京、香港、台灣三地訪問了一千零二十二名管理及行政人員，比較

了三地員工在工作壓力程度、工作績效和自信心方面的差異。結果顯示，香港員工的工作壓力平均分（8.65）高於台灣（7.56）和北京（8.16）（編按：工作壓力平均分十二分滿分），這反映出他們所承受的工作壓力更大。此外，在工作表現和自信心上，香港員工的平均分均低於其他兩地的員工，表明他們在這兩個方面遜色於人。（見頁283表二）

令人擔憂的是，工作壓力影響到了員工的身體和精神健康。三地員工的心理健康問題都較以往嚴重，北京和香港員

工的身體健康也呈下滑趨勢。

研究還表明，自信心高，對三地員工的工作績效都有正面影響，而人際衝突（例如，在工作中與別人爭論）和工作自決空間（例如，自己不能決定如何開展工作）均降低員工的工作績效。

工作壓力似乎成為每個職人乃至每個組織揮之不去的夢魘。怎麼辦？也許最重要的是瞭解壓力源所在。根據我們近年來的研究，缺乏就業安全感、過度工作、自決空間小和負面管理模式是當下主要壓力來源。比如，員工在工作過程

中沒有多少決策權，創造性受到抑制，每天面對同樣枯燥的事務，久而久之，就會對工作感到厭倦，身心受壓。另外，經理人員承受的工作壓力往往更大，倘若把這種壓力宣洩到下屬身上，不體諒或欺凌下屬，就會給下屬員工帶來額外的壓力負擔。

如何有效紓緩工作壓力？

根據英國的一項研究，工作壓力引起的病假，可導致每年約八千萬工作日的損失，價值37億英鎊。在美國，這種損失也達到30億美元左右。

如此說來，員工感受到工作壓力，一定會導致消極後果嗎？未必。每個人均有個體差異，面對壓力，「千人千智」，不同的人會有不同的評估。一般而言，首先評估壓力源是否與自己有關：有關但沒有威脅性、有關及有威脅性。其次主要評估個人是否有足夠的資源去應付有威脅性的壓力源，即我可以應付嗎？

在壓力評估之後，該怎麼有效紓緩壓力？壓力紓緩得當，可轉化為動力，反而能促進工作績效。

據一些心理學家分析，有兩種紓緩壓力的應對技巧：集中處理情緒、集中解決困難。社交支援——經驗分享，建立社交支援網路；下班時間與家人或同事共處，紓緩壓力；想一想怎樣使工作富有意義，以加強工作投入感；學習簡單的放鬆方法……，都屬於集中處理情緒的應對技巧，也可集中解決困難。比如將工作分拆為可完成的細節，並做前瞻性的計畫；進行理性的邏輯思考；管理好時間，即排列工作緩急、先後次序，下放權力，等等。

紓緩壓力要正面、理性

尤其值得提醒的是，儘量不要長時間地工作，應抽點時間休息、放鬆。積極樂觀的態度也非常有助於緩解壓力。

2002年，我們在香港、美國及以色列成功訪問了五百二十

七名行政及經理人員（香港一百八十三名，美國一百九十四名，以色列一百五十名），並比較了三地人員的工作壓力及紓緩技巧。結果發現，有四類壓力紓緩技巧：一、放鬆及消遣（例如，運動、愛好、休閒）二、社交支援（例如，向好朋友傾訴）三、正面及理性的方法（例如，有效地分配時間）和四、行為方面（例如，吸菸或喝酒）。其中，積極樂觀、有效地分配時間和選擇性地集中精神（例如，把精神集中在某些具體的問題上）是常用的技巧。

研究結果還顯示，諸如分配時間這類正面、理性的方法，可以有效紓緩本地行政及經理人員的工作壓力，提高他們的工作滿足感。員工愈多使用正面及理性方法，身心就愈健康，對工作也愈感到滿足。相反，愈是用吸菸、喝酒等行為

2004年對三地的調查，中國人經常用以下方式緩解壓力：

- (1) 找尋消遣及康樂活動，如做運動。
- (2) 社交支援，如與上司或同事多溝通。
- (3) 積極及正面的方法，如盡力維持積極的心態。
- (4) 消極的行為，如當作若無其事，不做任何事情（中國特色，類似道教的無為之態度）。



表1 兩岸三地管理人員工作壓力與健康狀況

| 比較項目 | 北京 | | 香港 | | 台灣 | |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1997~1998 | 1999~2000 | 1997~1998 | 1999~2000 | 1997~1998 | 1999~2000 |
| 工作滿足感 | 44.67 | 46.74 | 42.77 | 43.71 | 47.42 | 45.38 |
| 心理健康 | 48.04 | 47.02 | 46.44 | 44.57 | 47.62 | 47.04 |
| 身體健康 | 24.24 | 22.47 | 22.91 | 22.44 | 25.14 | 25.61 |

*指受訪者對八項工作壓力源（共40道題）的認同程度，每題從1分（非常肯定不是來源）到6分（非常肯定是來源）。 繪表：林薇依

表2 台灣員工壓力較小？

| 城市 | 工作壓力平均分 (12分滿分，分數愈高 代表工作壓力愈大) | 工作表現平均分 (30分滿分，分數愈高 代表工作表現愈好) | 自信心平均分 (60分滿分，分數愈高 代表信心愈大) |
|-------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| 香港(324名受訪者) | 8.65* | 23.15* | 40.02* |
| 台灣(306名受訪者) | 7.56 | 24.08 | 42.04 |
| 北京(402名受訪者) | 8.16* | 24.26 | 42.64 |

* $p < 0.01$ (統計上有明顯差異)。

註：本研究由香港特別行政區教資會資助(LU3006102H)。 繪表：林薇依



來排解壓力，身心健康就變得愈差。

既如此，為何不多用正面及理性的方法紓緩工作壓力呢？雇主亦應創造條件，多鼓勵員工參與集體減壓活動，如做運動、互相傾訴。相反，藉酒澆愁，只會適得其反，終究「愁更愁」。

工作與生活能否兼得？

取得工作與生活的平衡，是有效的工作壓力解決之道。根據我們與海外十四名學者進行的跨國研究，工作與家庭角色衝突是潛在的工作壓力源頭，

工作可能影響家庭（例如，工作超時妨礙了陪家人的時間），家庭也可能影響工作（例如，要花時間照顧家人，而沒有足夠的時間應對工作）。

在我們看來，中國人的家庭觀念或可減輕工作壓力。員工在工作之餘多注重家庭生活，這樣即便工作量大或工時長，但回到家中可感受到家庭溫暖所帶來的生活滿足，從而抵消工作壓力的負面影響。

真實的快樂和喜悅、有意義的生活取決於員工的個人價值觀及工作目標。在工作目標方面，研究結果顯示，舒適的工

作環境（例如，有良好的實際工作環境）、個人野心（例如，有機會被擢升至更高職位）和個人成長（例如，能符合個人興趣），是北京、香港、台灣三地員工認為重要的目標。而且，工作目標，尤其是舒適的工作環境和個人成長方面的目標愈清晰，工作績效就愈高。因此，在現今經濟不景氣下，縱使實際工作環境不太理想，只要員工能把提升個人成長定為工作目標，端正工作態度，也會有很好的工作績效。（本文、圖摘自《北大商業評論》2005年5月號）

G

下圍棋，談管理

棋盤和棋子，很像社會中的人。

我喜歡圍棋是因為從中能悟出很多道理，學到為人處事之道。

企業管理也是盤棋，我亦從圍棋中學到了許多管理的東西。

■ 蔡緒鋒

經商要有兩大角色：

一是企業家的角色，二是行政管理者的角色。我從圍棋中看到了行政管理者的角色。在正大集團裏，我的更多時間花在了內部管理上。我用圍棋的觀念來看這「一盤棋」。一盤棋有好幾個戰場。每個小的戰場，都會對棋盤上的其他地方有很大的影響，都會有戰略和戰術。

棋局意識=治理策略

戰術在圍棋裡就是招數。有好的招數，而沒有注意到全局，你的招數就亂用了。

每一盤棋你都得考慮：你為每一個戰場設計的戰略是否會互相影響？倘若你制訂的戰略，在每一個局部很管用，但



蔡緒鋒

正大集團副董事長

正大集團零售業總裁

泰國圍棋聯合會會長

世界華人圍棋聯合會會長

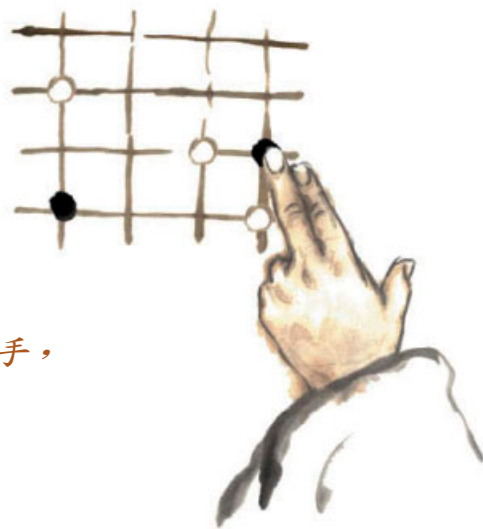
卻互相抵觸，怎麼辦呢？你不可能一開始就制訂一個完全有效的總體戰略，就像面對一個空棋盤，你不可能完全構思一盤棋的戰略，只能在下棋的過

程中一點點完善。此時，一是看環境，二是看時機，而且還要把握步調，也就是棋的快慢。

怎麼保證一個戰場上的戰略與其他戰場不牴觸呢？那就用政策來管戰略。一個棋手在開始下棋的時候定下了政策，那就該一直那樣走下去。當然，他在棋局中間也可以隨機應變。但是，從開局時起，他就不能一塊棋向內，另一塊棋向外。

一個公司的行政政策也是如此，要保持一致，不然，就沒有一個整體的概念。一個戰場一旦打起來，就會有一個結果，這個結果如果影響到了別的戰場，就不能說是成功。所以，要有一個總的政策來管局部的戰略。

真正會做生意的人講究和氣爲貴。
只要能夠「圍住你」，領先於你，
讓你爲了自己活棋而在自己的空中補一手，
拉開差距，這就夠了。



圍棋最重視全局意識，儘管許多地方都在發生戰鬥，但把握全局是最重要的。有時候因爲人手、物資等方面的不足，有的戰場不得不退縮，以贏得整個戰爭的勝利。

圍住對手=共生共活

一盤棋是你和對手一起下的，每人輪流下子。不管雙方的實力如何，你都不能認爲你很強，對方很弱。你要尊敬對方的力量，也就是說你要尊敬環境。

你既要能圍住對方的一塊棋，又要能讓對方有最後一口氣，讓對方能做出兩個眼，這是最基本的。如果你先殺它，點了它，讓他做不成兩個眼，那你未必會成功，因爲你先損了一手棋，而且可能還殺不死對手。結果對手很可能衝破重圍，反過來攻擊你，你會因此

遭受很大的損失。

從商業的角度來看，資源是一樣的，就看怎樣運用了。我們儘量利用資源把自己做強，領先於競爭者，把競爭者遠遠拋在後面。但是反過來，如果我們將資源放在怎樣打垮競爭者上，就像是硬吃對手的棋，即使吃成功了，有時也要浪費一兩手棋，會給對手創造機會。正所謂「殺人一萬，自損三千」，雖然擊倒了對手，但是也花了很多錢，浪費了很多資源。

先救急場=降低損失

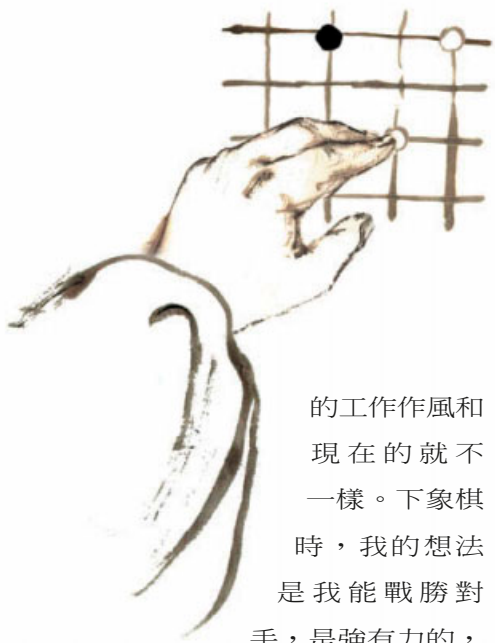
商業也是一樣的道理。真正會做生意的人講究和氣爲貴。只要能夠「圍住你」，領先於你，讓你爲了自己活棋而在自己的空中補一手，拉開差距，這就夠了。在下一盤棋的過程中你不可能永遠是強者，特別

是在一些局部。比賽中強弱的角色是會轉變的。你要能掌握變化：你在這個地方強，那就採用強的戰略；如果轉變成弱的，那就採用弱的戰略，趕緊逃命。

再有，每一個人都有很多事情要做，就好比你在棋盤上每次只能下一手棋。你要選一個急場，而不是大場。有許多人做事情往往看到大的就去做，而忘了身邊有很多緊急的事情要趕緊做。這就會出現問題，因爲大事情做到一半的時候，急事就會從後面追上來，非做不可了。你再回頭來做急事時，才知道，要花更大的代價去做。結果，誘人的大事情也已經被耽誤了。

慎重棋子=珍惜部屬

十五年前，我還沒有真正接觸圍棋，主要下象棋。我那時



的工作作風和現在的就不一樣。下象棋時，我的想法是我能戰勝對手，是強有力的，有種盲目的自信。但真正下圍棋後，我的思想改變了。這主要是將象棋和圍棋無意識對比後感覺到的。

我懂得了人的力量是多麼重要，於是很珍惜我的部下。比如，某個部下對我不夠尊敬，我並不計較，我知道怎麼去包容他。你少了他，就少了一股力量，而成功靠的就是這些力量。我仍然自信，但是現在的自信，已不再是下象棋時的那種了——盲目地相信自己的能力非常大，而是相信對別人好，別人就會幫助我。

我認為商業和人生，更像是圍棋，有一個連續性的過程，要看後果。而且，象棋總是很主動地想去打倒對手，但圍棋不是這樣。圍棋中棋盤上的幾塊棋都要活，活了就有力量，

棋盤是一個「人生的實驗室」。

棋盤會告訴人，為什麼一些人成功，一些人失敗。每一位CEO都希望成功，但成功只屬於謀略者。學會圍棋，將是步入謀略境界的第一級台階。

如果是半死不活，有兩三塊孤棋還想去進攻對方，那就是自不量力了。在圍棋中，倘若每一塊棋你都能做好，那就自然會有一股力量。圍棋的戰爭是被動的，就像是中國的太極拳，有四兩撥千斤的力量，以退為攻，以靜制動。

換句話說，你贏是因為對手輸給了你，是對手下錯了，是對手送給你的。兩個人的對比，是誰錯得多。你不能逼對方錯，而只能做到自己不錯。這樣你要贏棋，就要不出錯，就要修身養性，耐心等待，不妄動殺機，無論形勢好壞，都要保持心態平靜。當然，我自己也不是每次都能做到。其實，在圍棋上愈是輸得多，我就愈是提醒自己：你的修身養性功夫還不夠。每輸一盤棋，我都會審視自己，在工作和生活中是否犯了類似的大錯誤。

棋厚人生就厚

圍棋告訴我們，一心只想取勝，就要付出很高的代價，結

果往往弊大於利。有時候明明你的成功條件還不成熟，但是因為你的欲望太強，你費盡心機，結果還是得不到。而你沒想得到的，因為你一點點地積累，在你不知道的時候它的條件卻已經成熟。下棋時，必須努力抑制自己的取勝心理，這是對人的一種心理考驗。愈是能忍，且忍得愈久的人，愈有機會成為勝利者；急於取勝的人，往往會成為失敗者。

以圍棋的說法就是，你有「厚勢」。做為一個商人，你不貪，不去占別人的便宜，而且曾經幫助過很多人，那你就沒有什麼大的毛病，沒有把柄抓在人家的手裏，你就「厚」，就有力量，就會不經意間獲得許多。反過來，有些人太貪，什麼都想要，占了很多實地，把人家的東西都搶走了，但這時他的外勢已經很破碎了，豎起了很多敵人，造成了很多惡果。棋「薄」，人生也薄。

（本文、圖摘自《北大商業評論》2005年5月號）

心 空間

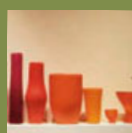
品味的·健康的·社會的·文化的·
人文底蘊所構築的心靈空間



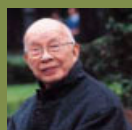
288 生活人
龍君兒 隱身食物間



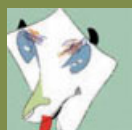
290 美食人
曾秀保 執著更有味道



294 創意品牌
恐龍設計 行銷質樸魅力



298 杏林人
陳珠璋 老驥伏櫪



300 古典新談
《法斯塔夫》放肆登台



302 遠見書摘
繡補天使在後山

龍君兒，隱身食物間

如今，食物已成了明星龍君兒的創作主題。一餐間，她有節奏，有呼應，有結構。

■文/楊索 攝影/陳應欽



龍君兒的一雙手粗礪而質硬，那是一雙生活過的手。

我們在山路蜿蜒爬行，如果時間恩許，真希望迷失在這一片由野百合與嫩黃石板菜所鋪陳的山谷中。

來到龍君兒的家，看到她如何待客，午餐的冷盤就端出四大道，鮭魚墨魚捲、冷燴鮮菇等，上菜的過程繁複，食物被精裹在層疊的超大型方盤、圓盤中，令人聯想深宮美人著裝面客。

龍君兒上菜如芭比的盛宴，食物已具有淨化靈魂的沉味；這位女主人對食物詮釋又如茱麗葉·畢諾許在電影「濃情巧克力」的愛憎分明。

「食物是我如今的創作主題。」龍君兒的臉龐是嚴肅的表情。在食材與食材

之間，她不斷摸索實驗，務必讓一道菜的相異食材的原味發揮到極致，但是彼此之間確有加乘的綜效出現。「每一道菜，我如果沒有自己做過五百遍，我是不會端出來待客的。」

在這兒，吃飯不能急。到下午四點，最後的巧克力蛋糕上桌，她淺嚐一口說：「太甜了！」並即刻吩咐外場撤下，改上提拉米蘇。

龍君兒說，不要小看這家廚房，從出菜到甜點、咖啡，「其中的呼應、節奏以及關連性都是具有結構的。」每天營業結束，十三個人的工作團隊，從廚師到前場還在龍君兒的帶領下進行檢討以及展開不同主題的讀書會。

而龍君兒自己每天吃什麼呢？「我吃



得很少、很簡單，常常是下一碗麵、拌一點精粹的橄欖油或一點雞湯，就可以吃了。」

原來，繁複僅有如屋外引蝶的鳳仙，漫山遍野卻不入家門。談話間，山色從青翠沈靜忽然轉暗，即



刻是雷霆與暴雨，狂風海浪包裹著龍君兒口中的「咆哮山莊」。

屋內，龍君兒的音調忽然高亢了，她談到當初和丈夫吉米、女兒貓靈來這片曠野造「龍君兒的家」，除了勞役，也不知下一頓飯在哪裡？「我們每月賺不到1萬元，連芒草生長的速度都比賺錢速度快。」

如今，優雅的台北人在這兒享受清風明月，卻不知食物的背後結構是龍君兒向命運抗鬥的歷程。

隨著天色暗下，龍君兒的臉龐卻因為掩不住的笑意蕩漾而亮了起來。這一刻，龍君兒的那雙手就特別明晰了。

G



龍君兒靠雙手，打出一片天。

亞都麗緻飯店主廚 曾秀保

執著更有味道

曾秀保是亞都麗緻飯店天香樓行政主廚。
他的美食，有他的人生，有他的執著。
當然，也有他成功的味道。

■ 楊索



對 你來說，「食物」除了充滿滋味，還有什麼？

對亞都麗緻飯店的天香樓行政主廚曾秀保而言，「食物」即是他的人生路，有青春的迷惘與淚水，也有那日以繼夜的挫折與奮進，還有那深藏於內心的痛苦與記憶。

曾秀保走上廚師之路算是家學淵源，除了父親原就是川菜大廚，家裡三兄弟也都入行學藝。曾秀保回憶說，他在台北弘道國中上午領完畢業證書，下午就去向一個點心師傅報到做學徒。

但是，年輕時的曾秀保未具定性，輾轉換了十幾個工作，一度還想換到遠洋輪做廚師。

那次倒是他人生的轉機，可是過程著實不好受。曾秀保在憶及那段過往，還流露尷尬表情。他說，當時他循著報紙廣告到羅東應徵，結果和同來求職的七、八人被放在一家日式的和式房間等待面試。

漂泊阿保安駐亞都

曾秀保描繪，那時連續四



陳宗怡 攝



陳宗怡 攝

天，不同漁船的船老大進來挑人，場面就像人肉市場，到第四天，其他人都被挑光了，只剩下他一人還孤伶伶躺在榻榻米上發呆，內心則充滿難堪與羞愧。

當下，他決定回台北，還是好好在廚房幹活，未料，這一擊造就了一位台北名廚。

亞都飯店在1979年開幕，隔兩年，曾秀保進入亞都任職，從此，漂泊的阿保就安定下來。曾秀保滿懷感激地說，「我會走到今天，一切都要感謝總裁嚴長壽先生的調教與寬容。」

曾秀保在亞都的成長故事，必須和他獨創的一味小番茄並述，才能深得其味。

當他進亞都那年，恰巧來了一位法國總經理朱利安，力主革新，並宣布將中餐廳改為西式自助餐。

這時，廚房傻眼了，不要說做西式自助餐，連道地西餐，曾秀保大約都還沒吃過。困則變，變則通，曾秀保土法煉鋼自行研發出一道「梅汁蕃茄」

做為沙拉。

曾氏沙拉不列菜單

曾秀保描述說，那時他選用具有脆感的青番茄（黑柿仔），以白話梅、糖、鹽、醋以及紫蘇梅調味，這門「曾氏沙拉」竟意外獲得客人歡迎。

然而，1988年間，亞都天香樓成立，改走杭州菜路線。客席間，新舊客人相仿，總會要求先來一道「梅汁番茄」。不過，堅持杭州菜專業形象的嚴長壽面告保師傅「這道菜上不了台面，不要再做，也不能再端出來。」

因此，這是一道見不得人的「私房菜」。雖然上級已經下令「不能再出菜」，然而，每日、每餐卻不斷有客人吵著要品嚐這道菜。曾秀保說，後來廚房只有偷偷製造，暗暗供應。如果要誇張地形容，那就如釋迦牟尼說法，囑咐摩訶迦葉所言「不立文字」的拈花微笑。天香樓外場服務人員與熟客通過眼神交換，這道開胃小菜就變出來了。

流行要用在餐桌上

雖然是法所不容的一道菜，曾秀保卻仍然日夕研發，務求精益求精。而奇妙的時刻發生了，當時，經常和亞都飯店持有者周太太來共餐的新光吳東賢的夫人孫若男，一回回發現，為什麼其他桌面都有一道色澤動人的番茄，人人吮指回味，表情充滿幸福；而她們這桌獨缺？

吳夫人叫來領班，指明要這一味，這下領班面露難色，不知如何處理，便稟報保師傅。保師傅想想，硬著頭皮出了，沒想到，孫若男等人吃完一碟，津津有味還要續盤。這道真好味終於又傳到嚴總裁耳中。曾秀保說，「這道菜的粗胚從民國70年開始做，到民國80幾年才可以公開賣，」可以想見，這味「梅汁番茄」必可留名台灣飲食史。

和曾秀保相談，才能理解他的執著用力之處。滿滿的六大本A3筆記本，其中細細麻麻用鉛筆記錄他所吃過的菜色，



陳宗怡 攝

有中餐、西餐，除了味道、食材、盤飾，還有他的個人評論；另外，是他研發各種菜色的紀錄等，這種功夫比起學者做學問並不遑多讓。

曾秀保說，客人一個月來吃一、兩次飯，那很好招待，「假如客人一星期來兩、三次，那就是考驗主廚的功力了。」因此，曾秀保常常埋頭創新菜式，不過，他表示，「所有創意菜都不能亂無章法產生，必須是在舊有根柢上尋求突破。」

研發乾隆菜，考據敦煌宴

曾秀保除了廣泛涉獵其他廚門，出國進修。他在每一季開始，均會到購物中心閒逛，主要是掌握流行趨勢的線條、色彩、材質、氛圍，「這一切都會運用在我的菜色及盤飾上，」他說。

不僅如此，曾秀保嚴肅地說，「客人是我最好的老師，他們會給我出功課，」舉例說，三年前，廣達電腦舉辦乾隆大展，林百里指名要天香樓來一場與乾隆有關的宴席。為此，曾秀保深入經藏去

研究，乾隆到底吃什麼菜？以及如何做？最後他摸索出，乾隆除了吃滿州菜，另外，乾隆的御廚是山東人，因此，乾隆也吃淮揚菜，如此這般，他才烹調出台灣僅見的乾隆菜。

上月初，林百里又來出題了，由於廣達推出敦煌展，這回要求在開幕酒會炙烹出敦煌全席，曾秀保再度埋進書堆考證，才找到兩本和敦煌有關的食譜，這次他展演出三十餘道、包括以香料孜然塗烤的羊排、加入繖子的西藏奶茶、大汗佗佗雞等，大顯身手一番，主廚帽總算沒有被摘下來。

「台上一分鐘，台下十年功」。回想往昔，他在每一個師傅那兒學藝，那個時代的打罵喝叱十分嚴厲，但功夫也學得扎實。在天香樓的小廚房準備拍照時，保師傅領著一群「曾家軍」，他右手持杓，表情不怒而威，背景是蒸騰熱氣以及熊熊烈火。燃燒吧！這是屬於保師傅的盛年，每個坐上天香樓席位的食客，或都會同意，有這樣堅持細緻的大廚上菜，人生夫復而求？

G

天下遠見讀書俱樂部週年慶
特惠專案至2005年7月3日截止

我的閱讀 新啟蒙精神

新 / 續會一年只要**2,250元**

新 / 續會 一年2,250元 (原價2,800元), 贈: 《費曼手札》一冊 (定價500元)

二年4,500元 (原價5,600元), 贈: 《費曼手札》一冊 + 余秋雨訪台演講 3DVD+2CD影音輯 (總價值2,500元)

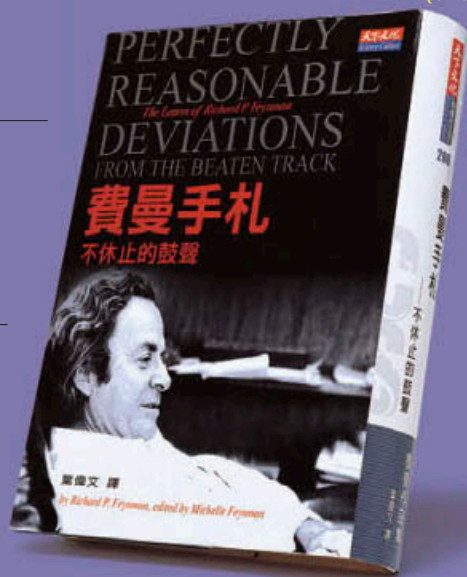
費曼手札

認識費曼，就從這本書開始

315封費曼親筆書信，60幅費曼珍貴照片 首度曝光

32位領袖傑出人士暨多位高中教師感動推薦！

中英文版 全球同步發行



軟皮精裝 首批書附贈 珍藏費曼書衣海報

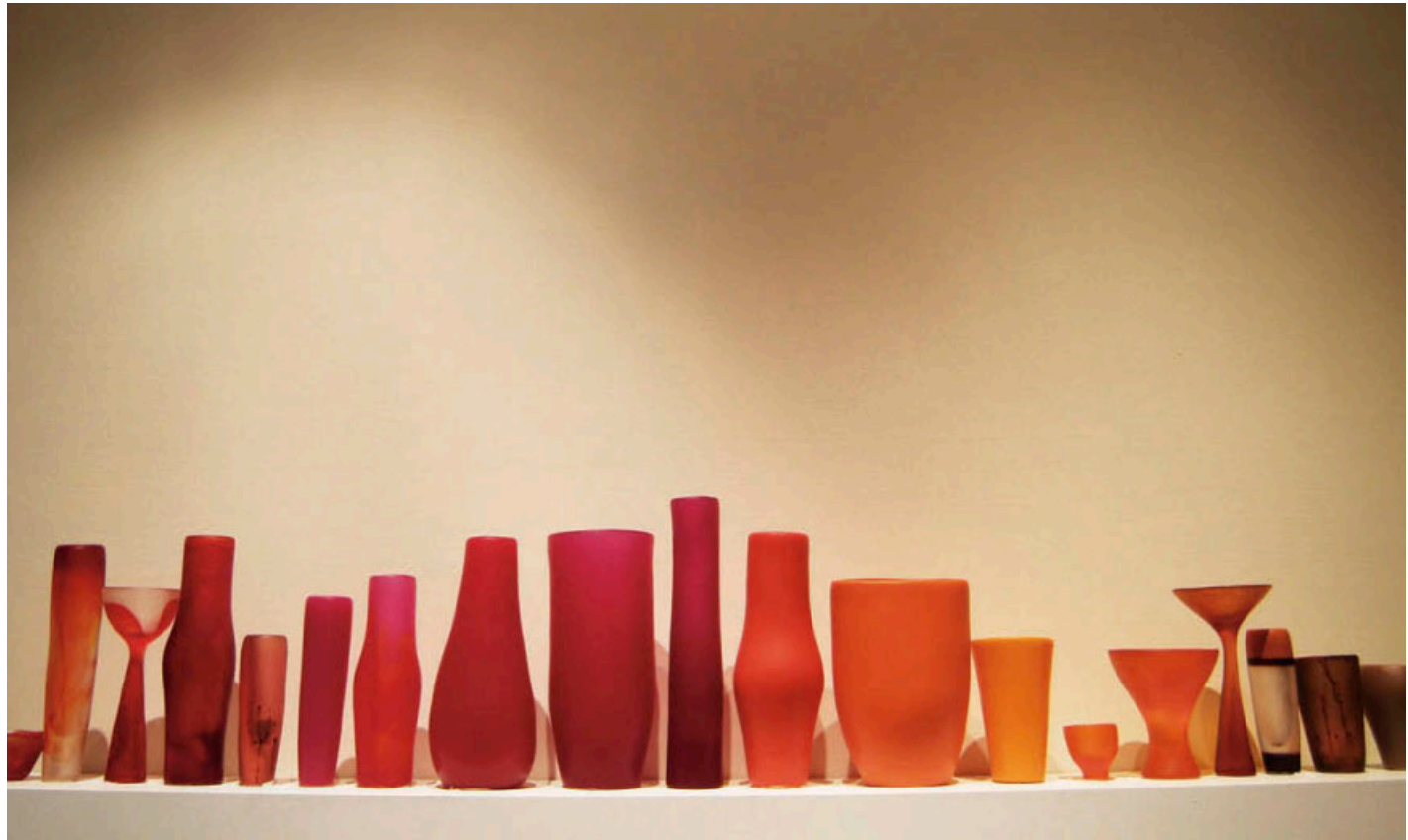
印象·秋雨·人文漫步

余秋雨訪台演講3DVD+2CD影音輯



- 內含高質感 3DVD、2CD，年代授權，公視同步錄影
- 從北到南，6場台灣演講，萬人風靡
- 演講內容深度遼闊，影音輯包括：
 - 台北「全球化趨勢下，個人與企業的人文堅持」
 - 台中「江南到世界-從城市美學看文明傳奇」
 - 台北「閱讀 旅行-遇見 100% 人生品味」
 - 新竹「科技虛擬時代，你需要文藝復興」
 - 台北「眾聲喧嘩 生命因閱讀寧靜」
 - 台南「從戲劇與文學，看生命力量」
 - 《余秋雨訪台系列演講·精華錄》1冊

想了解更多會員權益，請洽會員服務專線：02-2662-0012 或上網站rs.bookzone.com.tw查詢
加入會員，請速翻至封底訂購單！



陳宗怡 攝

恐龍設計 (Dinosaur Designs)

行銷質樸魅力

從新台幣1萬元資本額的小生意，到行銷二十多國的澳洲創意生活精品代表，恐龍設計師秉持一貫信念：「在所有東西都大量製造的世界，總是有空間讓創造少量特殊品的公司存在。」

■ 王怡榮

一束燈光灑落舞台，快節奏的Rap音樂緊接響起，魚貫而出的模特兒裝束素樸，半透明珊瑚紅卵石項鍊，卻在纖細頸項上綻放出高反差的搶眼美感，這不是台北101的時尚走秀，而是史博館的「澳洲恐龍設計創意展」開幕式。

對偏重文物展覽的史博館而言，為單一品牌策展相當罕見，然而對恐龍設計 (Dinosaur Designs) 而言，進駐大型美術館，把商品當藝術品展出，早是司空見慣。恐龍設計多次獲《Vogue》

《ELLE》《哈潑》雜誌等國際媒體報導，更受路易威登 (Louis Vuitton)、BenQ委託設計產品，儼然成為澳洲文化創意產業的代表。

恐龍設計雖名「恐龍」，卻從未以恐龍為設計主題，創辦設計師笑稱名字只是吸引顧客駐足的噱頭，然而粗糙、充滿原生魅力的作品，卻與恐龍賦予的原始想像不謀而合。

即使原料以平價的樹脂為主，恐龍設計卻能以創意生活精品之姿立足市場，一組岩石型胡椒罐定價超過新台幣8000

元。沒有花過半分廣告費，卻能行銷美、英、日等二十多國，廣受國際好評。

其中，產品深具裸鑽魅力，是箇中關鍵。

迥異於北歐設計的冷調精準，恐龍設計刻意的不平滑、不對稱，為的是彰顯人性深層渴慕的獨特性。「我們認為產品製造方式與設計一樣重要，恐龍設計不走大量製造，它的價值在於獨一無二。」恐龍創辦設計師歐曼帝（Stephen Ormandy）說。

裸鑽魅力，獨一無二

不論瓶罐杯盤，或是腕鐲、耳環，都是恐龍設計師親手塑模，所以充滿凹凸的手製質感，甚至設計師的指紋都清晰可見。

一位恐龍設計的愛好者形容，「買LV很難不跟人『撞包』，但是用恐龍設計的商品卻很容易與眾不同。」所以即使價格偏高，也會攢錢購買。

此外，恐龍設計大量採用鮮明的原色調，讓人直接聯想澳洲自然風貌，也成為國際推廣的一大利器。澳洲政府補助的Asialink選擇恐龍設計巡迴日本、台灣、新加坡等國展覽，做為國家的文化行銷，即立意於此。「恐龍設計崇尚自由隨

性，色彩充分發揮澳洲特色，是它最大優勢，」台灣創意設計中心執行長張光民說。

貧窮行銷，小本大功

從恐龍設計現今遍布全球的銷售點，很難想像二十年前，創辦當時三位設計師只是阮囊羞澀的美術學院學生。

沒有資金打廣告、作宣傳，「貧窮式行銷」成了恐龍設計唯一選擇，卻也從中走出一條康莊大道。

積極參展，加強曝光是第一步。創辦第三年，恐龍設計就參加澳洲雪梨年度時裝秀，將設計概念融入服裝創作。隔年更進駐工藝品殿堂英國倫敦維多利亞與亞伯特博物館（Victoria & Albert Museum），展出「澳洲時尚：當代藝術展」，並巡迴日、韓等國，開啓國際知名度。

三位設計師像台灣早期的貿易商，全球走透透，將商品推進英國利博蒂（Liberty）精品店、日本西武、衣蝶等百貨，並花費巧思，把商品擺設得有如藝術展覽，品牌形象也隨之樹立。「恐龍設計明亮色彩的應用，呼應了戰後義大利精緻的Murano玻璃設計，以活潑美學向現代設計的局限挑戰，」英國作家傑克森

（Lesley Jackson）形容。

擁有基本客戶名單後，第二步就是定期寄發媲美藝術品的宣傳品，勾引關鍵顧客的消費欲望。

「恐龍設計視覺感強烈，利用卡片與型錄，可以將圖像鮮明地呈現在客戶眼前。」畫室經理杜瑞克（Tess Durack）表示，通常卡片寄出未幾時，訂單就會隨之而來。

媒體合作，魚水相幫

第三步，則是與國際媒體充分合作，魚幫水，水幫魚。「我們屬於視覺刺激產業，時尚雜誌則是靠影像與讀者溝通，」杜瑞克表示。

《Vogue》《Marie-Claire》《Living》等時尚雜誌的編輯發現，模特兒戴上恐龍設計卵石形首飾，整體造型更為亮眼，美饌放上恐龍設計半透光的海藍淺碟，彷彿加倍可口。所以當收到最新型錄，就會構思如何用恐龍設計產品為雜誌增色。

「由於樹脂透光性極佳，恐龍設計的作品非常好搭配，可以為雜誌頁面增加新鮮感，」澳洲工藝中心副館長帕克斯（Brian Parkes）解釋。在知名時尚雜誌曝光，成為恐龍設計免費的國際宣傳，與增加新客

藝術家合夥學

俗話說，「人是最自我的動物，藝術家更勝一籌。」不少焦不離孟的藝術家，在共同創業兩、三年後就拆夥。恐龍設計的三位創辦人，卻能合作無間二十年。

1985年，創始人歐笙（Louise Olsen）、羅斯樂與歐曼帝當時還是美術學院學生，志趣相投的三人，在討論彼此的生涯規劃時，發現唯有當藝術家，才能把工作與興趣結合。於是，三個初生之犢決定創業圓夢，在帕丁頓（Paddington）市場克難地做起手繪T-shirt與軟陶飾品的小本生意。

起初資本就是歐笙與羅斯樂各出的200澳幣（約新台幣4800元）原料費，經濟拮据的歐曼帝則擔負網印T-shirt的勞力工作。即使創業維艱，三人卻能從創作中享受人生，並培養出堅強的革命



恐龍設計創辦設計師之一歐曼帝。

陳宗怡 攝

情感。

除了工作上密切合作，三人的品味更是近似。在東京街頭分頭逛街，會買回一模一樣的吃牡蠣用小叉子。在雪梨更不能買禮物送對方，因為對方很可能早就買了。這種心有靈犀的契合，使他們深信不可能找到更好的伙伴。「我們看起來像各做各的，其實精神上是在一起工作。」歐曼帝形容，「只要設計，就會出現有默契的結果。」（王怡萊）

G

戶契機。

事業規模逐步拓展後，直營店也成了恐龍設計「機會」的聚寶盆。

有一天，紐約名設計師赫蕾拉（Carolina Herrera）的女兒偶然走進恐龍設計的紐約直營店，立刻被滿室風格強烈的商品震撼，回家後就大力建議母親考慮合作機會。於是赫蕾拉就在2003年時尚發表會，採用恐龍設計一系列黑白原色的樹脂手鐲做為服裝配飾，引起

時尚愛好者廣泛注目。

隨著業務蒸蒸日上，恐龍設計團隊從三人逐步成長到六十人。即使早已脫離捉襟見肘的苦日子，三個屆不惑之年的設計師仍然樂在工作，連旅行也無時不刻在找靈感。

「可以創造任何想像得到的東西，並且有人欣賞，是設計工作的最大滿足，」創辦設計師羅斯樂（Liane Rossler）說。

G



DELTAMAC (TAIWAN) CO., LTD.
得利影業股份有限公司

【波特萊爾的冒險】
DVD/VCD



台灣精神醫療界先驅

陳珠璋 老驥伏櫪

黃青慧 攝

八十三歲的陳珠璋教授，一生經歷台灣精神醫療史；陪台灣的精神病人走過囚禁、電氣痙攣治療、胰島素休克療法、前額葉切除術等過程；沒有他的諄諄教誨，今日的精神醫學界怎能有這麼多的精英？

楊索

台大榮譽教授陳珠璋會走上精神醫學之路，和他人生的首次挫敗有關。

八十三歲的陳珠璋回憶說，恰巧是七十年前的夏日，他報考台北二中落第，在沮喪挫折中，決定苦讀報考台北一中（建中前身），結果居然中榜。

1941年6月，陳珠璋初入台北帝大預科，課餘經常與三、五同學在波麗路喝咖啡，行止就如當今的知識青年。

陳珠璋表示，他會選擇習醫，是因為青春期驟逢同床共眠的祖父病逝；選擇

冷門的精神醫學則是因為師長開導，還有一項巧遇，他首次到精神科蒐集資料時，遇到以後結褵的妻子，更加強他成為精神醫師的意願。

1947年日本戰敗，陳珠璋成了改制後的台大醫科首屆畢業生。

當時，留守的黑澤良介助教授，將科內職務移交給比陳珠璋高四屆的林宗義。戰後幕縷的台大神經精神科（編按，之後精神科獨立，再擴大為部）就由林宗義、陳珠璋、林憲等幾位年輕人接手。

林宗義曾經回憶，當時的精神科建築只是一間漏水破屋，雨天看診時，護士還要為醫師打傘。林宗義並且感謝陳珠璋的父親出錢、出料義務修繕，精神科才有早期堅固的兩層樓建築。

謙沖、揖讓的前輩

在1950年，陳珠璋首次站上講台授課，他形容自己國語、台語、日語、英語、德語夾雜混用，就像一堂「雜菜麵」教學，想來猶覺羞赧。

陳珠璋揖讓的性格，可由一事得知。

台大醫院是一處排資論輩，尊重「先拜」（編按：前輩的日文發音）的醫療院所。在1965年，林宗義必須赴WHO（世界衛生組織）任職，台大神經精神科主任出缺，那時，晚陳珠璋兩屆的林憲力爭這項職務，在當時台大醫院院長魏火曜一句「大器晚成」的勸勉下，陳珠璋即刻退讓。

嚴格、愛才的長者

陳珠璋在台大教學以嚴格出名。嘉南療養院院長張達人指出，他在陳教授手下做事時，即使一份自以為很有把握的報告，通過陳教授的手就會被大幅修改；但愈改愈豐富，讓他

心服口服。

源自德國的醫師訓練養成以及天性的自我要求，將陳珠璋鍛練成理性自制的專業人。台大精神部社工室主任黃梅羹形容：「陳教授是個無可救藥的完美主義者。」

陳珠璋也是愛才的長者。台大精神部主任胡海國指出，在1977年，他準備出國進修。當時許多人一出國就不回台灣，陳教授也有這種顧慮，並擔心他回來後，台大已經沒有職缺，所以表明反對。但是經由他承諾一定回來，陳教授還是讓他出去進修。等他如約回來，台大已經沒有員額，為了讓他回台大，陳教授一度要提早退休，讓出缺額給他。

除了教學，陳珠璋教授也是台灣團體治療的祖師。在國內，有關團體治療或團體心理演劇治療也開枝散葉，成為心理治療的模式，並經由不同團體散播到各級學校間。

退而不休 為病患爭人權

兩年前的秋天，陳珠璋號召國內精神醫療團體發起一場「精神病去污名化」運動，為他照護近一甲子的精神病患爭取人權。

一生只專注一個方向，陳珠璋未曾放鬆自己。兩年前，他

還寫出一篇有關青少年輔導的英文論文，赴土耳其參加國際專業團體年會並發表論文。心靈工坊總編輯王桂花表示，「陳教授是讓人尊敬的長輩，每一回的專業研討會，他總是最早來最晚走，仔細聆聽的態度比新進還認真。」

從1947年至2005年，陳珠璋的人生就如一部台灣的精神醫學史，陪台灣的精神病人走過被視為瘋狂囚禁的歲月，以及本土精神醫師沿於西方的電氣痙攣治療、麻醉分析術、胰島素休克療法、前額葉切除術等過程。

回顧困勉力行的一生，陳珠璋教授說：「我只希望每天醒來，都覺得前一天沒有白活，又有新的一天可以做事。」

然而，在台大服務四十七年，陳珠璋作育英才，猶如台大精神部的部徽「蕃薯葉」，枝蔓相生，代代相傳。可以說，台灣從南到北，甚至海外的精神醫學圈都有陳教授的徒子徒孫。

訪問結束時，天色已經昏黃，八十三歲的陳珠璋教授正準備離去，在台大醫院精神部前門駐足片刻，他的立影交疊在大樓的狹長暗影上，這一幕，似乎就是台灣精神醫療史的縮影了。

G

威爾第的封筆傑作

《法斯塔夫》放肆登台

在蕩氣迴腸的《茶花女》與壯觀浩大的《阿依達》之後，歌劇巨人威爾第竟以一齣笑鬧喜劇為創作生涯收場。紅遍全球百年的《法斯塔夫》，將由國家交響樂團簡文彬與劇場才女魏瑛娟攜手合作，首度現身台灣。

■劉家渝

一個又老、又色，集懦夫、酒鬼、吹牛王等不雅封號於一身的可笑男子，竟被義大利歌劇巨人威爾第相中，成了他生命中最後一齣歌劇巨作的男主角；更有趣的是，這個無賴又自不量力的賴皮傢伙——法斯塔夫，竟是偉大劇作家莎士比亞親筆打造的人物。在威爾第爐火純青的音符中，以小人物詼諧笑鬧的線條，為大師精采的創作生涯劃下句點。紅遍全世界各大劇院超過一百多年，威爾第的《法斯塔夫》將在6月底，首次與台灣觀眾見面。

歌劇旋風超越國界

威爾第歌劇令台灣觀眾印象最深刻的，大概要算是他為蘇彝士運河通航紀念寫下的華麗巨作《阿依達》，以及改編自法國通俗小說家大仲馬的浪漫愛情故事《茶花女》。

這位出生自義大利北部小鎮雜貨舖老闆的兒子，從二十六歲第一齣歌劇登台成功至八十八歲逝世，不僅紅遍整個義大利半島，甚至翻越阿爾卑斯山，攻占歐美各主要大城。

威爾第旋風如潮水般超越國界，從一個城市蔓延到下一個城市；數據顯示，巴黎1856-1857年的義大利劇院八十七

場演出中，就有五十四場威爾第的歌劇，超人氣指數銳不可擋。而在自己的故鄉，人們更將他視為民族的光榮，甚至在義大利半島統一後當選為新國會的參議員。

集榮耀、財富、聲望於一身的威爾第，於六十歲寫下《安魂彌撒曲》後退隱，期間四處旅行遊歷各國，並善盡國會議員職責。不久之後，他開始對那些往來交際的政客感到不耐煩，據說甚至曾在枯坐議會期間，把那冗長爭執又無聊透頂的議事過程譜成樂曲自愉，只可惜這份手稿並沒有流傳下來，否則一定是充滿譏諷而且十分有趣。

《法斯塔夫》乃神來之筆

與知名女歌手妻子一同隱居於鄉間豪宅的威爾第，人們本以為他就此封筆，不料竟在退隱十四年後，在莎士比亞劇作魅力的召喚下重出江湖，寫下了生命中最後兩齣驚人巨作《奧泰羅》與《法斯塔夫》；一悲一喜，剛好是兩個極端的強烈對比。奧泰羅一角至今已成爲所有想躋身偉大行列的男高音們，必定要挑戰成功的終極標竿。

就在奧泰羅大獲全勝之際，威爾第卻跌破眾人眼鏡，以詼諧喜劇《法斯塔夫》

威爾第： 歌劇《法斯塔夫》

● 演出地點：

國家音樂廳

● 演出時間：

6/24(五) 19:30

6/26(日) 14:30

為自己的創作生涯劃下句點。
樂評家瞠目結舌之餘，紛紛讚
歎：這真是「神來之筆」。

此時威爾第早已年過八旬，
他不愠不火，細細閱讀了所有
相關的劇作資料，全心全力投
入法斯塔夫這個肥佬的世界，
自己更彷彿老頑童似的，興致
盎然地看著筆下這個可惡卻有
趣的人物，在五線譜間放肆撒
野，甚至開玩笑般的告訴友人
，「那個大肚公發瘋了，他
好幾天以來動也不動，不是酣
睡不醒、脾氣惡劣，就是大叫
大嚷、跑東跑西……，若他再
不知悔改，我就該強迫他戴上
口罩，逼著他穿緊身衣。」

音樂史上驚人的傑作

首演於1893年春天，在義大
利歌劇聖地史卡拉歌劇院舉
行，觀眾掌聲如雷，然而征服
眾人的卻不是討好的高音C或
優美的詠歎調，而是處處機
鋒，結構緊密的音樂手法。

全劇最後的賦格，更堪稱音
樂史上最驚人的傑作之一，全
劇十個大小角色及合唱團同時
開口，此起彼落高唱著「萬事
萬物，全不過是一齣鬧劇」，
管弦樂奏出如同嘲弄的笑聲，
樂聲拔高在歡樂喧囂中嘎然而
止時，令人彷彿看見餘音裡，
威爾第正嘲諷揶揄，笑看人生



兩廳院 提供

的捧腹模樣。

自今年初《諾瑪》的超高評
價之後，簡文彬這次力邀劇場
才女魏瑛娟打造歌劇史上這齣
經典喜劇《法斯塔夫》。

一手創立「莎士比亞的妹妹」
劇團並以酷愛莎士比亞作品著
稱的魏瑛娟，聽到這個構想
後，一個月就提出整套執導構
思。在她的設計下，舞台將以
幾何圖形俐落的線條與強烈色
彩，大膽呈現豔麗卻極簡的風
格；演出者服裝亦將跳脫傳統
歌劇形式，宛若一場時尚服裝
秀；各種小道具更將是她的祕
密武器，觀眾有可能突然收到
台上射下來的一只紙飛機。

參與的歌手包括來自芬蘭，

經常應邀於倫敦柯芬園、巴黎
巴士底、柏林與維也納國立歌
劇院演出的重量級男中音拉斯
萊能（Jukka Rasilainen）飾演
法斯塔夫；劇中聰明機智、將
法斯塔夫作弄得狼狽不堪的艾
莉斯一角，則由國內知名女高
音林惠珍擔任。

《法斯塔夫》這個顛覆癡肥
的老無賴，即將在七十人交響
樂團的簇擁下，施展他偷、
拐、搶、騙的拿手絕活；習慣
於一般歌劇裡英雄美人制式風
格的觀眾們，今年仲夏，何妨
轉變一下口味，用輕鬆揶揄的
態度，與威爾第一起笑看人
生！（作者為國立中正文化中心行
銷部經理）

G

蘇輔道醫師的故事

繡補天使在後山

美籍宣教士蘇輔道（Tim Stafford）醫師1972年到台東基督教醫院服事，一待就是二十六年，將生命最精華的歲月獻給後山。

他視病猶親，與東基創院院長譚維義（Frank Dennis）醫師一同巧手縫補後山醫療的缺口。有「繡補大夫」之譽的蘇醫師，於1993年獲頒第三屆醫療奉獻獎。

本文節錄自《一粒麥子落在後山——台東基督教醫院的故事》（天下文化），蘇醫師二十六年的醫者仁心仁術，令人動容。

■ 吳方芳

1938年出生的蘇輔道醫師是蘇家獨子，蘇父是一名經商有成的虔誠基督徒，所經營的企業有員工近兩千人。受父母親熱心公益、傳播福音的影響，讓蘇輔道自童年就立志成為一名傳福音、助人、愛人的宣教士。

含著金湯匙出生的蘇輔道，沒有富家子弟的驕氣，反在父母大力鼓舞下，走上了一生安貧樂道、捨己救人的宣教之路。完成阿拉巴馬州醫學院課程和住院醫師訓練後，一心嚮往宣教之路的蘇輔道並沒有立刻成為宣教士。因為適逢越戰，而奉派前往風聲鶴唳的越南。

1966年，蘇輔道被派往距南北越分界點，北緯十七度不遠的薄寮省立醫院，擔任醫療隊長一年。退伍前獲頒陸軍「銅星獎章」的蘇輔道從越南返國後，一方面積極投入印地安保留區的醫療事工，一方面寫信向世界各地的宣教差會，詢問可能的服務機會。

天上掉下來的禮物

台東基督教醫院開幕的第三年（1972），創院院長譚維義如獲至寶的接

到美國外科醫師蘇輔道來信，迫切期待蘇醫師前來的譚院長即刻去信邀請蘇醫師。譚院長回憶當年的急切心情：「真是天上掉下來的禮物！我高興得跳起來，急著告訴莎莉和每位同工。多令人開心哪！那些排隊等著開刀的小兒麻痺病童可以早點得到治療……。」

1972年4月22日，蘇醫師夫婦帶著分別是一歲、兩歲、四歲的美麗女兒抵達台北。

台北的第一個夜晚，蘇家五口在巷口燒肉粽的叫賣聲中，奮力與蚊子、蟑螂搏鬥了好一陣子，木造日式招待所的天花板上，似乎也傳來老鼠的吱吱叫聲，蘇醫師夫婦摟著疲憊的女兒們，忐忑度過台灣的第一個夜晚。

蘇醫師回憶台東初體驗：「從下著白雪的故鄉來到濕熱的，沒有柏油路面，塵沙飛揚的台東，語言、文化、生活瑣事都需要適應學習。還好，我們適應得很快，差不多第二年就習慣了台灣的生活。」一邊行醫，一邊撥冗赴台中馬禮遜學校學中文的蘇醫師，後來除了能說流暢國語，還能以台語、阿美族語與病





書名：《一粒麥子落在後山——台東基督教醫院的故事》

作者：吳方芳

天下文化出版

出版日期：2005年5月30日

定價：320元

人溝通。

繡補大夫

1992年，翠葉亭亭的早夏，台東糖廠技工楊文財，一時失足跌入甘蔗絞榨機，左小腿連同甘蔗被絞得血肉模糊。

送醫之後，醫師決定立刻為他切除左腿，否則性命不保，勉強挺住的楊太太說甚麼也不願意簽字，讓牽手失去左腿。正相持不下，身旁有好心人建議：「送去阿督仔病院好了，那裡有個外科醫師最捨不得幫人截肢，也最會醫腿。」

可憐的楊文財不僅左脛骨斷成好幾塊碎片，血肉裡還夾雜著數千根細小的甘蔗渣，這種傷勢對多數醫師而言，截肢是最好最快的辦法。

然而，不論楊太太願不願意，蘇醫師都不願輕易切去病人的肢體。「壓傷的蘆葦祂不折斷，將殘的燈火祂不熄滅」，蘇醫師總是設身處地為病人著想，也總是以基督的心為心，他常常思忖：「壓傷的

蘆葦，耶穌都不忍折斷，何況是壓傷的人！」

手術過程中，蘇醫師以無比的耐心、毅力和愛心，仔仔細細把扎在病患血肉裡的甘蔗渣挑出來。

東基手術房的醫護人員推崇蘇醫師是「繡補大夫」，他寧願花上好幾倍工夫修補縫合，也不輕言截斷病患肢體，經由他的巧手補綴，都免去了截肢之苦。被縫合的傷口，也都精細得不著痕跡，猶如整型外科醫師所為。

為了把楊文財斷成碎片的脛骨拼湊回去，蘇醫師煞費苦心的再三研究楊文財腿部X光片，還一連幾天在紙上模擬作業，就這樣，楊文財開了十幾次刀之後，終於能行走自如。

感激涕零的楊太太忍不住慨歎：「蘇醫師是我們全家的大恩人，維持生計的丈夫若切掉左腿，勢必失去工作，如果丈夫因為少了一條腿而自怨自艾，不想活了，我們一家該怎麼辦？」

楊太太接著說：「現在的醫生大都怕麻煩，也不願為病人著想，許多人受重傷之後，從手術室出來，卻痛苦地發現自己已經殘缺，一輩子將要少一條腿或少一隻手。唉！截肢之後還能樂觀向上的人太少了。對被切掉手腳的人而言，切掉的何止是肢體，而是切掉往後人生哪！」

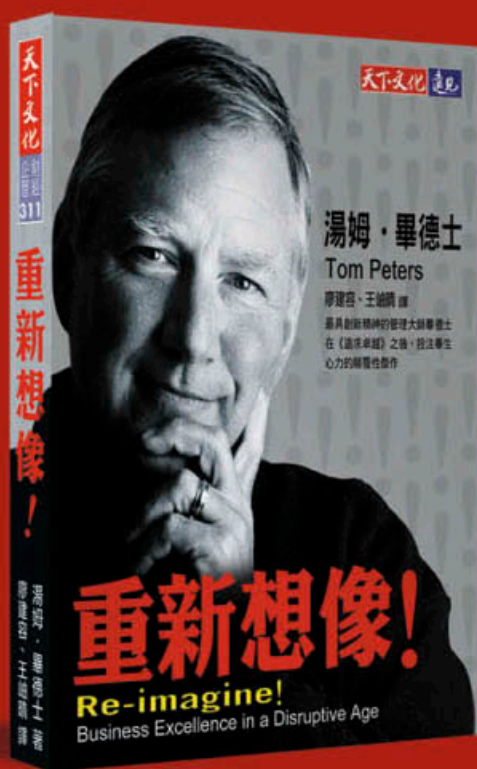
也許，截肢的理由真是為了保住患者性命，但是，不可諱言，鮮少醫者在做判定的當下，能夠站在患者立場再多些考量。

宣教醫師的醫療動機是出於愛，醫療態度是捨己，行醫的焦點是上帝和病患，醫者透過仁心仁術把上帝的愛彰顯出來，也透過信仰的力量突破行醫過程中的各式困難。

蘇輔道醫師正是這番寫照中的見證人，素常不語的他其實以精湛醫術，以溫柔德行，向功利紛擾的人世，表彰了許多比言語更深刻、更發人省思的內涵。

G

想像！ 比知識重要



湯姆·畢德士 著
定價1,250元
開本：28.1 x 21.5 x 3.5 cm
DK授權
全彩圖文 雪銅內頁 硬殼精裝

企業四大短命：
市場短命、組織短命、團隊短命、產品短命！
所有對策都失效，《重新想像！》是唯一解藥！

一部讓正經八百的財經書市
驚喜炫目的創意新思維

管理大師 **湯姆·畢德士**
繼《追求卓越》後 重量鉅著

新畢氏定律：以瘋狂的手段，對付瘋狂的世界！
新企業八部：以玩家的應變，追求卓越再卓越！

- ！新狀況 / 重新想像，絕對必要
- ！新科技 / 白領階層劇變，科技是關鍵
- ！新價值 / 創新，驅動專業服務
- ！新品牌 / 擁抱夢想，正是企業的靈魂
- ！新市場 / 女人當家
- ！新工作 / WOW！顛覆你的工作觀
- ！新人種 / 老闆，你需要新頭腦
- ！新要求 / 創造附加價值，比卓越更卓越

畢德士是管理領袖中的領袖！ — 《Fortune》

畢德士是商業最好的朋友和最可怕的夢魘！ — 《BusinessWeek》

畢德士是後現代企業之父！ — 《Los Angeles Times》

Re-imagine!