



領導創意團隊：王偉忠用挫折養創意人，蔣友柏以效率管設計師

# 遠見

## 23縣市競爭力評比

- 謝長廷 蘇貞昌 楊秋興 賴峰偉 傅學鵬  
施政滿意度五顆星
- 台北市總體競爭力第一名
- 彰化縣競爭力進步最多
- 澎湖縣 新竹縣最具光榮感



財經·管理·科技——第一流雜誌  
Global Views Monthly 229 雜誌7月號  
1986年7月創刊 2005年7月出刊

李焜耀 浪漫的品牌執行者  
培訓新秀，金融業耗資上億  
晶圓雙雄：蔡力行 vs. 胡國強  
日本車攻陷底特律  
登琨艷把舊情變成新時尚  
暑假，親子共讀熱門推薦

越洋獨家專訪

世紀CEO 傑克·威爾許

# 教你贏

ISSN 1017-5741



9 771017 574006 07  
零售價 220元

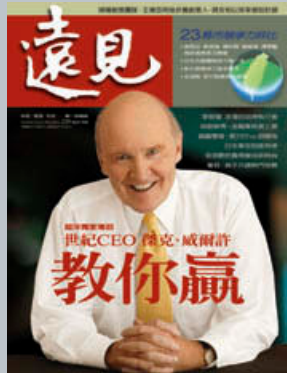
# 遠見

雜誌7月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌

Global Views Monthly 229

1986年7月創刊 2005年7月出刊



Photograph © 2004 by Darryl Estrine

封面設計：林薇依

數位化時代

速度決定競爭力，

遠見電子雜誌

自2005年1月起，

讓讀者即時與世界接軌

掌握國內外

重要財經管理趨勢。

遠見電子雜誌

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

## 封面故事

250 致勝 世紀CEO 傑克・威爾許

# 教你贏

編輯部

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！

252 越洋專訪 一生最難的決定：請員工走路

258 管理大師看致勝 聽威爾許自己怎麼說？

許士軍

262 致勝人物 傑克・威爾許的「奇異」世界

王怡榮

267 導讀致勝 光寶科技總財務長

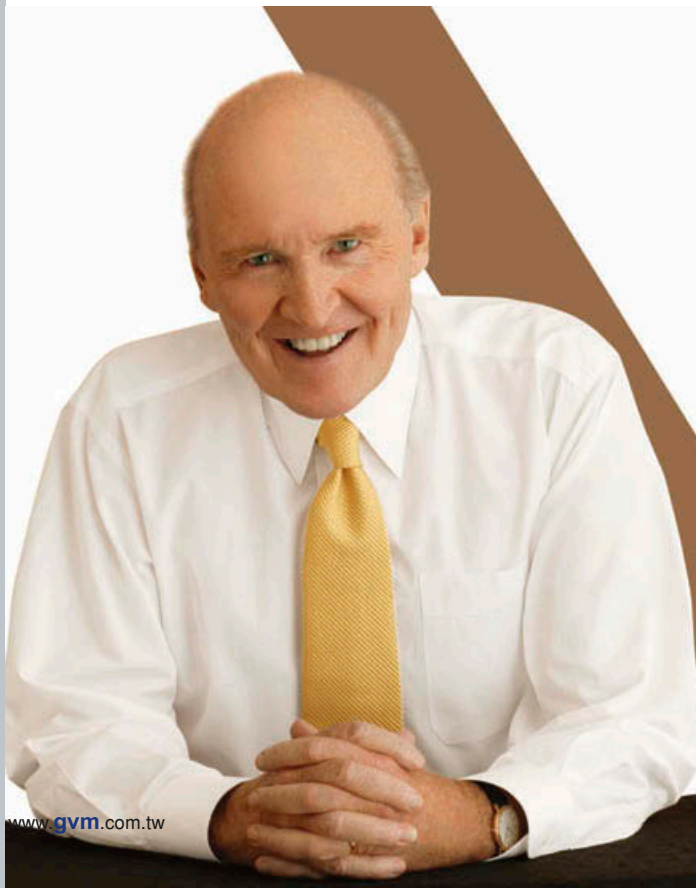
林群：致勝就是培養他人，一起成長

林群

270 致勝書摘 傑克・威爾許致勝之道

傑克・威爾許

## 250 傑克・威爾許教你贏



Photograph © 2004 by Darryl Estrine



# 114 特別企劃1 2005年 23縣市政績總體檢

## 力爭上游

116 焦點 篇 政績總焦點  
最肯打拚，最有掌聲！

林美姿

林美姿、萬敏婉

118 焦點 篇 施政滿意度+地方競爭力  
縣市長，誰是典範？

林美姿

120 焦點 首長 行政院長  
謝長廷 給城市希望，做地方伙伴

122 焦點 首長 台北市長  
馬英九 生活，是競爭力關鍵

124 焦點 首長 高雄縣長  
楊秋興 成就感來自人民感謝

128 焦點 民意 人民吶喊：  
最盼治安和建設

林美姿、黃漢華

134 民意大調查 23縣市施政滿意大調查  
政府爭氣，百姓滿意

林美姿

342 創意天龍，管理八部

114 23縣市政績總體檢





# 遠見

雜誌7月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



**356** 王千睿  
放一把創意的火



**359** 王偉忠  
要寵他，也要讓他失敗



**362** 蔣友柏  
高效率產出好創意

- 136** 民意大調查 五位縣市長施政滿意度最佳 林美姿
- 146** 民意大調查 縣市長形象  
馬英九最清廉，楊秋興最重民意 林美姿
- 148** 民意大調查 居民光榮感  
澎湖縣和新竹縣最感光榮 林美姿
- 152** 民意大調查 中央政府的支持度  
民衆感受兩「籍」化 林美姿
- 154** 民意大調查 年底選舉政黨支持度  
四縣市未占執政優勢 林美姿
- 156** 民意大調查 澎湖、金門、馬祖  
離島要靠觀光翻身 黃漢華
- 160** 民意大調查 縣市民調的限制與啓發 盛治仁
- 162** 探索台灣 美麗更是競爭力 攝影・文／陳應欽
- 170** 縣市競爭力 23縣市競爭力排行榜  
中段班大躍進 林美姿、萬敏婉
- 182** 縣市競爭力 行動台灣  
下一波競爭力：e化！ 黃漢華
- 186** 城市交流 台中市長  
胡志強 跨海行銷台中品牌
- 188** 城市交流 儀節市長  
貝瑞・安德森：來住斯德哥爾摩！ 黃漢華

## 特別企劃2

- 342** 創意管理 夢幻團隊怎麼掌控？  
**創意天龍，管理八部** 王一芝
- 354** 創意管理 群龍有首  
誰來管理創意團隊？ 王一芝
- 356** 研發團隊 明基數位時尚設計中心總監  
王千睿 放一把創意的火 江逸之
- 359** 製作團隊 數位製作總經理  
王偉忠 要寵他，也要讓他失敗 王一芝

# 遠見

雜誌7月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



**62** 明基李焜耀  
四兩「搏」千斤



**230** 台積 蔡力行vs.聯電 胡國強



**299** 邱麗孟  
不改變，就出局！

- 362 設計團隊** 橙果設計負責人  
**蔣友柏** 高效率產出好創意 王一芝
- 365 天才團隊** 深藍教父  
**許峰雄** 天才如何帶領天才團隊 楊方儒
- 368 行銷團隊** 台灣人壽  
**學習科技業，商品R&D** 陳盈羽

## 人物

- 62 火線人物** 浪漫的品牌執行家  
**明基李焜耀** 四兩「搏」千斤 江逸之
- 68 併購** 當莊稼漢遇上富家女  
**明基用「真誠」迎娶西門子** 江逸之
- 74 總編輯interview** 明基董事長  
**李焜耀** 代工，就像是個遊民而已！  
刁明芳、江逸之
- 104 CEO開講** 統一企業集團總裁  
**林蒼生：文化大畜，企業大同** 林蒼生 主講
- 230 遠見人物** 晶圓雙雄 人才交棒  
**台積 蔡力行vs.聯電 胡國強** 高聖凱
- 299 遠見論壇** 台灣微軟總經理  
**邱麗孟 不改變，就出局！** 邱麗孟 主講
- 380 名人開卷** 《管理大師，我恨你》  
**別恨管理大師** 陳鳳馨

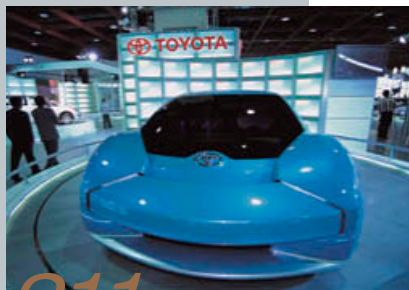
## 全球焦點

- 42 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！  
**大宇前總裁返南韓投案** 汪芸
- 48 國際瞭望** **新車品質調查，豐田大贏家** 汪芸
- 50 國內聚焦** **對美出口，南韓超越台灣** 萬敏婉
- 52 彼岸探索** **消費者信心，大陸、香港比台灣強** 陳致中
- 92 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！  
**蘿莎貝絲・康特**  
**創造企業萬花筒** 著／韓第・譯／汪芸

# 遠見

雜誌7月號 目錄

財經·管理·科技——第一流雜誌



**211** 東洋式攻略  
日本車攻陷底特律



**282** 網路紅孩兒  
部落格改變世界互動



**370**  
只有17把金鑰匙在台灣

## 產業·管理

- 84** 金融 獨家專訪Richard Lyons  
人民幣應朝一籃子貨幣發展 高聖凱
- 194** 企業社會責任 第一屆「企業社會責任獎」會後報導  
見證雄心與良心
- 202** EMBA彼岸紀實 全球化，中國如何——  
一手拚經濟，一手抓影響力 迪亞布雷 主講
- 211** 汽車業 東洋式攻略  
日本車攻陷底特律 宋秉忠
- 322** 汽車業 下個千億美金的春天  
電子業瞄準車用電子市場 陳建豪
- 220** 金融 金融業搶人！  
儲備人才，成本上億 陳盈羽
- 243** 金融 外銀企金另闢新戰場  
跨海緊跟台商足跡 陳盈羽
- 282** 趨勢觀察 本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！  
網路紅孩兒  
部落格改變世界互動 汪芸
- 333** 科技 中華電信、民營固網、有線電視  
數位匯流誰當老大？ 張彥文
- 370** 服務業 飯店服務員認證  
只有17把金鑰匙在台灣 陳怡萍
- 374** 量販店 家樂福總經理  
吳偉生 量販就是不斷做大 陳怡萍
- 376** 矽谷現場 中國房地產熱到2020年？ 張德齡
- 396** 亞洲經濟 新加坡國立大學企業政策系副教授  
黃寶金：台灣的創新研發多為防禦功能 林宜諱

## 專欄

- 16** 讀者投書 編輯部
- 22** 觀念衝擊 展現「有所為」的政績、「有所不為」的自律  
——期望於謝長廷、馬英九、蘇貞昌、胡志強 高希均
- 24** 媒體前瞻 程士瑜：怯戰還是誠實？ 張作錦



# 遠見

雜誌7月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



**398** 登琨艷  
把舊情變成時尚



**404** 許芳宜  
舞動人生



**383**  
《史隆管理評論》親密競合賽

- |     |        |                |     |
|-----|--------|----------------|-----|
| 26  | 字裡行間   | 生活優先次序         | 王力行 |
| 30  | 把脈社會   | 「利」看得遠就是「義」    | 洪蘭  |
| 32  | 策略思惟   | 鎖住客戶，獲利關鍵      | 朱博湧 |
| 39  | 透視科技   | 科學與特異功能有何不同？   | 周成功 |
| 58  | 超國界趨勢  | 印度軟體代工王的精髓     | 張明正 |
| 313 | 知識經濟論壇 | 陳總統加持後的稅改往何處去？ | 孫克難 |
| 20  | 總編輯的話  | 有夢最美           | 刁明芳 |

## 人文空間

- |     |      |                          |     |
|-----|------|--------------------------|-----|
| 398 | 建築人  | 登琨艷啓示錄<br>把舊情變成時尚        | 陳怡萍 |
| 400 | 聰明旅行 | 南仁湖集團總經理<br>鄭宜芳 408小時的幸福 | 張元祥 |
| 402 | 古典新談 | 《芝加哥》來了<br>音樂劇更老少咸宜      | 劉家渝 |
| 404 | 藝術人  | 瑪莎·葛蘭姆傳人<br>許芳宜舞動人生      | 王怡榮 |
| 407 | 親子書選 | 給孩子閱讀的力量                 | 編輯部 |

## 知識管理別冊

- |                              |       |                      |             |
|------------------------------|-------|----------------------|-------------|
| 383                          | 供應鏈管理 | 親密競合賽                |             |
| 本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！ |       |                      |             |
| 384                          | 現象篇   | 《史隆管理評論》<br>親密關係的黑暗面 | 著／安得森等・譯／李璋 |
| 388                          | 學者觀點  | 有實力才有親密              | 洪明洲         |
| 391                          | 專家分享  | 管理供應商，靠見面三分情         | 方國建         |
| 393                          | 企業實戰  | 與供應商伙伴共創雙贏           | 林宜諄         |



中華民國75年7月1日創刊  
中華民國94年7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、林惠瑤（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 王怡葵、林章萱、尤筱瑩

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 副社長 林天來

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、柯正伶、楊倩蓉

後製執行主編 劉翠蓉

文稿編輯 柴婉玲 執行編輯 陳柏蓉 資深攝影記者 吳毅平

攝影記者 李芸蓁 美術編輯 彭修凌 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、張怡沁、沈維君、周宜芳、潘慧嫻、李靜宜

特約資深撰述 王 梅、潘 煊

#### 小天下

總編輯 許耀雲

副總編輯 張鳳蓮 專案主編 陳雅茜

資深編輯 江坤山、張容瑱、吳雪梨、李世榮

#### 小天下行銷企劃部

經理 劉菽琪 專員 陳 琪、王韻茹、戴安康

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

#### 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

非學生訂戶直銷總代理 翰群國際事業有限公司：(03)533-0966 台灣學生訂戶直銷總代理／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

#### 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 專員 李嘉琪 行銷企劃 簡竹聆

#### 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

#### 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 網頁工程師 林特玄

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 陳珮瑩

#### 美術中心

經理 黃淑雅 主任 張譚文 資深美術設計 李錦鳳、梁麗芬

美術設計 黃曉雯、鄭佳桐

#### 印務中心

副理 蔡佳珍 專員 陳仰高、江城平

#### 讀者服務部

讀者服務主任暨召集人 何燕玲 資料處理主任 蔡淑君

資深專員 王秋梅 專員 陳縉淳、徐欣慧、湛千霈

#### 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

# 有夢最美

刁明芳

「相較於《金融時報》《明鏡周刊》、CNN甚至BBC用實況轉播西門子被併購的新聞，本地媒體卻都在炒腳尾飯的新聞……企業打品牌需要的不只是錢，更需要社會的重視！」明基董事長李焜耀向來訪的行政院長謝長廷吐露心聲。

從報上看到這段新聞時，心情有些牽動，腦海裡浮出的對比畫面，是去年聯想宣布併購IBM個人電腦，總裁楊元慶在記者會上致辭完畢後，兩百多名記者起立致敬、報以熱烈掌聲，全場浸淫在一片民族驕傲的喜悅裡。

《遠見》這期專訪李焜耀，多少想替他加油打氣。

畢竟吃下單季虧損1.4億、全年約5億歐元（新台幣190億元）虧損的西門子手機部門，對去年獲利才新台幣76億元的明基來說，「這項讓國人與有榮焉的標記，其實是嚴酷考驗的開始」。

從脫離宏碁、合併友達、到自創BenQ品牌，每一次李焜耀的冒險，都把明基集團帶向更大的舞台。十年前年開風氣之先去蘇州設廠、眼前膽敢併購營業額比自己還大的競爭對手，究竟是個什麼樣的領導者，可以說服眾人一起和他大膽逐夢，又能披荊斬棘讓夢想一次次實踐？

第一次採訪李焜耀是三年前約在虹橋機場的咖啡廳，當時他正大舉布局希望一炮打響BenQ在彼岸的知名度，我告訴他上海人現在最流行去逛新天地，結果咖啡都還沒上桌，一行人立刻轉進上海市區，在傳統與現代、商業與文化巧妙結合的石庫門古蹟巷弄間，消磨了一個下午，見識到了李焜耀「好奇寶寶」的一

面，對周遭環境相當敏銳。

第二次採訪李焜耀則是繞著「執行力」的主題：當時三·五代的LCD廠才落成不到一個月，他已著手第四代廠的規劃；同業監視器產能一天是一千台，明基以兩千台遙遙領先。治軍嚴謹的他，開完會桌椅一定要復原（空間紀律），員工遲到網站公布名單（時間紀律），而他自己出差大陸總是利用週六摸黑起床搭乘頭班飛機，因為中午到達彼岸還可掌握大半天辦公時間（以身作則的紀律），明基員工朗朗上口的「李四力」：紀律、效率、戰鬥力和執行力，在他身上展露無疑。

這半年來對李焜耀更貼身的觀察，是他臨時更改行程、百忙中不願錯過余秋雨的來台演講和大力贊助原住民歌手胡德夫出專輯；永遠在跟時間賽跑的他，也有停下腳步，展現科技人「人文心、浪漫情」的一面。

一段他為胡德夫親筆寫的CD推薦詞，文字相當優美：「清亮悠遠的吟詠，高亢雄厚的嗓音，渾然是源自於這塊土地上最真實的聲音，三十多年來，歲月痕跡增添了歌聲的人間味，些許滄桑、曲折，更多堅毅、挺拔……。」

字裡行間，曲折、堅毅的意境和源自對這塊土地最真實的情感，不也正是李焜耀堅持品牌之路的寫照？

「品牌是一個社會很重要的象徵，代表著文明進步的程度和對未來的夢想憧憬。」

「我思故我在，企業的永續經營，就是我創造價值故我在。」

細細嚼味李焜耀的話語，驅策他逐夢的動力即在此。

G





## 當個可敬和可愛的企業經營者

企業（富人）之可敬和可愛，在於擁有豐沛資源，願意仗義疏財，服務千萬人；企業（富人）之可惡和可恨，在於身受國家社會扶持，卻不擇手段，自私自利、仗勢欺人。

而企業是否確實能夠永續經營，誠如228期《遠見》所言：惟有實踐企業社會責任，台灣企業才能和「世界標準」「永續發展」接軌。

曾在某茶會遇到一位企業主，大言不慚其內控祕方：一是變相裁員，一是惡性倒閉，再另起爐灶，據其友人私下透露：該名企業主已經多次使用上述兩種方法，甚至還爲了私人揮霍，欺瞞妻女和合夥人，中飽私囊，惡名昭彰卻又洋洋得意，讓人覺得齒冷。

以近十年來說，中外大型企業，接連發生財務弊案，評論人士大都將矛頭指向操控者或經理人，彷彿只是個人問題，惟筆者認爲「物必自腐，而後蟲生」，欠缺道德正義和光明磊落的企業或社會環境，必定積聚邪氣，才會給有心人士可趁之機和操弄空間。

向上延伸，企業社會責任，不僅是經營者責無旁貸，國家經營者、教育經營者，在汲汲追求過程中，也應反思是否已經善盡社會責任？亦即在整體考量、規劃、經營、執行過程中，是否能夠同時考量內部、外部所有利害團體和個人之福祉？方能發揮風行草偃的教化作用，相信這就是《遠見》雜誌設立此獎的主因。

誠願「企業社會責任獎」發揮木鐸之功能，不僅爲台灣企業樹立新的永續典範，也讓習慣

於道義放兩旁、利字擺中間的現代台灣企業，真正正視和重視CSR對企業經營之影響性和重要性，而不是以又多得一幀勳獎，來誇耀企業的成就。

雲林縣 企管顧問 劉順杰

## 台灣企業最需要的獎

從228期《遠見》「台灣企業最需要的獎」可發現，企業永續發展已不是口號，早有許多企業爲此下功夫，但大多不乏是些相當知名的公司，像是科技業的「光寶科技」、服務業的「台灣大哥大」以及製造業的「中華汽車」。這些被《遠見》評選爲有資格獲得「企業社會責任獎」的企業，有的對教育、文化有貢獻，有的則把環保及公益放在企業運行的理念中，還有的是直接以照顧員工做爲其對社會的責任。

《遠見》的「企業社會責任獎」若是能跟電影業的「金馬獎」，或音樂界的「金曲獎」一樣，使多數的企業，以拿到此獎爲光榮的表徵，在營利之外，長期回饋社會，如此台灣社會會對台灣企業重新燃起希望，並給予掌聲，而企業本身也達到永續經營的目的。若能如此，的確就是「台灣企業最需要的獎」。

台北 研究生 張婉如

## 看看別人 想想自己

《遠見》6月號有兩篇關於連主席訪問大陸的報導，可以說爲這趟和平之旅做出了更深入的總結。姑且不論連主席的演講，究竟對紓解兩岸緊張情勢有多顯著的功效，但至少是好的開始，而且明顯地令大陸同胞耳目一新。

其實，扁政府只要能夠暫時跳脫台獨思惟，



哪怕只是一時半刻，一旦共同市場運作起來，就立刻可以印證兩岸合作的好處，也能夠真正放手拚經濟，不過只怕在2008年前，兩岸人民都無此福分。

有比較就會引發思考。大陸人民見識連主席旋風後，品頭論足之餘，一定會與共產黨幹部的作風比較而發現：民主社會政治人物的風采才是二十一世紀的主流；那麼民進黨政府為什麼不給自己，也給人民一個比較的機會，去思考並實踐哪種兩岸關係對人民真正有利呢？

台北市 研究生 彊藩培

## 高等教育 力求改善

讀完228期「兩個男人，怎能結婚？」，有感當今高等教育亂象叢生，提出以下建言：

### 一、康柏+惠普>戴爾？

資訊電子業的殷鑒不遠，清大+交大>台大？兩校合併，創造世界一流大學，是個很好的願景，單從發表文章數、資源集中度、教師人數、經費等可量化指標來看，似乎是個無懈可擊的方案，然而深入思考其作業執行、組織型態、校風文化等差異，並非如此容易。

用「五年500億」來敲定這麼一件大事，決策過程實屬粗糙。當中權力分配又該如何安排？有哪一位「長」字級的人物自願讓位？希望當政者能提供更清楚的藍圖與配套措施。

### 二、別再浪費民脂民膏了！

高等教育單位喊窮之餘，能否先行思索是否編列過多不當預算？許多大學不論行政、學術單位運用公家經費，有無浪費之實自有公斷。

教育單位應正視「成本管控」這個課題，舉個簡單的例子，許多大學皆設有資訊相關科系，電子化程度高、資訊系統建置看似完備，

但人員櫃台數目與業務處理流程有因此大幅簡化嗎？預算編列有少過嗎？身為管理相關科系的學生，對父母繳納血汗錢之浪費實感痛心。

### 三、退場機制何在？

若把台灣的大學數目視為一個「存量」，近年來「流入率」有升無減，反觀「流出率」呢？是否已到了相關主管機構該考慮建立「退場機制」的時候？當社會大眾開始抱怨今日的大學有如昔日高中；今日的研究所有如過往的大學時，應儘快針對辦學、設校、教學、研究各環節訂定合宜的關鍵績效指標，從中控制「流量」，否則教育品質淪喪，與高學歷失業人士滿街跑來臨之日不遠矣。

### 四、大學合併的次序！

把全部心力放在花了數十年仍談不攏的清交合併上，本人建議可從較易「擊破」的中小型大學先行推動，除了228期雜誌中所提及的醞釀合併者，可依功能、地緣來推動大學合併。從功能別來看，如北科和台科、虎科和雲科，高應科和高一科，若能集中能量，不敢說台灣的麻省理工學院會誕生，但誰又能說不會有台灣的喬治亞理工學院呢？

面臨供需失調的師範學院體系也可朝此方向思考：從地緣來看，「一縣市一大學」的政策略嫌魯莽，此政策下，大學的成熟度差距連帶造成大學間聲譽的鴻溝。依筆者的觀點，分食20%經費的80%大專院校，先行合併理當好過日後倒閉。

台北 研究生 莊皓鈞

### 更正啓示

228期，頁111，表一中南洋大學應為「南洋理工大學」。



# 展現「有所為」的政績、 「有所不為」的自律—— 期望於謝長廷、馬英九、蘇貞昌、胡志強

■高希均

## （一）二十三縣市民意大調查公布

本期的《遠見》刊出了2005年二十三縣市民意的評比（見頁114）。只要有評比，就會出現幾家歡樂幾家憂傷的場景。通常的反應是：名次高的，肯定這樣的評比；名次低的，否定這樣的評比。

事實上，《遠見》的調查是，提供各縣市長一面自省的鏡子，反映出來的是兩個層面：客觀的統計資料（來自主計處等政府機構），與選民主觀的判斷（來自委託的民調機構）。對所有被評比的縣市及首長們，我誠懇的建議是：如果名列前茅，還要持續努力，政績是「後浪推前浪」；如果排列在後，不要自認很好，怪罪別人；因為別人已經趕上，需要深切檢討，全力追趕。不能反省的政治人物，是不能成大事的。

## （二）想起廉能的王建煊

在這二十三位政治人物中，最令我們關注的，是卸任不久的高雄市長謝長廷與台北縣蘇貞昌縣長、及第二任的台北市馬英九市長，與競選連任的台中市胡志強市長。

十餘年來台灣的政治人物，雖然令人有太多的失望，但展望2008年，廉能的政治人物終將出頭。

廉能的王建煊，在1990年代大力提倡過「讓

好人出頭」，那是一個李登輝主政下，黑金結合的黑暗年代。這樣的理念，在那時候是緣木求魚。

近二十年來，在青壯政治人物中，我最佩服的一位就是王建煊。他從基層科員到財政部長，他不只是消極的節身自好，更在於他在各個崗位——特別是財政部長任內——勇於任事。正因為他在部長任內勇於任事，就遭到各種特權組織的聯手抹黑，而終於被迫辭職。

1992年2月7日辭職那刻，一位為廉能政治獻身的鬥士，不幸變成了黑金政治下的烈士。這不是個人的挫折，而是國家的損失，更是在李登輝主政下，奸詐戰勝忠良的最惡劣示範。

令選民感到正義還在人間的是，在那年年底的立委選舉中，王建煊以最高得票率當選。原因無他，選民就是要選他出來做「好人出頭」的象徵。

## （三）今日之星與明日之星

在這次《遠見》二十三縣市的民調中，我們看到了好人出頭的紀錄。我不是一個政治評論家，但我是一個關心台灣進步的知識分子。我特別關心四位政治人物的問政理念與從政績效。這四位政治人物是謝長廷、馬英九、蘇貞昌、胡志強；再往前看可以再包括朱立倫（桃園縣長）、楊秋興（高雄縣長）。

觀察這四位人物，其中有「廉多於能」者，



有「能多於廉」者，有廉能兼具者。總體來說，這四位政壇上的戰將，都虎虎而有生氣，都經過選舉的考驗，也都有更上層樓的企圖心。他們的力爭上游為台灣帶來新的希望。他們所表現出來的優點也遠多於缺點。即使發生過的一些事件（如個人的宗教信仰、決策時效、選舉語言、治安事故等），都不構成政治上的致命傷。

台灣在此一時刻，島內有南北意識型態的差距，兩岸有難解的「一中」，全體人民對政治人物則有強烈的信任危機。因此，我特別對這幾位已握有權力的「今日之星」與「明日之星」充滿期盼。

我對他們評估的優先次序是：

- (1) 個人操守與重要幕僚的品德。
- (2) 性格特質（如誠信、無私、授權；如遲疑、善變、作秀；如貪婪、猜忌、權謀……）。
- (3) 從政紀錄。
- (4) 政策願景。
- (5) 執政團隊。
- (6) 政商包袱。
- (7) 學識基礎與國際視野。
- (8) 學習意願。

如果以這八項指標來評估這四位，他們也遠比目前絕大多數的政治人物優秀而值得信賴。台灣的選民經歷了十餘年的政治風暴，那些不忍卒睹的亂象終將被選民唾棄。

在一個理性社會中，政治人物的最終實力，不來自「關愛眼神」、不來自八面玲瓏的手腕、不來自偏激的言詞、不來自作秀，而必須來自自己（及團隊）的政績。這個實力必須包括：自己堅定的從政理念、政策的遠景、提升人民福祉的方法、謀求社會和諧的熱情、以及改善兩岸關係的本領。

值得指出的是：一月初剛接任的謝院長，他的政策宣示使人耳目一新，半年以來，出現了鬆弛的跡象。即使政治上有太多的無奈，謝院長還是要設法衝刺，開創新局。近日決定及緩辦的幾項計劃，節省五百多億的經費，是勇敢的裁決。「決策錯誤比貪污更可怕」，二十年前我提出的觀念，此刻變得更重要。

正在投入國民黨主席選舉的馬市長，展現了政治魄力與原則的堅持。6月中在他與瑞典斯德哥爾摩市長的對話中，他非常自信地指出，台北在走向「健康城市」與「網路城市」中的

**在一個理性社會中，  
政治人物的最終實力，  
不來自「關愛眼神」、不來自八面玲瓏的手腕、  
不來自偏激的言詞、不來自作秀，  
而必須來自自己（及團隊）的政績與廉潔。**

成績與願景。

上述四位人物是台灣的希望（當然還有呂副總統在2008年參選的可能）。讓我對他們各做一個建議：

謝院長：以具體政績顯示，內可改善經濟體質，外可改善兩岸關係。

馬市長：集中力量與時間賽跑，卸任前再多完成幾件重大的政績。

蘇主席：不自限於黨務，多討論國家大計。

胡市長：除了改善治安與提升文化外，積極扮演中部區塊的領導角色。

2008年這幾位都是大多數選民中的總統候選人。在為期不到三年中，要全力展現「有所為」的重大政績，「有所不為」的道德自律。 **G**



# 程士瑜： 怯戰還是誠實？

那些高唱「本土意識」的政客，現在要接受檢驗。

■張作錦

國防部舉行記者會，談海軍護漁問題。作戰及計畫參謀次長程士瑜說，護漁可能引發台、日戰爭，「我們打不贏日本」。

此言一出，舉國大譁。大家批評國防部懦弱，仗還沒有打就先承認失敗了，何況還出自「作戰次長」之口。國防部長李傑出來打圓場，表示程士瑜發言「凸槌」。

程士瑜的說法是否恰當，另當別論，但至少他說的是實話。根據各種數據來看，我們的軍力趕不上日本，開戰會輸，是誠實的說法。這些年，做官的人，滿口胡言，心機巧詐，睜著眼睛說瞎話也從不以爲恥。像程士瑜這種當官的，恐怕是「瀕臨絕種的稀有動物」了。

其實，程士瑜是老實得過了頭。他在記者會上大可拍胸脯保證：「沒問題，我們一定派軍艦護漁，雙方若因此引發戰爭，國軍有把握把小日本打得落花流水。」程士瑜若這樣說，一定贏得全社會喝采，而且牛皮也不會吹破。爲什麼不會吹破呢？道理很簡單，他的上上級絕對不會派軍艦到海疆第一線護漁，更不會與日本發生衝突——即使犧牲領土主權也不會。

君不見，以台灣獨立爲黨綱的民進黨領導者陳水扁這批人，以及原先披著國民黨外衣而搞台獨的李登輝這批人，都有一個幻想，希望台灣真正宣布獨立時，美國和日本能幫忙對抗中國大陸。又因爲地緣的關係，對日本寄望尤殷，百般地巴結日本，討好日本，照外交部長陳唐山的語彙，是「捧日本的爛葩」。

怎麼捧法呢？釣魚台是中國的領土，無可置疑，台灣還把它劃歸宜蘭縣管轄，更是事實俱在，現在日本人在島上築燈塔，設戶籍，日本官方更公開宣示主權，民進黨政府卻裝聾作啞，不敢吭聲。

台灣漁區，一再被日本漁船侵入，日方且動輒捕我漁民，扣我漁船，我官方卻不聞不問。漁民生計日蹙，忍無可忍，發起自救，且聲言要改掛「五星旗」，但行政院長謝長廷卻說，掛「五星旗」是去「赴死」，一派隔岸觀火的口吻。

日本當年侵略亞洲各國，驅使台灣原住民爲炮灰，立委高金素梅率遺族赴日，希望迎靈回台，卻遭日警虐待，我們的政府不僅不給協助保護，駐日代表和拿台灣薪水的日籍總統府國策顧問，反爲日本講話，斥責高金素梅等人的不是。

搞台獨的這批人，以民粹起家，強調「本土意識」，高唱「台灣優先」，當做政治鬥爭的武器，終於奪得政權。但是，這些人現在必須接受檢驗：宜蘭縣的釣魚台不本土嗎？台灣的漁民不本土嗎？流蕩日本的原住民亡魂不本土嗎？爲什麼它們就不「優先」了呢？如果同是中國人的國民黨是「外來政權」，那麼日本人就是「外國政權」，怎麼「外國」比「外來」還親呢？

如果大家指責「說實話」的程士瑜，那麼怎樣對待「說謊話」的那批政客呢？

G



# 生活優先次序

■王力行

認知科學專家洪蘭教授，常在專欄中，寫我們生活行為背後的學理研究分析，深入淺出，觀念精闢而有趣。

最近她提到：背字典還是讀小說對孩子的語文能力更有用？她引用研究數字證實：要記憶的資料可以交給電腦去處理，人腦是用來組織和整理資料的。

當我們知道後者更有效時，父母或老師就會把孩子的學習重點，放在閱讀而不是死背上了。

管理學中教導人們的「Focusing」、「20／80定律」，也都是經過統計、分析並獲得實務的論證。

被譽為「全球第一CEO」的前奇異（GE）執行長傑克·威爾許（Jack Welch）最近和太太蘇西，合著《致勝》（Winning）一書，再次提到他在奇異發揮得淋漓盡致的爭議話題——員工考核。他把員工分成三類：最優的20%、中間的70%，和最差的10%。

他說：「最拔尖的20%應該得到最多的獎勵，包括物質上和精神上的」，甚至公司最重的責任、最重點的訓練，都要落在這些人身上。他從自小打球經驗中學到，企業致勝也像球隊打贏球一樣，主要是靠最常上場的「明星球員」。這些人正是其他球隊高薪挖角的對象，他們的「待遇」就是不一樣。

這種優勝劣敗式管理，用在企業經營上，不免殘酷鐵血；但是當它用在個人生活經營上，卻是無傷的。

最近讀了一本在美國很暢銷的書《French Women Don't Get Fat》（法國女人不會胖）；作者是法國女人，長年住美國東岸，觀察法國和美國飲食文化習慣的不同，引發了她寫這本書。

書中的一個重點是：把美味當成一種享受，真正地去享受。如果你喜歡易胖的巧克力（法國女人每年平均吃五公斤巧克力），你就照樣吃吧。關鍵是只要你好好的享受巧克力，那麼其他可吃可不吃的甜點對你就不重要，可以放棄了。

通常健康的食物不好吃、好吃的食物不健康。當你無法抗拒那些美食時，作者建議：你一定要挑出最重要（最喜歡）的幾樣，「認真地吃」「有意識地吃」，這樣才是真正享受美食，而不會飲食過度。

千禧年時，美國出現《Real Simple》雜誌，該雜誌主編在創刊號中，曾提出一個大家都在思考的問題：「生活中你要什麼？不要什麼？」

重新檢視生活中的食、衣、住、行，你會發現：在這個極度消費的年代，我們擁有的只會多不會少；我們想要的多、需要的少。滿櫃的衣服，真正常穿的，可能只有20%，剩下80%是極少碰的。那麼歸納出那20%衣服的顏色、樣式、質料。

住屋中，你最看重、最常待的是書房？廚房？客廳？臥室？千萬重視最需要之處。

人生有許多選擇，要能領悟優先次序，就會簡單而快樂。

G



# 「利」看得遠就是「義」

君子愛財，取之有道，義的另一面就是「益」，若對全民有益，利自然源源不斷而來。

## ■ 洪蘭

最近一連串的黑心事件使得一般老百姓如驚弓之鳥，從黑心床墊、黑心素食、黑心蜜餞、黑心豬肉、黑心瓜子、黑心鴨蛋、黑心粽子、黑心沙拉油、黑心糯米粉、黑心遊覽車……，無所不包。

開門七件事統統有被黑心的危險，令人坐立難安，我有一位同事在黑心糯米粉事件之後，決定脫下實驗衣回家洗手做羹湯，因為對外食已完全失去信心，為了健康只好自己一切從原料做起。

**國民道德的低落，不是加考公民就可以挽救，  
「居官，惟公則明；惟廉則威」，  
一個不明不威的政府，叫我們百姓如何過活呢？**

生活過到這個地步，可以說是民不聊生，但不見政府拿出什麼方法，來維護人民基本生活的安全，難道我們就這樣逆來順受、自求多福了不成？

「profit」的中文是利益，商人將本求利是天經地義之事，但是必須取之有道，228期《遠見》說得好：「利」看得遠就是「義」。義的另一面就是「益」，若全民有益，利自然源源不斷而來，所以利一定要有益才可以去追求，不然就是不義之財。

我父親去南洋經商時，祖父叮嚀，只有心安的錢才留得住，我父親也這樣教我們：「善有善報，惡有惡報」，現在人不再有這個觀念，

其實善還是有善報的。

台達電為了減少印刷電路板重金屬污染，開始研究無鉛焊錫的技術，這個無鉛焊錫的成本比含鉛的高了十倍，但是鉛有毒，污染環境，危害人體，所以台達電仍毅然決然投資研發這種技術，想不到生產線開了以後，拿到SONY大量的訂單，益帶來了利。

可惜這種事很少被報導，年輕人看到的，都是抄短線撈一筆後倒閉的負面新聞，加上政府對這種事拿不出一個辦法，變成惡有善報。在有樣學樣的情況下，年輕人不再腳踏實地，而冀求做一票享樂一輩子。

台灣人民還未走出政治的白色恐懼，卻又走進了食物的黑色恐懼，及詐騙的金色恐懼。從上到下，「無誠信」已是台灣的代名詞。

1905年，辛克烈（Upton Sinclair）寫了一本書《The Jungle》，揭發美國工人把肉類加工廠中橫行的老鼠，連皮帶毛丟入碎肉機中製成香腸，當時羅斯福總統讀了之後大怒，下令徹查，1906年美國頒布兩個法案，一是肉品檢查法案（Meat Inspection Act），另一是食物及藥物潔淨法案（Pure Food and Drug Act），美國在嚴格執行後，立刻杜絕弊案。而我們呢？

國民道德的低落，不是加考公民就可以挽救，《菜根譚》說：「居官，惟公則明；惟廉則威」，一個不明不威的政府，叫我們百姓如何過活呢？

（作者為中央大學認知神經科學研究所所長）

G





# 科學與特異功能有何不同？

■周成功

台大新任校長李嗣涔教授對「特異功能」的偏好，使他成為近日輿論的焦點。宗教信仰是不是非得歷經科學驗證才算「不迷信」，答案明顯是否定的。但在信仰的範疇中，科學是否完全無立足之地？這好像也不一定。

前些時候，美國麻省理工學院舉行一場「探索心靈」研討會，參與討論的除了達賴喇嘛等佛教界人士外，全是神經科學和心理學家。這場盛會是由尼泊爾雪謙寺的僧侶李卡德博士（Matthieu Ricard）發起。

李卡德出家前是法國巴士德研究所的博士，在一個特殊的機緣下接觸到佛法而決定出家。他父親是位知名的哲學家，父子間曾有一段非常有趣的對話，出版成《僧侶與哲學家》一書。前幾年李卡德與一位天文物理學家的對話也出了書：《僧侶與科學家——宇宙與人生的對話》。

李卡德對佛教修行在人體產生的一些生理／心理的變化，一直不減「科學家」的好奇，總想找出一些現代神經科學或心理學的根據。他和美國威斯康辛大學的戴維森教授合作，用最先進的「核磁共振」儀器來探討佛教冥想對心智的影響。

事實上，許多佛教修練經驗的宣示經常與正統神經科學的看法有別。但是現代偵測腦部活動的儀器日新月異，利用這些儀器，科學家應該有機會驗證佛教修練對人類心智究竟產生哪些影響。由此可見科學與宗教之間仍然有一線

交會的可能。那麼李教授的特異功能研究，究竟出了什麼問題？

台灣的問題是當前社會正處在一股靈異的風潮中，這股靈異風潮無一例外地都穿上了「科學」的外衣：五花八門的能量與磁場，使得一切疑難雜症無不迎刃而解。當社會上充斥著這些披著「科學」外衣的怪力亂神時，真偽科學的分辨就顯得更重要了！

其實科學與宗教都是人類在尋求瞭解自己處身世界所發展出的體系。但是科學會遵循一套公開運作的法則為之，因此所產生的知識比較具有普遍性。但受限於測量工具，所有的科學知識都有其局限：超越工具測量範圍之外的現象，科學是無法討論的。

因為科學有這種特性，使得我們對真偽科學的分際就有相當明確的判準依據。譬如說：李嗣涔教授可以量測氣功師父入定時腦波的變化，因為很多氣功師父可能都有類似的反應，那麼我們說這個現象應該是可以從事科學性的探討。但若有人說他可以元神出竅吸取日月精華等等，除非他或有類似經驗的人，願意在有公信力的學術機構接受測試，否則純屬個人經驗，很難在科學探究的公眾範疇裡站得住腳！

有些人的確會表現一些個人獨特但無法與他人共享的經驗，對這些經驗的探索就更需要謹言慎行，免得讓「無知」的大眾以訛傳訛，最後讓嚴謹的科學判斷失去表白的舞台！（作者為長庚大學生命科學系教授）

G



# 鎖住客戶， 獲利關鍵

■朱博湧

在全球化的趨勢下，品牌是價值鏈中最有價值的環節。以汽車產業為例，同屬豐田公司，TOYOTA跟他另外一個高級車品牌Lexus來比較，Lexus占豐田產品的銷售數量不高，但是卻占全公司獲利的三分之一；戴爾（Dell）占整個電腦的銷售數量大約20%，獲利卻超過整個產業獲利的50%；而在奢侈品產業，獲利不對稱的情形更是明顯。

**工業產品（B2B）與一般大眾品牌（B2C）  
的經營與管理，存有極大的差異，  
這是長於工業產品的台灣業者，  
未來跨入一般大眾品牌的極大挑戰。**

儘管知名品牌有這麼大的獲利能力，卻只有少數的亞洲公司知道怎麼做。要建立一個品牌需要長時間投入，比方韓國資源最為雄厚的三星（Samsung），也須耗時三十年才達到目前的地位，台灣的宏碁也耗時二十年才有今天的位置。

## 品牌三階段——知名度、採購、忠誠度

為什麼要有品牌？品牌可說是產品跟消費者之間的一種溝通、信任關係，與長期的承諾。品牌有幾個階段，第一階段——知名度：消費者買這個產品前要知道這個品牌，然後透過產

品特質引起購買欲望，讓消費者進入第二階段——採購：購買產品後，若消費者從使用經驗中，認同或很喜歡產品的某些功能跟特質，會重複採購，幾次重複採購後，喜歡這個品牌，便進入消費者行為的第三階段——品牌忠誠度。第三階段的極致，就是非常擁戴這個產品。所以套句品牌的術語："The brand got to be aware；The brand got to be bought；The brand got to be loved."

當品牌和消費者建立緊密關係時，要讓消費者轉換至有類似功能的不同產品，其間轉換成本就變很高。因為消費者相信這個品牌，認為只有這個品牌的產品，才可以瞭解及滿足他的需要，公司也會盡責任去解決產品與消費者一切有關使用的問題，因此產品跟消費者兩造之間的交易成本很低，這也是為什麼奇異（GE）要說：「奇異跟客戶之間不能有第三者存在」的道理，要讓這種品牌跟消費者之間的關係，嚴密到讓第三者沒有機會去搶他的客戶。

所以在產業經濟學裡指出，一個公司的獲利能力，常常是跟企業與客戶、產品與消費者之間的轉換成本高低有關係，這對於競爭者來講是最大的競爭障礙。

## 高知名度不等於高獲利

轉換成本愈高，進入障礙愈高，公司的獲利就愈好。產品一旦很賺錢，一定會吸引很多新

## 個人電腦產業品牌與代工廠商獲利比較

公司名稱	毛利率		淨利率		股東權益報酬率 (ROE)	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
戴爾(Dell)	17.93%	18.22%	5.99%	6.40%	42.11%	43.54%
廣達	5.91%	5.24%	4.53%	3.69%	23.99%	18.80%
仁寶	8.19%	6.18%	6.97%	3.11%	20.52%	10.87%
朱博湧 提供      繪表：劉麗堅						

此差異化的能力不是很強。

品牌有很多種，有些是消費性品牌，有些是工業性品牌。消費性品牌，例如我們常常

進者加入。以現代的科技，靠生產設備和資本所建立的競爭障礙不見得非常有效；新進入者一旦突破障礙，跨足到這個產業以後，能否鎖住原來的消費者，成了原有廠商重要的攻防戰，這時候品牌就是一個非常重要的工具。

強力品牌可以鎖住客戶，即使強大的競爭者進來，僅可以搶到品牌忠誠度不高的客戶。如果新進者可以迅速茁壯，這表示有些品牌不見得能鎖住原有的客戶。

品牌經營常見的一個迷思是，有些公司一直強調品牌的知名度，可是如果品牌不能鎖住客戶，即使有高的品牌知名度，也是沒有價值的差異化創新。品牌有沒有效益，與其所建立之進入障礙，與客戶的轉換成本高低有關。

所以為什麼公司願意投入長期的資源來建立一個知名的品牌。品牌吸引客戶的重複購買，品牌期造成有效的差異化，由於有差異化，客戶願意付出比較高的價格溢價，所以品牌的獲利率會比較高。

### 代工品牌差異小

以個人電腦產業為例，具有領導品牌地位的美國戴爾電腦（Dell computer），績效表現從各種指標看來，都比台灣的廣達、仁寶等代工廠商來得優異（見表）。

雖然廣達、仁寶對戴爾、惠普等而言也是一種品牌，但表中的指標顯示代工品牌業者，彼

看到的可口可樂、NIKE，公司產品和廣大的客戶群（B2C）建立關係。工業產品比方說台灣積體電路公司（TSMC），跟很多委託半導體代工的客戶建立長期關係，雖然一般人不知道半導體是TSMC做的，可是TSMC仍是一個品牌。

個人電腦業的廣達、仁寶也是類似的情形，雖然我們買了戴爾電腦、HP電腦、或IBM電腦，可是中間都是透過廣達等工業產品的製造者去建構；此外例如鴻海代工組裝電腦、組裝手機、組裝消費性電子、組裝Xbox，事實上對於委託他的客戶，如戴爾電腦、Motorola、Nokia、或是Microsoft而言，鴻海本身也是一個強大的工業產品（B2B）品牌。

建立品牌其實就是在客戶間建立牢不可破的關係，兩造之間彼此合作的交易成本很低，彼此傾向長期合作不易轉換，也鞏固彼此的獲利。然而工業產品（B2B）與一般大眾品牌（B2C）的經營與管理，卻存有極大的差異，也是長於工業產品的台灣業者，未來跨入一般大眾品牌的極大挑戰。

從台灣產業專長的製造品牌常無法鎖住客戶的情形來看，表示彼此互相替代，也就是彼此差異化的能力並不強。如何學習B2C品牌鎖住顧客的機制與能力，是台灣企業未來最重要的策略思惟。

（作者為國立交通大學管理科學系教授）

G

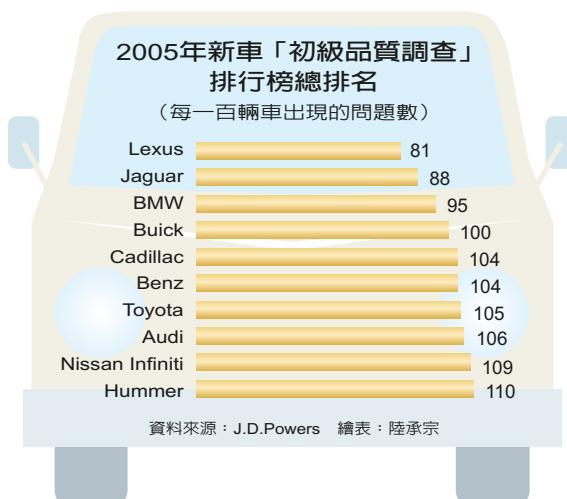
## 國際瞭望

汪芸

## 新車品質調查，豐田大贏家

市調公司J.D.Powers 5月公布2005年新車「初級品質調查」結果。該調查根據新車買主頭九十天碰到的問題，計算出每一百輛車出現的問題數。結果發現，每一百輛車中，平均出現的問題數為一百一十八個。該調查的十八個分類項目中，豐田有十項拔得頭籌，通用獲得五項冠軍。

網站資料顯示，豐田的Lexus SC 430在最出色車型項目中獲獎。通用得到的獎包括入門級中型客車的雪佛蘭Malibu/Malibu Maxx，豪華級中型客車的別克Century與大型SUV的雪佛蘭Suburban。

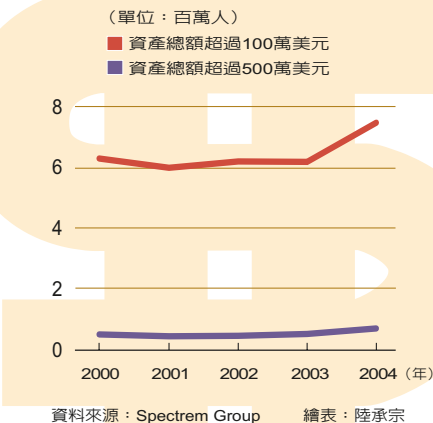


## 美新紀錄：750萬個百萬富翁

美國芝加哥研究機構Spectrem Group最新調查發現，美國去年擁有百萬美元資產的富翁多達創紀錄的七百五十萬人。報告指出，美國去年百萬富翁人數增加了21%，為1998年以來最大增幅，擁有500萬美元資產的富翁人數增幅更達38%。

美國富翁的財富主要來自股市，超過35%的百萬富翁為退休人士，36%為商人，其平均年齡為五十六歲。該公司訪問四百五十戶人家，自第二戶房產起計算資產。2001年美國科技股泡沫破滅，許多人的資產大幅縮水，導致該年百萬富翁僅六百萬人。

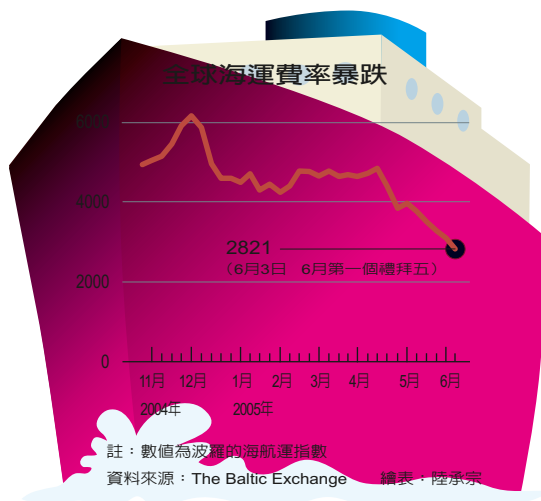
## 2000年以來美國百萬富翁大幅增加



## 全球海運費率六週降四成

由於全球鐵礦石、穀物、煤炭及其他商品需求減緩，尤其是中國大陸鐵礦石等商品進口量下降，全球海運費率六週來驟降近25%。運量減少使海運業者叫苦連天，卻造福家電與化工等眾多產業，連麵包生產廠商都因此受惠。

由於需求激增與船噸不足，海運費率去年12月一度創歷史新高，之後衡量大宗貨運費率的「波羅的海航運指數」(Baltic Dry Index, BDI) 下跌過半，最近數週更加速下跌。專家指出，海運費率不斷下跌的原因還包括全球與美國經濟成長減緩。



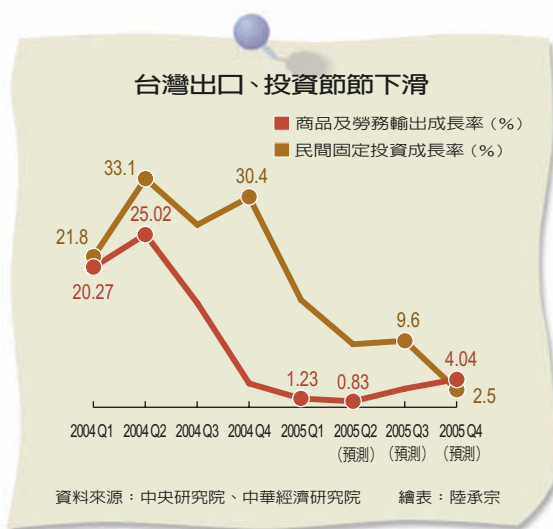


## 國內聚焦

■ 萬敏婉

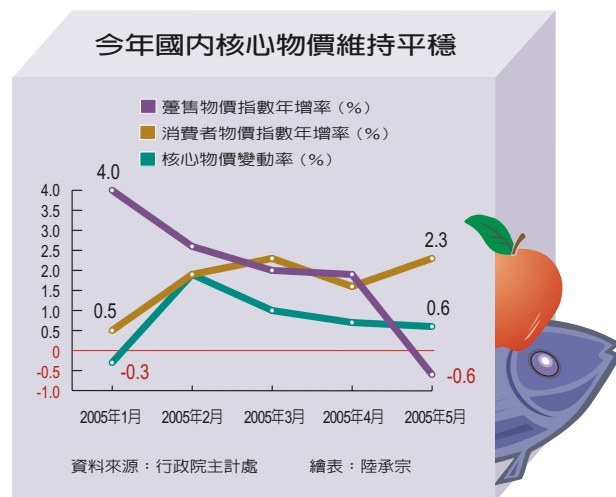
### 出口、投資雙雙趨軟

繼主計處上月公布最新的經濟成長數字後，中研院也於日前公布2005年經濟展望的修正，除了第一季的GDP成長率滑落到3%以下，為2.54%外，全年的成長率更由原本所估測的4.05%下修到3.74%，僅較主計處所預測的3.63%高。其中，商品及勞務輸出受到國際經濟疲軟及新台幣升值影響，成長率由去年第一季20.27%降至今年同期的1.23%；此外，民間投資意願低落也造成景氣不振，儘管中研院對於下半年仍抱持樂觀態度，但從目前公布的數字來看，恐怕距景氣的春天仍有距離。



### 核心物價維持平穩

主計處最新統計數字顯示，5月的消費者物價指數年增率再度攀上2.30%高峰，顯示蠢蠢欲動的物價，仍有可能向上攀升。然而，分析消費者物價指數的細目，將發現由新鮮蔬果魚肉與能源價格組成的核心物價，實際上沒有太大的變動，表示此次物價指數的波動，對於一般民生物價並不會帶來太大影響。同時，儘管能源價格居高不下，但在中國的宏觀調控限制下，部分原物料的價格已經出現疲軟現象，躉售物價指數自2月以來開始下跌，5月甚至進入負成長階段，可望有效紓解物價的壓力。



### 對美出口，南韓超越台灣

亞洲金融風暴後的韓國快速崛起，舉世共睹。然而，正當台韓兩國在美國電子市場上的競爭關係逐漸火熱時，台灣在美國進口市場的占有率卻是逐年下降。自2001年開始，韓國在美進口市場的占有率便超越我國。此外，2005年4月的外匯存底成長率高達26.13%，遠較我國的10.97%為高，可以看到同為四小龍，韓國於我已漸如芒刺在背。

此外，中國的外匯存底亦高達6591.4億美元，僅次於日本。高額的外匯存底，也為中國帶來更多與美國交涉時的籌碼。

### 2003對美主要出口國的外匯存底與美國市場占有率

	台灣	韓國	中國	日本	德國
外匯存底 (億美元)	2526.4 (4月)	2063.0 (4月)	6591.4 (3月)	8436.0 (4月)	485.0 (3月)
在美國進口市場占有率 (%) (2005年1-3月)	2.18	2.95	13.4	8.9	5.22

資料來源：經濟部、中國國家外匯管理局

繪表：陸承宗

## 彼岸探索

■ 陳致中

### 消費者信心，大陸、香港比台灣強

市場調查公司AC尼爾森最新的全球消費者信心調查顯示，中國大陸受訪者對未來十二個月經濟的樂觀態度排名全球第二，僅次於印度；香港則排名第三。另一方面，台灣的消費者的悲觀程度在亞太地區也排名第三，僅次於澳洲和紐西蘭。

這項調查共訪問了歐洲、亞太地區、北美、拉丁美洲及南非等三十八個市場上共兩萬一千多名消費者。在各地區中，亞太地區的消費者最為樂觀，共有48%的消費者認為未來一年的經濟前景看好；而歐洲消費者則最為悲觀。

2005亞太地區消費者信心排名

排 名	國 家	(%)	排 名	國 家	(%)
1	印度	88	8	泰國	35
2	中國	80	9	菲律賓	34
3	香港	71	10	日本	28
4	新加坡	54	11	台灣	26
5	馬來西亞	47	11	紐西蘭	26
6	印尼	41	12	澳洲	21
7	南韓	38			

資料來源：AC Nielsen 繪表：陸承宗



### 稅負痛苦指數大陸第二重，香港第二輕

根據《富比士》雜誌公布的「2005全球稅負痛苦指數」，在全球五十二個國家或地區中，中國大陸是稅負第二重的國家，僅次於法國；阿拉伯聯合大公國是全球稅負最輕的地方，香港則緊追其後。

這項指數是以各國家或地區的企業所得稅、個人所得稅、財產稅、雇主／員工社會保障金及銷售稅等五項稅負的最高累計稅率加總而得。一般而言，稅負痛苦指數過高代表該地區的經濟發展及外資吸引能力受限。但由於中國對外商有減免稅收的優惠政策，因此高稅負並未影響中國經濟的吸引力。

全球稅負痛苦指數排名

排 名	國 家	稅負痛苦指數
1	法國	174.8
2	中國	160.0
3	比利時	156.1
4	瑞典	150.0
5	義大利	146.0
6	奧地利	144.4
7	波蘭	138.0
25	台灣	82.1
51	香港	43.5
52	阿拉伯聯合大公國	18.0

資料來源：《富比士》 繪表：陸承宗

### 年薪10萬起跳，大陸MBA鍾愛製造業

根據一項針對大陸主要商學院的調查，製造業成為MBA畢業生就業的首選，就業比例達25%；資訊通訊及金融服務業名列二、三，就業比例分別為11.6%及10.5%。緊隨其後的是諮詢業（9.8%）及快速消費（民生消費品）業（8.7%）。

該調查也顯示，目前大陸MBA畢業生的就業率高達100%。而MBA畢業後第一年的薪資平均是10.8萬元人民幣，較就讀MBA前平均增加50%。而大陸主要商學院的MBA兩年學費平均為7.05萬元人民幣，因此畢業第一年的回報率達到53%。

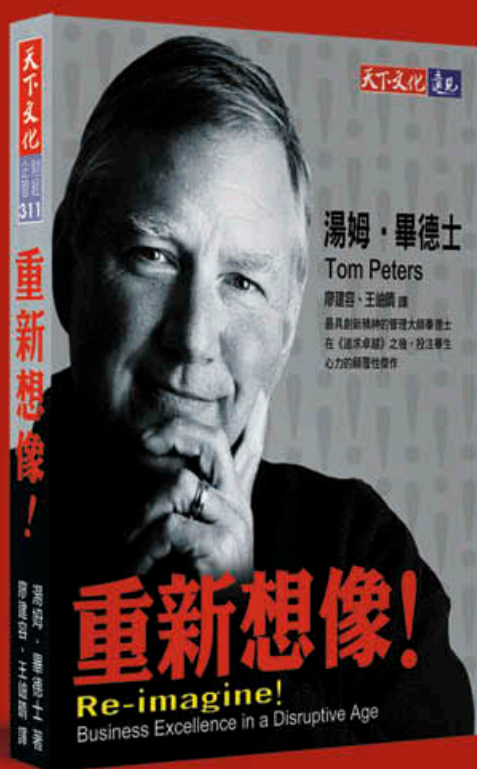
大陸MBA首選行業

行 業	就業比例
製造業	25
資訊及通訊業	11.6
金融服務業	10.5
諮詢業	9.8
快速消費業	8.7

資料來源：每日經濟新聞  
繪表：陸承宗



# 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!



# 印度軟體代工王的精髓

■張明正

月前我與Jenny（陳怡蓁，張明正之妻、趨勢科技全球行銷總監）完成印度之旅，發現印度發展資訊產業的雄心謀略遠超乎我的想像。

首先，印度的軟體產業成長力快得讓我感到吃驚。Infosys是印度最大的軟體廠商，近兩年前他們與趨勢科技同樣名列美國《BusinessWeek》的超國界（Transnational）公司之一。當時他們市值低於趨勢科技，如今他們市值不但早已超越我們，每年還保持60%速度成長，淨利更高達七成，獲利驚人。

在兩天馬拉松會議中，Infosys光談客服外包

**透過客服經驗，印度抓住資訊軟體代工的  
潛在市場需求，趁勢而為，  
一舉站上軟體代工大國的寶座。**

業務，上上下下就動員九位經理級以上主管與我們會談。他們跟我說，Infosys每年手上有兩千個案子在運作，上一季因應新業務需要，光在印度國內一口氣就召募五千名員工，快接近我們公司的全球員工數，結果寄來的履歷表數量更可觀，高達一百二十萬封。

## 培養一條龍的供應鏈

當Infosys攤開他們業務範圍流程圖時，我才真正體認到印度拓展資訊軟體產業背後的雄厚實力。

當我把客服委外的想法跟Infosys討論時，他們的主管告訴我，他們對單純的客服業務也不感到興趣了，要就把售後的整套服務業務都交給他們做，聽了讓我大吃一驚。

攤開資訊產業的產製流程，從研發到終端市場共有二十五個步驟，印度從研發、市場研究、行銷到終端廣告都能一手包辦，可針對不同的客戶需求，客製化幾乎所有的白領工作。Infosys主管說，其中三段流程的生意他們不做：一是策略，一是專案管理，另外一是品牌通路。當時我心想，回台灣一定要跟同仁說，專攻這三塊業務範圍就好，其他不要硬碰硬。

印度不僅深耕軟體業，印度的代工勢力更深入法律代書、藥品研發與服務業等領域，發展之深之廣超乎想像。

我對於印度產業找到自己特有的定位感到欽佩。我常說，公司的價值不是自己說了算，而是客戶來決定。印度深知除了製造以外，產業有一塊是客戶不想做、嫌麻煩的瑣事，可能是文件撰寫、程式編碼、客戶服務，也可能是市場問卷調查，這些需要大量人力的服務手工業，印度都不放過，培養出一條龍的供應鏈。

印度軟體業之所以能成為一方之霸，我認為多少要感謝千禧年全球的換機潮。當時美國為了維修千禧年電腦漏洞，從印度派遣五千名工程師擔任客服維修。當時這批人才讓印度一舉掌握資訊軟體業的運作精髓。



更厲害的是，在扎實的客服與市場互動基礎之上，印度開始培養出行銷、廣告等洞察消費市場先機（Customer Insight）的能力。

透過軟體代工經驗，他們抓住辦公室裡代工業的潛在需求，趁勢而為，發展出行銷、廣告與市調等一連串白領競爭力，創造資訊白領代工的新出路。

### 失衡發展潛伏危機

不過，印度若要成為強國，還有幾項重大問題必須解決。

首先是國內基礎建設嚴重不足，斷水斷電時有所聞，社會貧富落差的鴻溝也待改善。政府的腳步若不夠快，跟不上民間發展的速度，未來社會發展出現失衡，將是印度根本性的危機。

此外，印度人之間的誠信也較薄弱，跳槽風氣日盛。對於客戶資料的保障仍有顧慮。

軟體產業牽涉核心資料與安全性，如果資料維護者投靠商場敵陣，將會傷及客戶權益。客戶誠信建立不易，只要出現一次資料外洩弊案，辛苦經營的產業信用將毀於一旦，這亦是印度軟體代工業發展過程中潛在的致命傷。

最重要的是，印度的軟體人才成本也逐年攀升。由於擴張業務太快，印度的軟體人才已經出現供應不足，情況類似當年台灣發展晶圓代工產業的景況。為了留住人才，印度工程師薪資開始出現加碼的現象，逐漸攀升的人力成本也將阻礙軟體代工業發展。

印度抓住千禧年換機浪潮，創新商業模式，成功搶灘軟體業成為明日之星。那麼，台灣的下一步該抓住什麼契機呢？

（高聖凱採訪整理）

G

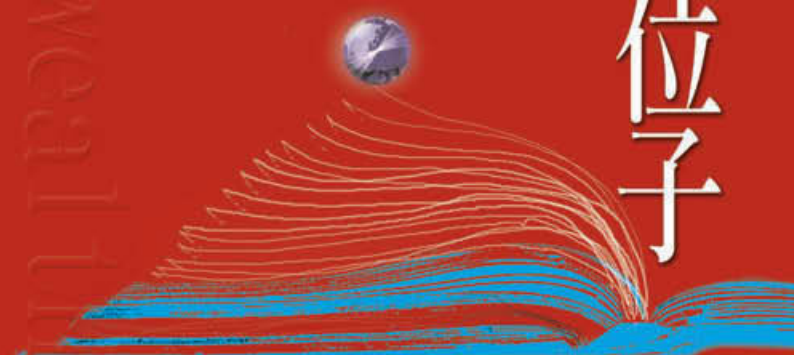
天下遠見文化事業群

成就你人文 知識 學習的渴望

鼓動你熱情 精進 喜悅的能量

最好的位子 就等最亮的你！

每個位子



敬邀您的加入

#### 天下文化

財經企管叢書編輯  
科學文化叢書編輯  
叢書行銷企劃專員

#### 遠見·30雜誌

資深記者  
雜誌廣告業務專員  
雜誌廣告企劃專員  
雜誌行銷專員

#### 管理部

美術設計（全職・兼職）  
網路事業部主管  
網頁程式設計師

都因你發光

職位說明請上網 [www.bookzone.com.tw](http://www.bookzone.com.tw)

請將履歷自傳寄至 台北市 104 松江路 93 巷 1 號 2 樓

或 e-mail: [mandy@cwgv.com.tw](mailto:mandy@cwgv.com.tw)

天下遠見人力資源組 收



陳之俊 攝

## 浪漫的品牌執行家

# 明基李焜耀

# 四兩「搏」千斤

為追求事業的突破，

明基電通董事長李焜耀的步調，總走得又急又快，

每次的決策，總令眾人瞠目結舌。

三十九歲，他放棄宏碁副總的安逸日子，

獨立接下營收僅宏碁六分之一的明基。

1996年，在業界不看好的狀況下，全力投入手機研發與TFT-LCD面板廠。

如今，這些不解的決策已開花結果。

今年更在大家不看好的狀況下，明基併購西門子手機部門。

李焜耀看到的是全球第四大的手機品牌與通路；

但更嚴酷的一面，他要如何讓這每天虧損100多萬歐元的事業轉虧為盈。

唯一不變的是，他對於品牌的堅持與浪漫。

■ 江逸之

人的一生，有多少機會可以  
人去追逐自己的夢想。

最近一個月，有兩位台灣人築夢踏實，讓「TAIWAN」揚名國際。一位是洋基隊王建民，一場場精湛的投球，征服了挑剔、冷漠的紐約客，證明了大聯盟最低薪（年薪31萬6000美元）的台灣小子，還比洋基隊中年薪千萬元的明星投手更強。

另一位則是明基電通董事長李焜耀，三年多歷史的BenQ品牌，併購了一百五十八年歷史的西門子（Siemens）手機部門，贏得了德國人的尊敬。

### 步步險棋，步步躍進

李焜耀二十多年來勇於追逐夢想。五十三歲、出身苗栗後龍碾米廠老闆之子的他，不斷挑戰事業巔峰。

使命感、好勝與不滿於現況的特質，驅使李焜耀前進。

1996年，李焜耀力排眾議成立達碁科技，投入日韓大廠所獨占的TFT-LCD面板產業。2001年9月達碁併購了資本額新台幣175億元的聯友光電；一年內，友達光電穩坐全球第三大面板廠，與韓國三星、樂金飛利浦（LPL）平起平坐。

2002年1月，在全球科技業



景氣最低迷的谷底，李焜耀自創了BenQ品牌，開始了紫色蝴蝶孤獨艱辛的品牌之旅。

## 190億黑洞怎麼補

今年6月7日，李焜耀更宣布併購全球第四大的西門子手機部門，要用手機等產品跟三星在消費電子市場決一勝負。「三星品牌做了三十多年，但是真正的轉機就是在手機，三星手機的高檔的形象與產量，把三星品牌形象整個翻過來，」李焜耀提高語調地說。

「合併後五千多萬支手機，

希望變成BenQ品牌的航空母艦，帶動BenQ的品牌價值，」這次併購案的主談判手明基電通事業策略室副總經理暨策略長雷輝強調，五年之後，明基的品牌價值有機會從2億美元躍升為20億美元。

相較於李焜耀的樂觀，其他台灣科技業者卻冷冷地看待這個創舉。

縱使西門子也拿出了價值2.5億歐元（約新台幣95億元）的嫁妝（現金與服務），但是業者都質疑李焜耀是否有能力解決強悍的德國工會抗爭，並且

將過去一年虧損5億歐元（約新台幣190億元）的西門子手機事業轉虧為盈，西門子手機部門每天一開門就要賠100多萬歐元，「祝福KY（李焜耀英文名字），要好好努力！」聯電董事長曹興誠指出。

## 正面臨「撞牆期」

外界常以「冒險大將軍」來形容李焜耀的每一步險棋，只要有四成的把握，李焜耀就會出手。

事實上，李焜耀在面臨到每一次重大轉折點，往往都是選

# 李焜耀的完美主義

A型處女座的明基電通董事長李焜耀，過去一直是個直率嚴厲、不怕得罪人的主管，開會遇到不滿意的地方，立刻垮下臉、不留情面地斥責在場的主管。「我的缺點就是脾氣暴躁、不耐煩，」李焜耀坦承。

李焜耀相當重視管理細節，連明基桃園龜山總部門口的四座旗竿不正，都難逃他的法眼，帶著人力資源處協理童文池，現場研究如何修改旗竿的位置，讓BenQ四面大旗能夠御風飄揚。

## 生活平衡清單

已過知天命之年的李焜耀，最近幾年脾氣收斂了很多，遇到主管犯錯，他都會留點情面給屬下。

有一次，李焜耀巡視龍潭友達廠區，發現門口有幾條野狗，並沒有當面痛罵在場主管，而是透過祕書轉告該廠區的主管，不願直接斥責。

近期，李焜耀透過教育訓練課程，不斷地宣導每個人都要有一張平衡的清單，在工作與

家庭生活之間取得平衡的人生，現在已經開始有員工在下班後到河濱公園跑步，紓解工作壓力。

李焜耀雖然是很嚴厲的老闆，但也最沒有官架子。

明基中國營銷總部總經理曾文祺透露，每次李焜耀到蘇州出差，晚上七點多寧可獨自一個人搭車到市區書局買書，也不願意要求員工陪伴，甚至於員工邀請他到家裡作客，他也盡量避免，只為了不打擾員工的居家休息時間。（江逸之）**G**



擇「比較激烈」的方式，跨越事業的瓶頸。

爲了解決光碟機的高昂權利金問題，2003年2月李焜耀乾脆與飛利浦合資成立「飛利浦明基儲存科技公司」。

一向給人「衝衝衝」形象的明基，最近一年來表現趨緩，正面臨到經營自有品牌的撞牆期。2004年明基電通營收雖然以新台幣1477億元創下新高，不過淨利率卻從前年的7%，滑落到去年5%。

歸咎其原因，還是代工與自有品牌的老問題。明基大張旗鼓地經營BenQ自有品牌，卻惹惱了摩托羅拉等大客戶，占明基手機出貨量近七成的摩托羅拉在2004年抽掉明基的代工訂單，重傷了明基最引以自豪的手機事業。

去年明基全年總出貨一千五百多萬支手機中，BenQ自有品牌手機總出貨量僅兩百萬支，還不到全球手機市場的0.5%市占率。

## 就缺明星商品

雖然，李焜耀在今年4月的明基第一季法說會中，信誓旦旦地說，「以後明基將更加慎重重視技術高附加價值的代工客戶。」但是台下的法人仍質疑明基是否可以撐得過代工與



追求完美的李焜耀，每次記者會前都會逐一巡視展出產品。

陳宗怡 攝

品牌的衝突期。「今年第一季，明基手機出貨只剩一百一十萬支，較去年第四季減少六成，不知道有沒有機會回到單月一百萬支的高峰，」建華投顧協理鄭德珪憂慮。

此外，明基在快速擴張的過程中，最被法人所詬病的是一一產品線太廣，沒有旗艦級的產品可以代表BenQ，而全球運籌系統跟不上明基的擴張速度，「蘋果電腦以iPod走紅全球，索尼用PS2馳騁全球遊戲機市場，但是明基有什麼明星產品呢？」一位筆記型電腦大廠副總質疑。

## 掌握機會，承擔風險

面對這些擋在明基品牌之路前面的荊棘，李焜耀選擇併購西門子的手機部門，把賭注押在未來占明基總營收六成的手機上。

「做事業本來就是冒險，最

重要的是如何掌握風險。明基掌握這個機會，也有承擔風險的準備，」李焜耀強調，「如果現在不做，就是慢慢爬，但永續經營BenQ的理想是不會變的。」

「明基不掌握這個機會，不可能跳上全球前五大的地位，」台灣大學國際企業系教授李吉仁觀察。

「去做一些以前從來沒想過的事情，給自己塑造一個里程碑，找出更多的突破。」李焜耀娓娓道來，喜歡爬山的他，兩年來要求明基主管去爬玉山，「很多人一輩子沒想過要做這種事情，不去做是因為害怕，被逼著去爬玉山，可以克服很多心理障礙。」

征服台灣百岳的李焜耀，擋在前面是比玉山還要高聳的障礙，李焜耀的信心來自於擁有濃厚革命情感的經營團隊與長期經營品牌的心得。

## 使命感，經營品牌不悔

究竟是什麼原因讓李焜耀勇於投入品牌？

「使命感，讓KY不悔地經營華人品牌，」1996年底，銜命獨赴中國打品牌的明基中國營銷總部總經理曾文祺說，「他也可以選擇保持現況、經營品牌，不做併購西門子的抉擇，但是現在不做，會對不起未來接班的人。」

從小喜歡看書的李焜耀，從書中學習到歷史觀。最近，他又再度拾起余秋雨的《千年一嘆》閱讀，感嘆印度古文明的衰敗與斷層，但是歐洲近代文明，強勢的價值觀與哲學觀，卻影響了全世界。

「虎死留皮，人死留名，最後留下來的，就是這個品牌！」對於工作要求嚴厲的李焜耀，一談到品牌價值，嚴峻的臉龐多了一點柔和的線條。

6月中旬，李焜耀的行程排得滿滿。他從一大早到日落，一連接受了三個中外媒體的專訪。雖然聲音已經有點沙啞，仍然打起精神跟記者強調品牌的重要性；下午五點他還要面對數百位員工演講，隔天他更要搭第一班飛機，到蘇州接受專訪。

## 併購新聞只值30秒？

「台灣這個大環境太不重視品牌的無形資產，」李焜耀感嘆，明基併購西門子的國際新聞，卻被腳尾飯的八卦新聞所淹沒，「BBC花了一個小時來轉播併購西門子的記者會，但是台灣的電視台只用了三十秒來處理。」

6月7日，明基宣布併購西門子手機的台北記者會上，大部分的記者都質疑明基是否有能力管理西門子；隔天在北京的記者會上，李焜耀一開口，立

刻贏得現場一百多位記者的起立鼓掌，形成極大的對比。

## 憂心台灣忽視品牌

台灣社會不重視品牌價值，卻澆不熄李焜耀心中的品牌大夢，寧可當一個對於品牌有浪漫憧憬的執行家。李焜耀相當憂心以代工為主的台灣產業型態已經走入微利的死胡同，大陸業者拚命地學習台灣的代工經營模式，挖台灣產業牆腳。

「要擺脫產業游牧民族的宿命，就要經營品牌，自己掌握消費者，」李焜耀認為，品牌是文明社會很重要的象徵，過去台灣太偏重OEM、ODM為主的產業架構，「只要價格一砍，就搶走訂單，代工業沒有深厚的累積性。」

當台灣的國民平均所得超過1萬3000美元，邁向已開發國家之林，卻沒有誕生一個足以代表華人的品牌，這讓李焜耀相當擔憂。因此，李焜耀不寄望台灣能夠提供多少幫助，而選擇以大中華經濟圈為基地，踏上全球品牌之路。

「這次只要搞砸了，就會毀掉了KY的一世英名，」明基策略長雷輝指出，雖然如此，李焜耀還是堅持併購西門子。

此外，李焜耀把他對於品牌的信仰，擴大到這一片養育他

## 小明基vs.大西門子

### 明基集團

2004年集團營收	新台幣3438億元
全球員工數	四萬三千多人
手機生產據點	龜山、蘇州
2005年第一季 手機出貨量	一百一十萬支

### 西門子集團

751.67億歐元（約新台幣3兆元）
四十四萬人
德國、巴西、上海
九百九十四萬支

整理：江逸之 繪表：林薇依



2004年，明基大手筆贊助歐洲盃足球賽，一舉打響BenQ在歐洲的知名度。

江逸之 攝

的土地，希望透過自己的力量讓世界都知道台灣之美。

5月30日清晨，李焜耀帶領著十多位明基主管與印度、日韓等亞太區記者爬陽明山；接近中午時刻，斗大的汗珠從他的紫色帽緣流下，李焜耀仍詳細地向日本記者介紹陽明山的自然環境，「在台灣，只要三十分鐘車程就可以親近山林。」

當天晚上的電腦展媒體歡迎晚會，明基特地安排原住民歌手胡德夫與馬蘭吟唱隊表演，讓遠道而來的國外媒體度過難忘的台灣之夜。

### 考驗明基的執行力

十多年來，意志力堅強的李

焜耀帶領明基向前衝刺，把明基從一家營收僅新台幣26億元小公司，拉拔成1477億元、台灣第十一大的製造業。

李焜耀並不滿足於現況，今年10月1日西門子手機部門正式併入明基之後，更要挑戰年營收113億美元大關，李焜耀與他的團隊不敢沈醉於併購西門子的喜悅中。

在慶祝併購、營收暴翻一番的背後，迎接李焜耀的是艱辛的東、西方企業文化與組織融合問題。「小『BenQ』要去管理大『西門子』，難度很高，考驗明基經營團隊的執行力，」台大教授李吉仁說，激烈的全球手機產業競爭態勢，三星、

LG都等著明基出錯，伺機吃掉明基西門子的市場。

決策快速的李焜耀，今後更要步步為營，才有可能短期間將西門子手機部門轉虧為盈，否則西門子將成為壓垮明基的巨象。「過去，我們都經歷過PC快速成長最美麗的一役，但是未來要接棒的年輕人卻沒有這樣的舞台，」李焜耀強調，「我們必須要幫未來的明基搭建一個很好的舞台，讓年輕人有機會發揮。」

從他的堅毅眼神中，看見了明基的未來，華人品牌的成功並不是那麼遙不可及。

明基的希望很大，但是挑戰更大。

G



## 當莊稼漢遇上富家女

# 明基用「真誠」 迎娶西門子

當東方的明基遇到西方的西門子，  
原本質疑明基經營能力的西門子集團執行長克倫菲德，  
卻被李焜耀對於自有品牌無悔追求的熱忱所感動，  
願意拿出價值3億歐元的嫁妝，歡喜嫁掉手機事業部。

■ 江逸之

2005年6月7日是台灣科技業值得紀念的一天。明基電通董事長李焜耀在台北宣布，明基併購德國西門子手機部門，全年手機出貨量挑戰五千萬支，營收衝破新台幣3000億元大關。

依據合約內容，明基將從今年10月1日開始，西門子將淨值無負債方式將資產完全移交給明基，並帶著2.5億元（約新台幣95億元）的現金與服務，西門子更要以5000萬歐元（約新台幣19億元）購入明基股票；明基可以自10月1日起繼續使用Siemens商標十八個月，雙品牌BenQ-Siemens使用權則為五年，到期則用回BenQ品牌。

這一件看起來不可思議的世紀併購案，其幕後推手就是一—2002年才加入明基的策略長雷輝。

「明基這一位有為的時尚農村青年迎娶富家女西門子，」個頭不高，但是笑聲特別爽朗的雷輝強調，西門子集團年營收約751.67億歐元（約新台幣3兆元），而明基集團營收卻只有新台幣3438億元，僅約西門子總營收的十分之一。

### 相親：強調品牌，吸引注意

事實上，明基不是第一個跟西門子談收購的公司，「面對Moto的競爭，明基希望不大，」李焜耀坦承。

德國人很瘋足球，但對於明

基很陌生。2005年1月初，李焜耀首次拜訪西門子。雷輝把李焜耀的簡報資料中放了一段明基贊助歐洲盃足球賽的影片，「讓西門子知道明基不是隨隨便便的小廠商，而是很有心經營品牌。」

在第一次會面裡，李焜耀熱情地跟西門子高層，高談闊論三歲半的BenQ要如何打造國際品牌。

亞洲明基與歐洲西門子的第一次接觸，讓西門子的高階主管體悟到，「雖然明基的營運規模很小，但會是消費電子的明日之星，」雷輝表示，李焜耀對於品牌的熱忱，讓明基排進了西門子決策高層的候選名單的第三、四名。





明基歡喜併購西門子手機部門，接下來將考驗明基經營團隊的整合執行力。

黃齊慧 攝

另一方面，李焜耀觀察到四十七歲的西門子集團執行長克倫菲德（Klaus Kleinfeld），很想推動一百五十八年歷史的西門子組織再造。

2004年下半年西門子手機部門的大虧損，讓克倫菲德更警覺到消費電子早不是德國的專長，而變成了亞洲公司的強項，西門子未來將專注於機電、基地台等項目。

### 交往：求才若渴，打動對方

有了愉快的第一次接觸，明基開始思索未來要如何去打動西門子的芳心。

李焜耀回到台灣後，立刻趕在1月底農曆年前邀請西門子團隊來明基台灣總部參訪；雙方開誠布公地分析彼此的BOM（成本架構）表，發現西門子的手機製造成本比明基高10%。

西門子董事會是否賣掉手機部門的最大考量不是錢，而是七千多位全球員工的工作權益。西門子很清楚，手機事業部賣給另一家手機大廠，立刻就面臨到裁員的危機。

有一次，克倫菲德跟李焜耀很直接說，「我們手機團隊運氣很不好，生錯了地方，」希望

新東家可以照顧西門子員工。

銳力改革的克倫菲德與李焜耀，兩個人的最大交集點就是——西門子優秀的手機團隊。

在每一次的會議中，李焜耀懇切地表達，「明基需要西門子的人才，來協助明基的品牌全球布局，」終於打動了克倫菲爾等西門子經營高層的心，也讓西門子願意風光嫁女兒，並附上價值不斐的嫁妝。

### 追求：積極出擊，隨傳隨到

在迎娶西門子的過程中，明基發揮了兵貴神速的優點，隨傳隨到。

「出差的行程都是在飛機上睡兩個晚上，旅館睡一個晚上。」雷輝說，白天他在台灣明基開會，晚上搭飛機到德國慕尼黑，在飛機上收發電子郵件，飛抵慕尼黑已經是當地清晨五點半，直奔飯店洗個澡，八點半就在西門子總部開會，開會到晚上十二點，回到飯店睡六個小時，隔天繼續開十二小時的會議，結束後立刻趕回台灣。

明基團隊驚人的執行力，讓最有紀律的德國人驚訝不已。

### 定情：友達經驗，加分關鍵

其實，西門子管理高層一直很擔心明基是否有能力去管理西門子手機團隊。

畢竟，西門子這一家百年歷史的德國科技驕傲，竟要把手機部門賣給亞洲明基，在克倫菲德的心中，對於明基充滿著疑問。

2005年4月底，西門子安排了一場「會考」，李焜耀、總經理李錫華、雷輝與網通事業群總經理陳盛穩四個人遠赴慕尼黑應考。

在西門子總部的一個小會議

### 併購西門子 明基得到什麼？

1. 取得西門子的全球第四大手機品牌使用權。
2. 學習德國人嚴謹的做事態度與品管。
3. 激勵明基團隊邁向國際化。
4. 接收西門子全球手機銷售網絡，T-mobile、Vodafone與Orange等大型電信營運商客戶。
5. 增加一千七百位手機研發團隊與專利。
6. 獲得3G手機決賽圈的資格。

室裡面，長型會議桌一邊坐著西門子集團執行長、財務長、手機事業執行長與手機事業總經理，另一邊則坐著李焜耀等四人。

整個會議室裡鴉雀無聲，七個人專注聽著李焜耀簡報如何進行併購後的整合工作，李焜耀以2001年9月的友達光電合併案為例，解釋明基經營團隊如何在最短時間內完成併購後的整合，並且快速攀升到全球前三大面板廠的經驗。

### 許諾：照顧員工，留住人才

克倫菲德專注聽著李焜耀的簡報，一會低頭抄著筆記，一會抬頭看著李焜耀，連珠砲地逼問李焜耀要如何照顧西門子

的員工。

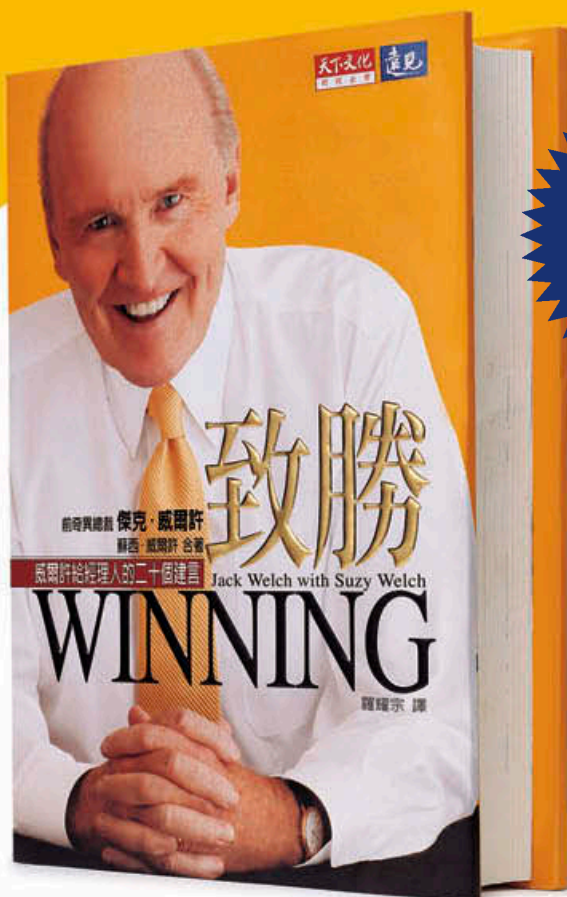
「宏碁可以讓義大利人蘭奇當總經理；未來，明基也可以讓德國人來當總經理，」李焜耀不斷地跟克倫菲德強調人才的重要，以及明基未來持續加強在LCD面板與消費電子的投資規模。友達合併的成功經驗，搏得西門子高層的肯定。「談判到最後，西門子甚至於會主動提出一些協助，」雷輝說。

其中，明基希望西門子團隊的十多位高階主管，能夠保證在三年內跟新組織一起奮鬥，「克倫菲德主動跟這一群高階主管商談，用盡一切的方法幫明基留下十多位的核心管理幹部，」雷輝強調。

6月初剛從慕尼黑簽完約的雷輝形容，明基與西門子的聯姻，就像是一個十七、八歲的血氣方剛的青少年，遇到了一個五、六十歲有智慧老者，「明基會蛻變成三、四十歲的成熟大人，準備大展身手。」

明基與西門子的結合，未來會過著幸福快樂的日子，還是一路坎坷，就看李焜耀經營團隊的執行力。





收錄獨家  
越洋專訪

世紀最佳經理人 **傑克·威爾許** 第一次親筆撰述

★《Business Week》、《華爾街日報》排行榜第**1**名

★全美首印近**50**萬冊

「Manager of the Century！」——《Fortune》

「無論是對剛剛離校的畢業生，還是對大公司的CEO而言，本書都是一部公正、坦率、題材全面的商業成功指南。」

——比爾·蓋茲(微軟總裁)

# 有了**致勝 WINNING** 其他管理書都不必讀了！

——知名投資專家 華倫·巴菲特

**致勝 WINNING** —— 威爾許給經理人的二十個建言

傑克·威爾許、蘇西·威爾許 合著

■軟皮精裝 ■定價450元

「我被問過幾千個問題。但是大部分可以歸結成一個問題：怎麼做才能致勝(WINNING)？」

前奇異總裁傑克·威爾許無疑是最諳致勝之道的企業家，在掌舵奇異的20年，奇異市值成長超過30倍。本書是由威爾許本人與他曾任《哈佛商業評論》總編輯的妻子蘇西共同執筆。威爾許以豐富的實務資歷，加上蘇西對管理議題的敏銳觀察與獨到眼光，經過兩人無數的討論和辯論，精心的整理與編排，本書終於問世。書中的真知灼見、原創性思想，以及針對細節問題提出的解決方案，在在都改變了人們對工作的看法。

◆本書分別以二十章來分述威爾許一生的管理智慧：

第一部「企業的根本」屬於觀念介紹，其中包含使命與價值、坦誠、賞罰分明、良心與尊嚴等。

第二部「企業經營」檢視公司內部，探討人事、作業程序、文化等機制。其中各章分別談領導統御、用人、人員管理、遣散、管理變革、危機管理。

第三部「競爭」談組織外面的世界，討論如何創造策略優勢、編製切實有效的預算、有機成長、透過併購成長，並且嘗試揭開品質計畫「六標準差」的神秘面紗。

第四部「個人職涯」，探討如何管理專業職涯的起伏和品質。包含如何尋找合適的工作、如何才能抓住升遷機會、如何與老闆相處、平衡工作與生活等。

最後一部收錄了包含面對中國的威脅、用人多元化等其他問題。

明基董事長 李焜耀

# 代工， 就像是個遊民而已！

併購德國西門子手機部門，  
是站在巨人肩上，抑或扛下爛攤子，  
這恐怕是「冒險大將軍」——李焜耀最大膽的賭注。  
對於併購，有識有膽的他相信什麼？又擔心什麼？  
對於代工，他認為像遊民，搬來搬去無一定所，  
堅持品牌、浪漫的他如何築夢？

■刁明芳、江逸之



陳之俊 攝



**Q**：Nokia有高階主管用「兩隻火雞不會變成老鷹」形容這次的併購案件，你自己怎麼看？

**A**：他是競爭對手，當然利用這個機會打壓，但報紙不用把這標題做得這麼大。

這次的併購案，有利於明基建立品牌的規模經濟，譬如過去贊助歐洲盃足球賽，我可能只有20億美元的營業額能分享，現在有了70、80億美元營業額分享，無形中每一個銷售額要攤提的行銷費用成本，就比以前要有經濟性。

另外合併後五千萬支品牌手機的產品，今天撒到市場上，你想這個威力多大，一年五千萬個BenQ手機的使用者，拿我們的產品，到處走動，品牌的效益跟擴散性多強？

三星的品牌做了三十多年，真正的轉機就是在手機，手機的量，加上高檔的形象，品牌整個翻過來。

**Q**：雙方到底有哪一些優點的結合？

**A**：第一，他們的作業經驗和系統客戶，比我們強太多，系統的測試能力也比我們強。第二，他給我們智慧財產權的條件非常好，包括2.5G和3G的專利權。

第三，他供應鏈的管理比我

們好，有幾個高手做得非常好。另外，他在北京有六百多個2.5G手機設計工程師，這個團隊也滿強的。

國內看的都是虧損，坦白講，今天如果不是人家有問題的話，你能買得到嗎？這是事實，併購能否成功，最後要看我們自己的本事，當初友達（聯友和達碁）兩家合併的時候，也是兩家很困難的企業，大家經過共同的奮鬥也做起來了，當然那裡面有很多產業周期的問題。

西門子雖然從去年第三季開始虧錢，但之前很賺錢，我們看過他以前賺錢的能力，很厲害的，我覺得這個能力不是問題。整個產業轉向比較偏亞洲，他們跟得比較慢，產品的機型還是非常德國風格，缺乏亞洲的細膩，及亞洲人習慣的介面，這都是可以改進的，就是我們要帶進來的價值。大家今天不要去看他虧多少，而是明基跟西門子手機團隊合在一起，可以組成一個多完整的競爭力出來。

**Q**：大家最擔心德國工會不好惹啊？

**A**：每個人都預期那邊要裁員，我們還沒談判之前，西門子內部就計畫調整員工，我們並沒有要改變這個部分，還是

繼續做。

基本上，原先的管理團隊都留下來，只有一兩個人因為家庭的因素選擇離開，事先都談好才簽約的。

併購最重要第一步是要穩住客戶，讓客戶知道過去整個西門子時代留下來的承諾，統統都沒問題，會有同樣一批人幫他承接下去，都沒有變。明基進來以後，我們能提供更多的新產品，這對歐洲的客戶來講，他們更歡迎。

**Q**：這段時間，你相繼接受許多國外媒體的採訪，談談心得感想。

**A**：我認為這個動作對全世界都是衝擊，代表一種強烈的訊息，就是亞洲力量的興起。

你注意看歐洲的科技公司，現在還剩下什麼？以IT品牌來說，歐洲只剩下西門子，手機品牌這樣做下去，只剩下Nokia是純種，其他都是亞洲混種，其他歐洲品牌幾乎都跟亞洲混血，才能夠生存，這當然是亞洲消費者數量的優勢造成的力量。

對歐洲來講，他們自己也意識到不適合變動快的科技產品。像汽車還是由他們主導，汽車最好賺的那一塊，還是在他們手上，但在整個科技產業，競爭力受到衝擊，這是一

**品牌代表一個社會的文化水平，對未來生活定義的能力，是一種哲學，也是一種生活態度。**

個很大的題目，在歐洲人心頭上是很大的一片烏雲。

坦白講，不是我們去歐洲，而是邀請一批歐洲人變成我們的核心幹部，大家共同經營全球性的事業，將來很多高階主管可能都變成歐洲人擔綱，這是合理跟正常的。

對我們來說，透過品牌，台灣的企業才能建立全球的影響力，這影響力是看得見，摸得到，有累積性。你想想看，這次因為我們做這件事情，「台灣」這個字眼出現在全球幾百次啊？比什麼外交事件都多啊！那天謝長廷院長來參觀，也是經濟部給他的建議，說來鼓勵一下。

想想看，因為這件事，德國大概百分之八、九十的人知道BenQ了，Who is BenQ？他們就會去問。喔，跟Acer有點關係的，畢竟Acer二十多年了，有可能一下就拉到跟它同樣的知名度，甚至比它還高，這很不容易，假如我在德國再推出一些產品，那整個知名度不得了，我們歐洲分公司已經在反應，有許多人打電話來問，要來找工作的、贊助的、要做經銷商的都有。

**Q：你對於品牌的堅持，始終如一？**

**A：**這幾年最辛苦的事，還是

覺得台灣很多人不懂品牌在整個企業，以及整個社會所代表的涵意；它是代表一個社會的文化水平，對未來生活定義的能力，是一種哲學，也是一種生活態度。

一個企業因著它的品牌和商譽可以存在百年以上。可是一個人能活超過一百歲嗎？上班了不起三十年的壽命，我們可以讓每個人在歷史長河裡貢獻點點滴滴的智慧，形成一個百年的品牌，對於社會有很大的貢獻。

古人說，「我思故我在」，現在企業家說，「我創造價值故我在」，企業是以創造價值為目的。我們很希望做有名望的企業，把個人的智慧貫徹到整個企業中。

如果你一直在做這些代工，最後能留下什麼？當然是很賺錢，但坦白講，就是在做遊民式的經營，一直搬搬搬，長期對於社會的貢獻，或者對自己企業是否能生存下來，都是一個問題。

我覺得，大陸還比較好，他們比較認同「品牌」這種長期的價值，虎死留皮，人死留名，很清楚最後留得下來的，就是這個品牌。

**Q：**三年下來，BenQ有這樣的亮眼度和曝光度，是如何做

到的？

**A：**我們可能是優等生，這不是每個人都可以做到。第一，品牌的軟性或軟體面要架構得非常完整，就是品牌的哲學、品牌的個性、品牌的表現。用什麼方式來表現，來跟消費者溝通，一直傳到設計的概念是什麼，整個都要結合在一起。

第二，產品本身要夠有競爭力。產品就是牛肉，回歸到最後，還是要給消費者好的東西，好的品質才有好的價值和好的設計，消費者拿出來，樂於和別人分享是非常重要的。當然，也要找到相襯的員工，員工喜歡這個品牌，內部溝通要做得很好，這樣員工本身就是一個品牌代言人或是一個實踐者，這個都要互相結合。

另外，我想我們運氣也很好。因為，我們在推這個品牌時，是全世界科技業的低谷，人心其實也是滿壓抑的。所以有這樣一個品牌出來，強調快樂科技，得到很多人的支持，時間點非常好。

也因為大環境不景氣，我們可以找到最好的一群人來幫我們做行銷，那時候成本也比較低，他們接的案子也比較少。

再過來我們整個計畫、規劃，像Jerry（編按：王文燦，現任明基全球營銷總部總經理



**生活需要平衡。都會跟田園生活的平衡；人文、科技及理性、感性的平衡。  
別忘了我們既是人家的父親，也是人家的兒子，盡量讓自己扮演平衡者。**

理）他整個團隊都非常成功，找到全世界最好的人來幫忙，把架構弄起來，執行的都還算不錯。當然人事架構，還有全球各地的分工，也都找到不錯的人，明基在俄羅斯最近做得很好，總經理是我們認識很久的人，莫斯科大學畢業，很聰明，也很踏實。

**Q：在宏碁時代認識的？**

**A：對！**

**Q：所以宏碁時代累積的經驗很有幫助？**

**A：那很有關係，很多事情我們幾乎沒有再犯同樣的錯誤。**

**Q：你覺得三年來BenQ做品牌，體質最缺哪一塊？**

**A：從前線物流，通路的末端，整套的管理我們還不夠強。今天東西出去了，經過各種經銷系統，一直到消費者手上，售後服務，及完整的物流系統，在這部分，我們做得還不夠理想。**

**Q：每一次你的冒險動作，都把明基帶向更大的舞台，可以稱你是「最浪漫的執行家」？**

**A：有時候講多沒有辦法證明，你要做給人家看比較重要。我始終相信，品牌是一個文明社會很重要的象徵，代表我們整個社會進步的程度，或者是對未來的憧憬。**

其實任何事情其實都可以作

夢，作夢的結果下一步就是要實現，把它執行出來。像我們這樣的人，有一種特質：我們有一個很寬廣的視野，隨時在找尋可能的機會，或者有很好的敏感度，能夠隨時查知我們組織的弱點跟狀況，一種能夠把問題整理清楚、交代清楚的快速能力，然後確定看到有人動手把結果做出來，就趕快出來，所謂quick in and quick out。

浪漫的執行家就是這意思，有一些理想、然後有一些夢想，但是碰到狀況的時候，也能夠快速的進去，把問題不一定是解決，但能把它釐清楚，交代給能夠解決的人，然後看到他已經在解決了，快速的跳出來。這種能力的具備，應該是很多主管應該有的。

**Q：你覺得自己是怎樣的人？**

**A：我覺得我是比較平衡的人，我希望讓自己各種能力都比較均衡。**

我不希望讓別人的生活過得非常扭曲，人要平衡，我最近跟同仁上課也是跟他們講，要給自己一個平衡的清單，每個人生活都要能平衡。

對部屬是壓力跟鼓勵的平衡，不要一天到晚壓榨，有要求，但也要鼓勵，一定要平衡。此外，追求都會生活跟田

園生活的平衡，人文科技和理性感性的平衡，以及陌生跟熟悉環境的平衡。尤其不要忘了我們既是人家的父親，也是人家的兒子，盡量讓自己能夠扮演一個平衡者。

**Q：你是怎麼看自己的優點、缺點？**

**A：優點不用講，缺點我還是很很多，脾氣暴躁，不耐煩。**

倒是我們這個團隊有個優點，比較尊崇一個理想性，覺得事情只要經過長期努力，都會成功。

而且堅持做對的事，而不是堅持把事情做對，做對的事情比較重要。你看歐洲人的歷史觀就是，他們在架構一個東西，都是追求很長期的目標，不是變來變去。當然這也是造成他們一些短處，是他們長處也是短處。

**Q：你為什麼會鼓勵員工去爬玉山？**

**A：主管以上都要去。這有多重意義，一方面很多人一輩子沒想過要做這件事情，不去做是因為怕，擔心說太困難，被逼著做一件事情，可以克服很多心理障礙。**

第二個當然是，希望大家身體好一點。第三，台灣最美的地方確實都在山裡。

**Q：請問你下一步為明基勾勒**







李焜耀：堅持做對的事，比把事情做對重要。

陳應欽 攝

的願景是什麼？

**A：**希望它一定是世界的名牌，有很好的價值，帶給人類生活態度有很大的啓示。

當然西門子的購併案還沒成功，如果真的有幸能成功，帶給公司絕對是一個很高獲利的結果。

這個購併讓股本膨脹不到5%，營業額增加一倍，公司的資產周轉率也是一倍，只要能夠獲利，那槓桿一定非常的強，但還沒有購併成功，所以有挑戰性，我相信以我們的工

作團隊和經驗，是滿有機會，當然還要經過很縝密的執行。

**Q：**因為手機產業是不等人的，執行力必須夠強？

**A：**手機產業有一個很大的好處，世代的演變很快，每一個世代的演變就提供一個新的商機。你看，全世界的電子產品除了印表機由HP獨占很久，占一半的市場，其他的電子產品很少有一家公司的市占率達到三成。今天Nokia市占率三成，但還能維持多久？新的品牌當然在冒上來。目前手機年

產量有六、七億支，那以後呢？2010年估計可以到十億支，Nokia有可能到三億支的規模，我們不一定要這麼大，只要達到那個規模經濟點，就很有競爭力。

而且這個產業智慧財產權的分量是比其他IT產業的比例要重，有關2.5G、3G制訂的標準，這些無線通訊的規範，將來都會建構在所有的IT產品，和各種家用產品，明基在併了西門子之後，在這方面是很有優勢的。（陳建豪整理） **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。

獨家專訪

柏克萊商學院代理院長 Richard Lyons

# 人民幣應朝 一籃子貨幣發展

高聖凱

去年12月走馬上任的加州大學柏克萊分校商學院代理院長 Richard Lyons，不僅蟬聯六屆年度最佳教授頭銜，更長期擔任美國聯邦理事會與世界銀行的外國貨幣政策顧問。

貌似明星李察吉爾的他，談到亞洲經濟前景的時候，神情總是眉飛色舞，他認為，亞洲經濟出頭的日子將來臨，勢不可擋。但他也指出，大陸當局長期若不調整人民幣匯率，將嚴重影響經濟體質。

**Q：美國政府全面呼籲人民幣升值，你如何看待人民幣匯率未來的發展？**

**A：**我認為人民幣在明年以前應該不會做出升值動作。理由有兩點：首先大陸的通貨膨脹現象持續，通膨成長率遠比美國快，代表經濟發展活躍，維持低匯率將有利於大陸與美國等地的貿易競爭力。

打個比方，國家整體經濟競爭力若是條橡皮筋，低匯率政策就像橡皮筋的一端不斷被往外拉，若通膨不斷升高時，橡皮筋的另一端卻是往內縮，正好抵消匯率貶值的壓力。

若問人民幣是否被低估，我的回答是肯定的，但這是大陸當局為求出口競爭力刻意壓制的結果，短時間內難以改變。

此外，根據我與許多大陸經濟學者的討論，我們都認為大陸政府對於美國政府的要求往往反其道而行。這背後可能有許多超乎經濟的考量，但是我相信當美國呼籲人民幣應升值，大陸當局會能拖則拖。

所以，如果你問我未來一年內大陸人民幣會不會升值，我會回答「不」。但若你問我未來三年內人民幣是否會調整，我的答案是肯定的。

**Q：在這樣的趨勢下，我們又該如何看待美元走勢？**

**A：**關於美元匯率的趨勢，我認為有兩股力量在左右美元匯率的走向。從負面的角度觀察，美元的動向往往與美國對外的貿易赤字比例有所關聯，赤字愈大、匯率傾向走低。

現在美國的貿易赤字逆差大約維持在GDP（國內生產毛額）的6%~7%，比例相當大。美元走強或續貶，關鍵在於美國政府未來五年能否降低高比例的債務，我認為會很辛苦，若是放長遠看二十年，我相信美國有機會改善。因此，我認為未來三到六個月、甚至一年之內美元情勢並不樂觀，仍可能走貶。

但另外一個角度的觀察正好相反，目前美國聯邦公開市場操作委員會（FOMC）已將聯邦基金利率從1%調到3%，這是引導資金回流、刺激美元升值的利多消息。我預期未來四次的委員會議中還將陸續升



## Richard Lyons 小檔案

- 現職：加州大學柏克萊分校  
商學院代理院長
- 出生：1961年
- 經歷：美國經濟研究部副研究員、  
美國財經政策期刊董事會董  
事、Matthews Asian Funds  
主席

息，調升至4.5%應該沒問題。至於4.5%以後，調升的空間還有多少，我沒有答案，但持續升息是趨勢，這將有助於美元走高。

美元升值的動力取決於美國未來的通貨膨脹變化。如果美國維持每年2%~2.5%的通膨率，經濟活動持續成長，美元自然受到刺激而日趨攀升。

**Q：亞洲其他國家的貨幣匯率又應該如何因應人民幣的變化？應該緊盯，還是交由市場機制決定？**

**A：**這是個好問題。貨幣應由市場機制決定，還是緊盯其他國家變動，一直是現在財經學界討論的焦點。從各國政府的態度與學者分析總結而言，當

人民幣升值時，各國傾向選擇一籃子貨幣策略，也就是人民幣、美金與歐元比例各占三分之一，以平攤風險。

我認為一籃子貨幣政策是大陸未來貨幣政策必須考量的重要方向。大陸不能再局限於國內觀點、生產競爭力導向來決定貨幣匯率，必須將進口成本與國際商業關係等因素都考慮進來。

長期來看，人民幣匯率若不做調整，大陸經濟體質會出現嚴重失衡問題。

**Q：你也是亞洲家族基金的主席，你對於亞洲經濟的前景看法如何？**

**A：**我目前是美國財經政策期刊的董事會成員，此外我也是

Matthews家族亞洲基金的主席，金額約35億美元，但我不負責操盤，只掌管基金評鑑與成效。我的個人動產當中，有20%投資在亞洲，原因就在於我十分看好亞洲的經濟前景。

儘管近年來大家發現，大陸經濟發展受到政府有計畫降溫，但我認為長遠來看，大陸窮了這麼久，經濟一旦從封閉到開放，商業行為徹底解放，這股賺錢的成就動機能量將難以抵擋。

未來十年的全球商業創新活動與經濟成長重心，無疑將落在亞洲，我對亞洲基金的看法是長期持有，總歸一句話：buy and hold（加碼並長期持有）。 G



統一企業集團總裁 林蒼生

# 文化大畜 企業大同



陳之俊 攝

「金剛經」談到  
「我相」「人相」「衆生相」「壽者相」，  
這也是人的心量擴大的一個過程。

■ 林蒼生 主講

**現**在已經很少有人去注意，中國古來的先賢智慧了。例如從《易經》、孔子、老子的智慧中，能對今日的國家社會，甚至企業能有什麼理解與作用。今天我姑且也來拾人牙慧，談一點老東西。

孫中山先生常談「世界大同」，但世界大同範圍太大，有點抽象，那我們能不能小一點從「國家大同」，甚至「企業大同」來思考，這與「格物、致知、誠意、正心、修身、齊家、治國、平天下」的道理是一樣的。由小圈子到大圈子，慢慢發展，然後我們就能瞭解什麼是「世界大同」。

這中間已經暗示著，我們要做到世界大同，必從小的圈子開始，一直小到誠意、正心，甚至小到格物、致知，小到一個人的起心動念，在這微小的意念中，已經含括著，將來能不能「大同」，能不能成功的問題了。

## 「爲道日損」才能解人惑

這問題的思考，一個人、或一個企業人士，大約要到中年以後，才會開始體會它的重要性，它的需要性。這背後的道理與老子所說的「爲學日益，爲道日損」有關。人在年輕時候，要一直吸收智識、增加經驗，在



人生的過程中，到某一個層次，尤其在要負起大責任，要做大決定時，便會體會到光有智識與經驗是不夠的。那時老子的方法是要學習「爲道日損」，意思是把學習來的智識，一個一個拋掉，使自己回歸到本來與大自然一樣，那樣純淨無染的狀況。這時心無雜染，再回到人要處理的問題上，那時的起心動念，比較能符合整體性的需要，事情比較容易成功。或則可以說，只要人能如此堅持下去，就一定會成功。這樣由「爲學日益」圈子愈來愈大，到「爲道日損」使圈子愈來愈小，小到近於「無」。果能如此，相信不論在「小」、或在「大」，都會在「大同」的和諧中不會失序。

### 《金剛經》教人心量擴大

在佛經中也有類似的觀念，「金剛經」談到「我相」「人相」「眾生相」「壽者相」，這也是人的心量擴大的一個過程。如何擴大呢？「楊朱爲我，拔一毛以利天下，不爲也」，因爲人與大自然的動物，都有自我保護的利己本能，從生理的角度來看，還停留在「我相」的層次。

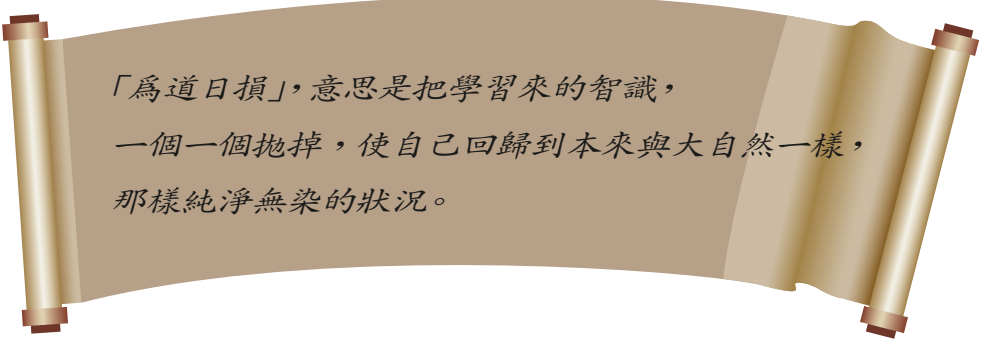
而隨著年齡增長，人的心量也能學習慢慢擴大，例如結婚

後就不能只想一個人的事情，明明心裡想去看電影，但還是陪太太去散步，這就是你的心量已經擴大到能夠包容對方的心量，願意犧牲自己，成就對方的需要，進入了「人相」的境界。

當一個公司有一千個員工時，老闆就要設身處地去想如何爲員工創造一個好的工作環

境在衝動中爲國捐軀；文天祥則是在很安靜地情況下，屢次被誘惑，只要點個頭，就有享不完的榮華富貴，但是文天祥完全不爲所動。這個不爲所動不是三兩天，而是幾年下來，每天安靜的面對相同問題，仍能堅持不屈，顯見他的心量異於常人。

文天祥之所以能夠成爲文天



「爲道日損」，意思是把學習來的智識，一個一個拋掉，使自己回歸到本來與大自然一樣，那樣純淨無染的狀況。

境，將公司帶上好的軌道，每天想的都是一千個員工的事情時，他的心量已擴大到一千倍，達到「眾生相」的境界。

黃花崗烈士爲何願意爲國家生存而犧牲自己的性命？因爲他們已能體會到「眾生相」理念的崇高，而寧可犧牲「我相」的生命，以成就「眾生相」的生命。

### 文天祥心量異常人

文天祥的慷慨就義更不簡單，在沙場上衝鋒陷陣，是一

祥，是因爲長年累月都在閱讀詩書，和古聖先賢做朋友，學習到心量的擴大，一旦心量擴大後，就不會回到一個人單獨爲尊嚴奮戰的困境，而幾乎到了「壽者相」的境界。

「壽者相」是從第三度空間超越到第四度空間，已變成時間的向度。「壽者相」能夠古今往來，和孔子來往、和蘇東坡互動，「對飲成三人」，那種陶醉在跨越了時空的交錯，心量更爲崇高偉大。

當釋迦牟尼佛達到「壽者相」

經濟發展是一種看得見的成就，但因為是有形的，  
所以風來則聚，風去則散，所以經濟能造就繁華，  
但什麼時候造成風暴，並不知道。

的境界時，在宇宙時空往來的剎那之間，從人的肉眼、天眼、慧眼、法眼，達到佛眼境界時，已是無所不包，無所不容，心量之大，無遠弗屆。

這心量擴大的過程，在《易經》中也在「同人」的卦中有所詮釋。

### 用《易經》看台灣經濟

談到《易經》，我們須先瞭解，一個東西還未成形前叫「陽」，成形後為「陰」，形而上為陽，形而下為陰，陰裡面有陽，陽裡面有陰，如此就構成了《易經》的理論基礎。

「小畜」卦屬於陰卦，陰卦是指成形的東西，我們經濟發展是一種看得見的成就，但因為是有形的，所以風來則聚，風去則散，（「小畜」是風天小畜）所以經濟能夠造就繁華，但什麼時候造成風暴，並不知道。

台灣這幾十年來GDP的成

長，已經看到「小畜」卦的成長，但是「小畜」卦的成果如果沒有好好轉到「大畜」卦，這經濟的成果會使人心頹廢。所以「小畜」之後，有一個「履」卦，「履」就是行動，「小畜」之後如果沒有行動、走向正確方向，「小畜」慢慢會變成「蠱」卦，現在人心敗壞頹廢就是這種現象。

而「履」必須要有正確方向。為何周朝要提倡制禮作樂？《易經》談到「豫」卦：象辭云「君子以作樂崇德」；又談到「觀」卦：象辭云「先王以省方、觀民，設教」。省方就是到處去省察，觀民則是察看民間疾苦，而設教就是教化民眾。

以上兩個卦很重要，「觀」卦為制禮，「豫」卦談作樂，制禮作樂便是一個社會從「小畜」卦經濟富足以後，要轉變為教化人民，讓人民在教化之後，文化層次提高，逐漸進入

精神的層次而進入「大畜」卦的世界。進入精神與文化富足的社會。（「大畜」是山天大畜，是陽卦，意即陽能像山那樣穩固地藏蓄著。）

### 李光耀：文化要重於軍事

孔子講禮，但現在的政治人物在廟堂之上亂罵人，實不合乎禮，人民被不良示範影響著，沒有禮儀可言。而作樂方面，涵括了現代的藝術文化音樂甚至文學的精神層次教化。一個國家在經濟富足之後，將經濟的力量投注到人民社會的精神文明的教化上，那麼便可由「小畜」的性質，轉移到「大畜」的世界，那麼逐漸到「何天之衢」（「大畜」上九）便接近於「大同」了。

今年4月，在海南博鰲論壇中，李光耀先生的演講，建議中國在經濟發展之後，在生活的品質提高時，不要將其力量放在軍事的競爭與擴張，而要投注於「富有活力的、高尚的大眾文化，重新點燃中華文明之光」，有如此眼光，李光耀先生確實是二十一世紀不一樣的政治家。

將此觀念轉移到今日兩岸問題來做思考，我們能不能學習當年雅典與斯巴達在戰爭之後，元老們坐下來談，以後大



家不要打仗了，如果要競爭，換一種形式，大家來比賽體力、速度與耐力的運動，於是就形成了奧林匹克的運動會，這也是由形而下的競爭「小畜」提升到形而上的競爭「大畜」的例子。

由此延伸，兩岸能不能將重點放在兩岸藝術、文化、音樂、文學、運動、民俗的交流

變成爲全部。爲什麼？因爲我們有文化，所以清兵入關，用漢治漢，而且康熙、雍正、乾隆中華文化國學程度都很好，由皇帝以至於大夫，到庶民都在相同的文化中浸潤，這是清朝能以少數人統治多數人的原因。這也是「同人」卦裡的微言大義。

文化的累積就是「大畜」，

有綜效。

綜效分成兩種，一種是看得見（形而下的），例如我們以前在美國的餅乾公司，賣出以後，收購的公司可以省掉五個工廠，節省很多成本，這就是看得見的綜效。另一種綜效是看不見的（形而上的），看不見是在有形資產與資產負債表上是看不到的。

一個有眼光的併購者，就必須著眼在未來的潛力上，在無形的資產的發揮上。這無形資產的尋找，廣義地說，也在「大畜」卦的範圍裡，而合併以後如何做，又是在「同人」卦的範圍了。

「世界大同」的「大同」，來自《易經》中的「大有」卦與「同人」卦，兩個卦合在一起簡稱「大同」。

孫中山先生的「世界大同」是希望由「民生主義」方法，使進到「大有」的富足社會。然後以「同人」的胸懷，幫助弱小，結納友朋，由經濟富足的層次，走向「精神文化富足」的層次，由小圈子到大圈子，由「企業大同」到「國家大同」，然後再到「世界大同」。

我個人相信，這才是進入二十一世紀的今天，我們在地球村的時代，要好好努力的方向。（劉懿萱整理）

G

文化的累積就是「大畜」，有「大畜」，就不用擔心被併吞。企業合併與收購關鍵，也在於此，能有共同的企業文化，合併或收購，較容易成功。

上，那麼在交流之後，彼此在形而上的層次「眾生相」，融合成一體，那時戰爭的對立，自然就會消失了。

### 文化是併購的最大力量

以中國歷史來看，中國一向不侵略別人，在幾個朝代曾經被異族侵略，但被侵略後反而能將對方同化成一體。例如蒙古打進中原，後來就變成中原的一部分；滿洲打進中原，滿洲也成爲中原的一部分。我們是被侵略，但是被侵略的反而

有「大畜」，就不用擔心被併吞。由上可知，由國家縮小到公司的較小圈子，我們也必須要有自己的企業文化，不論未來如何和他人融合，文化的力量永遠是最大的。

近來企業盛行合併與收購，其中成敗關鍵，也在於此，能有共同的企業文化，合併或收購，較容易成功，否則，一定會失敗。

### 由企業大同到世界大同

現代的併購，都是在看有沒



# 力爭上游

2005年 23縣市政績總體檢

- 焦點首長・焦點民意 p.116
- 縣市施政滿意度大調查 p.134
- 探索台灣 p.162
- 縣市總體競爭力評比 p.170
- 城市交流 p.186





這是一個地方競爭的時代，  
不力爭上游，  
就是被邊緣化。

城市的興衰往往耐人尋味，  
從頭家感受的施政民調，  
以及客觀的競爭力評比，  
多面向地檢視，  
更能清晰呈現縣市長的成績單。

當人民的掌聲響起，  
也許大，也許小。  
前段班莫自滿，  
中段班要爭氣，  
後段班更該全力追趕，  
因為，地方競爭永不止息。

■ 林美姿

陳宗怡 攝





政績總焦點

# 最肯打拚，最有掌聲！



高雄市 前市長謝長廷

- 施政滿意度五顆星
- 居民自認進步第一名



台北縣 前縣長蘇貞昌

- 施政滿意度五顆星



高雄縣 縣長楊秋興

- 施政滿意度五顆星
- 重視民意第一名



澎湖縣 縣長賴峰偉

- 施政滿意度五顆星
- 居民光榮感第一名



苗栗縣 縣長傅學鵬

- 施政滿意度五顆星

資料來源：本刊23縣市民調及縣市競爭力評比  
註：其中謝長廷、蘇貞昌為前任縣市長，民調排除四位現任代理縣市長。

製表：林美姿、萬敏婉

繪圖：劉麗堅



澎湖縣



台北市 市長馬英九

- 總體競爭力第一名
- 清廉第一名



新竹縣 縣長鄭永金

- 居民光榮感第一名



彰化縣 縣長翁金珠

- 競爭力評比進步最大



台中縣 縣長黃仲生

- 競爭力評比持續進步







施政滿意度＋地方競爭力

# 縣市長，誰是典範？

今年的二十三縣市施政總體檢，有來自人民真實的感受，也有客觀的數字比較。縣市長施政滿意度有五位獲得最高榮耀；總體競爭力位居中段班的縣市明顯躍升。好消息是，過去三年多來，民衆均認為居住縣市有進步、光榮感普遍提升。壞消息也有，各縣市的民衆不約而同要求加強「治安」。

■ 林美姿

**城**市的經營就像企業一樣。企業領導人最終要對股東、顧客負責；縣市長也必須為「人民頭家」負責。

前紐約市長朱利安尼治好了「腐爛的大蘋果」——改變紐約敗壞的治安和低迷的經濟，更在911事件的危機中，鼓舞人心，成為市長的典範。

在台灣，誰是典範？

2005年的縣市施政總體檢，分為民調和統計評比兩部分，多面向地觀察本屆縣市長任內的表現。

人民主觀的感受是溫度計，數字客觀的比較是量尺，相互印證，更能接近事實。

## 比施政，也比形象

在本屆任期即將接近尾聲之際，人民頭家對縣市長任內的表現各自打了分數。獲得縣市長施政滿意度最高「五顆星」

榮耀的有五位，包括兩位全國性的知名人物：前高雄市長謝長廷、前台北縣長蘇貞昌；還有離島的澎湖縣長賴峰偉、無黨籍的苗栗縣長傅學鵬，以及首任即獲肯定的高雄縣長楊秋興；楊秋興同時也拿下最重視民意的榜首。清廉形象由台北市長馬英九以超高比率獲得第一名，但其施政滿意度只得到四顆星。東吳大學政治系教授盛治仁表示，這顯示選民某種程度上，把形象和施政表現分開看待。

對縣市長，人民有一番看法；對居住縣市，人民也有不同的心情看待。高雄市民認為居住環境過去三年多來呈現進步的比率高達八成，位居第一，其次是澎湖縣；而澎湖人的光榮感也和新竹縣人並列榜首。另外，民衆感受到中央對地方的支持度，出現重民進

黨，輕泛藍縣市的兩極化現象，值得注意。

雖然民意如流水，但盛治仁指出，在選舉時代，民意還是有不可忽視的重要性。這份在612中南部豪雨前所做的民調，雖可能因少數縣市災情產生變化，但仍相當程度反映了民意趨向。

## 比名次，更比進步幅度

客觀統計指標上，2005年縣市總體競爭力的評比，台北市仍遙遙領先，維持第一；彰化縣總名次進步七名最多；台中縣是唯一連續兩年名次均進步的縣市。

不過，冰冷的統計和人民的感覺之間常會有落差，像是台北市長馬英九、彰化縣長翁金珠和台中縣長黃仲生，施政滿意度未如客觀評比亮眼。政大經濟系教授林祖嘉分析，縣市

長個人的特質往往會影響滿意度高低，而且有些進步的效果短期不易感受得到，他建議選民，「要看實際的施政績效比較重要。」

縣市總體競爭力今年前十名的班底未變，名次稍有浮沈，但在十一名至十九名的中段班競賽上，已出現明顯的消長。二十三個縣市的發展條件不同，加上地方的硬體建設很難短期內趕上，中山大學公共事務管理研究所教授郭瑞坤認為，「競爭力進步的幅度比絕對名次更有意義。」

就六大細項的施政表現來看，二十三縣市的民眾不約而同表達，最滿意的施政是景觀及觀光休閒，最不滿意的是治安，平均高達37.6%，其次是交通及公共建設。

近年來，在週休二日和觀光行銷的帶動下，各種節慶活動熱鬧登場，城鄉景觀改造也蔚為流行，郭瑞坤指出，這些是民眾看得見，也容易感受得到的。但治安和公共建設更貼近民眾的生活，縣市長的施政重點應考量民意做調整。

### 民意：最怕首長不做事

年底選舉，民眾有機會換黨、換人做做看。民調顯示，除了台北縣、彰化縣、南投縣

和雲林縣四地以外，已表態支持泛藍或泛綠的民眾比率，和縣市長所屬的政黨傾向符合。

不考慮政黨的因素，有高達十二個縣市的民眾認為，未來的縣市長最該具備執行力，只有六個縣市民眾，認為重視民意是挑選地方首長的優先指標，僅有四個縣市選擇操守。在「責任政治」的制度下，廉潔的操守理應和執行力同等重要。曾任台南縣副縣長的郭瑞坤指出，「民眾的心態顯示，他們最怕縣市長不做事，即使拿錢，只要有辦事就交代得過去。」

城市競爭是無情的。郭瑞坤參與過許多中央政府業務的評審，察覺有些前段班的縣市，逐漸往後倒退，關鍵往往在於縣市長施政重點的錯置。「如果縣市長勤跑紅白帖，或是做些路燈、柏油路的鄰里建設，施政滿意度就不會太低，但這對地方長遠的競爭力並無幫助。」

選民不應過於短視，藉由各種縣市的評比觀察，可以讓勇於興革、肯做長遠規劃的縣市長得到鼓勵，需要加強的縣市長也有面反省的鏡子，可以對症下藥，迎頭趕上。 **G**

## 兩大調查體檢23縣市

2005年的縣市施政總體檢，共有兩大部分的評比：

**1 縣市施政滿意度大調查：**以金馬地區除外的二十三個縣市為個別母體，在5月份進行民調。項目包括縣市長的施政滿意度、清廉和重視民意度；居民的光榮感、自認地方進步比率與中央支持度；以及六大項施政滿意度、應優先加強施政項目和年底選舉投票傾向等。

縣市長施政滿意度採用級距評等，最高等級為五顆星。調查對象不列入四位代理縣市長，以任期較長的前任縣市長為主。

**2 縣市總體競爭力評比：**以五十二項統計指標，包括經濟表現、政府效率、企業效率、基礎建設和科技指標等五大面向，評比縣市的競爭力。金門縣和連江縣未列入評比。



【高雄市施政滿意度五顆星】

行政院長 謝長廷：

# 給城市希望， 做地方伙伴



陳之俊 攝

**Q：**你在高雄市的施政，獲得最高等級五顆星的施政滿意度，高雄市民也自認是過去近三年來進步最大的城市，你認為主要原因

何在？

**A：**我想主要是因為我們解決了市民長年的沈痾，同時帶給市民未來的希望。

從沈痾來說，一是高雄自來水的問題，二是污染問題，如河川污染，這些過去市民最爲詬病的，我們一一加以解決。

我也給城市帶來希望，爭取到國內外的大型活動，如2009年的世界運動會、高雄燈會等，這都是高雄的驕傲。而捷運、巨蛋的開工，以及體育園區的規劃，也都帶給市民對未來生活的憧憬，我想這是很重要的。

**Q：**你如何領導市府團隊，讓市政有明顯績效？

**A：**一個目標明確，有效率且熱情的團隊，以及可行的策略，缺一不可。

首長的個人風格可能很不同，但我覺得「承擔」很重要。領導人要替下屬承擔責任，下屬做事才能無後顧之

憂，所以我當政務官，很多公文、責任我都承擔下來，自己還被法院移送好幾個案件。我做裁決也很明快，不能讓下面的人無所適從。

用人我主要的考量是「互補」。因為我長得比較難看，所以都用比較帥、比較有能力的人。我希望給同仁成就感，這樣他們就會有熱情。

就政府的運作來說，府會不和諧，很難做事，而且耽擱了人民的權利。府會的和諧相處，需要時間，也需要誠懇。我在當市長時，常告訴議會，當府會互相攻擊時，市府的形象與滿意度降到25%，議員也只有18%，讓他們體會和諧的好處。

現在行政院與立法院也是要解決和諧的問題。我認為大概一年內會解決，而且也一定要解決，不可能長期這樣。現在兩院的滿意度都很低，立法院大概20%，行政院也好不了多



少，其實兩方和諧，對彼此都有利。

**Q：從高雄市長升到行政院長後，你在心情以及作法上如何調適？**

**A：**因為我來自基層，比較瞭解基層的需要，所以我知道，中央是扮演協助的角色，與地方發展伙伴關係。

中央掌握資源，當我們知道地方有些什麼事情不能做，我們就要去協助。如果中央只顧做自己的事情，地方只能配合，這麼東做一點、西做一點，對地方發展也不好。例如我現在推出「新社區六星計畫」，要把中央很多計畫落實到社區去做，就是兼顧到地方的發展。

**Q：有高達十七位縣市長都表達，財政困難是他們施政的最大阻礙，你認為中央應該如何協助？**

**A：**最近幾年來國內公共投資急速降低，而民間投資卻沒有等比例增加，造成我們的GDP沒有辦法成長，所以我們準備更加鼓勵BOT。不只發給獎金，同時還提供1%的金額給地方政府自由運用，這是一個很大的誘因與改變。我們打算今年做到新台幣1000億元的BOT案。

中央政府現在也設法幫忙地

方做許多事情，例如行政院現在提出八年800億元「水患治理特別條例」，也是要協助地方，解決淹水的問題。

**Q：本刊的民調顯示，民衆普遍認為中央政府的資源多放在民進黨執政的縣市，你如何看待民意的反映？**

**A：**民進黨執政的這幾年，大部分的資源還是放在北部。例如中部科學園區位在台中縣市，非民進黨執政的地方；竹科也不是。

現在中央對地方大部分的補助都是競爭型的計畫，也就是地方政府自己要提撥部分的經費或者有效率的執行，中央才會同意撥款。

例如「城鄉新建設」的計畫補助，第一回合是各個地方都有獎，但有些縣市無法在期限內執行完成，時間一到，中央政府就把經費收回去了。在我任內，高雄市準時完成了，就有機會接下第二梯次的計畫。這除了執行力之外，地方政府要取得公共建設，也要有一定的配合，像配合款，以及解決人民的抗爭等，要不然中央政府也不敢給錢。

**Q：調查也顯示，民衆最希望地方政府加強治安，中央和地方政府要如何攜手打擊犯罪？**

**A：**治安是全國統一性的問

題。治安不好的原因很多，但是我想中央政府要負一部分的責任。

過去有些政策是錯誤的，例如過去五年，警專只收了一百多位的的新生，近乎停擺的招生情況，是因為政府低估了每年會有一千名警力退休，再加上週休二日，造成警察每個月減少的班次多達數百班。

所以到今天，警力的預算名額缺了差不多七千八百個，尤其刑事警察嚴重不足，這只是預算內的缺額，還不包含增加編制的名額。

警力的不足是造成治安急速惡化極大的一個原因。我們現在也不可能一次補足所需警力，只好慢慢調整。大概這批調整的人力要到今年10月才能夠上路。

但有些事情是地方政府必須努力的，例如地方警力勤務的落實，另外警察的指揮系統也有些問題。今年以來，發生的所有綁架、勒索等大案子，都破案了。這一點對於治安是有些幫助的。至少，破案就是最好的預防了。

我認為，未來逐步把警力補齊，提高士氣，對於治安是有正面效果的。

（刁明芳採訪，林美姿、萬敏婉整理）

**G**



【總體競爭力第一名】

台北市長 馬英九：

# 生活，是競爭力關鍵



陳應欽 攝

我不追求「炫」，我追求的是一個城市的長遠發展，而且是持續的競爭力領先。所謂的競爭力是整體性的，不是哪一個單項。

城市長遠的發展，不可能只靠一條河、一個觀光碼頭、一季的觀光活動就足夠，它要的是「生活」，這才是真正關鍵的地方。所以我非常要求像交通、治安、環保等問題，讓台北市持續改善。

最近衛生署公布全台灣的平均餘命，台北市是七十九歲。

平均餘命是每個小孩在出生時，預期他能活多長的數字。全台平均餘命是七十六歲，台北市還比高雄市足足多了四歲。這個指標總結我們的努力：台北人活得比較久。

## 市政要做到世界標準

日前市府同仁到舊金山參加世界環境日的活動，發現世界標準訂定的垃圾零掩埋目標是2040年，台北市預計在2010年就可達成，比世界標準快了三十年。

台北市在廢棄物處理上可說是遙遙領先世界上許多國家。

五年前，在台北市實施垃圾費隨袋徵收之前，每位市民每天製造一·一公斤的垃圾；現在則小於〇·五公斤，垃圾減量的幅度將近53%，我在任內一定可以做到減量達六成的目標。目前全國只有北市與台中縣石岡鄉在做這件事，別的城市都不敢做，怕做不好。

在全國評比上，資源回收能做到20%已經很好了，但台北市回收率達到40%。我們連廚餘也可以回收，壞掉的沙發或彈簧床這些大件垃圾拆開後，不能回收的東西剩得非常少，這些成果後代子孫都可以感受得到。

有些施政，市民看不到，但對他們的生活是很重要的。前不久，我去信義計畫區華納威秀附近，突然聞到一股刺鼻的臭味，這種味道在其他縣市也許聞得到，但在台北市是不應該會聞到的。我馬上打電話給衛工處，讓他們去查污水下水道是否出了問題，果然發現，他們廚餘排放的管子破裂，以

致有味道出來。

台北市的污水下水道接管率，現在已達73.5%，是全國最高的，接近世界先進城市的水準。我接任市長時，北市的接管率已有41%，我再提高了三十二・五個百分點。一些人口眾多的縣市，到現在污水下水道接管率都還不到5%，很多民眾都不瞭解。

### 整頓攤販絕對必要

雖然有些縣市的觀光季名聲很大，但都比不上台北市一年的觀光客高達兩千四百萬人來得多，70%的國民旅遊卡是在台北市消費的。內湖工業園區去年的營收推估已達到新台幣1兆5000億元，行政院想要推動的兩兆雙星，單是台北市就幾乎已經辦到了。

市政上較大的難題，包括經費不足、老市區的更新，以及傳統市場的改革等。

傳統市場的攤販提供可及性最高的服務，但卻對市容與都市交通卻有很大的破壞。「攤販管理自治條例」已送到議會，還沒通過，在我剩下一年多的任期內，我一定要把市場攤販整頓到一個我可以安心離開的地步，雖然這很傷元氣，但一個世界級的城市不應該再這樣下去。

## 台北市政成績

- 內湖科技園區營收破1兆5000億元。
- 捷運每日運量破百萬人次。
- 悠遊卡發行量突破五百三十萬張。
- 垃圾減量53%。
- 台北市民平均餘命為七十九歲，超過全國平均的七十六歲。

中央政府從七年前開始，一方面減少北市的統籌分配稅款，一方面降低各種稅率，使得台北市七年來大約減少700多億元的稅收。這麼大的財政缺口，我們是怎麼活過來的？我們能做的就是「開源節流」。

台北市現在有一百四十五項委外經營的事務，可以省下幾十億元。我們也運用市有財產開發基金進行部分自償性的公共建設，例如每個行政區興建一座市民運動中心，這項措施很受歡迎，目前已完成兩座，我卸任前應該可以建好七座，這也是全台灣沒有其他縣市可以做到的。

### 抓住新需求，滿足市民

我自己也常去中山市民運動中心游泳，碰到很多趕八點免費時段游泳的老人，他們開心地拿著通行證說，「市長，這張卡比健保卡還要好！」這就是當市長的滿足，你抓住了市民的需要，創造了他們以前不

曾有過的滿足。

有些人覺得我游泳、跑步，都是在作秀，但實際上我做了很多基本功。實際的市政建設都是很扎實的，例如翻修人行道，現在台北市的人行道毫無疑問是全台灣最好的。有人說，走在仁愛路上彷彿走在法國巴黎，我說不對，我走在巴黎好像走在仁愛路上。

去年年底世界經濟論壇（WEF）評比全球五十三個城市的競爭力，台北市是全球第十一名，位居亞洲第三名，僅次香港與新加坡。我上任以來，台北市施政獲得全國第一的獎項超過九百項，領獎領到手軟，但我不以此自滿，到了議會被議員K到滿頭包，還是會虛心接受自己該加強的建議。有時候市政會有突發的意外，像邱小妹醫療人球事件，但我會要求自己，意外只要發生一次，未來再不容許發生，這樣才能不斷地使這個城市成長。

（林美姿採訪、萬敏婉整理）

G





【施政滿意度五顆星】

高雄縣長 楊秋興

# 成就感來自人民感謝



陳宗怡 攝

以前很多人不知道南部高速公路經過的地方，還有個高雄縣。我上任之初，高雄縣能見度低，產業外流嚴重，我的壓力很大。經過三年多來招商、行銷，以及景觀改造，大眾逐漸對高雄縣有印象，縣民認同感也提高了。

我常利用晚上與一些教授、景觀顧問和藝術家一起喝咖啡，在比較輕鬆的氣氛下集思廣益，這對我縣政的推廣很有

幫助。

例如縣府有「景觀總顧問團」，新蓋的學校都很漂亮，有人誤以為那是別墅，還去詢問價格。我也把高雄市「城市光廊」的計畫主持人找來當觀光交通局長，做街景改造。

行銷高雄縣是我施政的重點之一。我們把廢棄的「興達港」變成情人碼頭，今年的國慶煙火將在這裡施放。

以前荔枝「玉荷包」是一籠一籠地賣，現在一小盒的精美包裝，可以當禮盒送人，價格也能夠賣得更高。我還帶隊去日本、新加坡等地推銷高雄縣的水果。

南台灣過去有文化沙漠的不良印象，高雄縣爭取到衛武營舊營區，將改建為國家級的音樂廳與歌劇院，上次在衛武營藝術文化中心舉辦的「ART GO GO」活動，十五天內就來了九十萬人次的人潮。

未來高雄縣也將發展電信通訊產業。我把路竹工業區改名為「高雄科學園區」後，努力做國際招商，加上總統幫忙，將電信技術中心設置於此，最

近奇美也決定進駐投資七·五代的LCD廠，園區很快就會客滿了。

高雄縣府團隊的榮譽感很高，我們的效率和清廉度，我想縣民可以體會得到。今年環保局拿到中央評比的三冠王，資源回收、水污染防治，高雄縣都是全國第一，像阿公店溪本來被污染成「紅河」，現在也改善許多了。

我也當過民意代表，但我覺得縣市長比較能真正做事情，當然責任也比較大，一遇到水災，我就要到處巡視，幫助災民解決問題，當民意代表只要質疑批評就好了。在縣長任內，當事情執行得圓滿，會很有成就感。

有次我赴國外考察，坐華航的飛機，一位空姐在我面前蹲下來，她說謝謝縣長，把她家附近的鳳凌廣場變得很漂亮。鳳凌廣場是縣府街景改造一個成功的案例，現在每天賣咖啡可以賣到一千多杯。我想，縣民的感謝，就是我們當縣長最大的成就感了。

（林美姿採訪，萬敏婉整理）

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



人民吶喊：

# 最盼治安和建設

儘管經濟還是不景氣，但人民更關心生活是否安全？地方有沒有建設？

本次民調顯示，治安和公共建設是二十三縣市的民衆，普遍最希望政府加強的項目。地方首長能聽到他們的聲音，進而滿足他們的需求嗎？

■ 林美姿、黃漢華

今年是政府訂定的「治安年」，但人心顯然不安。根據本刊二十三縣市的民調，民衆希望地方政府優先加強治安的比率，以37.6%高居榜首，尤其是大都會區的市民，不安全感更高；其次民衆希望加強的是交通及公共建設（31.6%），最近立法院通過「新十大建設」預算案，讓不少引頸企盼的縣市長和民衆的期待不致落空。（見表一）

中山大學公共事務管理研究所教授郭瑞坤分析，最近發生的許多重大犯罪案，讓人心難安；公共建設方面，民衆最切身感受到的是交通建設，因為塞車是很多人生活上不愉快的經驗。

## 〈焦點1〉 民衆不安，期待治安

在發生千面人下毒案、要犯張錫銘遲未落網，及屢見不鮮

的詐騙案等陰影下，除了澎湖縣和台東縣之外，其他縣市民衆各有兩成以上，希望地方政府優先加強治安，尤其是大都會地區包括台北縣市、台中市、桃園縣和高雄市更占五成以上。其中，台中市最高，達69%，高雄市也達62.2%。（見表二）

警政是中央一條鞭，為什麼各縣市民衆感受有如此大的差別？警政署副署長洪勝堃指出，都會區消費型態多元，犯罪率會偏高。台北縣市、台中縣市和高雄縣市去年全般刑案發生件數加起來，占全國一半以上。尤其是特種行業林立的台中市，去年每十萬人發生近五千件全般刑案，居全國之冠，估計有一半的犯罪來自外地人。最近千面人事件，也是北部人到台中市做案。

從去年6月台中街頭警匪槍戰，造成兩名員警殉職，到耕

讀園黑幫槍戰，一度動員維安特勤進駐台中市，讓大家對台中市治安差的刻板印象根深柢固。「從2003年開始，台中市治安就有改善，可是，我還是最後一名，」市長胡志強無奈地說。

## 中央策略 / 跨區域聯防犯罪

2003年台中市全般刑案發生數較上年減少4.29%，全國平均只減少1.72%；2004年全國平均增加5.57%，台中市只增加4.83%，表現均較全國平均數佳；今年1到4月，全國平均比去年同期增加0.77%，台中市卻大幅減少7.35%（註：此係台中市府統計，尚未獲警政署認可）。連警政署也表示，台中市的治安真的在進步。

胡志強認為，警力不足，絕對是治安敗壞的關鍵。因此建議警政署，加派台中市兩千名警力，等治安改善再撤出。警



政署將加派一百五十七人，「警政署再怎麼加緊訓練員警，還是供不應求，只能優先在都會區多派警力，」洪勝堃表示。

警政署的調查分析指出，警力多不等於治安好。

洪勝堃認為，打擊犯罪要講究方法，警政署採用區域聯防策略，把台灣分為雲嘉、台北、台中等七個區域，警方跨縣市打團體戰，汐止殺警案、千面人案能快速偵破，就是因為策略得宜。

### 地方應變 / 靠科技靠互助

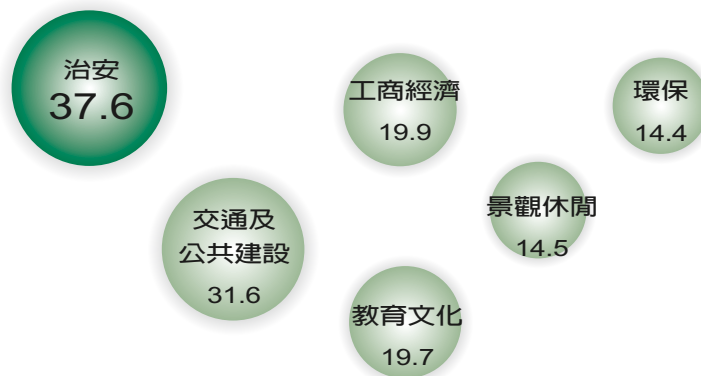
警力難以補充，縣市長各出奇招，有的投資高科技設備，有的加強防竊教育，有的組成社區巡守隊自力救濟。

歹徒犯罪手法愈來愈精細，警方加強追蹤設備勢在必行。彰化縣長翁金珠表示，她為了強化110報案中心的功能，巡邏汽機車全部加裝GPS，電子地圖可快速顯示報案者的地址、電話和姓名，警方能在五到八分鐘內趕到現場，謊報者也無所遁形。

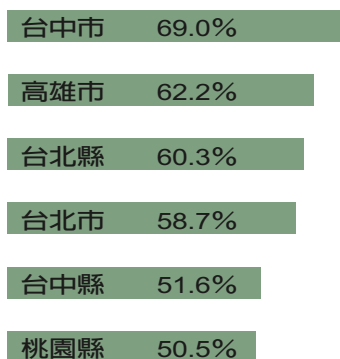
台中市也計畫運用新科技，建立新的警勤指揮管理系統。

台中縣一年多前首創機動派出所，警方在廂型車裡設置電腦，停放在治安重點地區，爭

表一> 民衆認為最需加強的施政項目（複選兩項）單位：%



表二> 台中市民衆最盼加強治安



資料來源：本刊23縣市民調

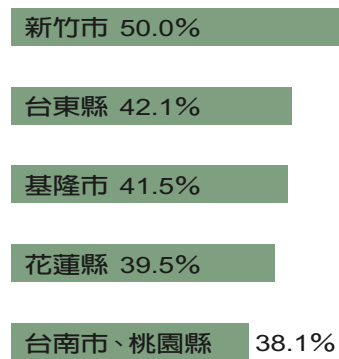
製表：黃漢華

取辦案時效，等該地治安改善，再移往另一個地點。

台北市長馬英九在七年前成立「治安風水師」，請警官與中央警察大學的教授教導民眾如何防竊，包括家裡要用什麼鎖、鐵窗要怎麼裝，目前已有兩萬多戶經過指導後，不曾再被偷。

改善治安要從社區做起。洪勝堃表示，內政部建議社區找

表三> 新竹市民衆最期待交通及公共建設



繪表：劉麗堅

出治安死角，加裝路燈和監視器，守望相助，協助成立民間救援隊。例如高雄市在七年前成立的社區巡守隊，就是警方的好助手。

高雄市有四百六十三個里，目前已有三百五十七個巡守隊，成員都是社區志工，他們從晚上八點到清晨四點，拿著警笛、對講機，穿上反光背心，步行巡迴社區，發現異



狀，就通報警方。

巡守隊能產生嚇阻作用，增加民眾的安定感。高雄市民政局指出，這群志工以三十到六十四歲者最多，占了八成，有人還會奮勇抓賊，由於只領有誤餐費，不對社區充滿熱情，是做不來的。限於經費不足，警察局無法年年供給巡守隊應有的裝備，加上區里成立的守望相助基金募款情形不盡理想，所以警民合作的方式還有許多改善的空間。

台中縣警察局長何海民比喻說，治安就像有人在樹下掃地，警察是掃地的人，再怎麼加班努力掃，葉子還是會掉下

來，可是民眾卻以為掃地的人沒掃乾淨。「治安問題原因複雜，單靠警察不可能完全做好，需要大家一起努力。」

## <焦點2> 等待建設，期待商機

5月31日，立法院通過「新十大建設」900餘億元的預算，讓許多受惠的縣市雀躍不已。公共建設是加強地方競爭力的重要關鍵，其中有700多億元都是交通建設的預算，未來包括第三波高速公路、台鐵捷運化，北中南三大捷運，將可為地方帶來新活力。

這三年多來，國內交通建設的進展主要是台北都會捷運初期路網完成。橫跨西部縣市的十二條東西向快速公路邁向完工，改變台灣空間的高鐵，以及北宜高速公路也可望在今年底完成。

根據民調顯示，最期待交通及公共建設的是新竹市民，高達50%，其次是台東縣及基隆市，也都在四成以上。（見頁129表三）

### 高鐵／生活圈商機無限

過去台鐵和公路經驗顯

示，車站是繁華的代號。預期將帶動一日生活圈的高鐵，貫穿西部共十個車站（見圖一）。高鐵局副局長蔡定彥表示，特別是在桃園、新竹、台中、台南、高雄等地，可有效帶動地區的發展。

高鐵計畫引發沿線地價、房價上漲，是第一波最直接的繁榮效應。房仲業者指出，新竹六家車站原來是農地，後來蓋起新屋，去年初從每坪約7、8萬元漲到12至17萬元，透天厝一棟還要1000多萬元，行情不可同日而語；桃園青埔站也如此，一坪地從過去幾千元飆到現在最少10萬元。

高鐵左營站附近的二十五、二十九期重劃區早已成為新生活圈，最近幾年，民眾紛紛遷來楠梓、三民區，中小學班班人滿，校方忙著增加班級，高雄市府也趕著建立新校，房價上揚不說，連店面也出現惜售，十分搶手。

擁有中正機場的桃園縣占盡地利之便，桃園青埔站將建設為國際經貿園區，包括外貿展館，機場捷運線10月動工，預計2008年連接青埔站。桃園縣副縣長廖正井表示，國外商務旅客下了飛機，以到境不入境方式，直奔展覽館，非常節省時間，未來可謂商機無限。

圖一> 台灣高鐵西部十站



位於竹北市的六家車站，附近已被政府規劃為新竹生物醫學園區，台大醫院將進駐設立分院，可望帶來上萬個就業機會。服務業最具創意的台中市，準備以購物中心、百貨公司等休閒設施，吸引高鐵帶來的人潮留住一晚。

但也有人持保留態度，台中縣政府交通旅遊局長張大春就質疑高鐵是否能在10月通車，他覺得烏日鄉的台中高鐵車站，至今還看不出高鐵效應。

台南縣長蘇煥智也認為，沙崙站位於台南縣最南端，對靠近北邊的縣民並不方便，反而是就業人口超過四萬的南科，可能是最需要使用高鐵的地方，縣政府因此希望交通部協助設置環形路網，連接兩地。

## 東西快速道 / 貫通城鄉繁榮

北宜高速公路的通車對蘭陽地區更是革命性的影響。這條通往繁榮的大道，施工長達十三年。為了激勵士氣，兩年前，宜蘭縣長劉守成和前行政院長游錫堃還曾在雪山隧道陪施工人員吃年夜飯，長十二・九公里的隧道在去年終於貫通，今年底全線通車後，將成為東南亞最長的隧道。

未來，台北到礁溪只要五十分鐘車程，宜蘭從此成為台北

市的衛星城市。宜蘭第一家五星級飯店老爺酒店今年開幕，迎接更多一日遊的度假人潮。

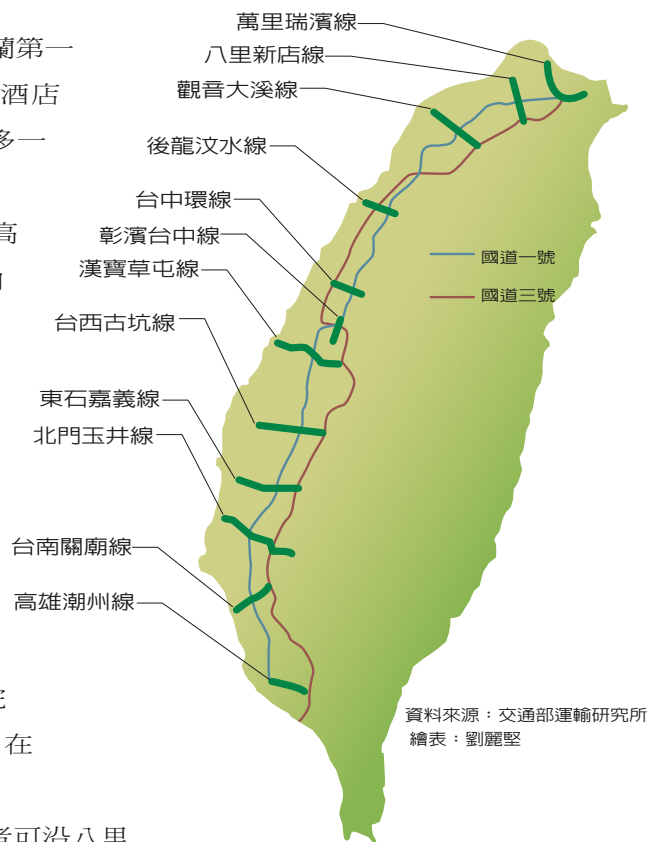
如果中山高、二高是西部縣市的縱向大動脈和大靜脈，橫向的十二條東西向快速公路就是連接動、靜脈的血管（見圖二）。台北縣內就擁有兩條，八里新店線的板橋新店段已經完工，未來可通往正在興建的台北港。

未來北縣科技業者可沿八里新店線，把產品送到台北港，或是走西濱公路，十五分鐘可達中正機場，海空聯運的新運輸路線將提高北縣的競爭力。

歷經七年完成的後龍汶水線元月通車，可行駛250cc.以上的重型機車。鄰近苗栗大湖，有果園、溫泉、酒莊，塞車問題獲得解決後，休閒產業更盛。苗栗縣政府已向公路總局建議，將後龍汶水線再接往盛產水果的卓蘭、泰安，讓遊客可順道採果。

不靠海的南投以觀光聞名，因為漢寶草屯線，讓南投與西海岸距離拉近了。4月通車的

圖二>台灣十二條東西快速公路



八卦山隧道長四・九公里是目前最長的公路隧道，彰化縣工務局長許書建說，草屯到鹿港的車程變成半小時，時間節省一半，員林的餐飲店面也因這條路明顯多了起來。

在新十大建設的預算通過後，相關縣市的公共建設將有成長的契機。

例如未來高雄市的交通將展現新氣象、M計畫（行動城市）將使偏遠縣市更加科技化、污水下水道興建可提高落後地區的生活品質，縣市競爭可望將進入一番新局面。

G





23縣市施政滿意度大調查

# 政府爭氣， 百姓滿意

陳應欽 攝



- 縣市施政滿意度
- 縣市長形象
- 居民光榮感
- 中央政府支持度
- 選前政黨支持度
- 離島心聲
- 縣市民調的限制與啓發





## 23縣市施政滿意度大調查

# 五位縣市長 施政滿意度最佳

在民衆心中，哪個縣市長的人氣最旺？

本屆任期內，有五位縣市長獲得施政滿意度最高評等「五顆星」的榮耀，分別是已高升中央的前高雄市長謝長廷、前台北縣長蘇貞昌，以及高雄縣長楊秋興、澎湖縣長賴峰偉以及苗栗縣長傅學鵬。台北市長馬英九拿下清廉榜首，楊秋興同時獲得最重視民意獎，高雄市民自認地方進步最大，澎湖縣和新竹縣的光榮感最高。

■ 林美姿

每天工作將近十五個鐘頭，全年無休，不少縣市長常自嘲，「這工作真不是人幹的」。本屆任期更創下四位代理縣市長的罕見現象，有人歡喜升官，有人銀鐐入獄，也有人壯志未酬，病逝於任內。

家家有本難唸的經，縣市長也是。去年首都市長馬英九處理總統府前327群眾抗爭的爲難；胡志強爲台中街頭警匪槍戰殉職的兩位員警傷心落淚；台南縣長蘇煥智爲了台灣博覽會的預算絕食抗議，都是令人難忘的鏡頭。

種種的努力都有結算成績的一刻，年底的改選（北高兩市

明年改選），頭家會以選票做出裁判。5月份由本刊和年代電視台民意調查中心合作的民調顯示，金馬除外的二十三位縣市長中，有五位獲得最高等級的施政滿意度評比；各縣市民眾均認同居住縣市在這三年多來有進步，但進步比率從八成到四成，相差懸殊；地方的光榮感也普遍提升；相對首長的清廉指數，民眾覺得縣市長重視民意的比率偏低。

中央對個別縣市的支持度也出現重民進黨、輕泛藍的兩極化現象。以泛藍和泛綠兩大陣營的民意支持度觀察，目前有北縣、彰化、南投和雲林四個縣市，縣市長所屬的陣營尚未

在選票上占到優勢，可能成爲選舉激戰區。

## 謝長廷 解沈痾給希望 蘇貞昌 小鎮新生最力

本次民調，首開先例，以更客觀的級距評等，評比縣市長的施政滿意度，不計代理縣市長，獲得最高等級五顆星榮耀的首長，共有五位，分別是已高升爲行政院長的前高雄市長謝長廷、現爲民進黨黨主席的前台北縣長蘇貞昌、高雄縣長楊秋興、澎湖縣長賴峰偉以及苗栗縣長傅學鵬。（表一）

人氣旺，都有道理。今年2月剛接任行政院長的謝長廷表示，他任內解決了高雄市的沈



表一>23位縣市長的施政滿意度

五顆星★★★★★			四顆星★★★★		
縣市	縣長	黨籍（第1、2任）	縣市	縣長	黨籍（第1、2任）
高雄市	◎謝長廷	民進黨（2）	台北市	馬英九	國民黨（2）
台北縣	◎蘇貞昌	民進黨（2）	桃園縣	朱立倫	國民黨（1）
高雄縣	楊秋興	民進黨（1）	花蓮縣	謝深山	國民黨（1）
澎湖縣	賴峰偉	國民黨（2）	新竹縣	鄭永金	國民黨（1）
苗栗縣	傅學鵬	無黨籍（2）	新竹市	林政則	國民黨（1）
			屏東縣	◎蘇嘉全	民進黨（2）
			嘉義縣	陳明文	民進黨（1）
三顆星★★★			二顆星★★		
縣市	縣長	黨籍（第1、2任）	縣市	縣長	黨籍（第1、2任）
宜蘭縣	劉守成	民進黨（2）	台南縣	蘇煥智	民進黨（1）
彰化縣	翁金珠	民進黨（1）	南投縣	林宗男	民進黨（1）
台南市	許添財	民進黨（1）	基隆市	許財利	國民黨（1）
嘉義市	陳麗貞	民進黨（1）	雲林縣	◎張榮味	國民黨（2）
台中市	胡志強	國民黨（1）			
台中縣	黃仲生	國民黨（1）			
台東縣	徐慶元	無黨籍（1）			

說明：

- 1.本表按星級數評等，最高等級為五顆星，次為四顆星，以此類推。
- 2.施測題目：「如果要對【○○縣長○○○】的整體施政表現打一個分數，以0分到100分來講，60分算及格，那您會打幾分？」
- 3.◎標示者，施測題目中的提示對象是前任縣市長，非現任的代理縣市長。
- 4.本表以各縣市受訪者回答的滿意度平均值（點估計）進行評等，在95%的信賴水準時，抽樣誤差平均為正負1.53分。
- 5.同等級的縣市長排列順序，依該等級的黨籍多者優先，同黨籍則隨機排列，和分數無關。

製表：萬敬婉

繪表：劉麗堅

痼，包括自來水水質、河川污染等。同時高雄市打出名號的燈會、爭取到2009年世界運動會，加上捷運、巨蛋開工，以及體育園區的規劃，讓市民

「有希望，也有驕傲」，謝長廷認為，這對市民是最重要的。

謝長廷在接任市長初期，民調偏低，每次知道有媒體要公布民調，前一晚都難以安眠，

後期民調倒吃甘蔗，節節上升。在本次市民自評縣市進步程度的調查中，高雄市也高居全國第一，因此他雖不在位了，市民對他懷念仍多。



整治河川、改善水質，在民調中高雄市自認進步甚多。

陳宗怡 攝

形象鮮明的光頭縣長蘇貞昌，任內城市行銷表現出色。年代民調中心主任戴立安分析，台北縣擅長以地方特色結合休閒觀光發展，讓八里、平溪以及鶯歌等沒落小鎮重獲新生，對在地經濟有很大的幫助，自然得人心。台北縣也名列民調進步縣市第三名。

### 楊秋興 實在招商 賴峰偉 積極綠化 傅學鵬 行銷客家

一度因發現癌細胞而住院的高雄縣長楊秋興，手術後第一天立刻上班。近來衛武營藝術

文化中心的活動知名度也逐漸打開。

地方人士指出，他用人不分藍綠，做事實在，任內爭取到電信技術中心設立，招商有績效。瘦小的他，雖然沒有明星臉，但個人形象極佳，不僅施政滿意度高，同時也獲得縣市長最重視民意榜首以及清廉形象第三名。

位處離島，但澎湖縣長賴峰偉近年來多次在縣市評比上名列前茅，頗引起外界注目。愛唱「外婆的澎湖灣」，談吐風趣的賴峰偉說，自己大力改善澎湖的環境，積極綠化，老百姓也變得不好意思亂丟垃圾，這就是「消除亂度，激發能量」。澎湖縣也一舉拿下光榮感第一名，民調進步縣市第二名的獎項。

天天穿著客家制服上班的苗栗縣長傅學鵬，親和力十足。縣民暱稱「哦古」的他，每天清晨七點不到，在三合院的老宅，訪客就絡繹不絕。

他任內成功塑造苗栗客家文化的特色，假面藝術季也愈辦愈成功，雖然民眾感受到的地方進步程度不高，但無黨籍的他，扎根基層，還是獲得高支持度。

他任內成功塑造苗栗客家文化的特色，假面藝術季也愈辦愈成功，雖然民眾感受到的地方進步程度不高，但無黨籍的他，扎根基層，還是獲得高支持度。





表二&gt;

## 三年半來，民衆自認居住縣市整體發展都有進步

單位%

進步比率

排名	縣市	進步比率
1	高雄市	80.1
2	澎湖縣	77.2
3	台北縣	69.1
4	新竹市	68.0
5	台中縣	66.4
6	花蓮縣	65.9
7	高雄縣	65.7
8	嘉義縣	65.0
9	新竹縣	64.3
10	桃園縣	63.7
11	台東縣	63.0
12	台南市	62.3
13	苗栗縣	60.9
14	宜蘭縣	58.5
15	台中市	57.4
16	台北市	54.0
17	屏東縣	52.7
18	彰化縣	51.2
19	台南縣	50.2
20	嘉義市	49.4
21	南投縣	41.6
22	基隆市	41.4
23	雲林縣	38.8

製表：萬敬婉

繪表：劉麗堅

設、文化教育的施政滿意度都是全國最高，環保滿意度也是第二，總體競爭力維持第一，但只有54%的市民認為台北市這兩年半來有進步，全國排名第十六。（表二）

政大經濟系教授林祖嘉分析，台北市的發展已趨成熟，不像澎湖進步空間大。如果細項施政滿意度都高，首長的施政滿意度相對較低，應是民眾把對首長個人的要求加入考量。外界預期馬英九是2008年的總統候選人，人民對他的評比會以高標準對待。

戴立安指出，台北市信義計畫區和內湖科技園區其實都算馬英九的政績，但聲望到達一定高點後，只要發生如邱小妹人球、捷運除夕掀頭皮等意外，就只有減分。東吳大學政治系教授盛治仁也指出，若沒有令人印象深刻的政績可以超越危機處理的事件，批判性高的台北市民較難給高分。

以法治城市自許的馬英九，也自知在整頓攤販、拆除違建等方面，可能「傷元氣」，但他表示，為了達到國際城市的標準，還是會繼續執行。

多位學者也不認為，最近馬英九競選國民黨黨主席的舉動，會影響他的施政滿意度。

曾獲得本刊2003年招商金額



### 馬英九 高標準期許

施政滿意度獲得四星評比的有七位，從北到南包括台北市長馬英九、桃園縣長朱立倫、新竹市長林政則、新竹縣長鄭

永金、花蓮縣長謝深山、嘉義縣長陳明文以及前屏東縣長蘇嘉全。

向來是模範生的馬英九，在此次民調中，清廉指數第一，市民對台北市的交通及公共建





第一名的桃園縣長朱立倫；爭取到故宮南院、高鐵場站，以及台博會等指標性大案的嘉義縣長陳明文；炒熱東港鮑魚季的前屏東縣長蘇嘉全；以及今年縣市總體競爭力評比上升到第二名的新竹市；光榮感第一名的新竹縣，縣市長的施政滿意度都拿到四顆星。

上任才近兩年的花蓮縣長謝深山，在本次評比的縣市長中任期最短，但推動無毒農產品，以及營造「健康城市」的他，施政滿意度不遑多讓。

### 三星縣市強化競爭力

列名三星級的縣市長也有七位。成功推行高潛力公車，中部科學園區招商績效顯著的胡志強，一直深受台中市長久以來的壞治安所苦。儘管任內已將全般刑案破獲率由負轉正，但街頭槍戰時有所聞，可能拖累施政滿意度。古根漢美術館爭取失利也是任內一大憾事。

打響台灣花卉博覽會名聲，任內有效降低失業率的彰化縣長翁金珠；創辦綠色博覽會，堅守環保路線的劉守成，雖有成功的活動行銷，但施政滿意度未衝高。建立百里自行車道，也積極協助中科招商的台中縣長黃仲生；綠化府城、繁榮工商，在降低失業率、提高

每人可支配所得方面表現均佳的台南市長許添財，施政滿意度都得三顆星。

林祖嘉指出，理論上施政成果應會反映在民意的滿意度上，但地方首長個人特質也會影響滿意度高低，例如個人魅力和製造話題的能力等。

推動「健康護照」，老人照顧措施完善的嘉義縣長陳麗貞，以及積極植樹，成立旅遊局大力推廣觀光的台東縣長徐慶元，也都得三顆星。

### 二星縣市期待願景

施政滿意度僅得兩星的四位首長，包括大力行銷蘭花，主導南部科學園區特定區開發的台南縣長蘇煥智；從事921震災重建工作，結合農業和觀光，讓觀光客高成長的南投縣長林宗男；開辦「全民意外險」、補助老人健保費用的基隆市長許財利，以及創辦國際偶戲節，招商也有績效的前雲林縣長張榮味。

除了張榮味因涉案被收押外，其餘三位縣市長的施政滿意度較低，台大經濟系教授林向愷分析，主要是他們較難給民眾「未來的願景」，個人行事風格和形象也有部分影響。

張榮味被收押，不僅個人施政滿意度大幅滑落，更全面拖

累雲林縣的光榮感和民眾自認的進步程度。

「地掃得乾淨，首長的施政滿意度就會高，因為滿意度是從生活中體會來的，」曾任職高雄市政府的林向愷說。依他的觀察，現在台南縣、嘉義市和台北市都沒有以前乾淨，可能會影響民眾的評分。

### 中央不理，地方爭氣

進步感也是影響民眾評分的重要關鍵。從此次民眾自評居住縣市的進步比率顯示，二十三個縣市的民眾都覺得三年半來，地方進步的比率高於退步。進步比率排名前三名的縣市，包括高雄市、澎湖縣和台北縣，首長的施政滿意度都位列五顆星等級。

兩者差距較大的，一是民調進步縣市排名第五的台中縣，縣長黃仲生施政滿意度僅三顆星；但進步縣市排名第十三名的苗栗縣，縣長得到五顆星。

台北縣及高雄市目前已由代理縣市長林錫耀及陳其邁接棒一段時日，居民進步感仍高，接任者有一定貢獻。

中央的支持度對首長施政滿意度的加持有限。居民覺得中央支持度第二高的宜蘭縣，縣長劉守成的施政滿意度三顆星；澎湖縣的中央支持度倒數





表三&gt; 民衆對六大項施政的滿意度

單位：％

## 景觀休閒

1	花蓮縣	50.9
2	高雄市	47.3
3	宜蘭縣	45.4
4	新竹市	44.0
5	澎湖縣	35.7
平均％		29.8

## 環保

1	宜蘭縣	30.0
2	台北市	25.3
3	台南市	23.7
4	嘉義市	22.3
5	基隆市	18.7
平均％		15.8

## 交通及公共建設

1	台北市	28.7
2	台北縣	27.6
3	高雄市	21.6
4	台中市	17.4
5	新竹縣	16.8
平均％		14.7

## 教育文化

1	台北市	18.9
2	新竹市	16.8
3	嘉義市	16.0
4	台中市	15.7
5	新竹縣	13.1
平均％		10.2

## 治安

1	澎湖縣	34.2
2	台東縣	17.8
3	花蓮縣	12.1
4	基隆市	10.7
5	嘉義市	10.2
平均％		7.9

## 工商經濟發展

1	新竹縣	13.0
2	新竹市	13.0
3	桃園縣	11.8
4	台北市	8.5
5	台中市	5.2
平均％		3.7

製表：萬敏婉

繪表：劉麗堅

第五，但首長施政滿意度五顆星，賴峰偉調侃澎湖是爹不疼、娘不愛，「但自己爭氣，考試也可以考第一名。」政大教授林祖嘉認為，兩相對照，更能顯出地方首長的努力。

### 滿意休閒，期盼治安

進一步分析民眾對六大施政項目的滿意度，整體來看，民眾對於景觀及觀光休閒滿意度最高，平均是29.8%，是第二大滿意項目環保的兩倍。各縣市政府近年來積極開發新觀光休憩地點，致力改善城鄉景觀的成果，大多數的民眾都看得見。平均滿意度最低的是工商經濟發展，僅有3.7%，由於景氣未見提升，窮人變多，打

擊失業率成為許多縣市長的首要任務。

以個別縣市觀察，景觀休閒方面，花蓮縣滿意度高達五成以上，全國第一；其次是高雄市和宜蘭縣；環保方面，宜蘭縣拿下滿意度第一名，推動垃圾減量及不落地政策的台北市第二名；台北市同時也拿下公共建設以及教育文化第一名。（見表三）

各縣市對治安的滿意度均偏低，平均僅有7.9%，唯獨澎湖縣例外，滿意度高達34.2%，比第二名的台東縣17.8%高出很多。工商經濟發展方面，失業率處於低水準的新竹縣市和桃園縣，滿意度均在10%以上，遠高於平均數。

從六大項施政滿意度前五名的縣市來分析，以台北市囊括了四項最多，其次是台中市、新竹縣市和嘉義市，均有三項入榜。

西諺有句話，「人民的聲音就是上帝的聲音」，現任的地方父母官和蓄勢待發的候選人，為了人民手中的一票，都應該用心傾聽他們的聲音。 **G**

（本項調查進行時間為4月25日至5月25日，總樣本數為10077個，金馬地區除外的23縣市，每個縣市為獨立母體進行抽樣調查，成功樣本數依縣市大小，從316至494個。當信心水準在95%時，抽樣誤差為4.4到5.5個百分點。調查執行：年代電視台民意調查中心）



## 縣市長形象

# 馬英九 最清廉 楊秋興 最重民意

形象牌往往也是選舉時的利器，清廉形象二、三名分別是胡志強、楊秋興；重視民意二、三名是蘇貞昌、謝深山。

林美姿

**縣**市長在地方老百姓心中的形象好不好，從此次調查中顯見端倪。政壇出了名的「不沾鍋」——台北市長馬英九，清廉指數第一名；個頭瘦小，推動衛武營藝術文化中心，賣力幫農民促銷水果的高雄縣長楊秋興，則拿下最重視民眾需求的第一名。

楊秋興也是唯一在這兩項排行中，均名列前三名的首長，馬英九兩項都在五名之內。有趣的是，兩項排行榜中，有九名首長雙雙入榜，形象相當正面。（見表一、表二）

表一> 民眾心中最清廉的十位縣市長

單位%

排名	縣市	縣市長	清廉比率
1	台北市	馬英九	83.1
2	台中市	胡志強	75.8
3	高雄縣	楊秋興	74.2
4	桃園縣	朱立倫	73.7
5	嘉義市	陳麗貞	71.1
6	台北縣	蘇貞昌*	70.9
7	新竹市	林政則	68.1
8	花蓮縣	謝深山	65.4
9	高雄市	謝長廷*	62.0
10	苗栗縣	傅學鵬	61.3

\* 縣市長目前已不在任內

製表：萬敏婉

繪表：劉麗堅



## 清廉為執政態度

除了馬英九和楊秋興之外，其他雙入榜的縣市長包括台中市長胡志強、桃園縣長朱立倫、前台北縣長蘇貞昌、新竹市長林政則、花蓮縣長謝深

山、前高雄市長謝長廷，以及苗栗縣長傅學鵬等七位。另外嘉義市的陳麗貞擠入清廉榜的第五名，新竹縣的鄭永金則是重視民眾需求的第十名。

曾任法務部長的馬英九，從

中央到地方，「清廉形象」始終如一。儘管曾經發生過富邦魚翅宴風波，但馬英九的操守仍獲得市民的高度信任，清廉比率遠超出其他地方首長。第二名是台中市長胡志強，第三



名是高雄縣長楊秋興。

胡志強為吸引投資，親自坐鎮解決許多廠商的問題，小到設立一個紅綠燈、增加消防隊，大到土地徵收、變更地目，都不辭繁瑣。台中工業區一位業者指出，不少廠商從來沒見過市長，也沒有請過市長喝過茶、吃過飯，但只要一封電子郵件傳到市長信箱，問題都會受到重視，因此普受業者好評。

楊秋興表示，高雄縣政府一旦有缺額，都是儘量公開甄選。教師甄選，也是完全的公開透明，縣民可以感覺到縣政團隊的清廉度。前年中央稽核高雄縣的政府採購是殿後的第二十二名，楊秋興要求政風室和副縣長負責改善，去年就提升到第四名。

## 民意為建設方針

最重視民眾需求的首長，由楊秋興獲得第一，台北縣蘇貞昌第二，花蓮縣謝深山第三。第十名的新竹縣長鄭永金則以單項入榜。

重視民眾需求的範圍很廣，排名在前的首長都有造福民眾的措施或服務。

例如楊秋興推動地景改造計畫，塑造不少新景點，例如鳳山新地標「鳳凌廣場」就頗受

表二>最重視民眾需求的十位縣市長

單位%

排名	縣市	縣市長	重視民意
1	高雄縣	楊秋興	53.6
2	台北縣	蘇貞昌 *	51.4
3	花蓮縣	謝深山	50.3
4	台北市	馬英九	50.2
5	新竹市	林政則	50.1
6	桃園縣	朱立倫	49.2
7	台中市	胡志強	49.0
8	苗栗縣	傅學鵬	47.5
9	高雄市	謝長廷 *	46.4
10	新竹縣	鄭永金	45.5

\* 縣市長目前已不在任內

製表：萬敏婉

繪表：劉麗堅



好評；前台北縣長蘇貞昌任內的淡水漁人碼頭、河濱公園、自行車道等建設，讓縣民有更多好去處；花蓮縣長謝深山推動無毒農產品品牌，每個月在各鄉鎮舉辦路跑活動；馬英九在台北市首創平價的市民運動中心；新竹市的林政則百分之百供應中小學的午餐，而且每個班級都配有電腦。

## 縣市長清廉度高於重民意

不過整體來看，民眾評比居住縣市首長的清廉比率，均遠高於首長重視民眾需求的比率，顯見縣市長還不夠重視人民的心聲。就如同楊秋興常對縣府人員提醒的，「現在是為

民服務的時代，已經不是在做官了」。

今年底的縣市長選舉，讓人民有機會決定是否換人做做看。頭家認為下次選出的縣市長最需要具備的條件中，有十二個縣市的民眾都希望選出「執行力」強的首長。

有六個縣市民眾認為「重視民意」最為重要，包括澎湖縣、台南縣、桃園縣、彰化縣、宜蘭縣和台中縣。有四個縣市民眾希望選出「品德操守」高的縣市長，其中包括前縣長張榮味遭收押的雲林縣以及新竹縣、台北縣和高雄市；只有台北市民認為「有魄力」的市長是最重要。

G



居民光榮感

# 澎湖縣和新竹縣 最感光榮

八年來，二十三縣市除了雲林和南投縣之外，各縣市居民的光榮感均提升了。尤其北部地區的台北縣市、新竹縣和桃園縣進步最多，打破南部人凝聚力較高的刻板印象。

■ 林美姿

「水」是故鄉甜、月是故鄉圓，2005年的居民光榮感調查，澎湖縣和新竹縣共享第一名，第三名是花蓮縣（見表一）。這三個縣市的人民並不富裕，但較佳的生活品質和較強的社區凝聚力，讓他們拿下前三名的榮耀。

中央研究院研究員蕭新煌指出，光榮感來自長期的地方經營，不單是大建設或經濟發展就可以提高。

## 社區營造提升光榮感

以長期的趨勢來看，比起八年前（1997年）本刊的調查，蕭新煌指出，最大的意義是，政府推動社區總體營造十一年，地方的認同感普遍提升。二十三個縣市中，除了雲林和南投縣的光榮比率呈現下降

外，其他縣市的光榮感都向上揚升，尤以台北兩縣市提升的幅度最大。（見表二）

曾被形容為「死人比活人多」的澎湖，在近年來縣長賴峰偉整理亂葬崗、推廣青青草原計畫，並且多次在各項縣市評比中勇奪第一後，居民光榮感也攀升到第一名。

賴峰偉的隨扈，有一次聽到一家商店的老闆娘和觀光客在聊天，觀光客很好奇澎湖怎麼這麼乾淨，老闆娘回答說，「因為我們縣長很愛乾淨，所以我們若亂丟垃圾，也會覺得很不好意思。」賴峰偉說，這句話可是付出了七年的努力才換來的。

新竹縣的失業率和痛苦指數持續在低水準，提供中小學免費營養午餐的措施也很受居民

好評。從小就在竹科一、二期土地附近烤地瓜的縣長鄭永金，順利讓延宕多年的竹科三期落腳新竹縣，鄭永金表示，從此「黃土變黃金」，下一代的未來可以比我們更好，是居民光榮感提升原因。新竹縣擁有全國最高的客家人比例，蕭新煌認為客家文化委員會的作為，也有助於新竹縣在地客家人的光榮感提升。

積極推動旅遊及健康城市品牌的花蓮縣獲得第三名。花蓮縣長謝深山在六期重劃區提出的「洄瀾之心計畫」，獲得內政部城鄉新風貌評選全國第一，帶動舊市區再生，光榮感維持在高點。

台南市本是文化古都，鄰近南科，市長許添財在創造就業機會和促進工商投資方面都有

績效，加上改造環境，重塑觀光文化城的形象，讓台南市居民光榮感高居第四。

第五名的新竹市是世界半導體重鎮，儘管人口大多是外地來的科技新貴，但光榮感不受「土不親」的影響，市長林政則爲了打造花園城市，開發不少新的觀光休閒地點，例如十八尖山的賞花月就頗受歡迎，更舒適的生活環境，有助於光榮感再提升。

### 北部都會，光榮感提升

大都會居民的疏離感大、向心力不夠，光榮感向來較不明顯，因此台中市排名第七、高雄市排名第十，台北市排名第十二，台北縣儘管有聲名大噪的淡水漁人碼頭和黃金博物館，以及明星縣長蘇貞昌，但勞工第一大縣，移民性格強烈，光榮感只有第二十名。台大經濟系教授林向愷指出，台北縣幅員大、落差大，生活品質有待全面提升也是原因。

排名倒數的縣市，除了雲林縣以外，基隆市和嘉義市的光榮感偏低，蕭新煌認爲，可能和縣內建設停滯有關。

光榮感會隨著時代的趨勢而變化，每個地方的上升或下降各有故事。

把觀察的時間拉長，和本刊

表一>23縣市居民光榮感排名

排名	縣市	2005 光榮比率(%)	1997 排名
1	澎湖縣	80.9	5
1	新竹縣	80.9	11
3	花蓮縣	79.2	4
4	台南市	77.1	7
5	新竹市	76.9	8
6	宜蘭縣	76.8	1
7	台中市	75.4	6
8	台中縣	75.0	12
9	桃園縣	74.4	18
10	高雄市	74.3	15
11	台東縣	74.0	3
12	台北市	73.1	22
13	台南縣	70.9	9
14	嘉義縣	70.3	17
15	彰化縣	69.2	13
16	屏東縣	68.5	16
17	南投縣	67.1	2
18	高雄縣	66.2	21
19	苗栗縣	65.6	19
20	台北縣	65.1	23
21	嘉義市	64.3	10
22	基隆市	52.6	20
23	雲林縣	52.0	14

製表：萬敏婉

繪表：劉麗堅





表二&gt; 光榮感比率上升前三名

(1997~2005年) 單位：%

縣市	2005年	1997年	上升比率
台北縣	65.1	34.5	+30.6
台北市	73.1	44.6	+28.5
桃園縣	74.4	54.4	+20

製表：萬敏婉

繪表：劉麗堅

表三&gt; 光榮感名次上升前三名

(1997~2005年)

縣市	2005年	1997年	名次進步
新竹縣	1	11	+10
台北市	12	22	+10
桃園縣	9	18	+9

1997年的光榮感調查相比，當時風景秀麗的宜蘭縣、南投縣和台東縣是前三名，如今卻紛紛退位。尤其是南投一舉跌落十五名最為明顯，林祖嘉分析，1999年的921大地震，重創南投，造成許多災民，對南投縣是很大的傷痛，加上前任縣長彭百顯曾涉及弊案，以致光榮感大幅下滑。

八年來，二十三縣市除了雲林和南投這兩個有前任縣長涉及刑責的縣市外，各縣市民眾覺得光榮的比率都提高了，其中台北縣提高三十．六個百分

點最多，其次是台北市和桃園縣（見表二）。名次進步最多的縣市，包括進步十名的台北市、新竹縣，和進步九名的桃園縣，都位處北部，也是個有趣的現象，因為一般認為南部的凝聚力比北部高（見表三）。但出了個總統的台南縣，光榮感的名次也不升反降，由八年前的第九名降為第十三名。

桃園縣過去三年大舉遷入三十萬人口，但光榮感不降反升，桃園縣長朱立倫在拚經濟之餘，不忘改善以前全國墊底

的社區總體營造和文化展演活動，以提升生活品質是主因。不過同樣大力推廣社區改造的彰化縣，目前光榮感還未明顯提升。

對大都會的進步，蕭新煌認為，相當不容易。台北縣的建設長期來看還是提高了居民的光榮感，雖然名次進步不易；馬英九兩屆任期內，提高台北市的國際曝光率，拿下多項國際評比佳績，大力推展藝文活動，加上101全世界最高樓的烘托下，身在首都的民眾，光榮程度也加分很多。 **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



中央政府的支持度

# 民衆感受兩「籍」化

在藍綠政黨對峙的氛圍下，民調顯示，民衆認為中央政府較偏愛民進黨執政的縣市。

林美姿

**這**項針對二十三縣市的民衆，感受中央政府對居住縣市的支持度調查，呈現出兩極化的結果，民衆認為支持度最高的前七個縣市全是民進黨籍的縣市長，墊底五名都是國民黨執政的縣市。雖然人民的感覺是主觀的，但東吳大學政治系教授盛治仁認為，調查結果顯示中央政府的資源分配，民衆認為是有偏頗的。

這也難怪，少數縣市長為了爭取中央的資源，決定拋棄原有的政黨立場，選邊站。

本屆任期內，嘉義市長陳麗貞由無黨籍轉為民進黨，台東縣長徐慶元由親民黨轉向，宣示自己為無黨籍。前者爭取到中央補助校園經費新台幣20餘億元，後者則爭取到拓寬南迴公路為四線道的168億元，但民衆對於中央的好意感受不深，台東縣和嘉義市民衆自認的中央支持度是倒數第六和第七名。

## 受寵前三名： 高市、宜縣、北縣

民衆認為中央對他們最照顧的前三名，都是有地方首長高升到中央任職的縣市。高雄市出了現任行政院長謝長廷；宜蘭縣也有一個前任行政院長游錫堃，北宜高速公路是他送給鄉親最好的禮物；北縣前縣長是曾任總統府祕書長、現任民進黨黨主席的蘇貞昌；蘇嘉全由前屏東縣長入閣當內政部長，加上陳總統每年都會親自到鮑魚季參加開幕，屏東縣民感受的支持排名第五。

嘉義縣長陳明文競選時才加入民進黨，不過中央送給他的故宮南院以及高鐵車站，讓人口老化嚴重、所得偏低的嘉義縣民感受到中央關愛的眼神，支持度擠上第四名，還在屏東縣之上。

民進黨執政縣市中，支持度最低的是嘉義市。朱立倫主政

的桃園縣是國民黨執政縣市中，中央支持度最高的。一位政治觀察家分析，嘉義市長陳麗貞本屆任內才加入民進黨，爭取資源還不明顯。朱立倫政治立場圓融，懂得拿捏分寸，例如他願意和總統一起出訪友邦，也爭取到台灣博覽會的展場之一。台大經濟系教授林向愷認為，再怎麼說，桃園縣也是副總統呂秀蓮的故鄉，對航空城等重大計畫的爭取多少有幫助。

## 台中市倒數第二、 基隆市墊底

總統的故鄉——台南縣，支持度出乎意料，排名低至第十四名。從台南縣長蘇煥智爭取南部機場落空，到台博會的預算難以過關等重大挫折，可能讓總統的鄉親感到失望。

同樣悲情的是台中市。古根漢美術館台中分館的指標性建設，胡志強鎩羽而歸，台中市



民印象深刻，以致市民感受到的中央支持度是倒數第二。陳水扁總統在2000年競選總統時曾提出大台中「三個第一」「三個第三」的承諾尚未實現，不過台中縣民的挫折感沒那麼嚴重，支持度還在第十二，應和中部科學園區的利多有關。

台北市排名第十五名，也頗感委屈。馬英九覺得中央政府對台北市的經費常「另眼看待」，最近行政院核定八年800億元治水計畫，台北市被排除在外，馬英九歎口氣，無奈地說，好像台北市都不需要治水似的。

居民認為中央對他們最冷落的是國民黨執政的基隆市。基隆市自2002年起，每年減少25億元的商港建設費財源，未來又面臨台北港的競爭，加上無重大建設，以致民眾感受到的中央支持度敬陪末座。

中山大學教授郭瑞坤認為，除了縣市長，當地立委在爭取建設上也有影響力。

### 財源不足，施政最大阻礙

本刊對二十五位縣市長進行的問卷調查中，高達十七位的縣市長表示，財源不足是施政的最大阻礙。由市長轉任行政院長的謝長廷指出，現在中央

表> 民衆感受中央政府對居住縣市的支持度

單位：％

排名	縣市	首長黨籍	支持度
1	高雄市	民進黨	72.5
2	宜蘭縣	民進黨	67.5
3	台北縣	民進黨	59.9
4	嘉義縣	民進黨	59.2
5	屏東縣	民進黨	55.5
6	高雄縣	民進黨	54.5
7	台南市	民進黨	48.7
8	桃園縣	國民黨	48.2
9	彰化縣	民進黨	48.0
10	南投縣	民進黨	45.0
11	新竹縣	國民黨	44.7
12	台中縣	國民黨	43.0
13	新竹市	國民黨	42.7
14	台南縣	民進黨	42.2
15	台北市	國民黨	41.9
16	苗栗縣	無黨籍	41.3
17	嘉義市	民進黨	39.6
18	台東縣	親民黨	36.2
19	澎湖縣	國民黨	35.9
20	雲林縣	國民黨	34.8
20	花蓮縣	國民黨	34.8
22	台中市	國民黨	34.3
23	基隆市	國民黨	29.3

製表：萬敬婉

繪表：劉麗堅

對地方大部分的補助都是競爭型的計畫，地方政府自己也提撥部分經費，或是有效率的執行，中央才會同意撥錢。

新竹縣是國民黨執政縣市中，支持度第二高的縣市，縣長鄭永金也表示，中央政府有兩種錢給地方政府，一是統籌分配款，這是不變的；另一種

是競爭型的補助，「就看自己的本事了」。他要求局處首長儘量配合中央政策提出相關計畫，口袋裡一定要帶著中央對口單位的聯絡人電話，隨時保持溝通。所以，像產業交流中心計畫由五個縣市得標，新竹縣就是其中唯一的國民黨執政縣市。

G



年底選舉政黨支持度

# 四縣市未占執政優勢

調查顯示，年底將進行的縣市長改選，有十九個縣市選民「念舊」，傾向支持現任縣市長所屬的政黨；而超級戰區台北縣、彰化縣、南投縣和雲林縣，執政優勢未顯現，預料年底選舉將出現激戰。

■ 林美姿

今年12月6日，二十三縣市的縣市長將進行改選；明年底，北高兩市首長也會改選。本刊在5月份調查選民是否希望換黨做做看，除了金馬地區以外的二十三縣市，有四個縣市執政的政黨未占優勢，包括超級戰區台北縣，以及中部的彰化縣、南投縣和雲林縣，預料都將是年底選舉的激戰區。

## 十九縣市傾向原執政黨派

本項調查的進行是在各政黨提名作業尚未底定前。雖有四成的選民保持中立或尚未決定，但十九個縣市的政黨支持傾向已很明顯——均偏向縣市長所屬的政黨。

其中，台中縣雖然縣長黃仲生為國民黨籍，泛藍選民支持率24.8%超越泛綠的12.6%，

但中立及未決定的選民數高達58.6%，是二十三縣市中最高的比率，未來隨著對決的候選人名單確定，選情變化的可能性很高。

台北縣的大對決是這次選戰的焦點，調查結果，泛藍及泛綠的支持比率相當接近，已表態者為26.2%（支持泛藍）比23.6%（支持泛綠），執政已十六年的民進黨還是未能占得明顯優勢，四成的中立者將影響最後的勝負。

中部地區選情最渾沌。前雲林縣國民黨籍縣長張榮味因案被收押，中央指派的代理縣長李進勇為民進黨籍，目前泛綠支持者有34.3%，明顯超出泛藍的18.4%。但觀察2001年縣市長選舉結果，雲林縣藍營拿下39%的選票，超過綠軍的24%；而2004年立委選舉時，藍

綠幾乎再打成平手，可見選戰勝負向來難料。

彰化縣和南投縣現任縣長均為民進黨籍，本次調查卻顯示，泛藍的支持率略占上風。彰化縣藍綠支持比是24.9%比17.8%；南投縣是25.4%比18.7%。2001年縣市長選舉時，彰化縣藍綠各五五波，南投也是藍軍稍微領先，以31%對25%。

年代民意調查中心主任戴立安指出，派系影響力大的縣市，選民投票時政黨傾向較低，南投、彰化、雲林和台中縣都有這種現象。依據以往的經驗，派系的運作結果會決定最後誰勝出。

## 花東泛藍基本盤最高

苗栗縣雖然是由無黨籍的傅學鵬主政，但已表態支持泛藍

表 > 年底縣市長改選，民衆希望哪個政黨當家？ 單位：％

縣市	現任首長黨籍	支持泛綠	支持泛藍	中立及尚未決定	執政黨是否占優勢
基隆市	國民黨	16.5	35.0	42.6	是
台北縣	民進黨	23.6	26.2	41.9	否
宜蘭縣	民進黨	25.5	19.6	42.8	是
桃園縣	國民黨	21.9	37.6	37.1	是
新竹縣	國民黨	11.8	39.2	44.7	是
新竹市	國民黨	15.9	32.5	47.7	是
苗栗縣	無黨籍	11.8	38.3	41.5	—
台中縣	國民黨	12.6	24.8	58.6	是
台中市	國民黨	15.7	30.8	48.8	是
彰化縣	民進黨	17.8	24.9	46.7	否
南投縣	民進黨	18.7	25.4	46.2	否
雲林縣	國民黨	34.3	18.4	42.0	否
嘉義縣	民進黨	33.6	12.8	44.4	是
嘉義市	民進黨	26.4	23.1	46.0	是
台南縣	民進黨	32.3	13.9	46.4	是
台南市	民進黨	31.8	21.5	40.5	是
高雄縣	民進黨	32.1	17.6	45.2	是
屏東縣	民進黨	25.9	19.8	48.6	是
台東縣	無黨籍	17.3	43.9	32.7	—
花蓮縣	國民黨	10.8	54.5	27.7	是
澎湖縣	國民黨	15.4	33.6	42.6	是
台北市	國民黨	15.6	40.7	38.1	是
高雄市	民進黨	30.6	20.3	44.3	是
平均比率		21.6	28.5	43.3	

註一：支持泛綠的比率為支持民進黨、台聯和傾泛綠的支持率合計；支持泛藍的比率為支持國民黨、親民黨及傾泛藍的支持率合計

註二：台北市及高雄市市長改選在明年舉行。

製表：萬敬婉 繪表：劉麗堅

的比率38.3%，明顯超過泛綠的11.8%。

泛藍支持率最高的縣市是花蓮縣，已表態支持的藍營選民高達54.5%，其中支持國民黨者占43.6%；中立及尚未決定的選民比率僅27.7%，也是所有縣市中最低的。國民黨籍縣長謝深山也已獲黨提名參選，選情相對單純。

台東縣是另一個藍軍大本營，縣長徐慶元雖向民進黨政府示好，但已表明將以無黨籍參選。調查顯示，泛藍支持度僅次於花蓮縣，達43.9%，遠超過泛綠的17.3%，中立者也低，只有32.7%。花蓮縣和台東縣在歷年選舉中，泛藍基本盤都是各縣市中最高的。此次調查中，台北市、新竹縣和桃

園縣的泛藍支持度也都在接近四成的高水準。

本次調查中，支持泛綠比率最高的縣市是雲林縣34.3%，其次是嘉義縣33.6%。但兩縣市中立及未表態的選民比例都超出泛綠的支持度。戴立安表示，一般綠營的選民較不願在民調中表態，因此泛綠的支持度有可能被低估。

G





澎湖、金門、馬祖

# 離島要靠觀光翻身

金門、馬祖、澎湖這三個離島地區，在褪去台灣前哨的戰地外衣後，還有什麼競爭優勢？發展觀光，是三位縣市長努力的方向；開放賭場以及更多的大陸觀光客是地方的期待。

■黃漢華

澎湖、馬祖、金門，都有著和台灣本島截然不同的風情。這三個被海洋包圍的離島縣市，正努力以他們獨特的觀光資源，累積地方競爭力。

## 馬祖觀光潛力看好

在金馬駐軍縮減後，人口大量流失，為了地方的發展，大陸市場成了離島的另一個冀望。小三通實施四年，往來旅客在去年突破四十萬人次，一份去年底公布的滿意度問卷調查顯示，雖然台商給小三通打了七十五·五分，金、馬民眾卻給了不到六十分。中央政府主導太多事務，讓地方政府沒有自主權是主因。

「馬祖的觀光潛力是無窮的」連江縣長陳雪生說，每一條馬路都能看到美麗的海洋、沙灘、岩石，還有山；櫻、桃、李、杏、梅四處爭妍；大部分

島嶼已被列為野生動物保護區，野鳥群飛，最有名的是黑嘴端鳳頭燕鷗。近年來經過縣府的推廣，觀光客五年內倍增到十二萬人，縣府觀光課的施政滿意度也從2000年的七十四·四分提升為去年的八十七·二分。

陳雪生把今年訂為教育文化觀光年，舉辦「馬祖畫派」展覽。行政院今年更核定在南竿、北竿設置兩家大型觀光旅館。為了更加保存地方味道，馬祖也有計畫地修復閩東傳統聚落，再轉型為民宿，樹立自己的風格。

## 金、澎觀光具國際水準

戰地金門拜軍事管制之賜，低度開發，兩百八十七種鳥類，居台灣地區之冠，吸引不少賞鳥者前來。詩人鄭愁予最近從美國大學退休，已經入籍金門，縣長李炷烽也歡迎日本

人帶著退休金前來養老。

最受國際矚目的軍事碉堡、坑道鬼斧神工，讓人歎為觀止。最近舉辦的「碉堡藝術館」展覽，日本NHK電視台也製作專題報導，打響了金門的名號。

一千六百多年的歷史，金門地區遺留下來的古蹟數量僅次於台南市。李炷烽希望陸委會開放大陸工匠師傅前來修繕，以節省經費，但礙於政治考量，始終無法如願。

「澎湖有全世界最好的玄武岩，」澎湖縣長賴峰偉驕傲地表示，如果建立為國家地質公園，大力推廣，可變成聯合國世界遺產，觀光客就會源源不斷。澎湖的風大，是帆船比賽的最好場所，賴峰偉認為這裡勝過加勒比海、西班牙，稱得上是國際級島嶼，「可是政府就是不重視，」他說。

「同樣是花火節，政府補助

高雄市6500萬元，我們只有10萬元，我還放了四十天煙火哩！」，今年雖增加到40萬，他卻有不食嗟來食的感覺，以一句「算了」表達不滿。

## 大陸市場 離島新冀望

先天的觀光優勢，能不能充分發揮，還有待後天的交通設施和大陸政策配合。

馬祖已經打開台中航線，但是受到天候影響，航班無法穩定；台馬輪則已整修為觀光船。陳雪生說，年底會增加三艘快船，到時往來南竿、北竿只要十分鐘。

自從阿兵哥少了四分之一，馬祖就只剩下六、七千人，經濟明顯衰退。陳雪生建議政府，在馬祖設立免稅專區，轉型為前往大陸的中繼站，以及購物和物流中心，讓台灣人前往大陸時，不要經過香港，而在馬祖採購；台商要送貨到大陸，也可由此轉運，「這樣馬祖人才能賺錢，自給自足，」他說。

李炆烽也想把金門做為兩岸中繼站，只是受限於大陸政策，難以實現。金門到廈門只有四十分鐘，「若能把金門納入大陸旅遊的一環，到金門的旅遊人口會比香港多，」他滿懷期待地說。



戰地風光是金門及馬祖的觀光賣點之一。

李炆烽 攝

金門想發展觀光產業，還存在不少阻礙。去年7月起，大陸人可以到金門旅遊，可是申請過程耗時一、兩個月，很多人等不及，就打了退堂鼓。清除海岸邊的地雷也是當務之急，一半以上的海岸線布滿地雷，國防部要到2026年才能拆除完，這對金門發展觀光是一大阻礙。

## 自主權是離島的期待

爭取更多的自主權，是離島的期待。陳雪生說，馬祖和福州算是同一個文化圈，兩地可以共同打擊犯罪，農漁業也應該能合作，大陸走私品充斥各處，不如解除禁令，讓它檯面化，也好管理。李炆烽覺得政府把金門當成和大陸談判的籌碼，只是把金門看作工具，他認為，中央政府固然主導兩岸政策，但土地規劃、建築管理等一般性事務應該讓金門有自

主權。

澎湖有計畫以設置賭場來突圍。支持將此案送進立法院討論的行政院長謝長廷指出，地方的自治和發展權要尊重，拉斯維加斯是全家同遊的地方，並非設賭場就一定是和黑社會掛勾。

現有的「離島振興條例」每年提供經費補助三縣市。但李炆烽認為，不如給他們一根釣竿，放寬對金門的土地限制，錢流進來，自然不需要政府補助。賴峰偉倒說，這筆錢是「沒魚蝦也好」，雖然不愁吃穿，可是沒什麼品質。陳雪生則擔心，補助款不夠使用，希望能另闢財源，賺台灣人的錢。

離島縣市正努力經營自己的未來，更多的中央支持和更寬廣的自主空間，應可助他們一臂之力。（林韋萱採訪、萬敏婉整理）

G





澎湖縣長 賴峰偉

## 地方經驗應傳承

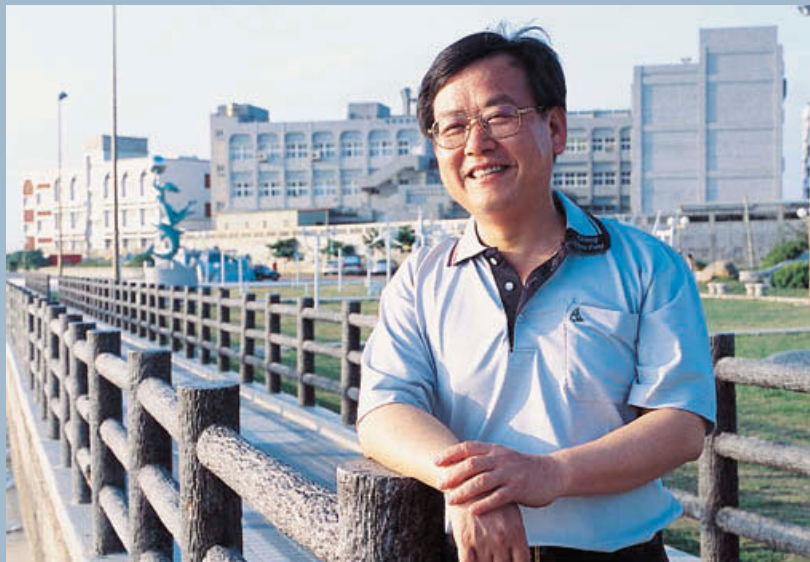
澎湖縣是今年民調中，居民光榮感第一名，自認進步比率第二高的縣市，縣長賴峰偉也獲得施政滿意度最高「五顆星」評等。到底澎湖縣有了什麼改變？

七年前，澎湖還是雜草叢生、亂葬、亂炸魚的地方。

我汲取國內外的成功經驗來經營澎湖。菸蒂不落地是學日本、青青草原學紐西蘭、縣史館學宜蘭、環保旗幟學台南，把自己提高到國際水準。

我剛上任時候，全縣府僅有一位碩士，和我一位博士，所以很多人到現在都很難相信澎湖怎麼可以在許多評比上得第一。可是現在澎湖縣連同老師與公務人員，起碼有五十個碩士。七年之內，我培養了將近五、六十個碩士。爭取中央大學在澎湖設研究所分所，也向台南大學爭取老師的進修，儘量提供公費補助，因為我很重視「人」。

小時候我當了十一年班長，對自己向來很有自信，帶領群眾時，即使快絕望了，還是要給他們希望，因為我相信柳暗花明。有些建設，明明很難做下去，我還是堅持，最後都成



唐岱蘭 攝

功了，我面對挑戰，寧可失敗，也要全力一搏。

我是學工程管理的，工程是死的，但人是活的。我叫得出團隊同仁的名字，知道警察局門口的狗叫小白，再加上一個眼神，大家會覺得你很親切。

管理要適才適所、公平公開，把人放在對的位置，最重要的是心靈改革，我常帶同仁從事團體活動，例如泳渡澎湖灣、唱卡拉OK，參觀靈骨塔，培養默契，表現好的同仁，我會記得送他小禮物，這樣團隊就可以得第一了。

人都會追求榮譽，所謂自立而立人，民眾知道我重視環境

衛生，就不好意思亂丟垃圾，這是一家餐廳老闆說的。榮譽感不是一蹴可幾，需要日積月累經營。

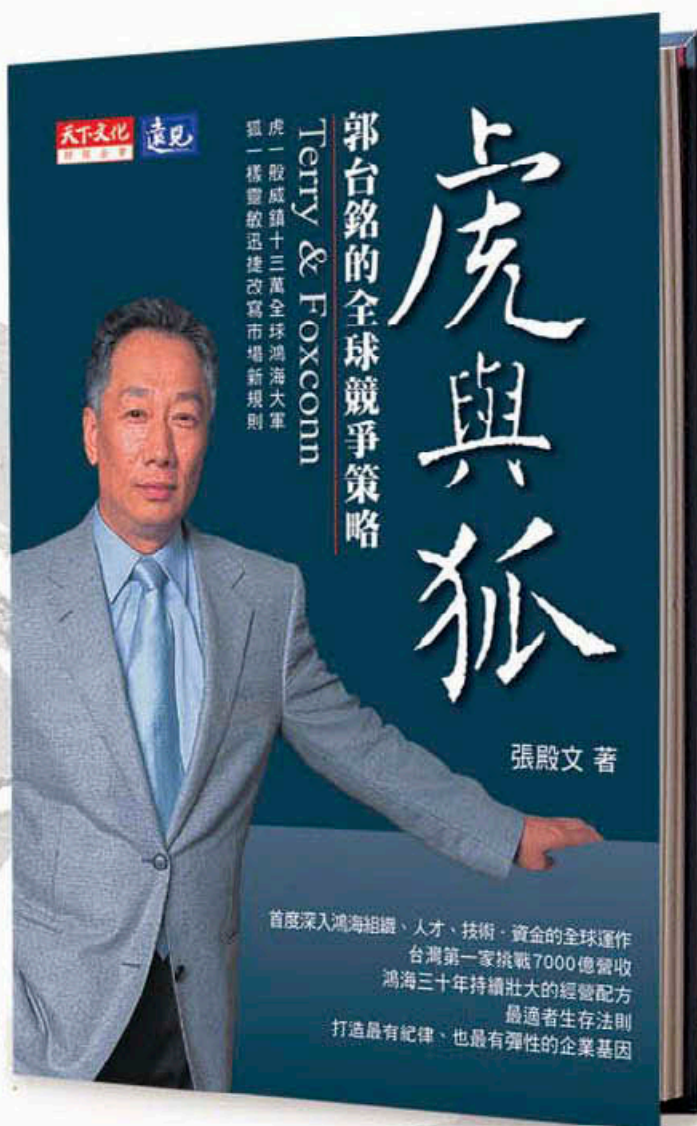
我們也樂意與其他縣市分享澎湖的墓政、青青草原和淨海的經驗，各縣市應該交流彼此的成功經驗。經驗傳承很重要。內政部最近出了一本法令的書，封面、封底是澎湖的納骨塔和火葬場，這表示澎湖做得不錯。中央應該傳承成功的經驗，才不會事倍功半，我也準備把施政經驗編成一本書，要傳給下一任縣長，免得他從頭摸索起。

（黃漢華、萬敏婉整理）

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



# 縣市民調的限制與啓發

這次的調查，除了滿意度外，還有許多值得重視的指標，例如居民的光榮感、最需要加強的施政項目等，可做為縣市長未來施政的改進方向。

■ 盛治仁



嚴偉達 攝

《遠見》雜誌年度的縣市民調查，原本即相當受到各界矚目，今年適逢縣市長及國民黨主席選舉，加上其中兩位縣市首長又分別出任行政院長及執政黨主席，勢必會引起各方勢力的政治性解讀與操作。本文試圖跳脫政治角度的解讀，從理論和實務面來探討縣市民調的限制與啓發，提供解讀這些數據時的參考。

## 評比基準點的限制

從限制面來看，跨縣市民調除了民調的普遍缺陷之外，還有其特殊限制。首先，縣市之間的民調比較，有點類似蘋果和橘子之間的評比。各縣市受限於客觀環境、歷史背景、發展階段以及居民結構等因素，

本來就有先天的落差存在。再加上以各縣市為獨立母體的調查方式，比較的樣本並非同一群人，有如比較世界各國元首施政滿意度一般，並不在相同的基準點上。因此若斤斤計較於縣市間的排名，會犯了見樹不見林的錯誤。

其次、媒體民調一般受限於經費上限，進行各縣市民調時，樣本數通常無法達到習慣上的一千份，而只有三、四百份。因此其抽樣誤差在4%到5%左右，使得許多縣市之間的調查結果缺乏統計上的差異，進一步降低了排名先後順序的重要性。

即使各縣市都作了一千份的樣本，正負百分之三的抽樣誤差也還是會讓許多縣市間的排

名缺乏統計上的意義。值得注意的是《遠見》調查的施政滿意度是以分數而非百分比計算，因此其誤差範圍皆小於正負兩分之內。

### 降低過度解讀的誤導

正因為跨縣市的民調比較有這些限制，因此《遠見》決定跳脫一般媒體民調予以排名的普遍作法而改由級距的方式處理，雖然會降低調查結果的話題性及聳動性，但是卻能降低過度解讀所造成的誤導影響，值得肯定。畢竟任何機構在單一時間點的一份調查，必然有其局限性。但這並不表示這樣的調查缺乏參考價值。作者認為從跨縣市的比較中，至少有以下啟發。

第一、各縣市固然不必斤斤計較排名高低，但是瞭解自己大致的區間落點，可以做為縣市間良性競爭的開端。施政滿意度可以視為溫度計，檢測自己體溫是否正常，或有過冷過熱的問題，以做為調整或強化施政方向的參考依據。

第二、《遠見》這一次的調查中，除了滿意度的民調之外，還有許多值得重視的指標，例如居民的光榮感、十大進步縣市、各縣市最需要加強的施政項目以及民眾對環保、

教育、觀光、經濟發展、治安等方面的施政滿意度。這些指標提供了各縣市不同面向的相對強弱表現，可供參酌做為未來施政的改進方向。

第三、從民眾對治安滿意度的調查結果來看，和內政部日前公布的大樣本民調相去不遠。透過不同機構調查結果的交叉比對，可以強化我們對調查結果的效度信心。

第四、我們如果比較施政滿意度的級距及對縣市長個人的形象調查，發現有相當程度的落差存在。這顯示出選民某種程度上把形象和表現分開看待。行政首長如何善用自己一方面的優勢去拉抬另一方面的

缺陷，相當值得參考。而縣市首長們更應該透過各縣市居民對縣市長應具備條件的答覆，來調整施政風格，回應民眾的期望。

民意是瞬息萬變的。這份在淹水前所做的調查，不見得能夠完全反映現今台灣的民意結構。如何以謙卑的態度面對各項民意指標，調整自己的施政步伐，會是決定下一次調查聲望起伏的關鍵。我們希望有更多不受政治勢力左右的民意調查持續公布，多元、而且即時地反映民意，以健全台灣的民主政治。

（本文作者為東吳大學政治系教授）



## 點估計和區間估計

點估計（point estimate）指的是以樣本的平均值，用來預估母體平均值的單一數字，此數字亦為推估母體平均值的最佳預估值。

區間估計（interval estimate）則依抽樣理論可能造成的誤差，做出一個區間的推論。例如民調報告中，常有所謂「在95%的信心水準下，抽樣誤差在正負三個百分點」之說明，意謂研究者有95%的把握，用樣本來推估母體，在一百次的抽樣中，會有九十五次母體真正的值會落在樣本點估計值正負三個百分點的範圍中。依照統計理論，兩個區間估計的範圍必須沒有重疊，才表示有統計上的差異。







探索台灣

# 美麗更是競爭力

政績看得到，競爭力看得到，美麗更看得到！  
就在宜蘭、就在台東、就在台灣的角落裡……  
是山、是水、是花、是白鷺鷥……  
張開眼，台灣令人亮眼！

■ 攝影・文/陳應欽







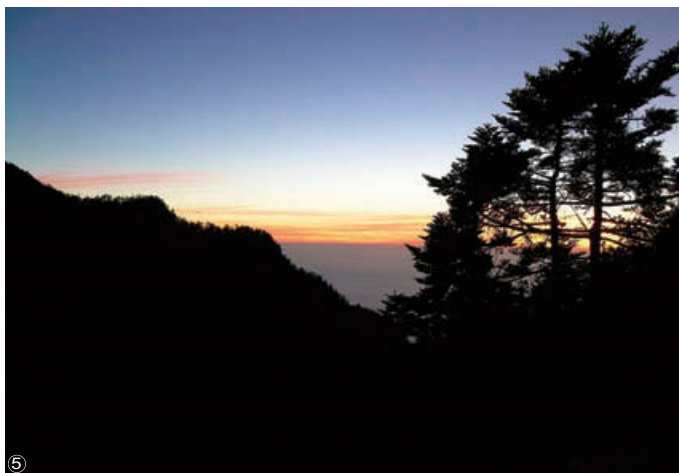
- ① 從海邊到玉山絕嶺，熱、溫、寒帶凝結在台灣海島上，宛如北半球的縮影。
- ② 多久沒有嗅聞花朵芳香？繽紛花朵依四季時令在寶島綻放著。
- ③ 台灣十二個原住民族中，因族群與土地的互動不同，展現出特色迥異的文化資產。圖為豐年季時，阿美族婦女服飾。

- ④ 和人類一樣，小白鷺在田野中追尋高品質的生活環境。

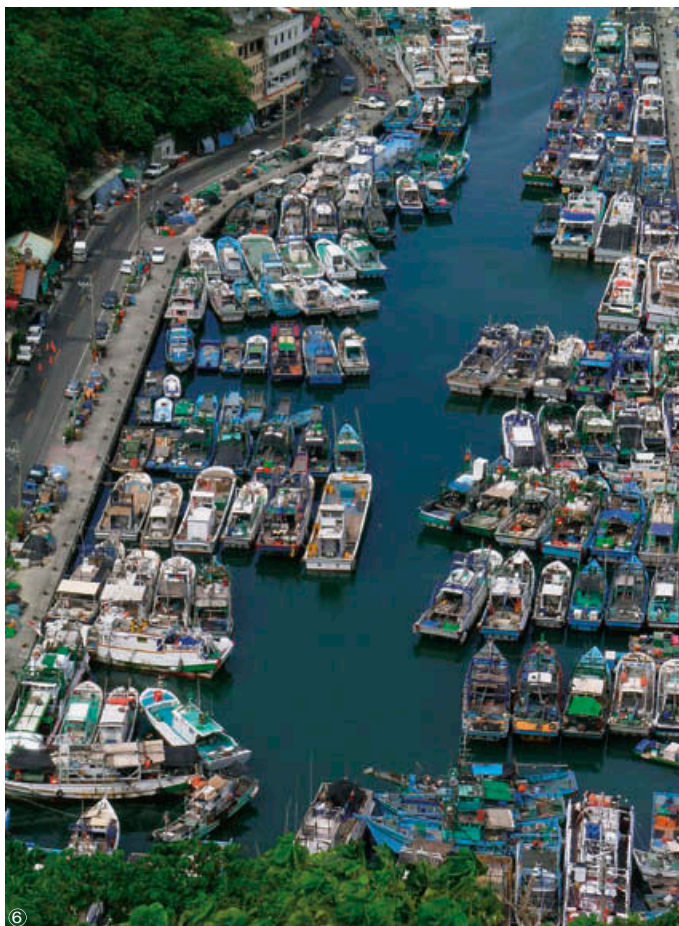








⑤



⑥

5. 歐亞大陸板塊與菲律賓海板塊的激盪下，山林成為台灣的重要資產。

6. 有著數量多達兩百三十九處漁港的台灣，是近年來民眾親近海洋的最佳方式。圖為宜蘭南方澳漁港。



⑦



⑧

7. 廟會活動中的八家將，近年來成為老外眼中特殊的民俗文化。

8. 從北到南，各縣市演奏著美麗的動人故事，圖為彰化田尾人與花的對話。 陳宗怡 攝





- 9.綠意盎然的蘭陽平原，是這二、三年來台北人嚮往的移民居所。
- 10.一座座吊橋，帶領我們發現台灣美麗新視野。
- 11.純樸的鄉間，盛開的炮仗花增添了些許的熱鬧氣氛。





# 23縣市競爭力排行榜 中段班大躍進

每年的成績單，總有人進步，有人停滯。  
2005年的評比，掌聲要送給奮力向上的中段班：  
抓住轉型契機的彰化縣，長期穩定耕耘的宜蘭縣，  
以及因為中科而改寫命運的台中縣。  
每個亮麗數字的背後，都有汗水交織的故事。

■ 林美姿、萬敏婉

陳應欽 攝

**閱**讀城市，可以從不同的角度觀察，看得見的城市之美，和看不見的城市內在美，每天都影響著人們的生活。

今年二十三位縣市長的任期將近尾聲，三年多來，他們兢兢業業，有人重塑城鄉新風貌；有人吸引大量投資；有人用文化裝點門面；有人奮力爭取大建設；也有人埋頭興建下水道。

方向不同，目的一致，都是為了增進地方進步的律動。

### ＜總體競爭力＞ 優勢依舊，黑馬奔騰

競賽仍然持續，2005年的總體競爭力評比，前十名的基本班底未變，名次稍有浮沈。台北市仍遙遙領先群雄，穩居第一名的寶座；希望打造花園城市的新竹市首度奪下第二名的頭銜；台中縣也由第九名挺進至第七名。

儘管由於長期的城鄉差距，前十名的優勢暫難突破，但是今年中段班競爭力的躍升，令人刮目相看。

中段班的實力差距多在伯仲之間，若有縣市出現明顯進步，名次攀升的速度也較快。因花卉博覽會一炮而紅的彰化縣，以及

北宜高速公路即將通車的宜蘭縣，是本年評比中最閃亮的縣市，總體競爭力一舉躍升七名及五名，主要受惠於經濟有所起色。

以三年來的評比觀察，中科所在地的台中縣，是唯一在總體競爭力上持續進步的縣市。

### 北市稱霸，竹市居次

2005年的總體競爭第一名仍是台北市，儘管已無對手，市長馬英九還是以世界級的城市標準要求自己，致力於環保和市容的改善。新竹市在政府和企業效率雙雙提升的優勢下，贏得第二名榮耀；台中市也維持向來前

## 23縣市競爭力排名

表一＞總表現：中段班向前

排名	總表現	上年度名次
1	台北市	1
2	新竹市	4
3	台中市	2
4	桃園縣	5
5	台北縣	3
6	新竹縣	6
7	台中縣	9
8	高雄市	8
9	台南市	7
10	嘉義市	10
11	基隆市	12
12	彰化縣	19
13	宜蘭縣	18
14	苗栗縣	13
15	高雄縣	14

紅色標示為名次進步者  
製表：萬敏婉 繪表：劉麗堅





三名的傳統。

招商不遺餘力的桃園縣長朱立倫，受惠於經濟實力增加，也將桃園縣的總排名由上年的第五名推到第四名。五大面向全面進步的台中縣，由上年的第九名挺進到第七名，老師出身、個性溫和的台中縣長黃仲生，也是唯一在本刊三年的評比中，總體競爭力均持續進步的縣市長，一路從第十一名進步到第九、第七名。（見171頁表一、175頁表八）

政大經濟系教授林祖嘉指出，總體競爭力前十名的縣市，名次短期之內無法撼動，因為很多硬體的建設很難快速追趕，但實力接近的中後段班，若有人顯著的進步，名次上升空間會很大。

### 彰縣、宜縣躍升最多

今年中段班就出現令人驚豔的大躍進：在2004年評比尚落於後段班的彰化縣，2005年一舉上升七名，躋身至第十二名。宜蘭縣也由上年的第十八名躍為第十三名，前進五名。（見171頁表一）

原為傳統農業縣的彰化縣，在縣長翁金珠任內，積極轉型為「展覽大縣」，經由觀光和彰濱工業區招商的帶動，在本年的評比中，經濟表現是較上

年躍升最多的縣市。

因北宜高速公路將通車，吸引許多外縣市民眾前往置產的宜蘭縣，在2005年的五大面向中，除了科技指標外，四大面向均有所進步，企業尤其爭氣，企業效率在二十三個縣市中進步最多，加上政府效率也不斷強化，因此總體競爭力有較大的成長。

後段班中則以台東縣和南投縣進步較明顯，2005年均較上年前進四名。善用「墨爾本經驗」，號召志工協助縣政的台東縣，政府效率一口氣從後段

班大幅躍進為第三名，總體競爭力也因此跟著攀升；儘管受到921的重創，但在重建基金的大力挹注下，南投縣這三年來在基礎建設方面有著長足的進展。

## <分項指標> 各有所長，加速躍進

在五大面向的分類評比上，包括經濟表現、政府效率、企業效率、基礎建設以及科技指標，不少縣市一步一腳印，持續地向前挺進。例如台北縣有國內第一大製造業——鴻海集

表二> 經濟表現桃縣爭光

排名	經濟表現	上年度名次
1	台北市	1
2	桃園縣	3
3	台北縣	4
4	新竹縣	2
5	新竹市	5
6	高雄市	7
7	台中市	6
8	台南市	8
9	基隆市	10
10	台中縣	11
11	苗栗縣	12
12	宜蘭縣	14
13	屏東縣	13
14	嘉義市	9
15	台南縣	17

表三> 政府效率變動激烈

排名	政府效率	上年度名次
1	台北市	1
2	澎湖縣	2
3	台東縣	21
4	台中縣	5
5	新竹縣	8
6	宜蘭縣	7
7	花蓮縣	3
8	新竹市	11
9	嘉義縣	6
10	彰化縣	12
11	南投縣	10
12	苗栗縣	14
13	桃園縣	13
14	基隆市	9
15	嘉義市	22



團的加持；桃園縣有四家光電大廠的鼎力投資，經濟表現連續兩年進步；台中縣、宜蘭縣和新竹市在政府效率上也不遑多讓，兩年來名次均向上攀升。（見175頁表八）

### 持續進步縣市， 基礎建設項目最多

以近三年來的表現觀察，基礎建設是五大面向中，持續進步縣市最多的項目，包括南投縣、高雄縣市、台中縣、新竹縣等五縣市。

非都會型城市的台中縣、澎

湖縣和彰化縣，在科技指標上，連續兩年向前躍進。高雄市在企業效率上，連著兩年進步，今年攀上第四名。

### 經濟表現—— 桃縣優勢穩；彰縣少失業

2005年評比經濟表現方面，台北市第一，桃園縣和台北縣較上年各進一名，分居第二、三名，高雄市也由第七名升為第六名。

前八大縣市的優勢相當穩固，名次變化不大，同樣也是中段班的成長較明顯。2005年

較2004年進步最大的彰化縣，進步四名，任內失業率持續下降的彰化縣，一舉由上年的第二十一名跳升至第十七名，其次是台南縣、高雄縣和宜蘭縣，均前進兩名。嘉義市由上年的第九名滑落到今年的第十四名，退步較明顯。（表二）

經濟表現能夠蟬聯兩年進步排行榜的唯有桃園縣和台北縣，桃園縣三年來更是一路由第七名往前邁到第三名、第二名。華亞工業區的產值已超越新竹科學園區，後續還有不少新開發的工業區和新資金將加

表四＞ 企業效率都會領先

排名	企業效率	上年度名次
1	台北市	1
2	台北縣	2
3	台中縣	6
4	高雄市	7
5	桃園縣	4
6	台中市	3
7	台南市	5
8	嘉義市	8
9	台南縣	9
10	彰化縣	10
11	新竹市	17
12	屏東縣	14
13	高雄縣	15
14	宜蘭縣	20
15	新竹縣	13

表五＞ 基礎建設南投躍進

排名	基礎建設	上年度名次
1	台中市	1
2	新竹縣	4
3	台南市	2
4	高雄市	6
5	桃園縣	7
6	嘉義市	3
7	新竹市	5
8	台中縣	9
9	台南縣	10
10	台北縣	8
11	高雄縣	12
12	彰化縣	13
13	南投縣	18
14	雲林縣	11
15	宜蘭縣	17

表六＞ 數位差距中縣拉近

排名	科技指標	上年度名次
1	台北市	1
2	新竹市	2
3	台中市	3
4	台北縣	4
5	台南市	5
6	高雄市	6
7	台中縣	10
8	桃園縣	7
9	嘉義市	8
10	新竹縣	12
11	基隆市	9
12	苗栗縣	11
13	花蓮縣	13
14	高雄縣	14
15	屏東縣	15

紅色標示為名次進步者

製表：萬敏婉

繪表：劉麗堅



近年來彰化縣積極推展觀光及花卉產業，努力朝「花園城市」目標邁進。

陳應欽 攝

入，桃園縣已儼然是台灣新興的工業重鎮。勞工人數全台第一的台北縣也一年前進一名，擠進第三名。

### 政府效率—— 竹市重教育，宜縣學標竿

在政府效率方面，2005年躍升幅度最大的是台東縣和嘉義市，分別往前邁進十八和七個名次。治安良好，再加上勞資爭議解決率的大幅改善，台東縣的政府效率也出現跳躍式的成長。

連兩年都進步的縣市，包括教育經費占總預算比率相當高的新竹市，以及台中縣和宜蘭縣。宜蘭縣長劉守成要求各局處每年須舉辦標竿學習，赴國內外考察；台中縣長黃仲生要

求上班時間公務人員不得喝酒。（見172頁表三）

### 企業效率—— 竹市、宜蘭最爭氣

企業效率方面，2005年評比最爭氣的新竹市和宜蘭縣的企業，各自較上年晉級六名之多。高雄市和苗栗縣的企業效率則已連兩年進步。高雄市已由前年的十名之外，位列前五名之列。（見173頁表四）

### 基礎建設—— 中市領先，南投進步多

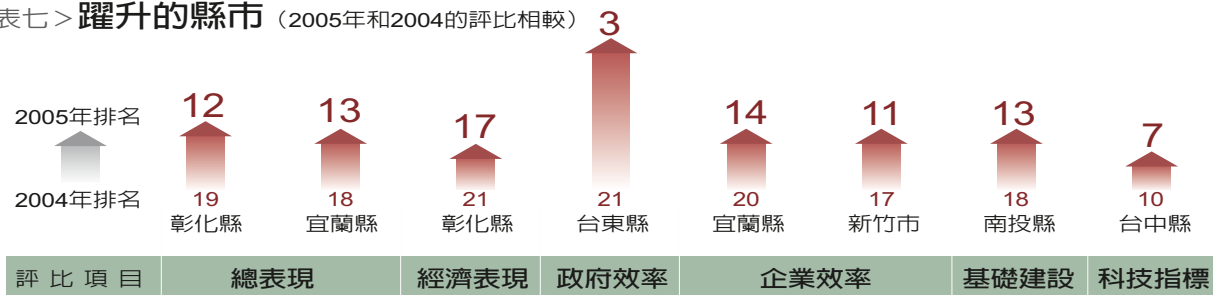
基礎建設是台北市在五大面向中唯一沒有獲得第一的項目，而由台中市保持領先地位，主要是台北市以捷運為主要交通動線，新擴建的道路里

程數相對較少。台中市長胡志強任內解決第十二期市地重劃的長久難題，而且相對於台北市，台中市和桃園縣在人力資源上都更具優勢，台北市人口淨移出的比例在增加中，桃園縣和台中市青壯人口移入明顯成長，隨著這兩地新興工業區帶動就業機會，移民的流動也愈趨明顯。

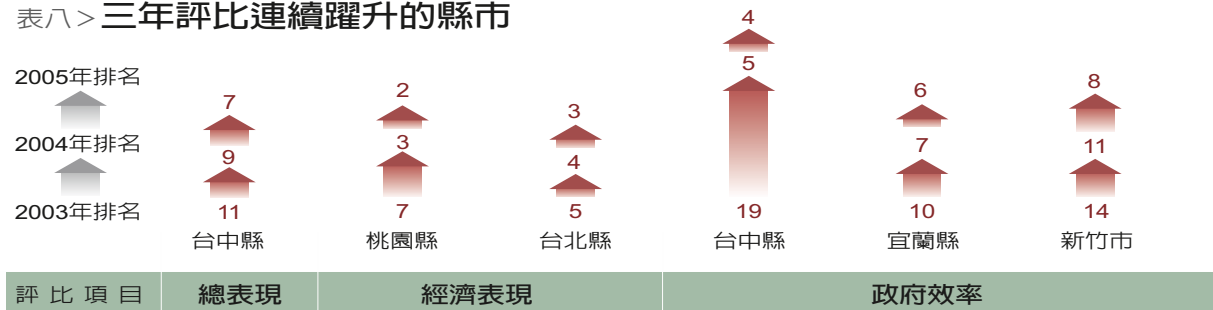
因為環保和全民健康維護上的改善，以致名次向前推的縣市還包括新竹縣、高雄市以及桃園縣。

完成縣內產業運輸大道的南投縣，2005年基礎建設進步最多，上升五名，擺脫後段班的陰影；高雄市、台中縣分別從前年評比的十名外擠到第四和第八名，表現突出。高雄市政

表七 > 躍升的縣市 (2005年和2004年的評比相較)



表八 > 三年評比連續躍升的縣市



註：本表只列出總表現、經濟表現及政府效率三項

## 《遠見》縣市競爭力調查方法

本調查的評比，以五大面向評估縣市的競爭力，包括經濟表現、政府效率、企業效率、基礎建設以及科技指標。五大類表現最後加總為總表現排名。

調查的指標分類及統計方式由台灣大學國家發展研究所教授唐代彪指導。五大類指標共涵蓋五十二項細項指標。計算方式沿用瑞士洛桑管理學院（IMD）公布的「世界競爭力」報告，先將每一細項下，每個縣市的評比值，經過標準化的過程，求其標準差值，再以加權算出每個縣市在每一大類的排行榜，最後加總五大類的排行榜為總表現排名。

為求統計數據的完整，2005年的調查引用行政院主計處發布的2003年縣市統計數字，多項統計數字不足的金門縣及連江縣不列入排名，澎湖縣因缺少失能傷害頻率一項，企業效率和總表現不列入排名。

調查執行：萬敏婉 繪表：劉麗堅

府預算中用於投資公共建設的資本門比例，一路從23.3%持續成長到41.29%，除了民眾看得到的愛河整治之外，城市的「內在美」——污水下水道的接管率，也由1999年的6%提高到2004年的35%。台中縣的自來水普及率也從2002年的82.5%提升到2003年的84.13%。（見173頁表五）

## 科技指標——城鄉差距縮小，中縣攀第七

科技指標方面，前六名和上年相同，鄰近科學園區的台中縣和新竹縣進步多。連兩年進步的有台中縣、澎湖縣和彰化縣，三縣市均非大都會城市，顯示城鄉數位差距已有部分縮小的現象。（見173頁表六）

被喻為市長典範的前紐約市長朱利安尼，911事件後第一次入睡前，閱讀邱吉爾的名言：「我沒什麼可奉獻的，除了鮮血、勞苦、眼淚和汗水。」兩人都曾從瓦礫堆中重整家園。每個縣市，不論是否遭逢苦難，只要地方首長領導得宜，都有機會寫下精采故事，在競爭中，贏得勝利。 **G**





【2005年競爭力躍升】

彰化縣長 翁金珠

# 招商與觀光聚錢潮



陳應欽 攝



## 彰化縣的亮麗成績

- ◎彰濱工業區適用「006688」方案，招商二〇三家，全國第一。
- ◎失業率逐年下降，2005年第一季失業率為全國第三低。
- ◎2004年台灣花卉博覽會入園人數一百五十七萬七千餘人次。

**我**上任後鎖定一個任務，就是要降低失業率，為了達到這個目標，最重要的是要讓工商業發達。

廣達三千六百二十四公頃的彰濱工業區，二十多年來，園區實際上開發的面積只有一千多公頃，進駐率非常低。我利用「006688」的租稅優惠方案，成立了招商服務網、單一

窗口服務中心，努力推銷。

以往二十一天才拿得到的建照，現在縮短到一到三天，廠房最快三個月就蓋起來了，行政效率高因此挽留住一些台商，三年內招商二〇三家，目前已經有六十幾家在生產。

彰化縣內污染最嚴重的是電鍍業。我們首創輔導辦法，以兩年的時間協助業者遷廠到彰

濱工業區，現在有三十二家完成遷廠，不僅減輕土地污染，營業額也倍數成長。

觀光業對降低失業率也有很大幫助。二十幾年來，旅遊業者對彰化是過門而不入，除了鹿港，很少看得到彰化的觀光宣傳或報導。這對建縣兩百八十二年的彰化縣是非常不公平的。近來我們著手整理歷史古蹟，計畫往深度旅遊發展。

2004年是彰化縣的觀光元年，我向行政院爭取「國家級花卉園區」的計畫，舉辦花卉博覽會以打響知名度，同時推銷鹿港、田尾公路花園、溪湖糖廠、八卦山等。這兩年多來觀光帶動的經濟效益大約有新台幣16億元。未來會繼續鼓勵農業休閒園區的開發，將農業轉型是我們的目標。

彰化縣的失業率，從2002年的5.2%，降到2005年第一季4%，已是全國第三低，僅次於台北市與桃園縣，平均每戶家庭所得也持續增加。

彰化縣已有很大的改變，我們推動的「希望歸鄉」計畫，希望未來有更多有成就的鄉親能協助故鄉的發展。

（林美姿採訪、萬敏婉整理）





【2005年競爭力躍升】

宜蘭縣長 劉守成

# 把縣府變服務公司



陳宗怡 攝



## 宜蘭縣的亮麗成績

- ◎連續兩年被評比為全國最乾淨的城市。
- ◎連續三年被評為最健康的城市。
- ◎開闢自行車專用道，長達八十公里。
- ◎童玩節及綠色博覽會獲選為全國十大最受歡迎活動的第一及第三名。

宜蘭的老百姓相當關心經濟發展，新竹科學園區的宜蘭基地日前已經掛牌，將來進駐的廠商會著重在知識產業和通訊服務園區。行政院核定的「海洋生技園區」由中央補助20億元，順利的話，大約明年年中可以開始招商。這裡以海洋生物科技為主，包括海底漁產品與海洋生物資源的開發，以及精耕式的水產養殖。在研究資源上，我們附近有台大臨海實驗站、中央研究院臨海實驗站，以及宜蘭大學，都有相關的科技與研究人員在推動。外加宜蘭附近有黑潮的大漁場、南澳港，未來會有很大的發展空間。

北宜高速公路開通後，會對宜蘭帶來交通和土地利用的影響，這些都要未雨綢繆。哪些地方可以進行開發，讓更多人進駐、哪些部分是要保留或嚴禁開發的，都要先規劃出來。

預計未來宜蘭增加的人潮，有來上班、上課的，也有觀光客。將來縣內的大專院校將增至七所，單是居住的人數，估計在前五年大約會增加三到五萬人。

目前來買地的大多是經濟條

件不錯的白領階級，我們希望引進大學生與高科技人才，優質的人口才可以為地方帶來工商、科技和文化的發展，也可以繼續維持宜蘭的環境。

我們希望把縣政府變成一個服務的公司。宜蘭縣政府被挖了不少人才，我希望補充有創意又有效率的人才，現在有不少是成大、交大研究所的年輕人。在效率上，我們以ISO來要求，利用外力讓內部有一個檢討與改進的空間。

目前全國只有宜蘭縣政府通過ISO的考核，台北市政府只有民政局去申請ISO。ISO人員每年都會來考核一次，這等於同時進行內部的稽核，看績效有沒有達到。這五年來，我們都過關。

老百姓希望縣府能有績效，我們也做民調，看老百姓在哪些方面比較不滿意，做為我們下年度改善的主要目標。已經實施五年的標竿學習，我們要求縣府每個單位要去全國各縣市做得最好的相關單位考察。例如嘉義市的老人福利做得很不錯，我們就派人去看，比較我們缺失的地方。

（林美姿採訪、萬敏婉整理）





【競爭力持續進步】

台中縣長 黃仲生

# 中科帶動工業與觀光



陳應欽 攝



## 台中縣的亮麗成績

- ◎2004失業率較上年降低約13.2%，居全國第二。
- ◎就業人口數兩年內增加三萬人。
- ◎每人每年可支配所得2003年較2001年成長約1.2倍，居全國第四。

台中縣先天條件比別人差，加上精省、921大地震、土石流等事件，對我們是不小的打擊。沒有了省府、省議會，近幾年來政府又採「重南」政策，這都讓中部的發展看來更形困難。

但是生意人的眼光很銳利，在種種不利的條件下，他們還爭相來中部設廠，讓台中縣變

成有願景的地方。台灣很難找到一個縣內有兩條高速公路、國際機場、國際海港，又有高鐵的地方，台中縣的地形就像一把鑰匙，我們希望有朝一日可以成為台灣的金鑰匙。

台中縣內的工廠家數僅次於台北縣，居全國第二；違章工廠家數七千多家，也占全國的52%，這是早期政策留下來的

問題。為了延續經濟命脈，我們向中央爭取了兩百公頃的土地讓違章工廠合法進駐，希望能用引導的方式，給他們一條活路。

因為中科的效應，縣內沉寂已久的工業區，如中港加工出口區、文山工業區、機械科技園區以及環隆科技園區都動起來，地主紛紛向縣政府表達開發工業區的意願，幾乎只要推出工業園區，都還滿搶手的。

中科有三千公頃的特區，將由台中縣負責規劃，計畫涵蓋住宅區、商業區、國際村、雙語學校、運動休閒區等，讓外國人來這裡也能覺得舒適。

我到發想的百里自行車道，考量未來幾萬人進駐中科後，假日就有地方可以放鬆。台中縣本來就是聞名全國的自行車生產重地，現在民眾可以從東豐自行車綠廊騎腳踏車，沿著后豐鐵馬道直接到后里馬場，每逢週休假日約有一萬多人來騎腳踏車，沿線充滿了商機，一年遊客的消費金額可達新台幣3億餘元，給東勢、石岡、豐原等921大地震災區帶來可觀的收入和工作機會。

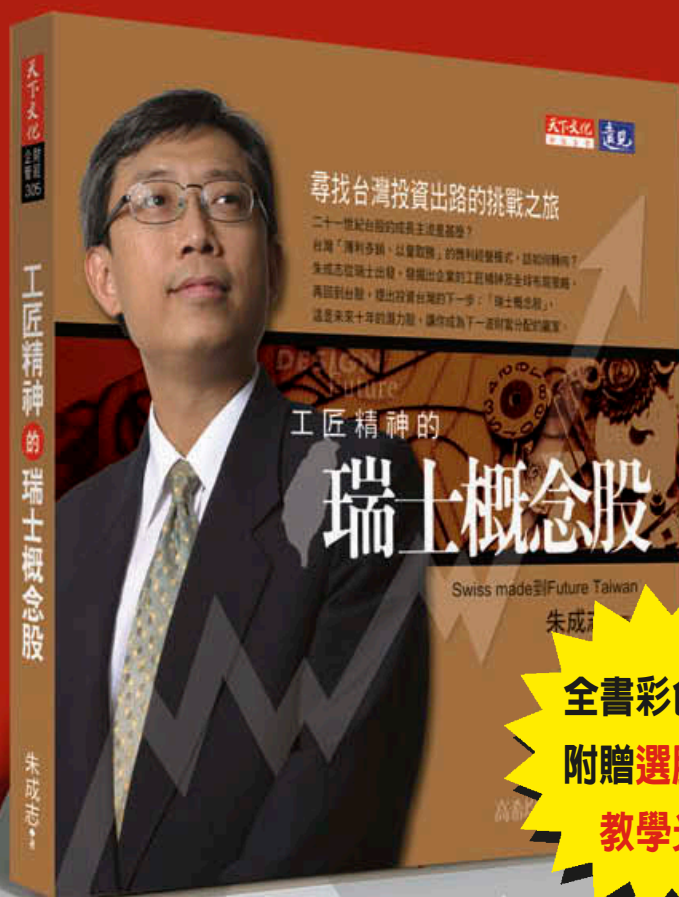
（林美姿採訪、萬敏婉整理）





萬寶周刊 朱成志 社長

# 投資理財新方向 瑞士概念股當道



股海浮沉，讓人傷了荷包又失神  
掌握趨勢，才能精確判斷享優勢  
以嶄新觀點  
發掘投資台灣的下一步機會！

朱成志 著  
全彩印刷附贈光碟  
售價480元

全書彩色印刷  
附贈選股致富  
教學光碟

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

知識經濟與管理研究院董事長

**高希均**

台大會計系教授

**柯承恩**

**強力推薦**

全國書店熱賣中



行動台灣

# 下一波競爭力：e化！

台灣是世界知名的科技島，政府的e化也力拚國際水準。

北高兩市的無線網路都會發展計畫，正競逐世界第一的榮耀；經濟部推出的M台灣計畫，未來更可讓台灣更多縣市的e化大步向前走！

■黃漢華

台中市長胡志強日前赴北京參加一項世界城市大會，他指出，政府e化是國際城市關心的新議題。胡志強曾和微軟創辦人比爾·蓋茲討論政府e化前景，「一、二十年後，市政府就像銀行！現在有網路銀行，你坐在車子裡可以查銀行存款。」簡單一句話就是「網路代替馬路」。

「e化代表城市的競爭力，這是世界潮流，」台北市政府顧問歐晉德一語道破，難怪許多縣市政府紛紛搶搭這趟國際列車，台北、高雄兩個城市競爭的味道尤其濃烈。

## E城市 / 悠遊卡改變生活基因

台北市長馬英九任內推動的悠遊卡，是全台唯一使用的城市。全球也只有新加坡、香港、吉隆坡等八個城市有智慧晶片卡。台北市發卡量有五百

萬張，全球排名第六。

也是台北智慧卡票證公司董事長的歐晉德表示，悠遊卡是城市e化的指標，台北市兩年前就被智慧社區論壇（ICF）選為世界七大智慧型城市之一。智慧晶片、無線網路、行動上網，將改變民眾生活。講e化，台灣城市是走在世界的尖端。

智慧晶片是悠遊卡的心臟，今年8月，這個心臟會放進手表。仿照香港的八達通卡，北市將發行悠遊手錶，到時候伸出手腕，就能搭公車和捷運。

歐晉德說，悠遊卡的電子錢包功能創造無窮的使用空間，小額消費便是一項，現正試辦悠遊卡坐計程車；未來學生繳班費，碰觸讀卡機，校方就有紀錄；逛動物園、用餐，一日悠遊卡就能包辦，動物園連門票都不必印；甚至小吃攤老闆不用辛苦算帳，列印讀卡機的

資料，就知道今天賺了多少。

悠遊卡不僅是電子錢包，還能當信用卡。高雄市政府拔得頭籌，突破金融監督管理委員會的限制，和兩家銀行合作發行的「Taiwan Money卡」預計10月登場。高市交通局表示，只要貼有「Mondex」標籤的便利超商、加油站、速食店，就能使用，一旦加值金額不足以消費，還能當作信用卡簽帳付費。

台北市則要到年底才會和銀行發行悠遊聯名卡。歐晉德說，這張卡要和零錢搶地盤，民眾不必摸口袋、掏皮夾，就可以消費，即使在其他縣市也能當成信用卡使用。

暑假開始，台北市將分兩階段試辦手機支付悠遊卡費用。台北智慧卡票證公司表示，日本DoCoMo電話公司已有小額消費功能的手機，而東京JR線的Suica卡也在下半年推出



以筆記型電腦連接無線網絡，是各縣市努力的目標。

陳宗怡 攝

手機付車費的服務；台北人未來也能用手機搭車，締造台灣第一的紀錄。

### M台灣 / 無線網路推動政務

悠遊卡為北部人帶來的效益，讓交通部決定整合中部、南部票證系統，希望做到「一張卡走透透」。

台中市政府上個月推出的「台中e卡通」，這個月就在台中縣市、彰化、南投地區十家已裝置讀卡機的客運上，跨縣市使用。類似的票證整合也在南台灣推動，高雄市的Taiwan Money卡就能在高雄、嘉義、台南縣市、屏東等七縣市的長途客運上使用，旗津渡輪、計程車也能接受。交通局說，日後高鐵、捷運通車，使用者會更多。

高雄市政府的e化，擴及許多公務的推動，利用無線網路

共用平台，結合交通、治安、救災等功能。5月已在新興、前金、苓雅等行政區，一百二十二個路口架設影像監視系統和攝影機，五座高樓頂則有空中鳥瞰數位影像，由指揮中心監控交通情況、追蹤贓車和火災現場，維持交通順暢、防盜與救災。

這項耗資新台幣1億多元的無線網路共用平台，除了維護治安，還能讓民眾行動上網。

高雄市交通局說，目前有十六個上網熱點。一台PDA、手機、筆記型電腦就能連接上網，將來民眾還能在戶外監控居家安全，高雄市將會是十足的M（行動）化城市。

台北市捷運站可以無線上網，到了明年1月，全市網路覆蓋率達到90%，規模浩大，國際罕見。儘管有人批評使用率低，歐晉德說，「我一點都

不著急，」他認為，環境成熟後，大家就會養成使用習慣。

以建立「行動城市」為目標的台中市，也力倡e化，做為「無線寬頻網路示範應用計畫」的全國示範區之一，目前台中市無線上網區已達兩百處以上。嘉義市則透過無限寬頻網路及地理資訊系統的結合，率先推動健康照護應用方案。

不讓北高兩市專美於前，經濟部推出M台灣計畫，年底將評選十個縣市，五年提供70億元經費，協助成為行動城市，許多縣市已躍躍欲試，為審核作業積極準備。

台灣打造行動城市的腳步走得很快，執行M台灣計畫的工研院電通所表示，「我們沒有國際範例可以依循。」在無形的網路世界，台灣可能再創另一個奇蹟，而這個奇蹟就在我生活之中。

G

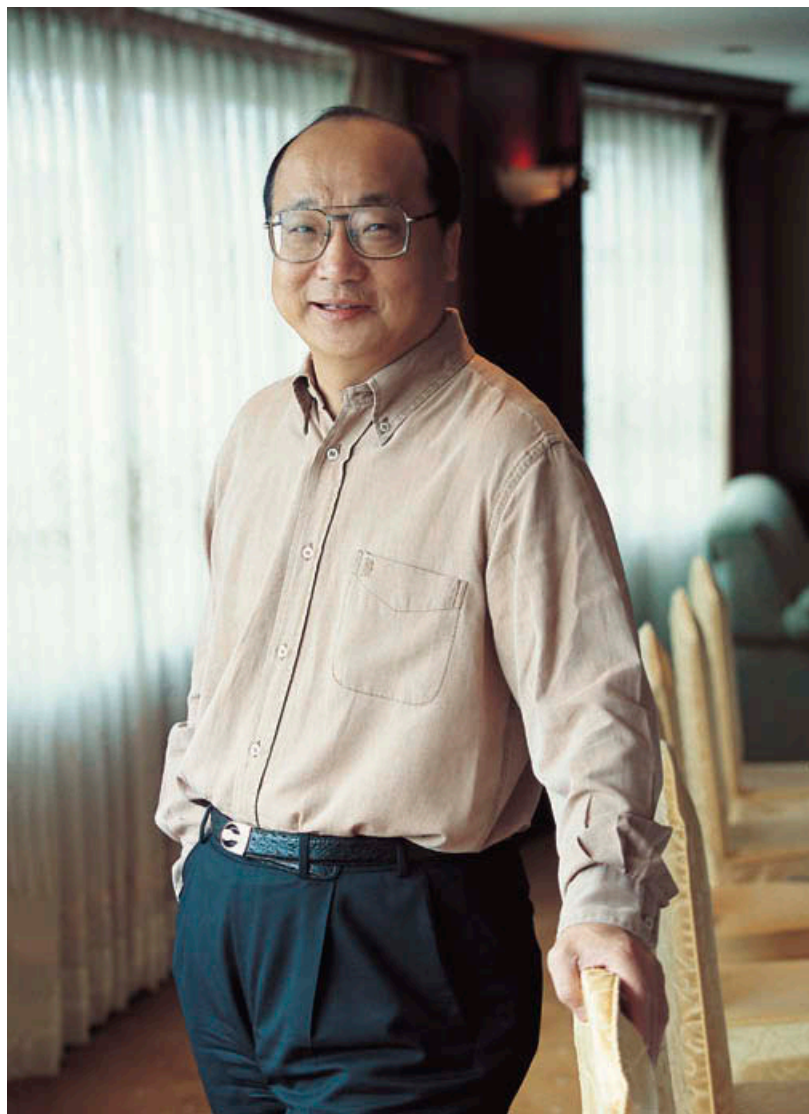






台中市長 胡志強

# 跨海行銷台中品牌



嚴偉達 攝

6月中旬在北京召開世界城市大會，台中市長胡志強受邀參加，這是繼連宋行之後，首次台灣市長登陸，備受大陸媒

體關注。此行胡志強不僅參與國際城市議題的討論，也以他個人親切、幽默的風格，成功地向上億大陸民眾推銷台中。

「世界城市和地方政府聯合組織」（UCLG）成立以來，首次在中國大陸召開理事大會，我有幸和三十八個國家、近百名市長，共同探討聯合國千年發展目標、危機管理與城市防災等國際關心的議題。因為一般大陸人民提到台灣都只想到台北、高雄，所以這次我也帶著成箱的太陽餅和鳳梨酥，到大陸推銷台中。

## 國際城市關注e化&互助

經由這次會議的討論，我覺得目前國際城市最關心的議題有兩個方向：一是利用電子化，讓政府更有效率；另一項則是城市互助的興起。

電子化政府的議題正好與我上次應比爾·蓋茲的邀請，赴美國參加微軟會議的內容，有異曲同工之意。我在會議中問比爾·蓋茲，在走向電子化政府的路上，是不是已經完全沒有任何保留了？

依他的回答，再過個十年、二十年，民眾到政府部門辦事就好像到銀行去一樣。現在民眾要處理銀行帳戶的事，可以坐在車上拿著手機、或上網就



## UCLG： 最大的地方政府國際組織

處理掉了，在美國有「Driving Banking」「Online Banking」就是這樣，有重要的事情，才需要親自到銀行去跟經理或業務員當面談。這次在北京，我們主要也是談電子化政府的發展，所有的市長都很感興趣。

第二個重要的議題，是討論城市如何相互合作，互通有無，彼此救濟，也就是所謂的「城市互助」。例如泰國普吉島今年發生的大海嘯，「國際地方政府組織」就發揮很大的救援力量。

這是一項新趨勢，進步的城市要思考，如何幫助落後的城市進步。這件事，以往幾乎都是國家在做的事情，現在慢慢地方政府也注意到了。其實現在救援團體很多都不是主權體，像紅十字會或慈濟，有的城市也有自己的救援隊。這次會議大家都體認到，未來進步的、實力高的、比較富裕的、學術教育程度高的城市，應該幫助落後的城市發展，尤其是碰到緊急災害的時候，更要互相協助。

### 把台中的太陽餅做大

這次的北京行，還有都市行銷和經濟效益的意義。以前我們講城市外交或結交姊妹市，

世界城市和地方政府聯合組織（The World Organization of United Cities and Local Governments，UCLG）是目前世界上最大的地方政府國際組織，2004年由地方政府國際聯盟（IULA）、聯合城鎮組織（UTO）、國際大都市協會（Metropolis）為探討解決全球化和城市化帶來的挑戰等問

題而合併成立，祕書處設在西班牙巴塞隆納，會員遍布一百二十多個國家，代表全球一半以上人口。UCLG下設有八個地區分會：非洲區、亞太區、歐洲區、俄羅斯及獨聯體區、中東及西亞、拉丁美洲區、北美區和大城市分會。

（尤筱瑩）

可能三年、五年見不到一次面，除非那個市長最後選上總統，不然對外交的幫助不見得那麼具體。

利用這次城市交流的機會，我讓大陸和世界上更多的人，從此知道有個地方叫「台中」，有個餅叫太陽餅。為了「行銷台中」，我也帶著台中市的名產——太陽餅和鳳梨酥上中央電視台宣傳，介紹給幾億的大陸人民。後來我走在街上，都有大陸人和香港人跑來問我，「你是不是胡市長？」，我說我是，他又問「你有沒有太陽餅？」，我就說，「要吃自己買。」套句大陸的說法，這兩項特產現在在大陸「可火著呢」！

這次出訪前，我就找來台中的糕餅同業公會開會，建議他

們仿照法國的紅酒，推出太陽餅的認證制度。我跟業者說，「你們要把『餅』做大，否則以後會被人家搶去。」這是一語雙關，說的是太陽餅，也是市場的大餅，因為台灣人喜歡一窩蜂，如果台中市的品牌不趕快建立，太陽餅名聲一打開，可能有其他業者會以低價來競爭。

我到大陸推銷台中，有三個著眼點，第一就是建立太陽餅的品牌與名聲，希望未來大陸觀光客到台灣都買太陽餅；第二是著眼大陸的外銷市場；第三，打開國際市場。我回國後，糕餅業者送我「最佳推銷員」的紅布條，我盡力做了第一項，未來第二項和第三項就要靠業者努力了。（林美姿採訪、萬敏婉整理）

G



儀節市長 貝瑞·安德森：

# 來住斯德哥爾摩！

■黃漢華



陳應欽 攝

瑞典首都斯德哥爾摩市（簡稱斯市）除了是頒發諾貝爾獎的地方，也是素來以環保、科技產業聞名的城市，當地生活不僅富足安樂，也重視婦女權利，不少政黨要職均為女性。儀節市長貝瑞·安德森（Barry Andersson）6月中來台，與台北市長馬英九進行「城市領袖交流對話」，他在專

訪中暢談斯市的都市發展，也歡迎台灣人前往移民。

**Q：什麼是儀節市長？你和市長怎麼分工？**

**A：**斯市市民選黨不選人，我們社民黨是執政黨，在一百零一席的市議會裡占有八席。我和市長安妮卡·畢爾史東（Annika Billström）都是本黨

遴選，她負責政治、經濟事宜，我則對外代表斯市，例如接待外賓來訪。

**Q：**斯市有北方威尼斯之稱，你們怎麼保持水質潔淨？

**A：**斯市由十四個島嶼和斯堪地那維亞半島的部分陸地組成。二十年來，我們很重視城市生態，對廢水處理下了功夫。我們的河道十分乾淨，到了夏天，許多市民和觀光客會在市區河道游泳、釣魚，市政府每年會編列預算購買小鮭魚，放進河裡，當小魚長成四、五十分公分長的大魚，市民再釣起來，享受休閒樂趣。

斯市有完備的下水道系統，我們有三、四座處理工廠，淨化後的水比波羅的海還乾淨。當時為了爭取2004年奧運主辦權，畢爾史東市長在奧會代表面前喝下淨化後的水。瑞典有不少游泳比賽在斯市的河道舉行，我們的河道密如蛛網，架有數十座設計別出心裁的大橋。瑞典人擁有船隻稀鬆平常，他們在假日駕船穿梭河道，觀賞島嶼，甚至住在船



上，尤其在夏季，碧水藍天下，風帆點點，襯著金黃陽光，構成美麗的景觀，吸引許多觀光人潮。

我們的水資源豐富，可是，世界上很多地方缺水，爲了鼓勵各國省水，節約能源，斯市十五年前開始，每年8月舉辦省水比賽，我們稱爲省水節，誰能想出最好的省水方法，國王就頒獎給他。去年有一百三十八個國家參加。

**Q：台北市政府參考過你們的環保政策，你們怎麼面對垃圾問題？**

**A：**我們把垃圾視爲能源。你知道，北歐冬季氣候嚴寒，從9月中到翌年5月都得使用暖氣，如果都用石油，會造成浪費，於是，我們在漢馬畢區（Hammarby Sea City）地下埋置廢棄物回收管，民眾將垃圾分成可燃、可分解和可回收等三類，依類別丟進適當的管子，利用真空抽吸收取，不靠垃圾車運送。

經過循環系統，收來的垃圾可作加熱原料；林木業的廢棄物也是加熱原料之一，我們已經不用煤炭，石油用量也大大減低，斯市成爲生態城市。

**Q：貴市的科技園區發展情況如何？**

**A：**十五年前，我們把原是製

造業聚集的席斯塔區（Kista）轉型成科學園區，這是我國高科技工業的心臟，有「行動矽谷」（Mobile Valley）之稱。園區結合附近五個城市、九所大學、六百五十家企業，由三千名研究人員及一萬七千名學生建構而成。市府提供土地，園區業者以無線通訊、寬頻系統及手機服務爲主，包括易利信、諾基亞、IBM、惠普、微軟等大廠。市府象徵性徵收租金，協助業者培訓學生，並對外推廣。

這裡距離機場只有二十分鐘車程，搭地鐵到市中心也只要十五分鐘，便於運送產品和人員上下班，未來將加設輕軌電車，讓交通更便利。

我看了你們的南港科學園區，這和席斯塔區很像，建築物卻比我們的還有現代感。雖然我們以此爲傲，可是，2001年遇到不景氣，科技業一度蕭條，大廠紛紛裁員，幸好現在又重回榮景，投入其中的人比過去要多。

**Q：婦女在貴市的地位如何？**

**A：**婦女有很高的參政權，1923年以來，女性市議員從十三席增加到現在的五十三席，超過半數席次。市議會由六個政黨組成，其中五個黨的黨主席是女性，而議長、兩名副議

長及畢爾史東市長也是女性。

瑞典是重視人權的國家，婦女不是受了高等教育，才能參政。學歷並不重要，像我是小學畢業，可以當市長；總理皮爾森（Goran Persson）沒念過大學，可以掌理國事。這證明在瑞典任何人都能從政。

**Q：為什麼貴市民衆普遍能說流利英文？**

**A：**在1950、60年代，受到美國電影、音樂影響，民眾開始熱中學英文，我們不像你們有英語補習班。小孩從九歲開始學習，到了青少時期，就到英國或馬爾他的住宿家庭、交換學校學習英文，我的女兒小時候也是如此。我們的母語是瑞典話，如果不學英文，無法和外人溝通，由於歐盟往來便利，到其他國家工作的機會也很大，會英文較能找到不錯的工作。

**Q：貴市歡迎台灣人移民嗎？**

**A：**非常歡迎，斯市目前有七十五萬人，估計二十五年後增加到九十萬人，我們希望人口能成長，所以很歡迎外來人口，我們爲此擬訂交通、住宅等相關因應措施。瑞典比台灣大十一倍，人口約是台灣的三分之一，大可容納你們的人，希望你們有更多的人能前來移民投資。

**G**

第一屆「企業社會責任獎」會後報導

# 見證雄心與良心

「若干年後，倘若台灣產業發展史上留下這段紀錄：

2005年5月29日，《遠見》雜誌舉辦第一屆『企業社會責任獎』，

頒獎給帶動台灣重視社會責任、加快台灣走向國際舞台的七個企業；

那麼，各位將是歷史見證人。」

——《遠見》雜誌創辦人高希均

2003年，《遠見》雜誌創辦人高希均提出「台灣最缺的不是人才，是人品。」；2004年，《遠見》雜誌持續推動「企業品德管理」議題；今年，更以舉辦首屆「企業社會責任獎」（Corporate Social Responsibility Award），全力推行企業社會責任運動。

台灣企業最需要的獎——企業社會責任獎，第一屆頒獎典禮，在受獎的七個優秀企業代表、行政院長謝長廷蒞臨參與，以及頒獎貴賓經建會主委胡勝正、元智大學講座教授許士軍、司法院大法官賴英照及中研院社研所研究員蕭新煌等各界共襄盛舉下圓滿落幕。

謝長廷院長致詞時強調，雖然企業的基本動力在於追求利潤，但也要肩負社會責任，才能利己利他。「除了追求一般GDP（國內生產毛額）的增加，也應該注重金色GDP（社

會公益）以及綠色GDP（生態環保），才能保持生活品質的成長。」這樣平衡的概念，一貫謝長廷院長最近提出「共生和解」的信仰，「人生存在地球上，有共生之責，必須與自然、其他人、萬物共生，以維持生態，讓文化承續下去。」

他期許藉由「企業社會責任獎」，引領企業進入企業社會責任的第三層次——成為社會標竿，「企業影響力多大、責任就有多大」。除了大力呼籲企業善盡社會責任，謝長廷院長也提出未來可以考慮舉辦政府、國會CSR（Congress Social Responsibility）獎的想法，「如果今天在場就舉辦起政府社會責任獎，」他開玩笑地說「那恐怕是要從缺了。」

「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、社區和環境生態，」高希均教授表示，企業

社會責任獎評選標準，正好與謝長廷院長提出的「黃金三角」：經濟發展、社會公益、生態環保理念相契合。

擔任評審團主席、元智大學講座教授孫震指出，台灣近年的企業發展趨勢，已從重視人力到重視科技，進入知識經濟再到品德時代；「缺乏品德的時代，經濟很難再發展。」

許士軍教授也提出管理學大師杜拉克著作《運作健全的社會》：一個有效運作的社會要靠能賺錢、也能擔負起社會責任的企業去運作；今天頒發「企業社會責任獎」給在場七個企業的意義正在於此。

「今天受獎的企業，如台灣大哥大與統一超商，其產品與大家生活關係緊密；從這個角度來看，我們每一個人都有社會責任讓這些優良的企業能夠永續發展。」頒發服務業首獎、楷模獎的賴英照認為，推

第一屆遠見雜誌

# 企業社會責任獎

Corporate Social Resp



行政院長謝長廷認為，企業的影響力有多大、責任就有多大。

陳之俊 攝

動企業社會責任，人人都應該參與。

拿下第一屆「企業社會責任獎」的七個企業：光寶科技、台達電子、台灣大哥大、中華汽車、台積公司、統一超商和

智邦科技，除了獲利表現亮眼，更善盡「企業社會責任」。經建會主委胡勝正，為這七個獲獎企業感到欣羨與驕傲，「羨慕的是為股東、投資人創造財富，驕傲的是兼善天

下的胸懷。」

《遠見》雜誌歡度十九周年，送給台灣社會最好的禮物，是值得整體社會共同推動的運動——企業社會責任。

（尤筱瑩整理）

G





## 第一屆「企業社會責任獎」獲獎企業



陳宗怡 攝

### 科技業A組首獎 光寶科技

#### 領獎人 執行長林行憲

光寶科技董事長宋恭源，堅信「只有善盡社會責任、講品德的公司才能經營得長長久久」；執行長林行憲領獎致詞時，亦期勉光寶欲永續經營，「必須懷著感恩的心與企業同好，善盡身為世界公民的責任。」

◀ 經建會主委胡勝正（左），受邀擔任科技業A組首獎、楷模獎頒獎人。



陳應欽 攝

### 科技業A組楷模獎 台積公司

#### 領獎人 副總經理張秉衡

向來被視為國內企業品德標竿的台積公司，領獎代表台積副總經理張秉衡指出，「公司的成功與經營理念、價值觀非常有關係。台積的企業價值觀，一是誠信正直（Integrity），二是承諾（Commitment），三是創新（Innovation），四是與顧客的伙伴關係（Customer Partnership）」，台積獲利的根基，立於董事長張忠謀強調的「好的道德等於好的生意（Good ethic is good business.）」。



陳應欽 攝

### 製造業首獎 中華汽車

#### 領獎人 總經理黃文成

代表中華汽車領取製造業首獎的中華汽車總經理黃文成提到，中華汽車在面對企業扮演社會中營利事業的角色，有兩個理念，其一是追求股東利潤時，更重視的是社會整體利益包括環保、社會公益；第二，企業要關注整體社會的成長，企業本身方能不斷成長。

◀ 中研院社研所研究員蕭新煌（右），受邀擔任製造業首獎頒獎人。



陳應欽 攝

#### 科技業B組首獎 台達電子

領獎人 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，」台達電子董事長鄭崇華堅持，興建台灣第一座綠色廠辦、將環保想法落實於產品設計。一心為後代留住好山好水的台達電，獲頒科技業B組首獎實至名歸。



黃青慧 攝

#### 科技業B組楷模獎 智邦科技

領獎人 副總經理陳小安

資本與公益並非二元對立的元素，科技業B組楷模獎智邦科技是最佳印證。智邦董事長杜憶民就認為，做生意只是手段，讓社會變得更好才是目的；「把利看得長遠的時候，就變成義了。」智邦執行長黃安捷相信，資本成長與社會發展是相輔相成的。

◀ 元智大學講座教授許士軍（右），受邀擔任科技業B組首獎、楷模獎頒獎人。



黃青慧 攝

#### 服務業首獎 台灣大哥大

領獎人 董事長蔡明忠

「成功的企業不僅是在數字上光鮮亮麗的表現，」台灣大哥大董事長蔡明忠在頒獎典禮上提及，近來與總經理張孝威積極推動「公司治理」的企業價值典範，重視股東價值，以健全的公司體質，投身文化、教育及環保等社會公益，獲頒服務業首獎。



陳宗怡 攝

#### 服務業楷模獎 統一超商

領獎人 總經理徐重仁

企業經營領域與社會大眾生活息息相關、十五年來公益募款金額高達新台幣5億7000元的統一超商獲頒服務業楷模獎，「隨著台灣社會生活型態的改變，經營顧客關係、經營社區關係備受重視。」統一超商總經理徐重仁表示，統一超商不僅是做公益，更是散播喜悅的種子。

◀ 司法院大法官賴英照（右），受邀擔任服務業首獎、楷模獎頒獎人。



陳靖遠 攝

## 全球化，中國如何—— 一手拚經濟， 一手抓影響力

昨日國窮民困，今日濟弱扶傾，

中國地位的轉變，使其在全球化時代一躍而成國際要角。

全球化，是中國最大的機會，也是最大的挑戰。中國如何一手創造財富，一手維持社會公義，實現其「要富裕，更要和諧」的目標。

■ 迪亞布雷 主講

今年3月召開的中國兩大政治會議，確立了以發展富裕、和諧的「小康社會」為目標。巧的是，中國的目標正好和2000年9月聯合國一百八十九個會員國（包括中國）

簽署的減少貧窮和促進全人類福祉的「千禧年宣言」合約一致，清晰地展現了中國和全世界在千禧年所面臨的最大課題：全球化。

全球化為所有國家開啓了利

用商品、服務或金融資源交換來帶動經濟成長的機會。1980年代初，全球只有二十九億人生活在市場經濟之下，而今天已達五十七億。此外，跨國公司也加速了貿易和跨國直接投



資的數額；1970年只有七千家跨國公司，1990年代初達到三萬七千家，而2003年已經高達五萬九千家。

但是，全球化之下的經濟發展並不完全均衡。在已開發國家，過去一世紀的人均所得增加了六倍，但開發中國家僅增加三倍。因此，全球化最大的挑戰，就是如何避免開發中國家被邊緣化。

另外，跨國資金流動限制的解除，也增加了金融危機以及風險擴散的可能。例如，最近一次起於東南亞的金融危機，最後蔓延到了巴西。

## 全球化，造福還是造禍

直到現在，我們關注的多是全球化的經濟面，而很少考慮到全球化對人類的衝擊。事實上，全球化據估計只造福了目前世上五分之一的人口。

整體而言，現在的世界比三十年前更加不公平。一方面，不同國家間的所得差異愈趨明顯：最富裕的20%國家和最貧窮的20%國家之間，1960年的所得差距是三十比一，1990年是六十比一，1997已經高達七十四比一。

另一方面，從1989到2005，全世界擁有10億美元以上資產的富豪人數從一百五十七人增

加到六百七十一人。目前全世界最有錢的十個人總資產達到1330億美元，是所有最貧窮國家GDP總合的一·五倍。

全球化造成了工作和所得的不平等，個人、健康和環境的不安定。無論是國家或個人，都將面對一個愈來愈不穩定的經濟、社會體系；這種不安定的情況很容易滋生新的危機，例如恐怖主義。

## 推己及人的發展策略

全球化的過程必須得到有效管理，並且找到自由市場和政府干預之間的理想平衡點。這需要我們重新審視許多國家行之有年的發展政策。

已開發國家必須實際推動它們的「發展回合」（2001年11月啟動的新一輪WTO談判被稱為「發展回合談判」，旨在透過推動智財權制度改革及公共衛生政策等途徑，促進已開發國家和開發中國家的共同發展）基調，讓更多國家享有進入國際市場的機會；它們也必須瞭解，一體適用的經濟自由化策略已經失敗，新的政策必須同時考量貿易和人類發展的需要。

此外，目前已經有愈來愈多開發中國家有能力協助其他國家邁向現代化。開發中國家的

### 主講人小檔案

澤菲蘭·迪亞布雷  
(Zephirin Diabre)

聯合國副秘書長、聯合國開發計畫署副署長

迪亞布雷自1999年起出任聯合國副秘書長兼開發計畫署副署長。

在加入聯合國前，迪亞布雷曾擔任布吉納法索經濟和社會委員會主席、經濟財政和計畫部部長，並於1998年擔任布吉納法索總統的經濟顧問。他曾於1997年任美國哈佛大學國際發展學院訪問學者，及國際關係中心研究員。

迪亞布雷於1987年獲法國波爾多大學(Universite de Bordeaux) 企業管理學院商業金融博士學位。

跨國企業，利用其特有的專業、經驗和科技，就有效成為促進現代化的工具。政府——企業的結合，將是全球化發展的新模式。

中國是世界經濟的主要驅動者之一，擁有世界第二的外匯存底。而中國對於消除貧窮和飢餓方面的努力也做得比任何其他國家更多。

依據中國官方設定的貧窮線，農村的貧民數量已從1978年的兩億五千萬人減少到2002年的兩千八百萬人。如果按照世界銀行的個人支出貧窮線（每人每天花費1美元），中國的農村貧窮人口也從1990年的兩億八千萬人減少到今天的九千萬人以下。

## 昨日窮國，今日強國

僅僅在一個世代內，中國從接受國際救濟的國家，轉為提供對外援助的國家。例如在去年12月的印度洋海嘯後，中國官方和民間共捐出了1億4500

此外，中國也愈來愈積極投入聯合國維和行動中。1990年迄今，中國共派出了一千四百五十名工作人員和軍人到十項聯合國維和任務中。

正如同中國在國際上的地位和角色愈來愈重要，面對千禧

際社會的重要成員，如何兼顧全球發展的公平將是一大難題。不平等將會導致許多新的危機，包括恐怖主義在內；但國際社會並沒有能力控制跨國的人力、產品和資金流動，因此中國和其他國家都必須投入更多的努力以確保公平。

此外，中國在經濟上也會開始面對來自其他開發中國家的挑戰。二十五年前，所有國家都把日本當作頭號對手，現在輪到中國成為被挑戰的對象；雖然中國擁有成本、產量和人力方面的優勢，但其他國家也在慢慢趕上，例如越南等國家開始用更低的成本搶占農產品和紡織品市場，而印度高科技業的發展也是有目共睹的。

*在已開發國家，過去一世紀的人均所得增加了6倍，  
但開發中國家僅增加3倍。*

萬美元的援助款項，並派出了大量的救災和醫療人員到受災國家。

在未來幾年，我們可以看見中國的雙重角色。一方面，中國必須保持高度的經濟成長，同時消除貧窮和其他仍存在於國內的環保、性別、愛滋病等問題。另一方面，中國也會開始增加其對全球事務的影響力，並且與其他國家分享中國在經濟轉型，和消除貧窮上的成就。

例如最近WTO在多哈（卡達首都）回合談判中，中國就有效扮演了橋樑的角色，協調利益不同的各方，並促進了整體的協商和共識。

除了貿易，中國對國際和平和安定也有重大貢獻。例如在南北韓談判議題上，中國就扮演了重要角色。

年的新挑戰，我們需要更多開發中國家、國際組織、跨國公司以及私人的參與。唯有全世界往共同的方向努力，才有希望建設一個能兼顧富裕、平等和發展的國際社會。

### 現場交流

**Q：中國在全球化時代的優勢和可能的威脅有哪些？**

**A：**中國擁有許多優勢。它是聯合國安理會常任理事國，又擁有最多的人口，以及平均8%的GDP增長。在經濟上，中國擁有絕對的成本和產量優勢，幾乎所有國家都害怕中國的經濟威脅，甚至包含美國在內。可以預見在四、五十年內，中國很可能成為世界最大的經濟體。

當然在此同時，中國做為國

**Q：你對於中國「兩會」（人大會議和政治協商會議）的評價為何？**

**A：**正如我前面提到的，兩會的「小康社會」共識和聯合國的目標相當一致。中國不再把GDP的增長當作首要目標，而把「人」的關懷放到首位。重視人的生活、工作以及人類對環境的影響，這將是全世界的趨勢。而這也代表中國將在建立更美好世界的過程中扮演重要角色。

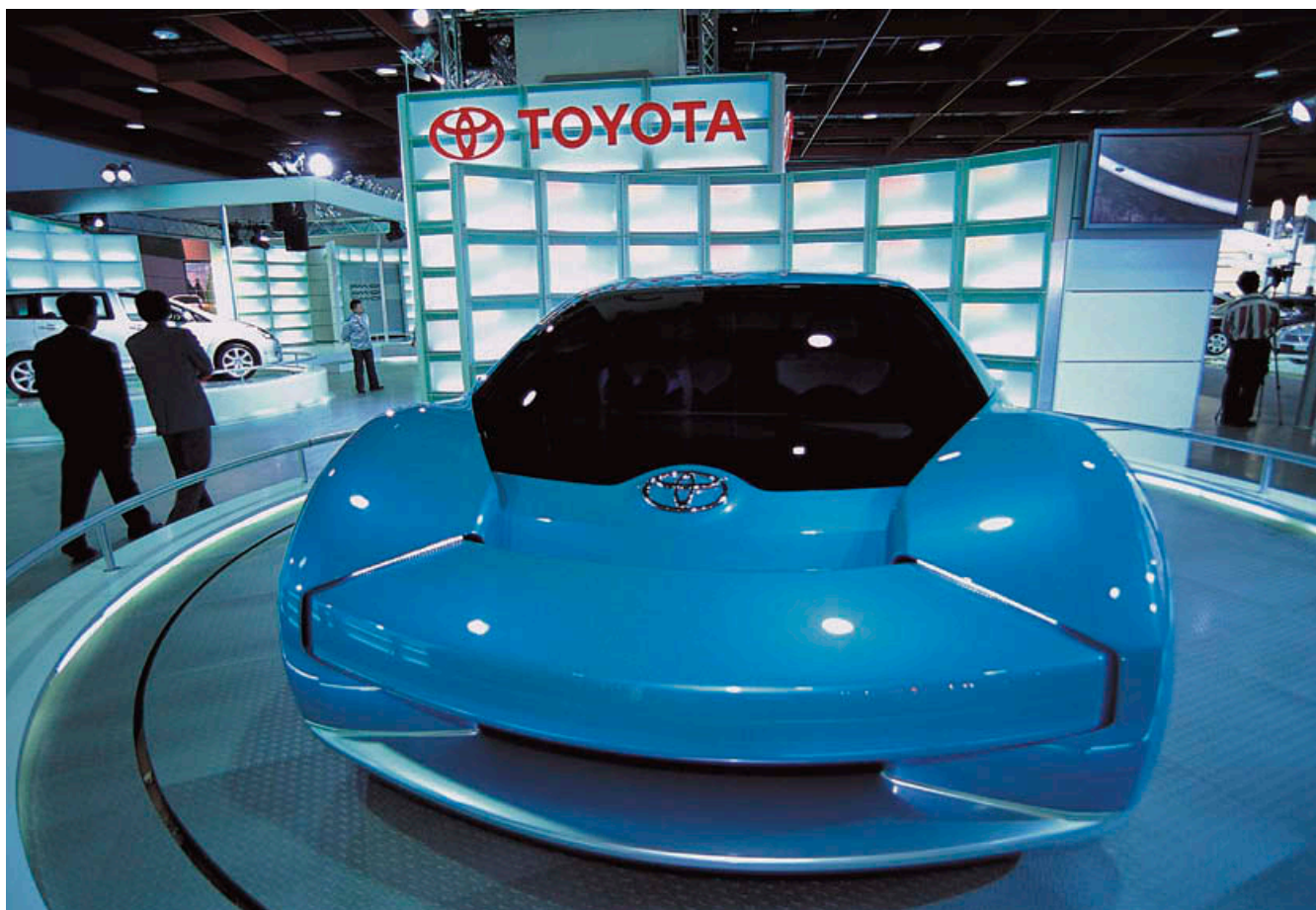
（本文內容取自北京清華大學管理講座，陳靖遠整理）

G

## 東洋式攻略

# 日本車攻陷底特律

宋秉忠



豐田汽車堅持一點一滴地改善，對美國車廠步步進逼。

陳宗怡 攝

美國策略大師波特曾質疑日本的競爭力，嘲笑日本企業「只會持續改善一件事、一樣產品」，不像美國企業那麼懂得策略、找利基。

2000年泡沫經濟破滅，一切

回歸原點。講究精實生產（lean production）、「從乾毛巾擠出水來」的日本企業，因為一點一滴地改善製程、提高效率，終於在微利時代的競賽中，如烏龜一般打敗了跳躍思考的美國兔子。

奉行精實生產的日本車廠給波特上了一堂活生生的管理課。

當通用和福特的市占率降到歷史新低，債信評等降到垃圾等級；豐田和本田則是奮力攻城掠地，市占率達到歷史新高。



蒙古人一生在馬背上度過，美國人一生在車上度過。汽車工業經過一百多年的發展，至今仍是美國人最驕傲的產業，但是日本人改寫了歷史。

5月中旬，豐田汽車公布2004會計年度獲利，創下110億美元歷史新高，等於美國三大汽車公司（通用、福特、克萊斯勒）的總和。另一家日本車廠本田，獲利也達到44億美元的歷史新高。

即使是跨海遠征，豐田和本田在美國的市占率已由1990年的13.8%，增加到23%；通用和福特的市占率則由59.4%，降到43.9%。（見表一）

美國車廠的未來似乎不樂觀。6月8日，通用宣布2008年前將裁員兩萬五千多人，占北美員工總數的14%。而且，從長期指標看，在獲利率、每台車銷售利潤、長期資產負債比上，通用和福特都遠遠落後於日本競爭者。（見表二）

美國商務部也在「美國汽車工業前途」的專案報告中指出，2008年之前，美國三大車廠在美國的總市占率有可能降到50%。

## 攻略1：少量多樣，精實生產

美國人喜愛日本車毛病少、

便宜、省油、車款多、改款快的特點，但日本車廠不是在一天內建立競爭優勢。

當1930年代，豐田汽車創辦人豐田喜一郎到福特車廠考察時，福特一條生產線一個月能生產九千台車子，而豐田只能生產九百台，生產效率只有福特的十分之一。喜一郎當時即體認到，由於資源缺乏，豐田不可能像福特那樣以「大量生產」取勝，而應該代之以「少量多樣」的生產模式。

1948年，豐田起用脾氣火爆的大野耐一擔任引擎製造部主管，進行精實生產的改革。

精實生產使每個第一線工人都要負起品管的任務，他們不能只會一種技術，必須另外花時間學習，成為多能工。管理階層也必須廠辦合一，把辦公室移到工廠，以便第一時間解決生產線反映的問題。

但是改革並未立即帶來利潤，1949年日本經濟陷入不景氣，豐田首度被迫裁員三分之一，結果引爆罷工。為了安撫員工，喜一郎宣布下台謝罪，但大野留任，繼續推動改革，直到1978年退休為止，整整三十年，豐田母廠及其核心協力廠才算完成初步的精實生產系統，為往後的成長打下基礎。

《豐田模式》作者、密西根

大學教授萊克（Jeffrey K. Liker）即指出，豐田模式首先就是強調「管理決策以長期理念為基礎，即使犧牲短期財務目標，也在所不惜」。

## 攻略2：把員工當資產

通用和福特事實上都已經仿效日本車廠的精實生產，大幅改善生產流程，但是效率仍然不及日本車廠。

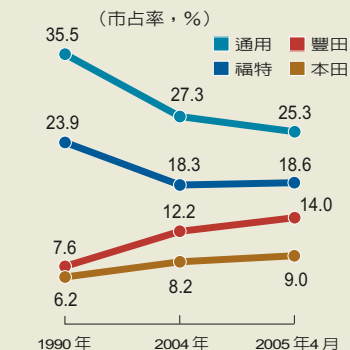
原因在於精實生產可能帶來人力過剩，對員工來說，公司改善流程，意謂裁員，如果公司不保證終身雇用，自然無人願意認真地執行精實生產。

因此，萊克教授所提出的精實生產第二個重要條件就是：發展員工和事業伙伴，為組織創造價值。

把員工當作公司資產的作風，也使日系車廠習慣從內部培養幹部，很少起用不瞭解公司文化的空降部隊。

2002年《汽車新聞》（Automotive News）選出當年的汽車界風雲人物中，有福特、通用、克萊斯勒、日產和豐田的執行長，但只有豐田的張富士夫是從公司內部長期培養產生，他剛進公司時，也和其他人一樣，要到生產線，與一般工人工作（或是學習），兩、三年後才逐步晉升。

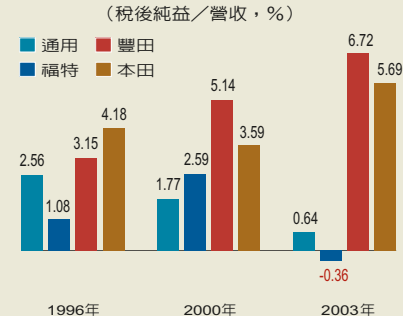
表一：美市場逐步被日攻掠



資料來源：detnews.com，2005/5/1

繪表：陸承宗

表二：日車廠體質優於美車廠  
稅後淨利率  
(稅後純益／營收, %)



資料來源：美國商務部航太暨汽車事務辦公室

繪表：陸承宗

表三：豐田最受供應商青睞

奧克拉荷馬大學2003年  
「OEM標竿調查」

排行	車廠	排行	車廠
1	豐田	4	克萊斯勒
2	本田	5	福特
3	日產	6	通用

註：調查根據信託度、商業機會等十七個項目詢問供應商

資料來源：《豐田模式》

繪表：陸承宗

本田也是堅持終身雇用的日本企業。到本田工作已經三十四年的台灣本田董事長藤崎照夫從未聽聞周遭有人被裁撤。他表示，一進公司就是要奉獻一生；公司與員工的關係，不是勞資關係，而是老師與學生的關係，老師不斷教育員工，員工不斷學習，共同維繫公司的生存。

藤崎指出，全面品質管理最早是從美國引入，但日本企業推得比美國好，就是因為日本企業內有這種師徒關係。即使是曾經瀕臨倒閉的日產和馬自達，也因為員工的團結，最後轉危為安。

### 攻略3：加強供應商向心力

即使美國車廠都講降低成本、即時生產（Just in time），但與美國車廠相較，日本車廠的新車出廠速度較快、獲利較高。

前華頓商學院教授岱爾

（Jeffrey H. Dyer）研究指出，豐田有48%向特定供應商採購；形較之下，通用和福特只有10%向特定供應商採購。日系車廠比美系更易獲得品質好、便宜、及時供貨的零件。

現在美系車廠也學會透過外包來降低成本，但仍然比不上日系車廠，原因何在？

台大商學研究所教授洪明洲指出，這是組織問題，而非策略問題。試問美系車廠在推動Just in time或cost down時，有沒有像豐田和本田一樣，先與供應商討論如何改善運輸和生產效率？還是只是把原來要堆在自己倉庫裡的貨，改堆放在供應商的倉庫，或是一味要求供應商每年降價10%？

此外，美系採購經理經常輪調，平均任期約十一年，相對來說，平均任期約二十二年的日系採購經理，比較能在品質要求上堅持。

一般來說，日本車廠與供應

商的關係都要比美國車廠好。（見表三）

1997年2月1日，唯一供應豐田某煞車零件的愛信（Aisin）工廠失火，當時在即時生產的要求下，全球豐田只有兩天的備料，兩天後，如果沒有這項零件供應，全球豐田工廠都可能停擺。這時，兩百多家供應商自動組織起來，在工廠裡建立臨時生產線，供應豐田所需的零件。

向來講究「公開招標」的美系車廠，根本無法理解日系供應商為什麼會對母廠的向心力這麼強。

### 攻略4：「根回制度」提升效率

波特嘲笑日本企業的另一個作風，就是凡事尋求內部共識，以致缺乏創新。不過，日本企業普遍應用的「根回制度」（nemawashi，強調徹底考慮所有可能選擇，然後快速執

行)，卻是日本車廠創新和效率的泉源。

開發新車的時間和成本一直是車廠競爭力的關鍵，根據東京大學教授藤本隆宏的調查，現在日本車廠開發一車的時間平均是十二到十八個月，南韓車廠要二十五個月，美國和歐洲車廠都要三十個月。（見表四）

為什麼日本車廠的新車開發速度這麼快？

日本車廠在新車設計階段，不只設計人員參與，負責鑄模、安排製程、銷售的人員也要參加。銷售部門提供顧客意見，鑄模部門建議如何簡化零件數目、採用便宜的材質；有時連供應商也參與內部討論。

因此，當新車粘土模型固定時，日本車廠幾乎就可以直接送到工廠量產了，而美系車廠卻可能要大修大改。

根回制度不但可以提升效率，也可以鼓勵創新。

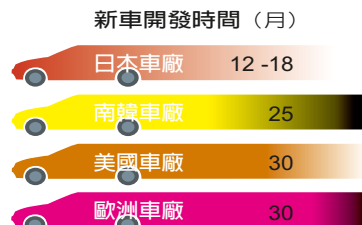
## 攻略5：「大部屋模式」刺激創新

豐田在發展Prius油電混合動力車時首次採用「大部屋」（obeya，大房子）的決策模式，也就是把所有相關部門代表集中在一個大房間裡，一起腦力激盪。

因為各方人馬聚集，Prius的研發團隊才能夠在一年內，同時考慮八十種複合動力引擎，選出最能符合市場及技術條件的方案。相形之下，美國車廠在新動力引擎開發上一直猶豫不決。

截至2003年，Prius已賣出十二萬台，攻占全球80%的複合動力車市場。值得一提的是，

表四：新車開發速度，日本稱王



資料來源：東京大學教授藤本隆宏  
繪表：陸承宗

Prius的開發過程只花了十五個月，為全球先進車款的開發進度，創下新的標竿。

日本企業對於內部共識的重視程度，有時連強調人人平等的美國企業也趕不上。

像豐田所執行的大部屋決策模式，本田不但執行更早，而且更徹底。也因此，在業界眼中，本田比豐田更擅長創新。這也是本田營收雖然只有豐田三分之一，但每輛車獲利卻比豐田車高的原因。

來自引擎世家保時捷家族的

福斯前總裁費迪南·皮耶（Ferdinand Piech）就曾經表示，本田引擎是世界上最好的引擎之一，他還表示，最想去工作的日本公司，第一是本田，第二才是豐田。

而本田引擎的優異能力，卻是來自本田從創辦以來即徹底執行的共識決制度。

本田的高階主管沒有私人的專屬辦公室，辦公與一般職員一樣，都在一間大辦公室。本田的看法是：「大家一起在一間大辦公室工作，可以讓許多大大小小問題在大房間裡迅速解決，效率高，又沒有階級隔閡」。

在本田史上最有名的「水冷、空冷之爭」中，本田創辦人本田宗一郎堅持研發以空氣冷卻引擎的技術，但研究團隊卻堅持以水冷卻引擎，經過多次爭論，宗一郎認輸。

一年後，本田推出水冷的環保引擎CVCC，裝在CIVIC車（喜美）上，這款車後來橫掃全球車市，成為本田歷來最成功的產品之一。

## 借鏡日韓，把品質當要務

台灣汽車比南韓發展早，同時也受到政府政策保護，但現在台灣整車一年才出口一千台，而且是輸到中東、南美等



# 日本車廠 看長不看短

波特批評日本企業重視長期經營、犧牲短期獲利的作風，造成其獲利普遍不及美國企業。但長期經營理念卻是日本車廠最厲害的武器。

1989年，豐田汽車重返台灣市場，第二年從美國進口七百台CAMRY，但在交車前卻發現，由於台灣有酸雨，這批車淋到雨後，油漆表面會失去光澤，但只要塗上蠟，一般人從外觀上不易察覺。

即便如此，負責經銷的和泰汽車仍然決定，這批最低單價新台幣90萬元的新車不上市，

以優惠價賣給員工。即便如此，在交車給員工前，公司又花了3萬元重新烤漆。

在和泰工作二十多年的公關經理楊湘泉說，由於在品管上的長期堅持，所以消費者才會有「豐田情結」，有些顧客甚至連車子都沒看到，就先交5萬元訂金。

豐田汽車也因此後發先至，成為台灣市占率最高的品牌。

至於去年從豐田汽車手中搶下國產車顧客滿意度No.1的台灣本田。則是從2002年重返台灣市場後，一直堅持不打折、

不走租賃市場的原則，即使經銷商數目只有三十四個，無法與其他動輒上千個經營點的車廠相比，本田仍然要求所有的展示點門面必須達到二十二．五公尺寬，也因此，顧客在大都會的鬧區都很難看到本田展示點。

在鬼月前的降價戰中，一台售價70、80萬元的新車，最高折價可達7、8萬元，但台灣本田董事長藤崎照夫表示，顧客以不同的價錢買到同樣的車子，這對顧客公平嗎？因而不加入降價戰。（宋秉忠） **G**

地。相反的，南韓的現代、起亞都攻入美國市場，其中現代更被美國媒體譽為「明日的豐田」。

台灣產官學界對於台灣車走不出國門，通常都是一句「經濟規模不夠」，日前應中衛中心邀請來台的東京大學教授藤本隆宏對此卻提出質疑。

有人說整車廠一年必須生產四百萬台車，才能生存下去。但這位豐田模式的專家數了一下手指說，四百萬輛大約是全球汽車產量的十分之一，但是

現在存活的车廠，十個指頭數不完。

藤本指出，像台灣一年汽車產量只有五十萬台，但是像國瑞及福特六和，他們的生產效率都不輸母廠，其中福特六和更是福特在亞洲生產效率最好的車廠。因此，「改善自身的能力比追求規模更重要，」藤本說。

分析日本車和韓國車的成功關鍵，都是因為品質得到顧客肯定。

現代汽車能擺脫過去「小馬

車」(Pony)的劣質形象，打入美國市場，就是因為現代汽車集團總裁鄭夢九從頭開始改善品質。

除了鄭夢九每週一親自主持品質改善會議外，現代車還採取了日式的精實生產模式，提升獎金，鼓勵第一線員工提出改善品質的創意。

回頭看看台灣，一直以來，大家談的都是策略、研發、品牌，但大家自問，最基本的製造端，台灣已達到日韓的精實水準嗎？ **G**



花旗銀行 提供

金融業搶人！

# 儲備人才，成本上億

今年MA（儲備幹部）需求人才達四百人以上，  
每人培訓金額超過200萬元，究竟MA的魅力何在？

■ 陳盈羽

小其今年將從台大財經所畢業，遞了許多履歷表到各大金控，他一點也不必擔心找不到滿意的工作，因為他是各家金控求才若渴的目標之一；只要他順利進入一家金控成為「MA」，月薪將從5萬元起跳，公司不但花費一年的時間培訓他，也很有機會讓他在七年後成為分行行長，十

年後當上總經理！

以上是金控招募儲備幹部（Management Associate，簡稱MA）時，畫出的大餅，金控今年不約而同的展開搶人大作戰；總體估算，求職市場的儲備幹部需求量超過四百人。

中信金的全球獵英計畫，不惜成本跑到日本東京、英國倫敦、美國各大城市巡迴辦招生

講座，希望一舉獵盡留洋人才。國泰金控的「CMA菁英招募計畫」招生時程最晚，副董事長李明賢親自到台大講解近一個小時，用輕鬆的方式，吸引學生。台新金、第一金、國泰世華及富邦金控都招募MA，除富邦招收十三人外，其餘的MA徵才數都近百人。

為什麼今年金融市場MA的

需求這麼大？且金控都不惜花費每人新台幣200萬元以上的成本，打著「儲備幹部MA」的名號徵人？

## 培養MA就像培養品牌

金融業的「儲備幹部」由台灣花旗打響名號，培育出的「花旗寶寶」對銀行老闆甚為好用，這塊金字招牌，包括高盛證券亞太區副董事長宋學仁、中信金總經理陳聖德、大眾銀行總經理陳亮丞、建華金控董事長盧正昕、台北富邦銀行總經理丁予康等人。

花旗銀行消費金融負責人管國霖表示，金融業整體面臨人才數量和質量皆不足的情形，尤其是業務人才更缺得凶，在大舉擴充業務人員之際，必須擴充管理人才，加上過去金融業著重專業人才培養，視野較局限，全盤瞭解各項業務的管理者，需求日益迫切。

國內金控也想創造屬於自己的招牌，所以願意砸下大錢、資源，培養甫從學校畢業的社會新鮮人。早期花旗MA出身的盧正昕就認為，因為這些最優秀的MA，才能創造花旗的高成長。同樣也是花旗MA的花旗企金處處長張聖心說，其實MA就是各家銀行的「品牌」，訓練出來的MA，永遠

代表著該家銀行的價值。

培養自己的人才，是各界大舉招募MA的原因，台新法金總經理蔡榮棟指出MA招募後的併購動機，「併購一家銀行後，我們希望有足夠的管理人才，可以馬上上手。」台新金三年前開始招募儲備幹部，成效已慢慢顯現，因此蔡榮棟信心滿滿地說，約兩年半後就可以看出，花這些金錢、力氣，

則從填履歷表就開始篩選，洋洋灑灑的三大頁英文履歷表，足夠讓想申請的學生一個頭兩個大。花旗人力資源處資深副總裁閻台生表示，她就是希望經由這個設計很「不友善」的表格中，測出應試者的耐心與英文能力，也可以收到真心想來花旗的人。

英文對外商是基本的能力要求，所以英文能力好，在花

### 花旗的魔鬼訓練有多嚴格？

在花旗這個競爭激烈的環境，MA雖有「光環」和「資源」，但這光環也常壓得花旗寶寶透不過氣來。

1978年生的李嘉偉是台灣土生土長的花旗MA。政大法律系、國貿所畢業的他常常通宵熬夜趕報告，因為主管會問他：「為什麼不行？你是MA耶！」

除了要證明自己的能力外，MA之間的競爭也激烈，「如果做不好，和先前待過同一個部門的人一比，高下立判。」

他認為MA最大的優勢，是在一年內走完銀行消費金融前、中、後的流程，知道這些過程環環相扣，看事情的角度更宏觀，有助未來能做「全面的決策」。(陳盈羽)

是值得的！

## 總經理也出馬招生

這場世紀金融搶人大戰，從招生說明會便已開打，各家金控總經理都親自走馬上陣，為學生解說加入MA的願景。台新銀行更是使出「溫情攻勢」，人資部門主管在說明會後特別留下來，還請學生吃下午茶，多聊聊關於MA的話題。

至於花旗銀行這塊老字號，

旗、匯豐並不特別吃香，但是國內金控對MA的英文就有要求了！台新、第一、中信都要求托福至少拿220~240分以上，全民英檢中高級以上通過，才有資格報考。蔡榮棟指出：「當海外分行有需要時，我希望訓練出來的人能馬上接任上手。」英文儼然成為通往「國際化」的最佳證照。

費盡心血，金控就是希望能選出最適合的人才，徵選完後



## 花旗銀行消費金融負責人管國霖： 要能力，更要氣度

台灣升遷最快的MA、花旗銀行消費金融負責人管國霖，於授信部門實習一個月後，憑自己在交大的數理背景，寫出一份報告，受到最高主管的稱讚；另外，在支票交換部門，他也寫出一套該部門的「聖經」，供同仁參考。

「花旗最大的好處，就是他在教你的過程中，也願意同時吸收，」管國霖說，MA最好不要認為自己帶著光環，而是要盡量學習並願意接受嚴苛的挑戰。

另外一個建議，則是多跟「導師」學習。

從1993年考進花旗，十年間，管國霖就做到台灣區消費

金融的最高位置。他說：「機會來臨時不要算計太多，」當1995年，花旗問他願不願意到新加坡做外匯選擇權的工作時，他一口答應。因為這個經歷，管國霖回國後，成為台灣花旗第一個結構債券商品的主要推手。

雖然沒有正式的工作經驗，但是管國霖在交大就擔任過梅竹賽的主辦人，他現在要求消金部門的所有MA，主辦、策劃為期一天的「內部員工溝通大會」，讓他們瞭解：「原來我可以做這麼多事情」！

由於晉升速度很快，很多與管國霖同期的MA現在都成為他底下的一、二級主管。他指



出，優秀的領導人需要具備的條件，包括包容力、協調力等，在競爭的狀態下忽略經營同儕關係的人，是不可能取得領導地位的，因為領導人「不只要有能力，還要有氣度」。

(陳盈羽)

G

培訓過程，才更是大費周章、建立「品牌」的重要階段。

### 培訓期長且單位多

國內金控大多複製MA鼻祖花旗的培育模式，最開始先將小MA們集合在一起上課一個月，藉此培養向心力與團結力，之後在消費金融各個部門輪調，每個部門待一個月，每

個部門結束實習時，要交專案報告。為了使MA獲得國際經驗，受訓期間會派小MA到新加坡、菲律賓、香港等地參加研討會，與亞太區的其他MA交流，大眾銀行總經理陳亮丞認為，這樣國際化的經驗，是其他銀行MA的訓練當中，比較難得到的經驗。

儲備幹部修業年限最長的，

非匯豐的銀行見習生(MT：Management Trainee)莫屬，訓練期長達兩年。不似花旗只分消金、企金兩個部門，匯豐的部門分類較細，每個單位輪調時間長達三個月到半年；人力資源處副總裁朱敏杰表示，有的MT做得太好，要輪調時主管還捨不得放人呢！

匯豐的MT最與眾不同的

## 金融界競相招收金融儲備幹部 (MA)

銀行別	預計招收人數	招考實施年屆	薪資水準 (新台幣元)	學經歷	MA修業年限
花旗銀行	20	第27年	月薪6萬起	國內外名校， 有工作經驗尤佳	1年
匯豐銀行	10	第12年	月薪7萬到9萬	大學畢業， 商學或管理學院尤佳	2年
中信金控	100	第2年	5萬起	國內前10名、 國外前50名MBA	2年
台新金控	75	第3年	月薪4萬5到5萬5間	國內前10名、 國外前50名MBA	1年
第一金控	50	第3年	月薪4萬5到5萬間	商學相關研究所畢業	7、8個月
國泰世華銀行	60~100	第1年	保障年薪70萬元以上	大學商學/法律/企管/ 資訊相關科系畢業	1年
富邦金控	13	第1年	年薪至少90萬元	大學以上商學 相關科系畢業	1年

資料來源：各銀行 繪表：吳盈恩

是，最後兩個月，MT將到英國匯豐銀行的專屬學院，與世界各地的MT一起上課，人力資源處副總裁朱敏杰說：「這等於是濃縮的MBA課程」。

雖然大家都叫做MA，但只是名稱上方便辨認，利於招生。例如第一銀行就將兩年前開始招收的研究所以上人才，今年開始隨著潮流改稱MA，並特地設計一套制度。

### 金融求才僅次於電子業


各銀行根據需求，對MA的訓練不一。例如中信銀行的消費金融MA，除了各部門輪調外，還必須有實際擺攤賣信用卡的經驗，並要求達到一定的業績，才能過關；而台新的

MA則要當業務助理，跟著資深業務員跑半年。

順利進入金控成為儲備幹部以後，也不保證金飯碗一定捧得穩當。蔡榮棟表示，銀行對MA的期望很高，要求也深：去年有20%的企金MA被他刷下來，幾乎每個月都有一次考試，若沒有通過，便毫不留情直接刷下去。為了不被淘汰，台新的企金MA們都會組成讀書小組，拚命討論、苦讀。

管國霖也說，花旗消金員工三千人，一年也才培育出十個MA；國內金控卻要在一年內培訓出一百位，成效仍待觀察。他表示，組織必須有資源、深度，才能夠培訓出一流的管理人才。

閻台生則指出，「Mentor」（導師）制度是花旗MA成功的關鍵，導師們本身必須具備專業，層級至少是副總裁以上，同時還要有耐心、細心。她形容，「千里馬也要有伯樂來拉，」但是一家銀行資源有限，很難同時有這麼多符合導師資格的人來帶領MA。

無論如何，金控求才若渴，根據一〇四人力銀行調查，金融業的人才需求量已超越半導體產業，排名第二，僅次於電子類別，整體需求人數超過一萬六千人。這股潮流方興未艾，在金融業進入戰國時代、新金融商品不斷推陳出新、金融整併、擴張之際，人才培育更形重要。 

晶圓雙雄 人才交棒

# 台積蔡力行 vs.

台積與聯電的新生代經理人已悄悄躍上檯面，從現在起，不能不認識這兩位新掌門人。

## 高聖凱

7月1日起，台積營運長蔡力行正式接下董事長張忠謀的棒子，成為台積第二任總執行長，一肩扛起營運成敗責任；無獨有偶，日前聯電董事長曹興誠登報表示，兩年內將事業交棒給擔任執行長的胡國強。台灣晶圓雙雄的經營布局正式邁向新紀元。

## 蔡力行

- 現任台積總執行長暨營運長。
- 一肩擔起打造台積8吋與12吋晶圓建廠大任。
- 鞭策技術學習曲線腳步、喜愛創新管理、引進知識管理觀念、推動績效管理文化。
- 作風強勢，永遠是主動發球，不斷挑戰部屬、主動掌握輿論。
- 科技經理人，對晶圓廠流程管理如數家珍。



陳柏年 攝



# 聯電胡國強

傳賢不傳子，是晶圓雙雄在締造台灣第一的科技傳奇之餘，產業界流傳的經營佳話。

師法英特爾，台積創立時便明訂「三等親不錄用」的條款；聯電同樣嚴格規定主管「四等親不得任用」。張忠謀與曹興誠皆曾表示，傳賢是爲了讓公司保持競爭力永續經營，

## 胡國強

- 現任聯電執行長。
- 任職執行長兩年內，將聯電晶圓廠先進製程良率提升至高水平。
- 長年投入美國矽谷科技業，熟稔產品製造流程與目標管理，著重方法學。
- 執行力大帥，攻防穩健、謹慎自律、賞罰分明。
- 創業出身，擁有技術實力、科技產業與創投業人脈，少數的華人矽谷通。



陳宗怡 攝

「讓員工充滿成就動機，」曹興誠說。

晶圓雙雄的世代交接不但獲得業界好評，也讓大眾有機會一睹這兩位三、四年級專業經理人的才氣英姿。過去在老闆面前，兩人都刻意低調，鮮少發言。但如今跳上檯面，他們皆是雷

2004年台積、聯電營運表現

(單位：新台幣)

	台 積	聯 電
營收(億元)	2559.9	1173.12
稅後淨利(億元)	923.16	318.43
全球員工數(人)	18597	10500
資料來源：台積、聯電 繪表：陸承宗		

厲風行的將領，亦是布局策劃的智多星。

## 性格作風

### 模範班長vs.控球後衛

學生時期擔任班長、綽號「水牛」的蔡力行毅力堅定，不但一肩擔起打造台積8吋與12吋晶圓的建廠大任，鞭策技術學習曲線腳步，連對手都欽佩不已。

鮮少人知道，蔡力行與聯電管理三巨頭：董事長曹興誠及副董事長張崇德、宣明智，曾

有過十多個小時的親身接觸。三人對這位勁敵的接班人無不印象深刻。

當時四人搭上同一班飛機前往美國，商務艙裡只有他們四位乘客，聯電三巨頭得以第一時間好好打量這位敵手接班

人。曹興誠好奇他如何管理晶圓廠，當時還特別詢問蔡力行的家世背景與工作經驗，「他是個不錯的人才，」英雄惜英雄，面對宿敵，曹興誠難得說出美言。

其實蔡力行不僅善於建廠，也喜愛創新管理。為了加速產品良率與管理效率，他大膽引進知識管理觀念，成立知識管理委員會，將竹科產能良率聰明複製到當時剛起步的南科廠。「用對的人、把對的事做好，如此而已，」他形容自己的作風。

大蔡力行兩歲、學生時期便熱愛籃球的胡國強，是能攻能守的控球後衛。球場上他攻防穩健、掌握局勢；商場上他運籌帷幄，帶團隊「動起來」。儘管聯電表示尚未表態接班布局，但高層對於胡國強確實寄

予厚望。

蔡、胡作風多被外界定位成「冷血」「強悍」，其實源於兩人的美式作風，皆相當重視數字管理，要求績效一絲不苟。

台積的晶圓生產線二十四小時分秒不停，只要產能與良率未達到目標的數字一出現，所有相關的工程師必定急奔現場處理，這就是蔡力行推動的績效管理文化。

事業戰友、台積副董事長曾繁城表示，Rick（蔡力行英文名）將數字管理發揮淋漓盡致，「要求犀利，完全理性導向。」

無獨有偶，胡國強長年投入美矽谷科技業，熟稔產品製造流程與目標管理（KPM，Key Performance Management），在他任職執行長的兩年內，率先將聯電晶圓廠先進製程良率提升至高水平。

他常說：「天行健，君子以自強不息。」胡國強熟悉製造流程，著重方法學，他可以為生產線上一個環節而緊迫盯人不罷休，直到改善為止。

## 治軍之道

### 強勢出擊vs.嚴謹自律

同樣是老闆身邊的大將，蔡力行與胡國強兩人行事作風卻一動一靜，展現殊異風格。

蔡力行在內部會議上作風強勢，永遠是主動發球的人，同事之間無不印象深刻。一位台積電資深處長便表示，每週二由蔡力行主持的業務會議上，他總是不斷挑戰部屬的報告，若能擋得住他提問、解決問題的人，就有機會升官；但相對地若招架不住、無法解決疑點的人，肯定被蔡力行罵到臭頭，「常讓人無地自容。」

不僅面對同仁主動出擊，蔡力行面對媒體時也會主動詢問，掌握輿論。

今年台積電運動會上，他一時好奇詢問身旁的記者們，媒體下筆前如何判斷企業的好壞，標準在哪？頓時角色互換，讓記者們一時不知如何回應，「他發問起來比記者更像記者，」一位現場記者說。

帶兵首重帶心，蔡力行也不吝於主動關心同仁生活。台積電資深研發副總經理蔣尚義表示，在張忠謀宣布交棒後的第一次週三主管會議上，蔡力行一進門不先追問業績，而是先關心蔣尚義家中失竊情況，讓日前家中才遭竊的他感到訝異與窩心，「他對同仁各種消息都十分敏銳。」

相較之下，胡國強謹慎而自律，像個有條不紊的將軍，賞罰分明。

對外界不輕露鋒芒的他，對內其實要求嚴格，紀律分明。從開會流程便可瞭解他的治軍之道，聯電幹部表示，雖未曾明訂時間，但胡國強開會大家一定提早五分鐘就位，「他痛恨遲到與延誤。」

此外，曹興誠以漢朝與李廣相提並論的將軍程不識，形容胡國強治軍甚嚴的領導特質。

《史記》中李廣是好勇善戰的「飛將軍」，但喜愛單打獨鬥、治軍鬆散；相較之下，程不識善打整體戰，為人廉潔、要求紀律，故《史記》有云：「匈奴畏李廣之略，士卒亦多樂從李廣而苦程不識」。「胡國強進聯電後，我們就有了一位程不識，」曹興誠形容。

聯電的頭號客戶、美商智霖（Xilinx）執行長羅蘭德（Wim Roelandts），同樣對胡國強的雷厲風行管理表示肯定。他表示，90奈米的產品能即時上市，就是倚靠胡國強的執行力，讓聯電在短時間將品質拉到最好，「Jackson（胡國強英文名）沒有廢話，是位執行力大師。」

### 優勢經驗

### 晶圓血統vs.創業人脈

除了作風殊異，兩人的工作發展歷程也迥然不同。

蔡力行系出正統，在加入台積電之前，曾任職美商惠普晶圓廠，一待就是八年，對於晶圓廠所有流程管理如數家珍。

1989年加入台積電後，便一路扶搖直上，1999年他更肩負起世界先進總經理一職，從此踏上台積電接班人之路。

胡國強則是創業出身，在矽谷工作超過二十年的他，不但創立Verticom與加入S3等IC設計公司，在市場打下江山，八年前更一肩擔起GPS晶片大廠SiRF的總裁暨執行長大位，領導團隊締造許多世界導航射頻標準，其知名度如同國內聯發科董事長蔡明介一般。2003年由聯電董事會延攬，票選成為首任民選執行長。

不僅擁有技術實力，胡國強憑藉豐厚的矽谷經驗，建立起綿密的科技產業與創業人脈。曾協助S3事業發展的中經合集團董事長劉宇環認為，胡國強不僅技術扎實，矽谷的科技業者他幾乎無所不曉，「他是少數的華人矽谷通。」

過去十年，張忠謀與曹興誠以創新模式，打造台灣晶圓代工的新局面。

展望未來，晶圓雙雄的新掌門人，將以世界級視野與鐵血管理，打造台灣晶圓代工的下一個黃金十年。



外銀企金另闢新戰場

# 跨海緊跟台商足跡

國內企金聯貸殺價競爭，「不賺錢的生意我們不做！」  
看好中國企金市場，外銀開始跟隨台商腳步布局大陸，  
在扎根台灣、香港後，準備穩占兩岸三地市場。

■ 陳盈羽

5月初，匯豐銀行舉辦的年度資金管理研討會上，台灣區總裁李睿智首度將剛成立的兩岸三地企業金融團隊介紹給台灣金融界，從大中華區台灣業務總經理鄭克家、企業金融總經理江振國，到資金管理亞太區主管韋羅倫、廣州分行行長林樹文、中國交銀副行長葉迪奇等，兩岸三地的企金業務人才，一字排開。

匯豐銀行這等陣仗，正式宣告未來將全力搶攻兩岸三地的市場，在普遍看淡的企業金融市場引起注目。

不過，看在競爭對手花旗商人銀行處董事總經理利明獻的眼裡，匯豐大動作的背後，訴說的是隨著企業移往大陸，外商銀行在台灣、香港的企金業務已是每況愈下的故事。

觀察市場氣氛，今年股市波動率降低，外銀幫企業理財賺

取的利差也相對減少，加上聯貸案未若以往，以及企業盈餘下降，企金業務的確辛苦。

## 削利競爭，銀行流血參戰

去年整體銀行業的放款金額成長9.7%，其中個金成長19%，政府部門9.4%，企業放款只有5%，是最少的。傳統的企金業務式微，聯貸和企業理財業務也面臨挑戰。

根據《國際財經評選》雜誌（IFR）統計，聯貸業務向來排名第一的花旗銀行，2004年

在台聯貸的總金額已掉到第九名，花旗銀行主管聯貸業務的副總裁譚淑芬搖頭表示：「今年市場情況真的很不好。」去年聯貸總金額非常高，一半以上集中在TFT-LCD，而今年聯貸市場與去年相較，企業籌資高峰已過，銀行聯貸業務將更減少，從今年第一季聯貸案驟減，即可窺知一二。

國內一家金控大型聯貸銀行的主管就直指：「一個聯貸案起碼要有60個bp（0.6%）的利差才有賺頭！」對於目前市

## 四大外國商業銀行在台營運表現

	2004年營收 (新台幣億元)	資本額 (新台幣億元)	員工數 (人)
美商花旗銀行	267.4	50.68	約3500
香港上海匯豐銀行	128.65	11.16	2264
荷商荷蘭銀行台北分行	119.39	7.42	1241
英商渣打銀行	78.94	4.15	約1000

資料來源：各銀行 繪表：陸承宗



匯豐銀行台灣區總裁李睿智（右三）日前介紹甫成立的兩岸三地企金團隊給外界認識，正式宣告跨足對岸市場。

匯豐銀行 提供

場出現利差只有在40個bp的流血殺價競爭，企金主管只能搖頭歎息：「這樣根本就是做虧本生意！」扣掉資金、風險成本後，銀行只有虧本的份。

### 金雞母變燙手山芋？

台灣本土的企金業務愈來愈難做，最主要的原因是國內企業資金的流動性雖高，但是需求卻在國外。利明獻指出，台灣的資金流動很大，但是沒地方消化，企業紛紛買央行公債、中央銀行NCD（可轉讓

定期存單），使融資成長極低，加上企業在台灣籌資需求減少，慢慢轉移到大陸去，造成銀行生意不佳。

此外，新的企業會計準則34號公報、35號公報，讓企業投資、操作衍生性金融商品上，轉趨保守，連帶衝擊企金業務。鄭克家評估，企金衍生性金融商品的業務整體市場起碼減少了三、四成。

一位業者指出，目前的慘澹經營可說是自亞洲金融風暴後的另一大挑戰。

早年外商銀行剛進入台灣，都是以企業金融起家，1990年代後期才開始引進信用卡等消費金融業務。

1997年亞洲金融風暴，重創亞洲金融市場，外銀在台灣已展開第一波淘汰賽。許多外商銀行如加拿大、澳洲、英國等地銀行，紛紛撤出。原來企金業務表現不錯的荷蘭銀行，也縮編企金業務，全力衝刺消費金融。

一位外商銀行主管指出，荷銀近年獲利穩定成長，印證當

時策略的正確。

如今各家外銀企金主管都搖頭大歎業務一年比一年難做，但是還得撐下去。

### 新機：強大兩岸三地金融網

市場業務險峻，為什麼匯豐銀行願意挹注資源、人力，積極搶攻企業金融業務？身為香港第一大銀行、全中國有十家分行、並持有中國第四大銀行交通銀行近20%股權的匯豐銀行，自恃在兩岸三地所擁有的優勢，可以提供台商更完整的服務。

匯豐從去年開始，將台灣列為亞洲五大重點市場之一，除了在消費金融市場野心勃勃以外，更展現拓展企金業務的企圖心，從花旗銀行挖來長期經

營中小企業客戶的鄭克家擔任主管。

鄭克家隨後陸續找來三十多人，建立起完整的團隊，他指出：「兩岸三地要做得好，一定要有台灣的客戶基礎，匯豐工商金融業務處的客戶基礎約有兩千家，要好好經營起來。」

對於匯豐近期在兩岸三地的大動作，並頻頻從花旗挖角，利明獻表示，匯豐銀行其實就是參考花旗銀行大中華地區的企業金融業務運作模式：鞏固兩岸三地的台商，並建立強大的兩岸三地聯絡網絡。一家企業若是香港、大陸或台灣任一方的客戶，該地的匯豐銀行就會將企業「引薦」給其他地區的分行，務必要使該企業在兩

岸三地都成為該家外銀客戶，整合金融服務網絡。

而進軍大陸，花旗成竹在胸，已排定大中華地區業務發展的順序，分別是跨國企業、大型台商、大陸當地的國家企業、台灣的中小企業，最後則是希望連中國的中小企業，也可以納入業務版圖。

### 挑戰：有政策、文化門檻

雖然大中華地區商機無限，但中國金融市場體質仍未健全，外銀要搶占灘頭，並不容易，就像台商投資大陸限制重重。中國國際商銀企業金融副總經理黃淇漳指出，台商企業多設在沿海，已逐漸面臨勞工不足的情形，油價高漲也使企業成本提高，加上去年5月開

## 登陸，本土銀行捷足先登？

外商銀行挑戰重重，本土銀行進軍大陸也十分辛苦。儘管富邦銀行在香港收購港基銀行，後改名富邦銀行（香港）；而台新銀行則利用香港分行經辦台商業務，並派遣台灣行員到大陸服務企金客戶，但是到目前為止，仍未有本土

銀行在中國擁有分行，更遑論辦理籌資業務——目前本土銀行較還是以OBU（境外金融中心），做為替台商海外籌資的管道。

富邦金控董事長蔡明忠坦承，短期內富邦（香港）銀行要進軍大陸的確有困難，目前

只能先做穩香港生意。

上海商銀總經理陳逸平分析，2006年大陸全面開放外銀開設分行後，對本土銀行的企金業務將是一大打擊，他估計本土銀行在大陸至少將失掉50%以上的台商客戶。

（陳盈羽）

G



始，中國政府進行一連串的宏觀調控政策，使中小企業台商在當地籌資不易。

台新金控法金事業部總經理蔡榮棟指出，大陸地區人治色彩太重，讓許多台商十分頭痛。舉例來說，大陸本地銀行已經答應貸款給台商企業，但負責的書記卻可以臨時變卦，要求該企業到另一個省分的同一家銀行做貸款，讓申貸企業十分困擾。

一位本土銀行企金主管指出，中國當局對外銀的限制仍不完全鬆綁，外銀雖在大陸設有分行，但並非每家都能承做人民幣業務（目前僅在幾個省分開放）；另一方面，中國的四大國營銀行，已對台商的業務版圖展開積極搶進。

在各項投資方面，由於全世界盯緊人民幣即將升值，中國擔心外幣大量匯入造成金融市場失衡，雖然政策逐步開放，對外商銀行限制仍頗多，金融開放的政策腳步晚了台灣約二十年。

外商銀行想攬台商的生意做，還有另一大挑戰，就是授信的要求極為嚴格，遠比本土銀行門檻高。

據瞭解，外銀對「中小企業」的定義，是資本額新台幣50億元以上，這對本土銀行而言，



匯豐銀行大中華區  
台灣業務總經理鄭克家。

可能都算是「大」客戶了。

### 多元市場，本土銀行找餅吃

面對強敵壓境，部分台灣本土銀行選擇在中國大陸以外地區另闢戰場。國泰世華銀行副董事長李明賢強調，避開國內企金殺價流血競爭，銀行已轉往東南亞發展，目前越南台商企金市場，國泰世華銀行市占率最高。中國國際商銀也表示，台商在大陸面臨多重投資限制，有轉往東南亞設廠的趨勢，中國國際商銀也順勢將客戶群鎖定在東南亞的台商。

還有一些本土銀行則將重點放在發展企業理財業務。過去企業理財、外匯交易等金融服務多為外商銀行所寡占，目前包括中信銀、台新銀以及第一



花旗商人銀行處董事總經理  
利明獻。

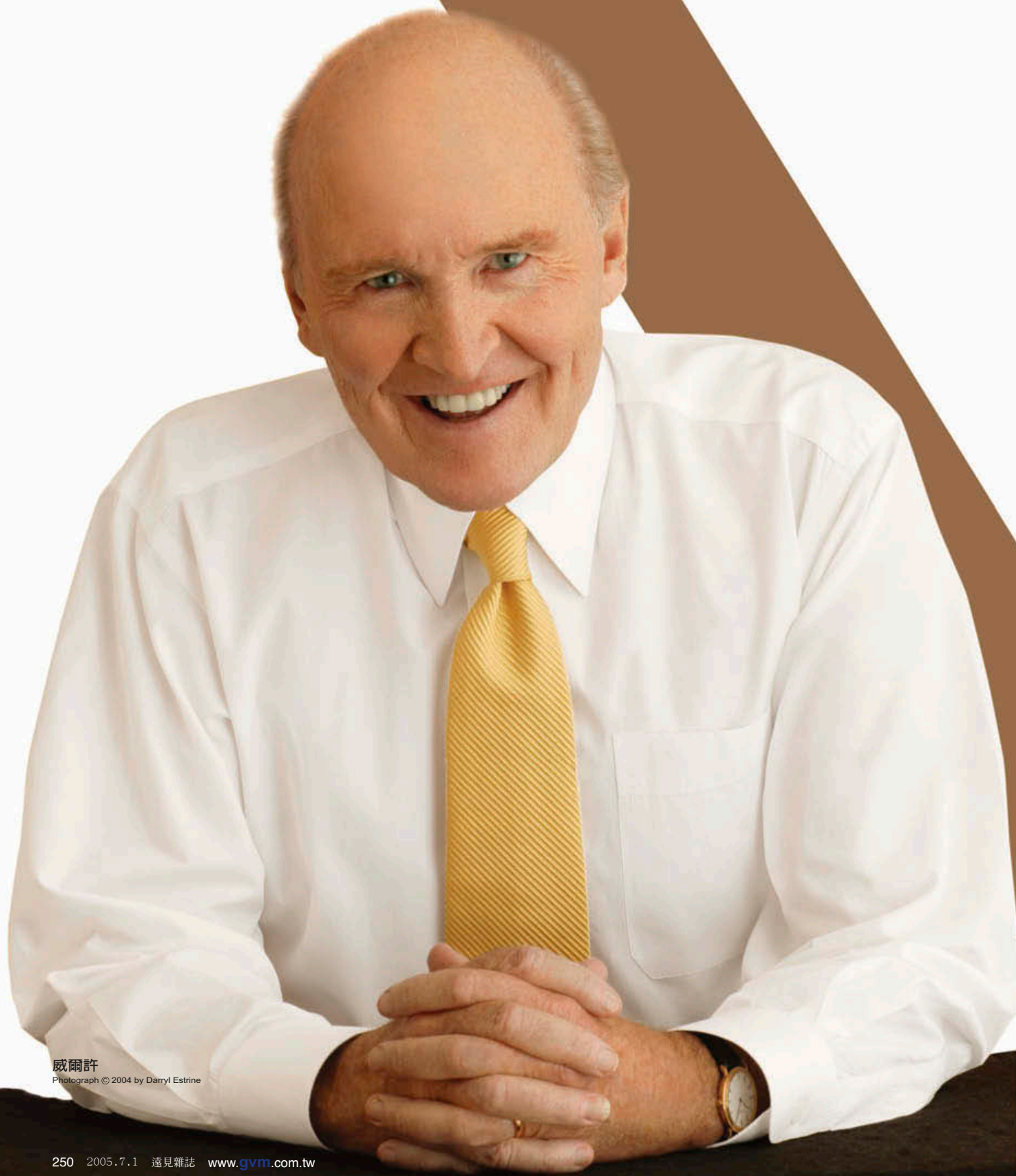
銀等，都對手續費較高的這塊業務，動作頻頻。

大眾銀行總經理陳亮丞也指出，外商銀行陸續退出台灣聯貸案，對本土的小型銀行而言，未嘗不是一個機會，而外銀因為授信較緊，不做10億元以下的聯貸，本土銀行反而有餅可吃。

金管會銀行局局長曾國烈表示，本土銀行在消費金融衝刺過頭，毛利率壓低之際，許多銀行開始想回來經營企金；加上中小企業是台灣產業的根本，鼓勵銀行貸款給中小企業，可以刺激金融與產業同步發展。

就像鄭克家所說：「不在於這個市場很難做，而在於你怎麼做！」

G



威爾許

Photograph © 2004 by Darryl Estrine

# 世紀CEO 傑克·威爾許 教你贏

每個人都想贏——從基層人員到高階主管

要贏，才會晉升、成長……

要贏，才會有更多的機會和幸福未來。

怎樣才能贏？

用對人，贏家團隊如何打造？

抓預算，致勝策略如何擬訂？

能應變，組織如何變革求勝？

求平衡，成功事業與美滿生活如何兼顧？

打造奇異王國的世紀CEO傑克·威爾許  
以四十年的經營經驗與智慧，提出致勝之道——

教你贏！

■ 編輯部



# 聽威爾許自己怎麼說？

為什麼坊間會有這麼多談論他的書？

為什麼他在世界各地，每到之處人們爭相聆聽他的話？

■許士軍

被稱為二十世紀「最偉大的CEO」的傑克·威爾許（Jack Welch）。儘管他卸下奇異CEO已有四年的時間，人們依然好奇，他是怎樣領導像奇異這樣一家龐大的全球性企業成功走過二十年，無論在成長、獲利以及市值各方面，一直保持名列前茅而不墜！他是怎麼做到的？

## 必須瞭解奇異這家公司

要談威爾許這個人，不能不先瞭解奇異這家公司。就一家企業經營成功因素而言，除了因一時機運所帶來的短期盛況不談外，有的來自生產原因，有的來自技術原因，有的來自市場原因，有的來自財務原因，不一而足。但是，對於奇異這一百年老店來說，以著作《奇異傳奇》（Control Your Destiny or Someone Else Will, 1993年）一書享有盛名的提區（Noel M. Tichy）教授，在他近著《領導引擎》（The Leadership Engine, 2002年）中的真知灼見，它的成功原因，乃在於奇異所擁有的一代代傑出領導者，因此他稱奇異是一家「領導者驅動」（the leader-driven）的組織。相形之下，那些倚靠生產、技術、財務，甚至市場方面優勢顯赫一時的公司，可能隨著外界環境和條件變化而衰敗，但是對於一家傑出領導者輩出的組織



唐岱蘭 攝

而言，卻能靠著卓越的領導者不斷以前瞻眼光、堅毅意志和領導能力，見微知著，掌握潮流，開創新局，才不會為時代所淘汰。

威爾許的偉大貢獻，正來自他在奇異這家公司中所表現的卓越領導能力。回顧奇異公司一百二十年歷史，包括他在內一共只有八位

CEO，平均每人在職長達十五年。在這情況下，若非公司有一套能夠鑑別、培育和甄選領導人的良好傳統和作法，保持公司「代有能人出」，否則是不可能創造如此長久輝煌績效的。在奇異公司這方面獨特的傳統下，不但為本身培育出代代傑出的領導者，而且所造就的人才也獲得其他一流企業的重用。

近年諸如3M、Home Depot、Honeywell、Allied Signal，以及Polaris這些公司的CEO也都出身於奇異，這在人才濟濟的美國企業界，不能不說是一種異數。

## 無處不關乎領導，無事不關乎人

儘管這本書以《致勝》(Winning)為名，但實際上它所談的，就是作者本人四十年來——包括他擔任CEO以前——所身體力行的「領導之道」。書中二十章各有主題，然而幾乎每一章都涉及「領導」這個主題，如作者所稱「這件事無時無刻不在人們心上」。同時也由於領導的對象是人，不是機器，資金或技術。因此，儘管他身為執行長，日理萬機，然而他投入最多——也自認為最有貢獻的——就是在於「人」的部分。他在書中之所以特別強調這點，乃鑑於當今多數CEO所關心的，往往不是「人」的問題。譬如他曾在一場聽眾多達五千人的演講中，詢問CEO們有多少對於人資主管之重視程度等同於財務長(CFO)，結果舉手的只有百分之一而已。這一事實不但印證了他的觀點，同時也凸顯他和其他CEO們不同之處。

## 領導沒有一定的模式

去年(2004)，威爾許曾經應邀訪問大陸，在北京和上海兩地舉辦之「威爾許與大陸企業領袖高峰論壇」中分別發表兩場演講，當時引

起一時轟動。然而，根據某些報導稱，有些參與者聽後頗感失望，認為他們付了高昂門票卻未帶回某些經營上之「錦囊妙計」。事實上，這本書也同樣沒有給讀者這種答案。原因在於，在威爾許心目中，領導是沒有一定的成功模式。何況，領導這一行是充滿了矛盾的，譬如他說：領導者要努力培育下屬的樂觀自信，但是又要對他們時時加以評估，甚至質疑；對於表現優異的前段班，要不吝給予讚賞和獎勵，但也不允許他們恃功而驕成為脫韁之馬；領導者必須以願景做為長期發展的引導方向，但又必須斤斤計較眼前的得失，在這真實的情況下，怎麼會有到處可用的萬應藥方呢？

## 重要的是，積極樂觀的態度

如果說，威爾許做為一位卓越領導者，有什麼不會改變的特色，那就是，不管在什麼情況下，他總是抱著天下無難事的態度做為起點，及採取正面樂觀的思考謀求解決之道。

譬如書中曾經提起，近年來不管他到什麼地方，人們都提起——並感到憂慮——由於中國崛起所帶給他們的嚴重威脅。但是在威爾許眼中，他並不否認中國崛起這一無法抵擋的事實，也承認中國經濟所擁有的種種優勢。但是他也指出，中國還有許多必須克服的困難以及在這背後所帶來無限的機會。

因此，他的建議是，人們應當正面地迎接這種挑戰，攫取它蘊藏的機會，針對這種情勢，實在「可以為此雀躍不已」呢！

如我們所知，威爾許是一個有話就說，不刻板，也不矯情的人。讀這本書，如見其人，這本書之可貴正在於，它讓我們領略到他真情至性的一面。(本文作者為台灣評鑑協會理事長、元智大學遠東管理講座教授)





威爾許夫婦感情甚篤。  
Photograph by Jeffery Salter/REDUX





# 《致勝》作者 威爾許的 「奇異」世界

帶領奇異晉身「全球最受尊敬的公司」，  
成為一代傳奇執行長，  
威爾許造就奇異，奇異也造就了威爾許。

■王怡蓁

《財星》(Fortune)雜誌稱他為二十世紀最佳  
經理人，《產業週刊》(Industry Week)稱  
他為「最令人尊敬的執行長」，自1980年接掌  
公司，威爾許就是個永不休止的改革者。

在他二十一年的執行長生涯中，奇異獲利成  
長七倍，市值成長三十五倍，超過4000億美  
元，組織也從緩慢笨重的郵輪，躍為戰鬥力十  
足的快艇。威爾許是「奇異傳奇」的最佳演繹  
者，媒體評論新執行長伊梅特 (Jeff Immelt)  
時，也總是以威爾許為標竿。

## 從小熱愛的就是贏

奇異是威爾許退休前唯一任職過的公司，但  
在他角逐接掌高位時，沒有人認為他是個典型  
的「奇異人」，他自己也不覺得。「我很明顯  
與這家公司格格不入。我毫不尊重組織內的行  
為規範，甚至無法容忍規範的存在，」他說。

這位出身於麻州小鎮的火車車掌獨子，勇於  
打破奇異穩健經營傳統，選擇雷厲風行的革  
命，源於高度的自信。「母親賦予我的禮物，  
最重要的一項，或許是我的自信心，」威爾許



致勝人物

# 威爾許 大事紀

- 2001 退休
- 2000 宣布繼任人選為醫療事業群的伊梅特 (Jeff Immelt)
- 1999 投入電子商務事業  
奇異獲選為「全球最受尊敬公司」(《金融時報》)  
「美國最大財富創造者」(《財星》雜誌)
- 1997 奇異市值超過2000億美元，達全球第一
- 1996 開始「六標準差」品質提升計畫
- 1989 展開軟體革命「合力促進」
- 1982 「硬體革命」正式開始，出售空調事業部門
- 1981 成為奇異第八任董事長兼執行長
- 1968 接掌塑膠事業部門，成為奇異有史以來最年輕總經理
- 1960 取得博士學位，加入奇異塑膠部門

資料來源：《經營大師開講》《複製奇異》  
製表：林微微

在《jack》一書中回憶，「母親是我最熱情的啦啦隊，經常打電話給報社，要求刊登我的每項小成就。」

學生時代努力爭取每筆獎學金，熱愛激烈的曲棍球運動，威爾許從小就展現對「贏」的高度熱愛。

自伊利諾大學取得化工博士學位，威爾許就進入奇異塑膠部門擔任研發工程師，但他深知，想贏得升遷，就要「不只是個工程師」。

## 奇異最年輕的執行長

威爾許為開發出新材料，會每月驅車赴總部實驗室，向科學家推銷專案；當主管詢問某種材料的生產狀況，威爾許會提出各大競爭者產品的成本分析。「為凸顯自己，我必須以更宏觀的角度思考問題，」他在自傳中說。

憑藉經營天賦及不斷超越他人的企圖心，這

位髮線偏高，說話宛如連珠砲的新人一路晉升，三十二歲成為奇異最年輕的總經理，贏得整個塑膠事業單位。十二年後，更打敗經驗豐富的競爭者，成為奇異歷來最年輕的執行長。

對許多人而言，承襲愛迪生傳統的奇異，是一家令人稱羨的績優企業，每年創造15億美元的獲利，擁有最優異的信用評等。但威爾許的登峰之路並未停止，他直率表示不想當第十名（1981年奇異市值全美第十），「奇異必須成為全球最具競爭力的企業」。

甫上任，威爾許即雷厲風行展開「硬體革命」，在「不是第一，就是第二」的大轟下，迅速裁撤代表「奇異傳統」，但漸失競爭力的小家電與空調事業，並將組織層級削減一半。上任五年，總共砍去十二萬名員工，「中子傑克」（為求獲利，可無情大批殲滅人員）之名不逕而走。

「裁員是最痛苦的決策」，威爾許說，「……但是沒有什麼會比市場表現疲軟的事業體帶來的不安，還要糟糕。」

## 最偉大的財富創造者

被《經濟學人》(Economist)形容為「永不休息的愛爾蘭裔美國人」，威爾許每天清晨七點上班，半夜打電話給部屬談策略是家常便飯，即使度假也滿腦子工作，一有靈感就隨手抄在餐巾紙上，做為下次會議的草稿。「每一個工作天都長得離譜，但時間快速流逝，你總得爭取更多時間。」他說，「……所有內部事務都樂趣橫生，因為我就是設定工作事項的人。」

在他快節奏、績效導向的領軍下，奇異用全球化策略贏得三大洲市場，網羅世界精英；將服務業務規模由80億拓展至190億美元，用「六標準差」方案達到99.99966%完美的品管水準，用數位化節省百億美元成本。

在2001年退休前，威爾許經營的奇異獲利達141億美元，連續三年被《財星》雜誌評為「美國最偉大的財富創造者」，奇異的利潤排名贏得風光，威爾許「最受推崇執行長」頭銜也贏得踏實。

儘管雪白的頭髮已所剩無幾，威爾許的眼睛仍然閃爍著機智、幽默，以及源源不絕的好奇心。馬不停蹄的巡迴世界演講，加上定期赴球場揮桿，使得六十九歲的他，洋溢著壯年人的活力。

心臟病無法擊倒他，離婚官司也只是一時的難堪，正與第三任妻子新婚燕爾的威爾許很滿足：「我們心靈相通，想法相同，這真是一個人夢寐以求最幸福的事情。」接受《Newsweek》訪問時，威爾許說，「我現在想要活得長一點，只為與她共度。」

G

## 全美最嚴厲的老闆

縱使不喜歡「全美最嚴厲的老闆」這個封號，威爾許也不諱言自己脾氣欠佳，他在自傳中坦言「我是個缺乏耐性的經理人，面對績效不良的員工更是經常暴跳如雷。」

下屬報告沒能切中要領，威爾許會劈頭打斷，甚至挑明表示，笨蛋在奇異公司裡不會有前途，也不應該留下來，「我的口頭禪包括：『連我六歲兒子都能做得更好！』」因此員工形容和威爾許開會，會被謾罵、壓榨，像跳懸崖一樣可怕。

奇異副董事長歐皮(John Opie)，在《經營大師開講》(Jack Welch Speaks)一書表示，員工在與威爾許開會前，必須像參加球賽一樣做好完全準備：「你必須準備好去面對一場戰鬥。如果威爾許不喜歡你的提案，他就會說，『你瘋啦，這得花多少錢啊！去把預算刪掉一半。』」面對他，你需要一張如鋼板的厚臉皮，否則走出會議室大門時，鐵定遍體鱗傷。」

## 延伸閱讀

《致勝：威爾許給經理人的二十個建言》  
傑克·威爾許、蘇西·威爾許  
天下文化 2005

《jack：20世紀最佳經理人，第一次發言》  
威爾許 大塊 2001

《經營大師開講：奇異總裁威爾許的成功智慧與傳奇》  
渥爾 商周 1998

《全球企業再造大師傑克威爾許：  
奇異公司總裁經營成功十大祕訣》  
柯萊納 智庫 2000

《29個關鍵領導智慧》  
史雷特 麥格羅·希爾 2003



《致勝》作者

# 蘇西·威爾許 爲傑克辭去總編輯



前《哈佛商業評論》總編輯蘇西，在採訪威爾許後，兩人即陷入熱戀。 Photograph © 2004 by Elin Spring

「蘇西（Suzy Welch，原名Suzy Wetlaufer）將活力與幹勁，帶入嚴肅的《哈佛商業評論》。在她一年半的總編輯任期，讓這本聲譽卓著、獲利可觀的老雜誌更受歡迎。」《New York metro.com》如此形容她。

這位四十五歲的前《哈佛商業評論》總編輯，身材高挑，慧點風趣，臉上總是掛著迷人的笑容。即使不喜歡蘇西的人，也不能否認她是個明星編輯——聰明、反應快，對訪問對象與下屬充滿熱情。

蘇西的履歷表很驚人，除了擁有哈佛大學MBA學位，也曾在《美聯社》《華盛頓郵報》《邁阿密前鋒報》工作。以班上前5%的優異成績畢業後，蘇西即進入貝恩國際管理顧問公司（Bain & Company）擔任顧問，同時利用餘暇寫作，出版一本以女記者為主角的驚悚小說

《Judgment Call》。

1996年，蘇西被《哈佛商業評論》延攬為資深編輯，四年後升任總編輯，帶領三十五人的編輯部，將雜誌由雙月刊變成月刊，並展開大規模的行銷活動，提升雜誌知名度。

「蘇西充滿朝氣，魅力十足，而且總有許多好點子，」編輯亞頓·林（Alden Hayashi）說，有人甚至形容蘇西是《哈佛商業評論》有史以來最好的編輯。

她是負責的母親、虔誠的教徒，也是熱愛Prada、Chanel等名牌的時尚熟女。2000年與前夫離婚後，蘇西獨力撫養四個孩子，但即使工作忙碌，她也從不錯過孩子的學校活動或運動比賽，週末還會去基督教會教授主日學。

2001年底，蘇西訪問前奇異執行長威爾許，兩人即墜入情網。緋聞曝光後，蘇西在社內壓力下，辭去《哈佛商業評論》年薪27.7萬美元的工作，威爾許也因為離婚官司牽扯出的巨額退休金風波，飽受非議。

經歷坎坷後，蘇西與六十九歲的威爾許終在2004年4月結婚，成為威爾許的第三任妻子，兩人合著的《致勝》也在今年風光出版。上市第一週，銷量近一萬九千本；《出版人週刊》評此書為「人人都能從中獲益的商業書」。

蘇西現為《高速企業》（Fast Company）專欄作家，文章散見哈佛評論系列《危機管理》《領導》《談判與衝突解決》《突破性思考》等書（天下文化出版）。（王怡蓁）

G



致勝書摘

# 傑克·威爾許 致勝之道

編輯部

## p.270 打造贏家團隊

如何找到對的人？  
如何留住人才？如  
何差異管理，讓不適  
任者退？如何在渾沌  
不明的狀況中領導？  
如何管理超群出眾卻  
不聽話的人才？

## p.274 應變才能致勝

如果公司沒警覺該求  
新求變，能怎麼辦？  
必須領導組織度過危  
機，可以怎麼做？如  
何啟動變革？如何移  
除變革時的抗拒力  
量？

## p.272 預算就是贏的策略

如果公司的預算編製  
過程充滿強迫、威  
脅、不公的手段，該  
怎麼辦？如何讓預算  
編製成為營運計畫？  
如何設計殺手級的策  
略？

## p.276 雙贏是騙人的？

工作與生活，要如何  
平衡？孩子與事業，  
彼此衝突的要求，要  
如何安排？可以用績  
效換取更多的工作彈  
性？

導讀 / 光寶科技總財務長林群

# 致勝就是培養他人， 一起成長



黃雨慧 攝

本書談的是職場的致勝之道；很棒的一點是，從大學畢業生到大企業CEO，念這本書都可以得到幫助，本書適合在人生不同階段的每一個人。

《致勝》大致可分為兩半。前半部，大概是在講傑克·威爾許（Jack Welch）個人的領導哲學、包括企業的根本是什麼、如何用人甚至請人走路、怎樣領導、怎樣培養人、怎樣變革；後半部則是職場生涯管理的錦囊，包括面臨的競爭、找適合的工作、晉升、跟老闆相處等等。

## 四十年的致勝智慧

事實上，《致勝》這本書幾乎就是威爾許四十

年的智慧壓縮。但是又很容易讀、容易瞭解，不像管理顧問或投資銀行寫的專業術語，而且他以非常生動有趣的例子做說明，讓人更容易明瞭他的重點。跟很多這一類書不一樣的地方，是他用經驗與大家分享，而不只是理論派，打高空。

像是談「碰到爛主管」的課題，這是一般職場書不會提的。另外，像談到升遷，大家都知道沒有捷徑，但又總想找到什麼「撇步」。威爾許提出的是一件要做的事，與一件不要做的事。看別人升得那麼快，卻忘記別人做的那些鴨子划水的事情——也就是超乎既定目標的優秀表現；還有一個就是，不要讓你的老闆每次都要花「政治成本」來罩你，這就很辛苦。很多人都忘記每天反省：我今天有沒有「花」到老闆的政治成本。

## 從坦誠中致勝

威爾許也非常的坦誠，書中有十幾次他都承認有那些地方他曾經做錯，例如他曾經把工廠炸掉！他坦承雖然我很成功，但畢竟不是超人，大家有為者亦若是，你事實上好好做也有機會變成我這樣子。

他一開始是念化工的，但他可說是有史以來最成功的CEO，能夠在其中一而再、再而三地承認自己的錯誤，等於是一種身教，讓他的故



事更加具有說服力。開別人的玩笑容易，但是開自己的玩笑難，大部分的人很難這樣做，特別是他是一個非常成功的企業家。

像談到工作與生活的平衡、如何兼顧家庭與事業。他便承認，他一輩子都沒怎麼在照顧他的小孩，一年只有那三週在度假的時候，才跟他的小孩有相處。

致勝是什麼？威爾許說：「Success is all about growing others.」致勝就是培養其他人，讓其他人跟你一起成長。他在書裡一直提到吉姆·麥克納尼（Jim McNerney）這個人，用這個人的例子說明，分辨人才的方法、做策略的方法、做變革的決心等。後來，吉姆到3M公司工作，做到CEO。字裡行間，可以感覺到威爾許十分惋惜，自己發現這個人太晚，我想對企業主或是高階經理人來說，這是一個功課。連他都會犯這樣的錯誤，也就是說，當發現某人真的是很有潛能時，不妨早一點大膽拔擢。

## 從實務中致勝

威爾許有非常豐富的實務經驗，這是其他書無可取代的。對我們這種後輩來說，讀這本書，吸收人家融會貫通、濃縮過的智慧，那真的是很棒，跟實戰經驗非常非常接近。

威爾許對台灣的大企業其實有滿大的影響力，很少有大企業老闆沒看過傑克·威爾許的書，也很少不受其影響。像是他所提的差異化管理，就我所知，很多公司也慢慢走向這條路，每一年有非常嚴苛的考核過程，慢慢地也有企業想要打破以前的傳統，要淘汰最差10%的員工。

至少台灣大多數的企業，都已經做到如何去維繫（retain）公司裡表現優異的前20%的人。幾乎這幾年，大公司的高階經理人都講

## 升遷的機會：創新

內部新事業的開創，很重要的一點是，主其事的人要去爭取；台灣只要能融會貫通這點，就受用不盡。在台灣，常常發現的一點是，大家都閃避，因為做一個新的東西，非常辛苦。通常能負責一個新企劃（project）的人，位階已經不低，去開創新事業等於要回到以前的苦日子，一切從零開始。當然如果做成的話，成長跟報酬也是很可觀的。但我所看到的，台灣的企業中絕大多數的人，會採取比較保守的態度，原因可能是過程太辛苦。做新事業是很辛苦，但是在大型企業的山頭下，又不像憑空打造般辛苦。所以要致勝一定要冒險，跟投資一樣，沒有一個投資是高報酬，但同時是低風險的。

對大部分的中階經理人而言，如果有晉升捷徑，應該是投入新事業，就是盡量在企業的大傘下，創新事業。然後，才敢去要資源、提計畫，這也是威爾許主張的。

「人是最重要的」，也知道人找對了，大概就成功90%，剩下要做的就是留住最好的人。

不過，在威爾許的「差異化管理」主張的「淘汰最差10%的人」這方面，台灣企業做的比較少，有些企業已經開始往這方面去調整，我想這對企業經營或永續發展來講，是一個必須要做的。

讀完這本書，不管是社會新鮮人或是CEO，都必須要再沈澱一下，去思考這些觀點；然後再根據自己目前的狀況，像是個人生涯的目標、在哪個公司、個人能力、學經歷等等，自己去調整。就像人生病了，吃藥是必要的，但還是要根據個人的體質，家族的病史，來做調配，我覺得這一點是滿重要的。

威爾許試圖從各種不同的角度來看，職場上如何致勝。要寫這樣一本對所有的人都有用的書是很難的，但我必須要恭喜他，他至少做到了九十分。（江逸之採訪、陳建豪整理）

G



## 用對人 打造贏家團隊

談到贏，沒有什麼事情比找到合適的人來做事更重要。  
世界上任何高明的策略和先進的科技，少了優秀人才去運用執行，  
都不能見到成效。

### 贏家的4E與1P

談到用人之道，我的4E架構不論在哪個行業或國家，都能創造成效。

#### 第一個E是正面能量（Energy）。

前面談領導的章節已經論及這個特質。正面能量意指往前衝的能力，也就是從實際行動中獲得成長，享受變化。擁有正面能量的人，通常外向樂觀。他們很容易和別人交談、做朋友。他們從早到晚都保持神采奕奕，極少露出

疲態。

他們樂在工作，從不抱怨工作辛苦。他們也喜歡玩樂。擁有正面能量的人，熱愛人生。

#### 第二個E是鼓舞他人（Energize others）的能力。

正面的能量可以激勵他人振作。懂得激勵別人的人，能夠鼓舞他的團隊去做不可能的事，而且樂在其中。事實上，這種人能吸引別人搶破頭，找機會和他們共事。

鼓舞他人不只是做巴頓將軍式的演說。你必

### 留住人才是贏家

人需要與眾不同的獎勵和表揚才有幹勁。公司必須兩者都給，才有辦法留住人才。

人有了出色的表現，總是希望有人認可。獎牌和公開嘉獎有它們的作用。但是少了錢，獎勵產生的影響難免大打折扣。連諾貝爾獎和普立茲獎也發給現金以資鼓勵。贏家公司不會讓好人才因為缺乏金錢或其他方面的獎勵而走出大門。

鼓舞和留住好人才的另一個重要的方法是教育訓練。

如果你雇用到合適的人才，他們會想要成長。他們渴望學習和做更多的事情。好人才絕對不會認為自己已經登峰造極。但是他們強烈渴望能夠到達那種境界！

公司不能向員工承諾終身雇用他們，因為全球性的競爭太過激烈，經濟循環太過頻繁，任何這類的保證都很難當真。但是公司可以承諾，提供各種機會給員工，提升他們的就業能力（employability），讓他們在就業市場更具吸引力的技能。

教育訓練和獎勵、表揚一樣，具有鼓舞員工的作用，因為它指出一條成長之路，讓員工覺得公司關懷他們，以及未來相當明亮。

面談時，我會問應徵者，為什麼辭去上一份工作，以及上上一份工作。  
是環境因素嗎？和主管有關？還是和團隊有關？到底是什麼原因使你離開？

須深入瞭解你的業務，也具備強大的說服力，講得頭頭是道，激起他人的鬥志。

**第三個E是當機立斷（Edge），也就是勇於做出「是或非」的困難決定。**

任何人都可以從各種不同的角度看某個問題。有些聰明人有能力從不同的角度切入，而他們也真的會去追根究柢分析。但是，有效率的人，曉得什麼時候該停止評估，就算手邊資訊不夠完整，也能當機立斷。

無論層級高低，經理人如果躊躇不決，是再糟糕不過的事。這種人老是說：「一個月後再回來討論，到時我們再好好仔細地重新檢討。」或者，更可怕的是，當面贊同你，可是，後來有其他人在場時，他又改變心意。我們把這種優柔寡斷的人叫做拖泥帶水型主管。

**第四個E是執行力（Execution）。**

第四個E似乎毋庸置疑，但是奇異多年來一直只強調前三個E。我們以為這些特質已經夠了，並據此評量了數百名員工，評量結果可以歸類於「高潛力」的人不少，其中也有許多獲得晉升至管理職。

有一天，人資主管提醒我：「傑克，我們好像漏了些什麼。我們網羅了這些優秀人才，可是其中有些人的績效奇差無比。」

我們漏掉的，就是執行。

你或許具備正面能量、善於鼓舞士氣、並能當機立斷，然而你還是無法抵達終點線。執行力是種不凡而獨到的能力，代表一個人懂得如何將決策化為行動，克服阻力、混亂或者始料未及的障礙，往前推進，直到完成。具備執行力的人很清楚，做出成果才能致勝。

**P=熱情**

如果候選人具備四個E，接著你得看最後一個P，那就是熱情（Passion）。

### 解雇時有贏家？

經濟不景氣，必須裁員的時候，你可以公開許多財務資訊，讓員工對裁員先有心理準備。但是，因績效不彰而解雇員工，要怎麼消除當事人突如其來的感受呢？

其實，也就是開誠布公，採用嚴謹的考評制度，讓員工知道自己的表現如何。事實上，如果員工曉得自己在組織中的相對表現，解雇的事情永遠不會發生。相反的，當情況不如預期，最後雙方都會心知肚明，曉得說再見的時刻到了。

其次，把屈辱感減到最低。

在解雇部屬時，主管為了準備面對這一天，感到緊張、沮喪、心煩意亂。部屬則是擔驚受怕，在走進解雇會議前，總是希望今天不會被解雇。

你宣布了壞消息，突然之間如釋重負，焦慮一掃而空。而你的部屬的整個世界是被壓碎了，自尊被踩在腳底下。過程中，要是你每件事都做對，他或許不會吃驚，但仍有可能覺得十分悲傷，受傷很深。

在他走之前，你該做的是，不要讓他覺得自己像是人人避之唯恐不及的瘋瘋病人。想辦法建立他的自信。提醒他：外面有好工作等著他，他更能發揮所長。

所謂熱情，我的意思是指，發自內心深處對工作產生真正熱忱的人。有熱情的人打從心底希望同事、下屬和朋友能夠勝出。他們熱愛學習與成長；若是身邊的人志同道合，他們便大感振奮。

不過有趣的是，熱情洋溢的人不只樂在工作，他們往往對每件事都是興味盎然。他們是運動迷，或者積極擁護自己的母校，要不就是政治狂熱分子。

無論如何，他們就是充滿生命力。

**G**





## 營運計畫

# 預算就是贏的策略

正確的預算編製流程，可以在實質上改變一家公司的運作方式，而改寫一年一度的大拜拜儀式，也會讓公司贏得勝利，更加輕而易舉。

有無可能有一套預算編製制度，不是只顧向內看，也不是只顧達成編造出來的目標，而是真能把百葉窗拉開，讓大家展望外面的世界。

我說的預算編製制度，和策略規劃程序連結在一起，而且專注於兩個問題：

- (1) 我們如何超越去年的績效？
- (2) 競爭同業正在做什麼？我們該如何超越他們？

## 編預算就致勝

如果你把注意焦點放在這兩個問題上面，預算編製程序會成為營運單位和總公司之間，天馬行空、無所不談的對話，一起尋找現實世界中的機會和障礙。經由這些討論，會議桌兩邊的人馬能夠共同提出一種成長情境。這種情境不是討價還價得來的，也不是一方強加在另一方身上的，也不能稱做預算。它應該叫做明年

## 錯誤的預算做法

### 1. 討價還價法

第一線營運單位由下而上地建構起下一年度的詳細財務計畫。第一線營運單位的目標很簡單，只有一個，那就是：風險壓到最低，求取最多的獎金。換句話說，他們的基本使命縱使氣勢萬鈞，卻訂出自認為有十足把握達成的目標。

在此同時，企業總部的高階經理人的盤算和第一線營運單位恰恰相反。盈餘增加，他們才會得到獎勵，所以他們希望在審查每個業務單位的預算時，營業額和利潤能夠顯著成長。大部分時候，營運單位果然達成或者超越目標，也拿到了獎金。總公司當然會恭喜他們：「幹得好！」大家都很高興，但是，有什麼好高興的？在這種挖空心思、想從對方身上榨出更多東西的遊戲中，大家很少、甚至根本沒討論到，事情應該怎麼做會更好。

### 2. 虛情假意法

和討價還價的預算編製法不一樣的是，「虛情假意」法比較讓人遺憾的是，它編製出來的計畫，往往列舉了不少好點子和令人為之一振的機會，但是卻不一定能實現。其實，總公司這些人早就敲定他們要如何分配公司的資金，也十分清楚可以從每個業務單位回收多少營業收入和盈餘。他們相信，那些決策要由總公司來做，因為這裡的經理人才能夠看到企業全貌、決定優先順序、分配資源。

個人和業務單位的薪酬多寡，不是看預算達成率，主要是看相對於前一年，以及相對於競爭對手的工作績效，並將實際的策略機會和障礙納入考量。

的營運計畫，計畫書裡盡是渴望和抱負，主要是指努力的方向，而且包含雙方一致同意做為目標的數字，或者，換句話說，是可以稱之為「盡力而為」的數字。

傳統的預算，一開始就把數字訂死，營運計畫卻能夠酌情因應。一個事業部或者業務單位可以針對業務上的挑戰，必要時透過合理務實的對話，加以調整，一年內提出兩三份營運計畫書。預算文件會因為市場狀況的變化，變得不關痛癢，甚至毫無意義，但是有了這種彈性，組織就能擺脫這個桎梏。

### 奇異的預算作法

1995年，家電事業部處境艱困。競爭同業以非常低廉的價格生產高品質的產品，我們的團隊拚死拚活，在後苦苦追趕。我們的員工努力創新，推出好幾種新產品，並且改善製造流程，生產力也逐日提高。不過，到了年底，他們的盈餘還是比內部的期望值低10%，而且和前一年差不了多少。

同一年，塑膠事業部卻歷經大豐收。他們的市場一飛沖天，加上物料嚴重短缺，市場價格變成賣方說話。他們的盈餘躍增25%，比營運計畫訂定的數字約高了10%。

依照以前的預算編製方法，塑膠事業部會拿到很高的獎金，家電事業部只有喝西北風的份。但是，改採新方法之後，兩個業務單位的獎金都增加了，而且金額相當。是的，家電事業的盈餘低於預定目標，而且不比前一年高。但是，處於非常艱苦的環境中，這個業務單位的表現，和它最接近的競爭對手惠而浦（Whirlpool）、梅泰克（Maytag）相比，叫人刮目相看。這些競爭對手的業績不如我們。

至於塑膠事業，沒錯，他們的盈餘超越計

### 光寶科技總財務長林群： 做預算不是畫大餅

真正預算的問題就是威爾許（Jack Welch）說的，你競爭的同業在做什麼？我們如何超越他們？

台灣常見的預算爭議，基本上就是灌水現象與較多的討價還價現象。但真正的預算問題是，從下面單位一層層往上加。從事業部、企業群、子公司，每一層領導人都想要設一個目標，加20%，到後來就變成加了50%甚至70%。

台灣的公司，面臨的問題是行政作業標準流程（SOP）常常跟不上成長的速度，尤其是規模較大的公司，每年都是以30%以上這樣的高速在成長，公司內部的SOP常常跟不上，所以把國外成功公司的process拿來用，一成不變地移植，就會變成畫大餅，因為每個人都想要變成最大的。

畫，不過那可說是輕鬆上籃得分。我們更關心的是，有一家競爭對手盈餘成長30%，另一家增加35%。我們應該可以做得更好，但卻沒有做到。事實上，我們在價格上還不夠積極，這分明就是個大錯。

你也許會想，塑膠事業部門看到家電事業部門領那麼高的獎金，應該會不高興，或者他們會要求，也期望總公司能給他們更多。但是，那個時候，我們經過改良的預算編製方法，已經深入整個組織。員工不但瞭解它如何運作，也知道在評判業績時，看看公司外面的世界，能讓所有的人都變得更好。畢竟，在一個沒有窗戶的房間裡所訂定的目標，就算達成了，又有什麼好的？真實的世界有它自己的數字，那才是最重要的。

G



工作和生活

# 雙贏是騙人的？

在工作和生活間求取平衡的意思是，  
權衡取捨之後做出選擇，並且承受它們的後果。  
就是那麼簡單，也是那麼複雜。

「你如何在管理奇異的同時，管理你的孩子？」

我相信，關於這些問題，我給的答案，用處不大。我幾乎所有的休閒時間都花在打高爾夫。至於孩子，除了要求他們的學業成績，以及每年休假三個星期陪他們玩，我並不「管理」他們。他們今天過得幸福快樂，絕大部分要歸功於媽媽。

因此，談到個人應該如何排定生活各個部分

的優先順序，我顯然不是專家。而且，我總覺得，如何選擇是因人而異。工作和生活平衡是一種交換，而你必須和自己談好，要留下什麼，放掉什麼。

## 先幫公司打勝仗再說

只是要記住：這不是你一個人的事。你的選擇和行動，你的公司也會感受到它的影響。

有了這層認識，我們現在就從主管的觀點，

## 抱怨者績效一定差

老是抱怨工作和生活的人，績效往往不如一般員工，而這一點不教人驚訝。  
我的理論如下所述。

任何組織裡，表現最好的那20%的員工，我們幾乎不曾聽過他們抱怨工作和生活平衡的問題。這個事實一定和他們的內在能力有關。他們在家裡和在工作上一樣聰明、井井有條、能幹，早就想好可行的解決方案，並付諸執行。

相形之下，績效低於平均水準的員工，已經三振出局。首先，他們往往比較不擅長於安排時間和釐定優先順序，不只工作上如此，在家裡也是一樣。其次，由於績效乏善可陳，上面已經告知他們，往上爬的機會相當有限。這會減低他們的自信，更加舉棋不定。最後，他們的財務不像最高20%的員工那麼有保障，資源也比較少，請不起保姆或私人教練，以增進工作和生活的平衡。

紐約一家公司的人力資源主任告訴我：「表現最差的人，總是要求公司給最多的彈性。說真的，這實在教人無奈。」

因此，在你第五次開口，要求少出差和週四上午不到辦公室，或者占用主管的時間，談你的托兒安排之前，務必曉得，不管你用什麼樣的措詞，都無異於在說：「我實在蹣腳。」



## 工作和生活的平衡其實是一種奢侈品，通常是有本事拿時間換金錢，或是拿金錢換時間的人才能「享受」。

來談工作和生活平衡的現實問題。

主管的最高要務是競爭力。他當然希望你過得幸福快樂，但是你得幫公司打勝仗才行。事實上，只要他盡到做主管的本分，他會使你的工作刺激有趣，私人生活的吸引力自然減弱。

工作和生活的平衡其實是一種奢侈品，通常是有本事拿時間換金錢，或是拿金錢換時間的人才能「享受」。剛在紐約開店的韓國雜貨商家，我們敢說他不會去煩惱是不是有時間上健身房。你也可以百分之百肯定，中國極具競爭力的龐大新興勞動市場裡，99%的創業家不會因為每天工作到很晚而抱怨。

你的主管十分清楚，全球市場大部分的競爭對手，不會因為追求工作和生活的平衡，而讓人員的生產力下滑。

這就是為什麼你的主管在思考如何滿足你的工作和生活平衡的需求時，會被以下這個問題所引導：在仍然維持員工全力投入工作的前提下，我可以給這個人多少空間？

### 不犧牲家庭，但要全力工作

其實，你的主管希望得到150%的你，而如果你的表現夠好，為了得到那150%的你，幾乎什麼事情他都肯做，即使你的家庭也需要150%的你。

主管並沒有要你放棄家庭、嗜好或者其他任何興趣。他們不會那麼不通人情。他們只是渴望攫取你全部的精力，為公司效力。

大部分情況下，主管會視「攻占行動」為最好的防禦手段，用以對抗員工對生活的熱望。他們的「攻占行動」便是把工作變得活潑有趣，讓員工根本不想下班回家吃晚飯，更別提下業餘象棋，或是躲在閣樓裡寫一部偉大的美國小說。

### 工作和生活的平衡的技巧

1. 無論你在哪裡，都全力以赴。  
為了紓解你的苦惱和避免分心，也為了提升你做任何事的表現，務必將全副心神放在你所在的地方和你相處的人身上。換句話說，要懂得切割。把你的各種活動劃清界限。
2. 選定工作和生活平衡計畫後，對於計畫以外的要求與需求，要有勇氣說不。如果你對每一件事情都說好，不但不能得到平衡，反而會失衡。
3. 確定你的工作和生活平衡計畫沒漏了你自己。你必須確定自己的工作和生活平衡計畫能夠滿足你的夢想和熱望。

因此，每當你想到自己的工作和生活平衡的問題，務請記住你的主管在想些什麼——當然是贏。你的需求可能會被聽到，甚至獲得滿足——但是如果主管的需求沒有獲得滿足，那是不可能發生的事。

### 用績效爭取工作彈性

如果你用優異的績效去爭取，大部分主管都十分願意容忍工作和生活平衡所帶來的挑戰。這裡的關鍵詞是：如果。

事實上，職場很少發給特別通行證。沒錯，主管樂意給部屬彈性，照他們的意思調整上下班時間，但是，部屬得用工作績效以及成果來爭取。

我倒是覺得，要求工作和生活的平衡這件事，很像老式的賒帳制度。表現優異的人，可以慢慢累積主管的欠條，用來交換工作上的彈性。你持有的欠條愈多，愈有機會要求在何時、何地 and 如何工作。

G

部落格

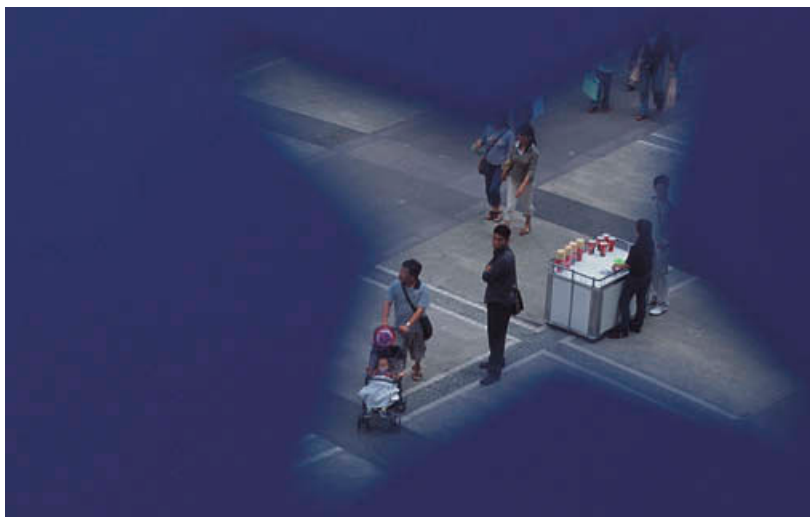
# 企業的危機？商機？

是商機：企業透過部落格大打廣告，吸引年輕一族。

是危機：部落客的言論自由，威脅到企業商業機密。

於是企業各有對策，或大買部落格、或痛下殺手、或恩威並濟……

汪芸



陳宗怡 攝

Technologies等公司都在測試類似的針對RSS等聚合內容的廣告服務。

## 藉Blog貼近員工

企業高層主管也發現，員工與顧客討厭說教，聰明人會善加利用部落格，以促進交流與傳達想法。惠普關鍵業務系統部門高級副總裁暨總經理馬塞羅（Rich Marcello）在執行長費奧莉娜被炒魷魚後，在他的部落格中寫道，公司對她下台「一則以喜，一則以憂」，他自己是「卡莉迷」，但卡莉對她的遠景實行得不夠快。

通用汽車副董事長魯茲（Robert Lutz）在部落格上宣揚該公司SAAB新車的優點，不過他也請其他部落客提出評論，一天內就有二十人回應，雖然多是批評之言，但文章都貼在通用汽車網站上，顯示公司願意接受批評。波音副總裁貝斯勒（Randy Baseler）也建

## 買Blog掌握商機

聯合利華（Unilever）最近借重影像部落格evanandgareth.com播放類似電視真人秀的錄影帶，藉著一名男子與女性搭訕的過程推銷該公司新推出的Axe男用體香噴霧。透過部落格、網路聊天室等，此款體香噴霧成了頭號熱門商品。

搜尋引擎公司開始重視部落

格影響力，紛紛收購部落格公司。Ask Jeeves今年2月宣布買下部落格界領先網站Bloglines，企圖趕上兩年前買下另一部落格網站Blogger的Google（最近Ask Jeeves又被網際網路公司InterActiveCorp買走）。Google、雅虎、微軟的MSN與Ask Jeeves都在研發範圍更廣的行銷工具。

看好部落格的商機，雅虎、Kanooodle與Moreover

立了「蘭迪網誌」，跟員工討論公司產品。

有些企業已開始把部落格當做消費者意向的指標。諾基亞2003年在美國推出手機前，便選定部分部落格，請網誌作者為文討論對這款手機的期望。

## 玩Blog丟掉飯碗

部落格是前所未有的民調工具，也是員工抱怨公司的情緒出口。

企業為保護公司形象，當然不怕叫「不乖」的人走路。

前達美航空的空中小姐西蒙娜提(Ellen Simonetti)去年在個人部落格「天空女王」(現更名為「一個被炒魷魚的空服員的日記」)上張貼，她穿著制服，坐在空蕩蕩機艙內的照片後，達美10月間以「不當使用公司制服」為由將她革職，且拒絕說明決策經過，亦不透露公司是否已建立關於員工建立與參與部落格討論的政策。

不料西蒙娜提因禍得福，失業後成為部落客心目中的受難女英雄。她根據第一修正案對就業機會平等委員會提出上訴，指許多男性將自己穿制服的照片貼上網站，卻沒有丟掉飯碗。同時，她發起部落客權益運動，要網友簽署請願書，要求企業讓員工知道公司的部

落格政策。

## 管Blog恩威並施

主動掌控部落格也是不錯的辦法。昇陽電腦鼓勵員工在上班時間、在辦公室玩部落格，公司只希望他們把文章貼在設定的網站。Google則恩威並施，一方面架設分享心情的部落格，一方面鏟除異議分子。

微軟前程式師簡恩(Mark Jen)1月間在自己的部落格上披露初進Google的經驗，直言醫療保險不如老東家微軟，公司提供員工免費食品的目的是誘使員工超時工作後，簡恩突然在部落格消失，部落格爆發騷動，紛紛揣測簡恩出事了，稍後他回到部落格，對公司道歉，其部落格再次銷聲匿跡。

2月初，Google確認解雇簡恩，簡恩因此成為知名人物，微軟、雅虎與亞馬遜都想用他，最後簡恩落腳Plaxo，負責為公司制訂部落格政策。

## 攻Blog毫不留情

儘管部落格勢不可擋，蘋果電腦仍對至少三個非員工網站開戰，其中兩個網站是「蘋果知情人士」(AppleInsider.com)與「權力網頁」(Powerpage.com)。

這兩個網站去年貼文指出，蘋果將推出的新軟體介面「小

行星」(Asteroid)。蘋果12月提出告訴，指文章洩露商業機密，要主持者提出消息來源。被告律師說，網站主持者與新聞記者無異，應受到第一修正案的保護。

第三名對手是十九歲哈佛大學生席亞瑞利(Nicholas M. Ciarelli)。去年底他在其專談蘋果電腦的部落格「思考祕密」(ThinkSecret.com)上刊出，由「高度可靠消息來源」提供的迷你麥金塔資料及公司內部資訊，還透露迷你麥金塔將以單價499美元上市，當時距這項產品上市僅兩星期。

蘋果高層對此大為震怒，認為此風不可長，今年1月告他非法刊登其商業機密，並要求他透露消息來源。席亞瑞利的律師說，迫使網路作者透露消息來源，將對言論自由產生巨大殺傷力。

為了營救席亞瑞利，部落客成立部落格「網上請願」(petitiononline.com)，要求網友在寫給蘋果電腦的請願書中簽名支持他，截至5月中已有五千多人上網簽名。請願書將此事稱為「大衛與巨人歌利亞之戰」，懇求蘋果電腦放了居弱勢的席亞瑞利與他的網站一馬，勿把企業利益置於言論自由權之上。 



## 媒・體・好・評

## 費曼先生 文如其人——高涌泉（台大物理系教授）

一般讀者，尤其是費曼迷會問：這本書能讓我們更加了解費曼多少？我以為，《費曼手札》讓大家看到了他認真、親切、深具責任感的一面（他竟然會花時間寫那麼多信就是證明），而這一面其實要比所謂的「科學頑童」更接近他的本性。

（摘自2005/5/29中國時報 開卷）

## 一夜之間愛上費曼——楊玉齡（科普作家）

這本書，是我讀過最深刻呈現費曼個人特質的一本，也是唯一感動我的費曼書。……

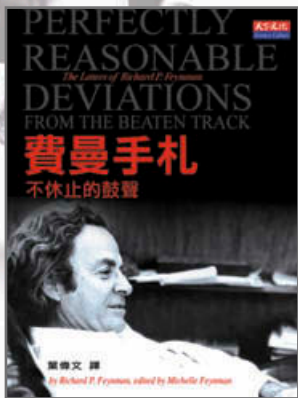
喜歡費曼的人，或是討厭費曼的人，其實都該好好閱讀這本書，然後再測驗一下，你到底有沒有「錯愛」或是「錯怪」了這位古靈精怪的天才物理學家。

（摘自2005/6/12 聯合報 讀書人）

## 赤裸呈現在世人眼中的費曼——陳永芳（台大物理系教授）

哲人已矣，典型猶在夙昔，本書比傳記還能令人感動，因為它就如同費曼先生不喜修飾的本性，是生活點滴自然的流露，也因此閱讀本書可說沒有任何負擔，加上譯筆的流暢，如果你真的很累了，不妨抽空找個時間，來趟傳奇的心靈之旅，保證比SPA來得有效。

（摘自2005年6月號《科學月刊》）



理查·費曼 著  
米雪·費曼 編 葉偉文 譯  
678頁 軟皮精裝 定價500元

# 別管別人怎麼想 重要的是 你怎麼看《費曼手札》

**315**封親筆書信 **60**幅珍貴照片 首度曝光

李家同、李遠哲、沈君山、黃榮村、小 野、吳若權、孫大偉、蔡詩萍等

**32**位各界精英 感動推薦

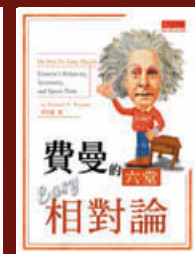
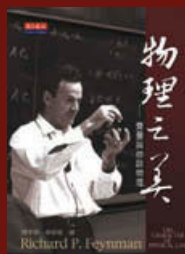
★首批書附贈 珍藏費曼書衣海報

★2005年5月20日出版，印行突破**15,000** 冊

## 永遠的費曼

2005世界物理年 費曼系列作品全新改版

費曼作品台灣印行突破**40**萬冊



台灣微軟總經理 邱麗孟

# 不改變，就出局！

64位元、下一代數位系統、行動通訊、數位家庭，  
是未來科技發展趨勢，你可以坐視不管，但結果可能出局！

■邱麗孟 主講



從微軟的角度看，台灣IT成長的契機在哪裡？我可以很無私地和大家分享，微軟現在在想什麼，我們如何看這個產業、趨勢，又因為這趨勢、發展，我們如何看台灣的機會點。

微軟的董事長蓋茲（Bill Gates），一直是微軟的精神領袖、科技創新的創始者，他一年閉關兩次專心讀書，吸收科技資訊、瞭解世界趨勢。

蓋茲常在不同時間提出領先的看法，他在2003年預測，這個世紀末之前，所有人們（約五億人口）所做的事情，包括企業運作、安排行事曆、整合資料、傳照片等，都一定要透過軟體的輔助。當時蓋茲講了一句話，讓我很震撼，他說：「軟體產業，現在才開始！」

近來蓋茲領導相關團隊，做很多創新研究，目的要讓軟體變聰明，能以你思考的模式，幫你整理資訊、增加生產力。現在我們所享受的，不過是最



蓋茲認為，不論你喜不喜歡，不論你的公司資訊化程度如何，如果要在職涯上繼續發展，勢必要往行動通訊的趨勢走。

基礎的設備而已。這些研發動作才剛開始，假設我們把現有的，擴大到無限想像空間，那到處都是機會點。

硬體部分，從桌上型電腦、個人電腦、筆記型電腦，到現在我手中的電子裝置（device），大家都享受了電腦所帶來的便利性。

沒有device，我沒辦法生活與工作，device可隨時帶著走，任何時間、任何地點，只要有它，我就可以掌握資訊工作，非常方便。

我一直很希望不用再打字，最好是我告訴電腦做什麼，它就會幫我執行，這都在發展，未來device達64位元、語音辨識技術成熟時，這些就會逐一實現。

現在微軟召開全球會議時，來自美洲、歐洲、亞洲等一萬四千名員工同時聚集，每個人以英文發表，透過語音辨識技術，電腦就能夠同步逐字打出。

國際數據資訊（IDC）做了一個研究，從消費者的角度預測2005年哪些東西會發生，包括MP3、下一代DVD，以及下載音樂時，因為數位版權技術的成熟，一些合法的線上音樂服務提供者等，都會出現很

多機會。另外也可預見，數位家庭即將實現。

大多數的微軟員工，家中擁有兩、三部以上電腦，都是無線上網、AP無線網路基地台，還可架入口網頁（portal）與小孩分享資訊、玩比賽等。

我們順著潮流走，只要針對硬體、軟體、服務到網路使用者（N-user）的需求發展，處處有商機，就看大家如何在裡面準備。

未來微軟要努力的四個方向如下：64位元、下一代數位系統、行動通訊、數位家庭。

### 64位元改變世界

網路使用者並不介意16、32、64位元的差別，但意義是不一樣的，也代表了不同的機會點，我們現在很多的裝置，包括筆記型電腦、數位相機等，愈來愈棒了，墨爾定律到現在還是通用的。

需求驅使硬體發展，譬如無線網路愈來愈成熟，當你想下載這些數位內容（content）時，就得讓硬體的運算更好。

談到寬頻，台灣做得不錯，但是韓國更棒，中國的環境也非常好，這都會帶動相關通訊方面的利用。

另外，無線射頻識別系統

（RFID）的技術也會促使硬體發展。沃爾瑪（Wal-Mart）已做得不錯，前端物品的檢視、結帳，經由RFID可直接連到企業後端系統，然後再和上、中、下游廠商完全結合。如此沃爾瑪可以清楚知道，今天展售架上哪些產品的周轉率最好，需要補多少貨上去，直接和出貨廠商連接。

消費者以前是刷條碼結帳，現在則透過RFID一感應，存貨量自動扣掉，一清二楚，這就是效率。

我和大家宣布，64位元是2005年的趨勢，64位元代表將產生更好的效能、運算、應用。此時此刻，台灣的軟體、硬體、服務供應商等，必須思考這對你的衝擊在哪裡？將來64位元會應用在何處？

包括資訊管理，連接後端的企業資源規劃（ERP）系統、客戶管理，都會驅使64位元伺服器發展。

在生活中，當我和兒子玩Xbox裡的沙灘排球、賽車時，也因為64位元發展，遊戲裡的3D運算圖像竟如此真實，未來實體與虛擬可能分不清楚了。

蓋茲憑著滿腔熱血創立微軟，當初他只有一個簡單的想





## 台灣資訊產業發展契機

### Hardware :

- 1.進軍64位元電腦市場
- 2.確保新硬體設計與Windows Longhorn相容
- 3.發展高品質數位裝置 (high-end digital devices )

### Service :

數位內容將是發展重點

### Integration :

電信市場將有更豐富的無線應用

### Branding :

長期投入經營

資料來源：微軟

繪表：吳盈恩

法，為什麼只有軍方、學校、大型企業才能擁有大型主機做運算，電腦應該可以使每個人的生活更方便，這個信念促使他輟學創造微軟。

蓋茲有個夢想，如果PC非常簡單，就像看電視一樣，那麼生活會更棒。也因此微軟下一代的作業系統，已經發展好幾年了，就是為了滿足大家的需求。很多分析師、業界都希望微軟趕快上市，帶來相關產業無線商機。

Window95上市時，台灣產業一片大好，因為它支援USB，所以USB周邊設備都起來了，包括隨身碟也都賣得非常好。

## 數位生活優質化

最近很多老闆問我，長角（longhorn）到底什麼時候出來？市場需要一些生氣。微軟會儘快推出長角，希望大家也準備往那個方向走。

下一代的作業系統，致力於

數位生活優質化（end to end experience），如視訊、分享資源、線上娛樂等。長角是微軟前所未有的最大投資，我們希望這個平台能支援產業的未來發展。

現在一般開機的速度還是太慢，我們已做到即使不開機，也看得到一些基本資料，如華碩在微軟硬體工程師大會（windows engineering e-conference）呈現的新型device，筆記型電腦不必開機，就能出現一個小的視窗，告訴你今天的行程。

## 行動通訊 工作帶得走

傳統的工作模式是坐辦公室辦公；近來已經過渡到辦公室、家裡都可以工作；透過行動通訊，現在更可以隨時隨地工作、線上購物、瞭解交通狀況等等，也正是一個資訊工作者的生活。

以往出差時，大家會擔心遺漏重要的e-mail，現在透過

Auto PC，就有人讀e-mail給你聽，讀完幫你刪掉，還可以照你的意思回覆郵件，歐美已開始發展Auto PC，希望台灣儘快趕上。

行動通訊需要很好的無線環境，韓國、中國，甚至新疆、蒙古，都有很棒的無線建置。

資訊科技的發達，讓我們的工作效率提升、產值提高，但我們常遇到一個困擾：每天收到很多垃圾郵件。在有限時間下，如何整理所有的資訊，包括e-mail、電話、簡訊、留言等，就變得很重要。微軟內部正在發展一個聰明的軟體，能幫你過濾整合資訊，只留下你想看的。

高科技產業或重視智財權的公司，會很關心一件事，每個人都很棒，如何讓這些人才的智慧留在公司，變成公司的知識資產，且避免知識、技術外流。微軟聽到了大家的需求，已發展出一種資訊管理軟體，當你發e-mail時，可以限制給

誰看，且禁止轉寄、不能印，看完就沒了，竹科已開始運用這個軟體。

行動通訊有許多機會點，這個市場成長非常快，特別是智慧型手機的部分，智慧型手機是屬於高科技（high-end）產品；如果只做技術門檻低（low-end）的產品製造，容易被取代，利潤很有限。宏達正是掌握了高品質數位裝置的商機，賺了很多錢。

電信、電子裝置（device）、

數位內容（content）的整合也是一個趨勢，台灣的電信公司發展得不錯，但是大陸的電信發得比台灣更快、更進步，我們必須注意，他們是以跳躍式成長。

愈來愈多的台灣電信業者重視單用戶平均收益與單用戶平均消費金額，當大家都用我的device時，如何能賺更多錢？如果使用者願意花多一點時間在某家公司上，就表示這家公司的數位內容具吸引力。

數位整合時代已來臨，最後就看哪一個整合團隊能勝出。

### 數位家庭樂趣多

英特爾、微軟、惠普等多家公司都在談數位家庭（e-Home），我們的架構是透過媒體中心，讓電腦、電視等相關device可以連結運作，不論在臥室、書房、客廳，都可以上網、聽音樂、玩遊戲，這就是數位家庭的概念。

從微軟的趨勢來看，台灣IT



Yes

，速上遠見雜誌網

[www.gvm.com.tw](http://www.gvm.com.tw)



產業有什麼機會？過去因為有完善的供應鏈，台灣硬體廠商非常成功，這個模式目前還沒有任一個國家可以複製得很好。所以國外廠商喜歡到台灣下單，拿到有效率、低成本的筆記型電腦、手機等產品。

昇陽執行長曾說，這是一個後PC時代，現在證明他講錯了，蓋茲講的無縫通訊比較對。IDC或政府組織皆預測，PC繼續成長，如此PC為主的周遭產品，會完全連結在一

起，廠商還是有機會的。

當然機會也帶來了挑戰，從保五、保三到現在保二，我一直呼籲台灣的廠商應該要好好談一談，那麼多硬體設備都在台灣做，自己人卻一直砍價，唯有互相整合、聯盟才是一條出路。

過去政府為提升科技產業發展，推行A、B、C、D計畫，A、B計畫非常成功，當外商下單時，透過物流、金流整個供應鏈的結合，做得非常地有

效率。

另外，工研院也扮演很重要的角色，工研院目前正針對無線科技、下一代DVD等做研究，未來可讓台灣企業分享研究成果。

### 打品牌 是條辛苦路

有一些廠商開始打品牌戰，這條路很辛苦，建立一個品牌並不是靠砸錢、打廣告，就可以做到。品牌是整體給人的感覺，包括高品質產品、服務，

# 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







面對新科技，台灣所有硬體、軟體廠商所要注意的一點是，  
網路服務是否可以掌握得很好？團隊是否有足夠的能力跟上趨勢？

以及與通路結合、訓練等。好的品牌是讓客戶能相信，買了這個產品就有保障。

我很高興台灣已有一些品牌有了成果，例如宏碁在歐洲很成功；另外華碩也是一隻急起直追的黑馬。

未來不只與中國競爭，包括越南、俄羅斯、甚至巴西，都是對手。

我們所擅長的電子裝置（device）領域，一定要往高科技（high-end）方向走。微軟會扮演好橋樑的角色，讓更多零組件製造在台灣發生。

另外，台灣中小型企業e化的程度有一些鴻溝，他們有很多需求，台灣廠商卻無法解決，最後只能求助外商，所以如何做好服務供應，是我們必須扮演好的角色。

新時代裡，優質數位生活（end to end experience）、電信與device製造、數位內容提供者，此三項如何形成一個新整合，是一個機會點，這方面我們絕對可以超越中國。

## 重新思考商業模式

從類比到數位，從實體環境到虛擬環境，中間都有機會點，企業必須思考：你想在哪裡扮演重要地位，現在就要做

準備。

過去電子商務曾經泡沫化、許多電信業者拿到3G執照，卻不敢運作，但現在無線、寬頻的環境已趨向成熟。

新科技將改變產業的商業模式及生活面貌，你可以坐視不管，但結果可能出局。過去十年內，排名前面的公司，只剩下70%，30%不在了；IT產業更是只剩下一半。最近我們開始成立技術中心，與產、官、學合作，就是要培養台灣的軟體廠商，掌握大陸市場機會點。另外我們也已成立 windows media engineering center，支援軟體與相關硬體 device 廠商，這是微軟可以做的，我們也希望能帶領台灣領先世界。

## 現場交流

**Q：過去台灣做代工起家，無法接觸到第一線使用者，造成日後建立品牌非常辛苦，你怎麼看？**

**A：**確實如此。如果企業真的想建立全球品牌，就需要用一些行銷人才。行銷是扮演溝通的角色，我們看 iPod 就是一個成功的例子，iPod 科技有什麼不同嗎？

其實它就是用一個清楚的概念加上行銷手法，銷售成功。

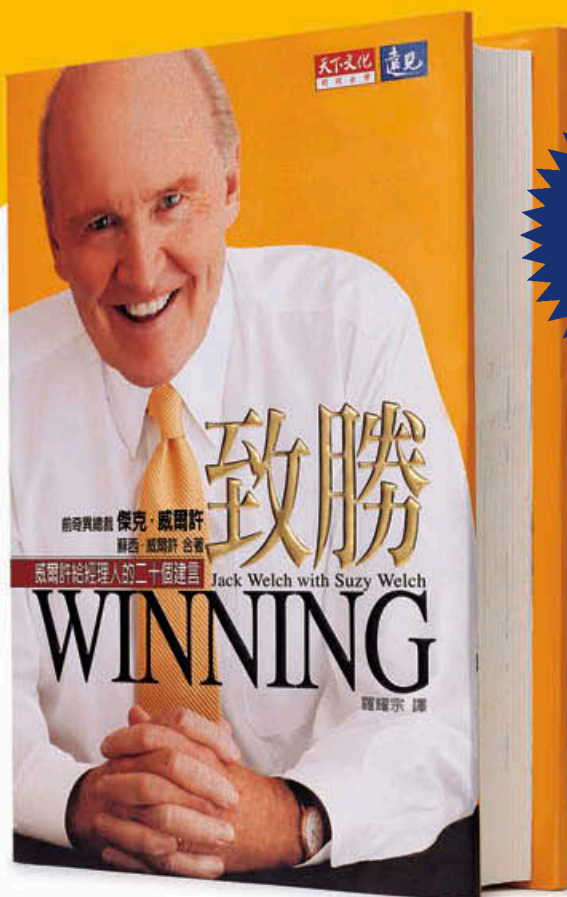
**Q：明基併購西門子，你如何看？明基會遭遇什麼問題？**

**A：**我們可以看到李焜耀的願景與勇氣，這是我們的驕傲。

但是併購是一條辛苦的道路。根據微軟本身的經驗，我建議明基要啟動「緊應變小組（task force）、改變管理」的機制，因為台灣與歐洲的文化完全不同，必須面對訊息如何有效傳達、組織如何融合且具執行力、如何解決市占率下降的問題……，併購後有好多工作要做。

微軟併購 Great Plains 後，很多微軟員工至目前為止，看 Great Plains 的人還是覺得怪怪的，把他們當外星人，而這群外星人也會覺得，微軟員工怎麼都不太理我們。2003年下半年，我們啟動全球組織再造計畫，計畫都很棒，可是推行得並不順利，因為人性問題無法輕易改變。

組織再造除了不斷溝通、改變外，當問題發生時，有沒有啟動另一個解決機制？大部分的時候可能沒有，我們寧願相信改變會自然發生，但事實上問題依舊存在。（劉懿萱整理）**G**



收錄獨家  
越洋專訪

世紀最佳經理人 **傑克·威爾許** 第一次親筆撰述

★《Business Week》、《華爾街日報》排行榜第**1**名

★全美首印近**50**萬冊

「Manager of the Century！」——《Fortune》

「無論是對剛剛離校的畢業生，還是對大公司的CEO而言，本書都是一部公正、坦率、題材全面的商業成功指南。」

——比爾·蓋茲(微軟總裁)

# 有了**致勝 WINNING** 其他管理書都不必讀了！

——知名投資專家 華倫·巴菲特

**致勝 WINNING** —— 威爾許給經理人的二十個建言

傑克·威爾許、蘇西·威爾許 合著

■軟皮精裝 ■定價450元

「我被問過幾千個問題。但是大部分可以歸結成一個問題：怎麼做才能致勝(WINNING)？」

前奇異總裁傑克·威爾許無疑是最諳致勝之道的企業家，在掌舵奇異的20年，奇異市值成長超過30倍。本書是由威爾許本人與他曾任《哈佛商業評論》總編輯的妻子蘇西共同執筆。威爾許以豐富的實務資歷，加上蘇西對管理議題的敏銳觀察與獨到眼光，經過兩人無數的討論和辯論，精心的整理與編排，本書終於問世。書中的真知灼見、原創性思想，以及針對細節問題提出的解決方案，在在都改變了人們對工作的看法。

◆本書分別以二十章來分述威爾許一生的管理智慧：

第一部「企業的根本」屬於觀念介紹，其中包含使命與價值、坦誠、賞罰分明、良心與尊嚴等。

第二部「企業經營」檢視公司內部，探討人事、作業程序、文化等機制。其中各章分別談領導統御、用人、人員管理、遣散、管理變革、危機管理。

第三部「競爭」談組織外面的世界，討論如何創造策略優勢、編製切實有效的預算、有機成長、透過併購成長，並且嘗試揭開品質計畫「六標準差」的神秘面紗。

第四部「個人職涯」，探討如何管理專業職涯的起伏和品質。包含如何尋找合適的工作、如何才能抓住升遷機會、如何與老闆相處、平衡工作與生活等。

最後一部收錄了包含面對中國的威脅、用人多元化等其他問題。



# 陳總統加持後 的稅改往何處去？

■孫克難

由於陳總統為稅改背書並親臨火線，成為推動稅改是否順暢及成敗的關鍵，行政院隨即呼應，成立稅改小組，由謝院長親任召集人，預定2006年底完成稅改目標。

在報稅截止日前，陳總統聽取總統經濟顧問小組的稅改建言，做出六點重要裁示：

1、三年內將國民租稅負擔率提升至15%，中長期目標達18%的水準；2、研擬短期內調整營業稅率一至二個百分點；3、逐步建立所得稅最低稅負制，待政府財政改善後，檢討現行保留盈餘加徵10%營所稅的必要性；4、研議遺產及贈與稅最高邊際稅率調整為40%；5、研究對未上市、未上櫃股票交易所得課稅的可行性；6、以及檢討產業發展獎勵、補助與稅賦優惠政策。

總統的稅改指示，雖然並未超脫三年前財改會所提「財政改革方案」的內容，以及社會各界對最低稅負制的殷殷期盼；然而稅改消息在繳稅截止日前一經披露，四面八方的撻伐聲紛至沓來。

而當民眾對稅制不公極度不滿，繳稅又如剝肉之際，改革內容若無法具體展現追求稅制公平的理念，就易於引起民眾對加稅的疑慮。由於陳總統為稅改背書並親臨火線，已成為推動稅改是否順暢及成敗的關鍵，故而稅改裁示的內容、配套與時機實有檢討的必要。

## 加稅與稅負分配應說明白

首先，未來三年內將國民租稅負擔率由目前的13.6%，提高至15%，是否為加稅？如何達成？就社會整體言，國民租稅負擔率的提高，本質上呈現加稅的現象，卻為改善財政的重要手段，關鍵在於政府是否公平合理的課稅，以及是否有效率的用錢。

經由取消軍教人員薪資所得免稅、實施最低稅負制、限縮租稅減免獎勵範圍等擴大稅基措施，以及營業稅率的調高配合貨物稅等的改制，是否能在三年後每年增加約1500億元，也不無可能，須視稅基擴大範圍及稅率調整幅度而定，財政部應提出具體的計量推估數據。

其次，上述稅基的擴大及稅率的調整，經由稅負的重分配，理應增進稅制的公平性，提出詳實、客觀、公正的稅負分配資料，才能贏得支持。至於遺產及贈與稅率的調降，理論上會降低富人規避稅負的誘因，至於其效果多大則是實證問題；然在一般民眾心存減稅有圖利富人的疑慮時，遺贈稅調降暫時不宜提出。

## 高所得者應正常納稅

第三，日前財政部調出2003年報稅資料，發現全國前四十名高所得者，卻只有五、六人正常繳稅，甚至其中有八位稅負掛零，七位全年所繳稅額不及總所得的1%，顯示許多高所得



者未能正常繳稅。而在兩稅合一所得稅制下，營所稅只具暫繳性質，股利發放給股東個人時仍可抵掉，最低稅負制若未能推至個人階段，則對增進稅制公平的實質意義不大。

因此，目前財政部已修正先前「先企業，後個人」的改革策略，同步推動企業與個人的最低稅負制，要求高所得者至少應納最起碼的稅，卻將屬於高所得者避稅大漏洞的海外所得排除在外，許多人均感到失望；雖然海外所得之掌握及課稅不易，總要邁開第一步，以展現政府對追求稅制公平的誠意。

**政府應展現改革誠意，透過媒體、網路等管道，充分揭露有關財政赤字、債務累積、租稅負擔與分配等方面的資訊，讓人民瞭解改革已到刻不容緩的地步，爭取民衆的認同。**

第四，加值型營業稅具有抑制消費、鼓勵儲蓄的功能，且其稅收彈性頗大，我國營業稅率又有偏低的現象；為改善租稅結構、充裕稅收，營業稅率的調高，似乎是不可迴避的方向，但必須慎選時機，以免對物價造成不必要的影響。

同時須配套而行，以紓解民眾所生「劫貧濟富」的疑慮。基於稅務簡化及租稅中立性的目的可考慮對傾向富人消費的財貨及勞務開徵特種消費稅，將可大幅降低改革的阻力。

### 政府應將錢用在刀口上

第五，證券交易所所得長期免稅，實為稅制不

公最主要的源頭；而以往員工分紅配股、員工認股權證、技術作價入股之課稅產生爭議，均與證券交易所所得免稅具密切關係，需要政府展現魄力推動改革。

然在總統稅改裁示中，卻有避重就輕之嫌；其中只對未上市、未上櫃股票交易所所得課稅，將會產生新的稅負不公等問題，何不全面復徵證所稅呢！

第六，政府財政敗壞已延續了十餘年，每年赤字總在3000億元左右，累積未償債務餘額更超過4.3兆元，每一新生兒一出生就將擔負20萬元的債務，各種特種基金所產生的債務尚不在其內。國民租稅負擔率嚴重偏低，固然為財政惡化的癥結，然而，政府支出的膨脹與浪費，亦為造成財政惡化的主因，須一併大力檢討改進，精簡政府組織與人事，提高公共服務品質，將錢用在刀口上，否則稅改面臨的阻力仍大。

### 總統力挺 稅改契機再現

由於陳總統的加持，行政院隨即呼應陳總統的稅改理念，6月6日成立稅改小組，由謝院長親自擔任召集人；8日召集第一次會議，為稅改目標與時程定調，預計2006年底完成稅改目標，今年以擴大所得稅的稅基為改革重點，並以取消軍教人員薪資所得免稅、推動最低稅負制、縮小促進產業升級條例的減稅範圍為三大改革對象。明年則以消費稅為改革重點。

化解阻力有賴各方面努力，政府尤應展現改革誠意，透過媒體、網路等管道，充分、公開揭露有關財政赤字、債務累積、租稅負擔與分配等方面的資訊，讓人民瞭解改革已到刻不容緩的地步，爭取民衆的認同，才是根本所在。

（作者為中華經濟研究院特約研究員）

G

## 下個千億美金的春天

# 電子業瞄準 車用電子市場

全球1400多億美元的車用電子市場，  
電子業該怎麼樣才能看得到，也吃得到？

■ 陳建豪



導航系統是車用電子中，很受消費者青睞的一項。

陳宗怡 攝

英特爾（Intel）在今年全球兩大電腦盛會，德國的CeBIT及台灣的Computex電腦展中，展出了一部車。

一部車？沒錯，而且展的還是別人家的技術！英特爾亞太行動電腦產品市場部行銷經理游正瑋表示，展出的成果，是單版電腦製造商，德國EEP

公司運用英特爾晶片，將筆記型電腦的功能融入車輛中；展出EEP公司的成果，不外乎刺激更多高科技公司往車用電子發展，以晶片為後援的英特爾也就能順勢擴大市場，在車用電子上千億美元的市場中，分得一杯羹。

台灣電子業往車用電子發展

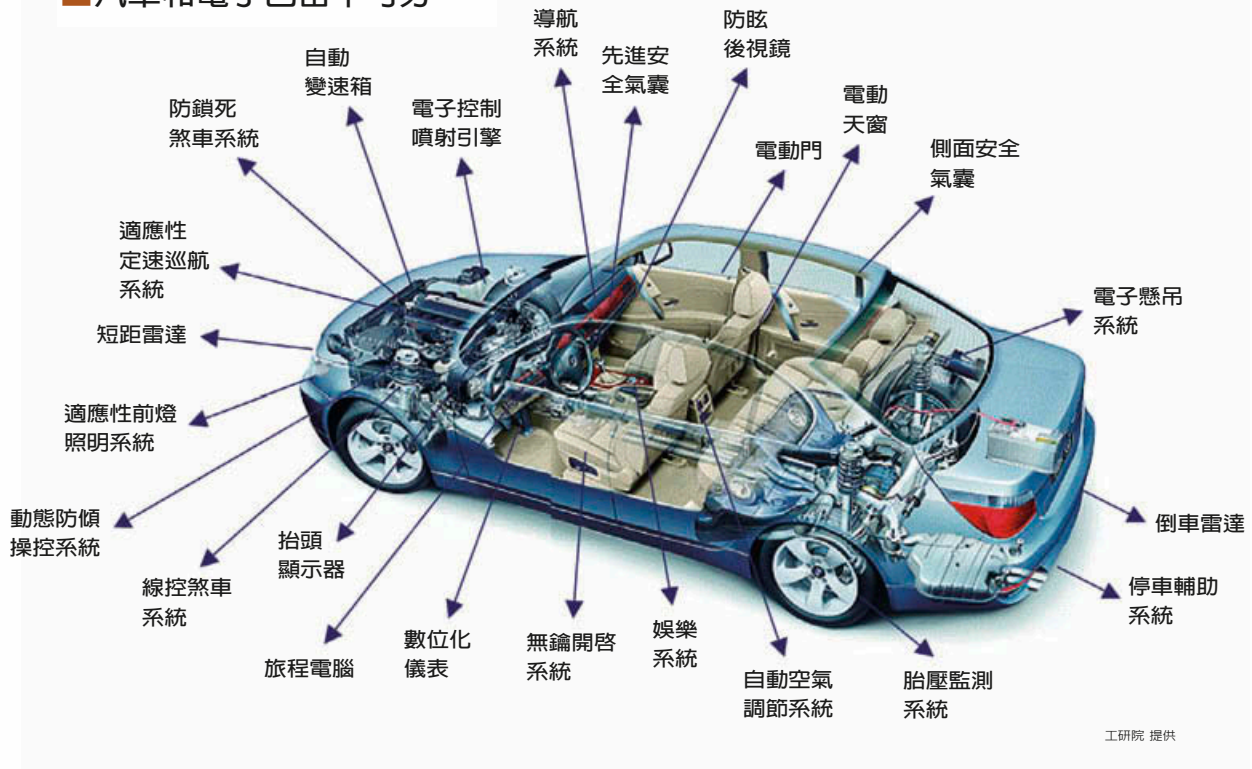
的動作，從今年初就沒停過。電子一哥鴻海在年初收購安泰電業百分之百股權，該公司強項均為車用電子領域，客戶群有福特及通用汽車等。而在今年上半年，廣達與華碩，亦英雄所見略同地陸續設立車用電子部門。電機電子公會在3月初也成立汽車電子委員會，建立與汽車業溝通的平台。

### 良機與轉機

是什麼動力讓這些電子業龍頭對車用電子領域趨之若鶩？拓墾產業研究所預估，明年全球車用電子產業產值高達1400多億美元，是筆記型電腦市場的兩倍；這樣的產值，當然讓靠筆記型電腦起家的廣達、華碩等IT大廠，心動不已。

車內電子產品比重逐年攀升，也給電子業跨入創造良

## ■汽車和電子已密不可分



機。工研院估計，到了2010年，車輛內的電子產品比例將高達40%左右，車輛測試中心總經理黃隆洲也形容，以後根本就是開著一台電腦上路。

而真正讓電子業心有旁騖的，恐怕還是電子業本身毛利率愈來愈薄的窘境，「保二、保五總隊」（保住2%、5%毛利率）的說法因而出現。明基電通副總經理暨視訊事業群總經理黃裕國指出，電子業既有市場已趨向飽和，毛利率也逐漸下滑，相較之下，全球汽車業一年約六千多萬台的穩定成長數字，更刺激吸引明基往車用電子發展。

### 從溫室突然到沙漠

每個人都看到這塊新興市場，但是這塊牛肉，有這麼容易吃進嘴裡嗎？光寶科技（旗

下有建興電子、敦揚科技兩家子公司在車用電子領域發展）近來也想拓展車用電子領域；光寶技術長駱捷中指出，電子業與汽車業是兩個不同的生態，電子業是個一切都求快速的產業，包含研發、上市與獲利，都以「快」為手段與目標；而在汽車業，光要得到國際認證，往往就要花上兩年以上的流程，回收獲利的時間點自然也被推移得更久遠。

駱捷中表示，電子業跨入汽車業，首先就要有這是「異業合作」的認知，很多認知與觀念，雙方必須要重新建立與互相配合。

使用環境不同，將會是電子業跨入車用電子領域後，首要面對的難題。負責車輛測試，為安全做把關的黃隆洲形容，電子業跨入車用電子領域，就

使用情境而言，就好比溫室裡的花朵，突然要到白天炎熱、夜晚嚴寒的沙漠中求生存；黃隆洲解釋，車輛行進間，可能會碰到如大雨、劇烈震盪甚至遇到強烈電磁波（EMP）干擾等惡劣環境，這與在冷氣房中使用電腦，相去甚遠。

另外，業者也要去除自掃門前雪的炎涼心態，培養出榮辱與共的默契。

電子業以「供應商」形容上下游廠商的關係；汽車產業中，則是用「協力廠」的稱謂來描寫彼此共生的生態。

中華汽車副總經理許利民表示，建廠以來，他們與合作的協力廠來往已有二、三十年，雙方互動良好，彼此配合性都很高；因為在汽車產業中，講究的不是單一零件能正常運作，而是最後的整體產品，例





總統經濟顧問小組召集人 林信義

## 用使命感結合電子和汽車！

汽車35%是靠電子，但電子和汽車業者互相不認識。

汽車是產業火車頭，材料、機械、化工、電子，一大堆東西，發展空間大，台灣電子強，但業者不懂汽車。

電子從決戰辦公室到決戰客廳，到如今是決戰汽車：有移動通訊、衛星定位、監測胎壓等等。

我有使命感要結合電子和汽車。



經濟部長 何美玥

## 車用電子值得投入

車用電子的確是一塊值得追逐的市場！在全球每年六千多萬輛的汽車市場中，亞太地區占了兩千兩百萬輛，而預估，大陸及印度的逐漸興起，亞太區還會有一千萬輛左右的成長。

在電子業中，每一項都是以高速在演進，而唯一不變的就是降價，但是便宜的車子不一定會有人買，車子還代表了身分象徵，消費者也會更要求舒適與安全，一向以削價為武器的電子業，應該要有這樣的認知。

如，一部車子必須要能在各種情形下，都能夠安全行駛，才能出廠。

### 內需市場 令人擔心

台灣電子業的實力，普遍獲得世界肯定，但若各自為政，發展車用電子這條路，還是無法走得長遠。怡利電子總經理陳錫勳表示，車用電子市場雖達上千億美元，但產品涵蓋的領域甚廣，單項產品的產值並不可觀；所以如能由政府主導，開發較高層的技术，將可避免廠商重複投資研發，導致市場利益的不如預期。

為了統整資源，發揮綜效，近來在業界與政府間，已有聲音甚至動作。數月前裕隆喊出IA（IT&Automobile）整車計畫，邀請鴻海、廣達、華碩等IT大廠參與，試圖結合電子業與汽車業，讓雙方瞭解彼此的技術特色與需求。

在政府方面，工研院也將與業界籌組「車輛電子研發聯盟」，工研院機械所智慧車輛技術組王漢英表示，該聯盟將提供業界技術交流平台，為能夠發揮實質效益，聯盟成立後也將討論、選擇出可行的方向與產品，如車用資通訊系統

（Telematics），然後由政府、業界共同開發。

台灣本身有沒有足夠撐起需求的市場，也是另一個課題。裕隆日產亞洲設計中心電系所副理蔣德智與拓璞研究員鄭偉良不約而同指出，台灣內需市場過小，不足以撐起需求面，而日本、歐洲、美國等市場早已由國際車廠瓜分，因此現在剩下來的機會，主要還是在對岸；台灣產品能否即時切入大陸市場，將是關鍵。

整體而言，車用電子市場這塊牛肉雖大，但要順利入嘴，其烹調功夫看來不容輕忽。 **G**

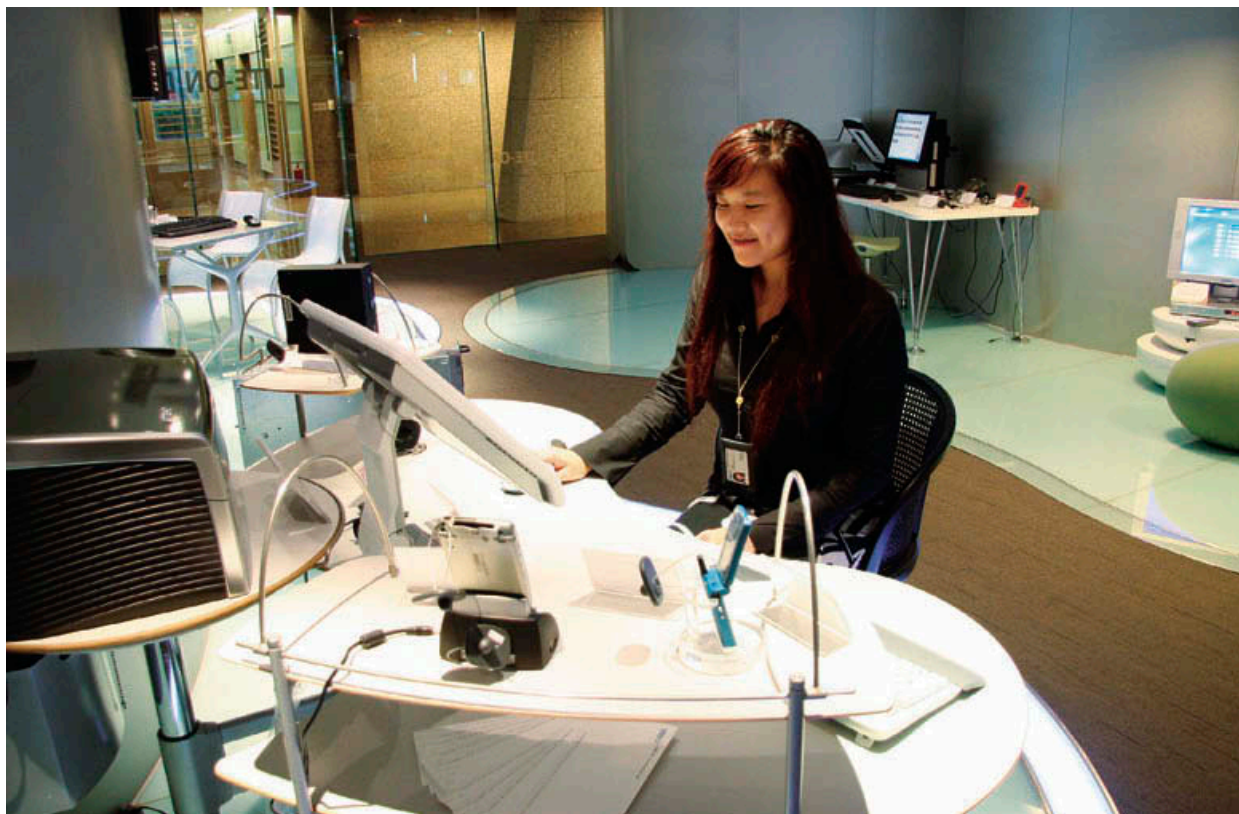
## 中華電信、民營固網、有線電視 數位匯流誰當老大？

隨著科技數位化的演進，打電話、看電視、上網，只要一條線就統統搞定。

不過這條線應該是電話線還是纜線（cable）？

提供服務的是電信業者還是有線電視業者？現在人人有希望，卻個個沒把握……。

■張彥文



數位匯流之後，消費者最關心會有什麼新的服務？

陳之俊 攝

**數**位家庭是近年來最熱門的話題之一，當科技業者想破了頭，消費者望穿了眼，要找出數位家庭的殺手級應用時，電信服務和媒體娛

樂，這兩個以往八竿子打不著的領域，卻已開始互搶對方的地盤，想在這個數位匯流的趨勢中，先一步占得制高點。

這場爭奪戰近日來更急劇升

溫，2月份台灣固網宣布併購太平洋聯網，取得近四十五萬有線電視收視戶，董事長蔡明忠在6月份的股東會中正式宣布台固將跨足有線電視，提供

## 小辭典

**MOD (multimedia on demand) 互動式多媒體服務系統**：所謂的互動式多媒體服務系統，是藉由電話線路連上網路，供客戶透過電視機或個人電腦，隨時點選即時影音、熱門影片、線上學習及電視上網等服務。

包括語音、視訊和寬頻上網的三合一服務 (triple play)，這項宣示讓數位匯流三方爭霸正式鳴槍起跑。

台灣IBM公司總經理許朱勝指出，以往電信公司是電信服務價值鏈中的寡占者；但是進入數位匯流時代，語音的收益不斷下滑，過去的寡占地位岌岌可危，甚至早年雄霸北美電信市場，富可敵國的AT&T都走入歷史。反之網路服務、數據傳輸和娛樂內容，則出現爆炸性成長。

## 電信業：

## 從最後一哩，到最後一米

為了因應這個趨勢，中華電信決定利用掌握最後一哩 (last mile：指通訊最末端連到用戶家的線路) 的優勢，把家中的電話線接到電視機上，推出互動式多媒體服務系統 (MOD)，這個動作點燃了電信與有線電視業者的戰火。

「這是大挑戰，也是大機會，」資策會資訊市場情報中心 (MIC) 資深分析師林山霖認為，對電信業者來說，最重要的三塊命脈是市內電話、長途國際和行動通訊，現在全部遭到網路電話 (VoIP, Voice over Internet Protocol) 的侵蝕；跨入視訊的領域，其實也是他們未來求生之道和不得不然的作法，「讓消費者從PC拉到電視這段的last meter (最後一米)，將是電信業未來生存的關鍵。」

中華電信的這個動作，讓有線電視業者大為緊張。

讓有線電視業者「皮皮挫」的，不只是因為中華電信雄厚的財力和對基礎建設的掌握；因為MOD設計的是「互動」模式，消費者可以在任何時間收視喜愛的節目，量身訂作個人化的節目表……。提供語音服務的電信巨人突然搖身一變成爲媒體大亨，來搶電視遙控器的主導權，才是真正讓有線電視業者坐立難安的因素。

## 民營固網：

## 聯合有線電視，火力全開

一般認為，台固的併購案是蔡明忠媒體霸業的重要一步，透過併購有線電視，一來可以解決台固最後一哩的部分問

題，二來可牽制中華電信MOD的發展，三則爲富邦的momo電視購物台尋得更多的管道。中嘉網路執行長張安平因此認為，富邦集團在這場戰役中最有機會一搏，「他有固網、行動 (台灣大哥大)，現在又加上有線電視，布局最完整。」

不只太平洋聯網，近日市場傳聞台固還跟目前第三大有線電視業者，擁有近六十萬收視戶的台灣寬頻密切接觸，雖然雙方都不願證實任何併購或合作的可能，不過若是台灣固網能在併購太平洋聯網之後再攻下台灣寬頻，富邦集團將可成爲除東森、中嘉之外，第三家收視戶超過百萬的有線電視「大戶」。「匯流的趨勢大家都看到了，所以中華電信去做MOD，我們去併購有線電視，」台固執行副總錢鋒認為所有的人都是朝著同一個方向在走。

## 建立多重服務平台

錢鋒指出，三合一最重要的工作是將服務平台建立起來，除了語音、上網和電視外，電子商務也是很重要的一塊，平台成立之後，想像空間無限，「怎麼利用這個平台去把新的東西包在一起，讓客戶一張帳



## ■三方競逐數位新市場



單就可以得到所有的服務，」錢鋒估計，除了電視購物之外，將來線上遊戲、線上學習、電子金融都會進入三合一的服務平台中。

遠東集團的新世紀資通（速博）也是被市場點名有意併購台灣寬頻的業者之一，不過相對於同業的積極動作，速博的態度相對低調。

執行副總江金龍指出，有線電視是區域性的東西，而且針對的是家庭用戶，對企業用戶的推展助力有限，即使取得一部分有線電視的經營權，也可能只取得了三分之一的市場，

這對放眼全國市場的民營固網業者來說有多少助力，可能還有待觀察，「當然長期來說有線電視仍然會是我們的一種選項，」江金龍仍然保留了合作的空間。

至於亞太電信，由於同屬東森集團旗下事業，早已掌握超過百萬的有線電視戶，日前宣示推出六合一套餐服務，把有線電視、寬頻上網、網路電話、網路服務、電視購物及3G服務一網打盡。

### 最後一哩的解決方案？

長期以來困擾民營固網業者

的最後一哩，在得到有線電視的奧援之後，雖然不能說迎刃而解，不過終究提供了另一個選項。

雖然有線電視超過四百萬戶的力量驚人，不過由於有線電視全國劃分為五十一區，再加上幾大系統業者各有自己的勢力範圍，固網業者大多評估，即使採取併購的策略，頂多只能奪取三分之一的市場。

因此台固就把市場分成「場內」和「場外」來經營。錢鋒指出，在自己的有線電視系統內，可以推動纜線數據機上網（cable modem）、網路電話、



蔡明忠積極布建三合一媒體王國。

陳之俊 攝

電視，甚至其他無線的整合服務，如果自己的親朋好友都住在同一區，將會相當便利；不過問題是，如果要和其他的有線電視系統連線，或是兩個區域中間得向別人借道而行時，情況就變得比較複雜，因此必須向中華電信租借電路的ADSL還是不能偏廢。

「其實last mile的選項還很多，電力線，甚至將來WLAN（無線區域網路）的應用空間更廣，」速博副總江金龍則認為，搶奪最後一哩的時代已經過去了，電話線、有線電視纜線不見得是最好的選擇；而且很多電視纜線還沒有升級為雙向傳輸，固網還得自己花錢去處理，「自己布建搞不好還比

較經濟，」江金龍說。

林山霖分析，如果認為固網合併有線電視只為了那一條線而已，那未免太小看業者了，因為現在的趨勢走向last mile free，未來最後一哩的價值會慢慢下降，「取得last mile只是戰術，提供服務才是戰略，」重點是獲得那條線之後，能夠提供什麼樣讓消費者願意付費的服務才是重點。

### 有線電視： 觀察市場反應，鴨子划水

看到固網的積極動作，就知道掌握四百萬收視戶的有線電視絕對是一股不可小覷的勢力，他們也傾全力要在這波匯流中搶占一席之地。

現在的態勢是中華電信力量夠大，網路夠密，但有線電視的使用度比較高，「如果我們做得起來，有機會成為新的service provider（服務提供者），卻也是一場survival battle（生存戰役），」中嘉網路執行長張安平露出一貫自信的笑容，「我們比電信業更清楚消費者要的是什麼。」

雖然不像固網業者敲鑼打鼓迎親，但有線電視業者其實都在鴨子划水，有些業者奇貨可居，握著數十萬收視戶待價而沽；有些業者選定部分區域試

推三合一，觀察市場反應。不過相對於固網業者，有線電視面對的問題更為複雜。

### 外患：匯流有政治問題？

最讓業者頭大的是有線電視分區管制的問題，一位極具分量的業界相關人士表示，現在的有線電視法強制劃分為五十個區塊，對發展電信服務是極大的障礙，「如果你家的網路電話只在大安文山地區互打免費，你覺得有吸引力嗎？」

科技立法聯盟召集人，立法委員李永萍認為，跟這股匯流趨勢有關的法律包括廣電法、有線電視法、衛星電視法、電信法，當初立法時針對不同產業有不同規範，的確不利於現在匯流的趨勢，若要建立一套公平競爭的環境機制，應該將四法合一，重新制訂適合產業匯流的規範方向。

法令限制之外，有線電視對於中華電信這個龐然大物切入視訊服務，更有如芒刺在背。

台灣寬頻總裁戴大偉表示，數位匯流在世界各地都是由市場機制決定，不過在台灣似乎變成了政治問題。中華電信握有本應屬於全民的雄厚資源，更有新聞局和公平會做後盾，不是一個公平競爭的環境。

雖然現在MOD只有三萬左

右的用戶，相較於四百萬戶的有線電視來說仍屬小巫見大巫，不過沒人敢擔保他何時會衝過三十萬戶的經濟規模，到時候MOD就會變成有線電視業者眼中的大恐龍，因此台灣寬頻產業協會理事長陳繼業三不五時就會出來呼籲：多一個內容一樣的平台，只會把有線電視搞垮！

### 內憂：無法取得電信門號

有線電視除了外患還有內憂，最麻煩的就是電信服務的門檻，依照現行的法令，有線電視無法取得電信門號，有了這道緊箍咒，三合一就會缺一角，所以有線電視業者現階段必須尋求電信業者的配合以取得門號，「賺來的錢一部分得放到別人口袋裡，」中嘉網路副總經理葉俊榮無奈地說。

一位熟知有線電視內情的人士表示，不論固網或有線電視，都各有不同的財團勢力範圍，雖然大家都知道必須合作，不過執行上卻很困難，「你很難叫東森的有線電視系統去跟台灣固網（富邦集團）合作吧？」這位人士點出有線電視內部的矛盾，如果大家各搞各的，恐怕還是難以對抗中華電信的入侵。

「那就要談了，不合作大家

都沒錢賺，」張安平還是抱持樂觀的態度，面對強大如中華電信這樣的對手，合作是這場張安平口中「生存戰役」的必要戰略。

### 中華電信成衆矢之的

台灣固網6月份舉行股東會時，董事長蔡明忠曾經對媒體表示，扳倒中華電信，坐上電信一哥地位是他的career life（一生努力的目標）；在這場三方爭霸的戰役中，中華電信是最難纏的對手。

MOD是中華電信董事長賀陳旦相當重視的重點工作，並喊出「讓民眾成為遙控器的主人」的目標。對於外界責難中華電信跨入視訊產業，受到政府特別的「關照」，賀陳旦談來總是十分無奈，「我們的MOD拿的雖然是全區執照，可是我們開拓用戶時，也一樣要通過地方政府費率、內容等等的審查啊，說得好像只有他們要去打恭作揖，我們只要跟中央政府講好就行了，絕對不是這麼回事！」

長期以來，外界都認為中華電信擁有最後一哩的優勢，再加上與政府和國庫理不清的關係，所以中華電信不管做什麼，都讓相關業者頭皮發麻，「不要老覺得我們什麼都想吃

乾抹淨，在我們成為全民公敵之前，應該有一個全民公論吧，」賀陳旦強調，有線電視的普及率即使比不上電話，也不會相差太遠了，而且未來若是走向無線區域網路，最後一哩就不再是龐大資源，與其老是指責中華電信，不如專注心力在產業發展。

中華電信行銷處處長黃子漢則指出，現在大家把矛頭指向中華電信，卻忽略了中華電信在服務、行銷上的努力。舉例來說，幾年前中華電信就推出在網路上看影片的Hi-Channel服務，受到許多像留學生這種看不到台灣節目的觀眾歡迎，「經營媒體也是有know-how的，怎麼能說我們光是靠資產取勝？」

過去幾年，由於數位化的環境尚未建立，誰掌握了last mile幾乎就掌握了電信服務的命脈。但在數位化造成的跨業匯流發生後，有線電視和民營固網似乎都看到了無窮的希望和機會，「過去是水清無魚，只有變動的時候才有機會，」MIC分析師林山霖說。

台灣的電信發展有其特殊時空背景，面對新科技的衝擊，新業者力爭上游，老業者力守城池，這場數位匯流的爭戰，才剛剛拉開序幕。

G



中華電信董事長 賀陳旦

# 善用客戶多的優勢

中華電信過去的收入靠固定的錢，也就是終端的話機和上面的電路。手機出來後，很多家庭減少用市話，收益就沒有了，立法院也要求我們調降電路費，那怎麼維持公司營運？所以電路上要加更多東西才行，三合一是一必然的趨勢，全世界都在走相同的路。

現在這場匯流的爭奪戰還在技術上的介面整合及標準化，不過這些是國際大廠在玩的東西，絕對不是我們在台灣看到誰併誰那麼單純。

在匯流的趨勢下，我們要善用我們的優勢，同時讓更多人來使用我們的電路。我們的優勢就是人多，在地扎根非常深，所以我們要掌握地方動態，在地方做點什麼事，比人家容易太多了，很容易發動所謂的全員行銷。

## 結合地方故事，感動行銷

今年上半年我們推行「咱的地方，咱的故事」，要把我們跟地方的關係，對地方的瞭解，跟業務結合。



陳宗怡 攝

比如說大甲草蓆，這種小生意不可能自己去做行銷，我們可以幫他架設網站，協助他使用寬頻網路。

這些產業後面有很多故事，本身也是一個產品，MOD可以把牠拍成紀錄片；或是做為鄉土教材，民眾對地方就會產生感情，下次去大甲，大家就不只是吃東西或是去鎮瀾宮走走，會有比較多的停留，地方也可以因而繁榮，這對中華電信的發展也是一樣有利的。

我們應該跟一些特定的使用人來談合作條件，例如ISP（網路服務提供者）和內容提供者。如果他們做得很好，中華電信應該參與他們的營業成

長，所以走向影音是必然的趨勢，要有好的伙伴協助我們推動加值服務；而不是像以往心態，路是我開的，你愛用不用隨你。所以我們的同仁必須跳脫工程師的角度，學習商務或法務的東西。

MOD是用來穩固客戶，不只是寬頻拉到你家來，我還有這個產品附在上面，你可以看到有線電視看不到的，更重要的是互動功能，可以經營學習、娛樂、線上遊戲等等，現在的媒體趨勢就是個人化、經營社群，你可以去發表，也可以去分享。

我們樂見NCC（國家通訊傳播委員會）早日成立。網際網路的內涵是多對多，媒體是一對多，但電信業是一對一，業務型態就是完全不同的。

一對多要強調公平性，有共同的價值觀；在網路世界裡，多對多的情況，公共性要如何管理，是不同的角度來管理。現在要用同一個機構，同一套方法來管理是很大的挑戰，不過這就像是技術的匯流一樣不可避免。（張彥文採訪整理） **G**

中嘉網路執行長 張安平

# 有線業者更瞭解消費者

**現**在很多家庭都有兩條線，一條是電話線，一條是有線電視纜線；中華電信的規模夠大，線路分布也夠密集，不過有線電視的使用頻率比較高，意思是我們比較抓得住消費者的注意力（catch their eyeballs），也比電信業更瞭解消費者。

如果做得好的話，我們有機會成為新的service provider（服務提供者）。

近年來有線電視市場的變化很大，之前大家想都沒想過電視還有其他的application（應用），其實有線電視應該是一個數位家庭入口的概念。

## 不可能把對手趕出市場

匯流的結果在台灣會變成什麼樣我不敢說，但以其他國家的情況看來，任何一方都不可能把對手趕出市場。有些地方可能通訊比較強，有些可能是有線電視占優勢，會是一個整合性的服務。

不過現在世界上還沒有電信業成功跨入電視產業的例子，反而是有線電視可以搶到電信



業者四到五成的市占率，有些地方還更高。舉例來說，AT&T經營有線電視就失敗了，不過我覺得它是執行上錯誤，而不是策略上錯誤，因為它沒有管理有線電視的經驗，才會產生問題。

台灣要走匯流必須整合電信和有線電視法，有線電視走得很辛苦，我們不能跨區，可是電信一定要跨區，所以我們得去與人結盟，去跟電信業者談合作，不然我們沒有門號，所以未來很可能是個綜合性的公司提供消費者綜合性的服務。

不過現在法令什麼時候會整合，NCC什麼時候會出來，似乎都還遙遙無期，我們尤其

不希望它與政治扯上關係。政府應該讓新的科技和新的行業在市場上面都有一個公平發展的機會。

中華電信做MOD的確讓我們緊張，現在有誰不怕中華電信？就算他說他要來做便利商店，7-ELEVEN也會很緊張吧？所以和電信結合是我們必須要走的路，當然這中間還必須談，如果大家有相同的願景就可以一起走了。

當初我們會走數位化，就是認為未來不能只針對台灣市場做內容，所以我們是以數位化做為平台，去找香港、新加坡的合作伙伴，就可以進軍大陸，那個力量就很大。將來台灣的媒體如果還是只在這個島裡面競爭的話一定會死。

好萊塢為什麼可以席捲全世界，因為他是以全世界的觀眾做他的客戶群，所以媒體需要規模，千萬不能把媒體壓得小小的，這樣沒法走出去。我認為電視是有機會可以複製好萊塢經驗的，也就是尋找全世界共同的口味，絕對不能太本地化。（張彥文採訪整理）

G

夢幻團隊怎麼掌控？

# 創意天龍，管理八部

創意無價，是該放任？還是管理？

天才難管，就像賽車手總是超速。

帶領創意團隊，怎麼刺激創意？怎麼管理團隊？

管理創意團隊的天龍八部——

就是要「管住」團隊，「梳理」創意！





第一部，百花齊放。有差異才有火花。  
第二部，直搗黃龍。有目標才有動力。  
第三部，煽風點火。先求廣再求精。  
第四部，去蕪存菁。領導者的任務在挑選而非創造。  
第五部，渡入真氣。隨時餵養創意課程。  
第六部，福地洞天。好環境激發好創意。  
第七部，既往不咎。鼓勵實驗精神。  
第八部，華山論劍。績效考核是最大挑戰。

■ 王一芝



插畫 吳盈恩

六年前，帶領趨勢科技研發部門十年的共同創辦人暨技術總監陳怡樺，到麻省理工學院參加高科技管理研習。最後一天，教授讓台下這些大企業的高階主管自由發問，高科技管理最難的是什麼？

一位奇異的科技副總舉手提問，「講了這麼多高科技管理技術，最困擾我的還是如何讓擁有頂尖創意，卻不肯守紀律的天才融入組織。」

這個問題一提出，立刻引起全場熱烈討論，反而喧賓奪主，成為當天課程的熱點。往後陳怡樺每回演講，最常被問到的，也是如何管理創意團隊的問題。

隨著台灣代工優勢不再，產業紛紛西進大陸，想要保住毛利，唯一的武器就是創新，不過，創新並非只來自於稀有天才，而是成員能力互補的創意團隊，正所謂「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮」。

兩年前以拍攝白先勇小說《孽子》而敲響金鐘，今年5月又將另一作品《孤戀花》搬上螢幕的導演曹瑞原就表示，拍電影是創意人才的集體合作，絕非一個導演所能辦到，「試想，如果王家衛少了美術指導張叔平、攝影杜可風，他的電影夢能實現嗎？」

很多人總以為，創意團隊只能在藝術團體、廣告或設計公司被發現，但事實上小從非營利組織的三人小組，大至年營收千億的三萬人公司，不論是產品、流程或服務創新，只要專注於解決創造性問題，都能稱為創意團隊。

### 創意可以被管理？

和專注於規則、標準及順從的機械式組織不同，蜚聲國際的策略管理大師明茲博格（Henry L. Mintzberg）在所著《構型理論》（Configuration Theory）一書提及，以創意著稱的夢幻團隊是由下而上的管理，權力下放至中下階層，組織結構是扁平、非金字塔型。

有人說，創意可遇不可求，本質上就是反管理的，只要注意先前方向引導，及時間到了交卷，其他沒什麼好管，「試圖管理創意人才的領導者，很容易謀殺創意的靈魂，」一位廣告公司高階主管表示。

但事實並不全然如此。

1994年底，為了扭轉賣廉價品二流公司的印象，韓國三星到美國找來兩位國際頂尖設計師布魯斯（Gordon Bruce）和美和（James Miho），主導三星的創新設計實驗室。

面對二十位設計精英，他們

設計了一套管理模式，從認識自己、破除韓國人嚴重的尊卑意識，到探訪國內外城市找設計泉源，雖然無法立刻產生眼前利潤，卻成為過去幾年三星不斷創新的源頭，更順勢將這個品牌推向世界，叫歐美刮目相看。

不只是韓國三星，就連飛利浦設計事業群亞洲區總裁簡敏思（Murray Camens）也曾表示，「如果單純談設計力，飛利浦與競爭者的差距並不大，透過制度化的創意管理，整合研發到行銷的資源，才能創造企業最大利益。」

事實證明，透過領導者有效地管理，不但沒有扼殺創意，甚至還加強了原本能力就不錯的團隊創意。

### 難管，是天才的副作用

即使創意團隊管理所體現的力道驚人，實際執行過程卻很棘手。

縱橫廣告界十餘年、每次出手總有神來之筆的仁合廣告創意總監范可欽歸納，聰明絕頂的創意成員，即便不是徹底叛逆，多半也不拘泥於傳統，具有反威權性格。

「你怎能要求活在賽車場的賽車手技術精湛，又得遵守交通規則？」回想年輕時讓師父孫大偉

傷透腦筋的荒誕行徑，已升格為老闆的范可欽，仍不改創意人天生反骨性格，暢言「難管」是頂尖創意人才的副作用。

前上新聯晴總經理，曾在IBM、甲骨文工作多年的黃福瑞，三年前被延攬到華研唱片擔任總經理時，特別能感受管理創意團隊的挑戰。

報到頭兩天，準時九點到辦公室的黃福瑞，只能一人呆坐著等員工到來，第三天他索性改成十點半到公司，十一點半等到財務部同仁，十二點等到業務部同仁，至於唱片宣傳，則是下午兩、三點才提著早餐姍姍來遲。

「談數字和紀律是冒犯他們，」資深歌手轉型製作人的黃舒駿指出，要管理他們比登天還難。

也無怪美國紐可鋼鐵（Nucor Steel）董事長艾佛森（Ken Iverson）要形容，每當公司進行一項風險性極高的創意專案時，他睡得就像嬰兒——每兩個小時就醒來哭一次。

創新管理絕不是件簡單的事。特別在現今組織愈來愈倚賴成員創意才能生存的情況下，重要性不言而喻，領導者唯有練就這八招獨門絕活，才能虜獲這群天才的信服，贏得團隊創新的契機。





## 第一部 百花齊放 延攬異質成員

就像鑽木取火前，必須找來不同的樹枝摩擦生熱，想要引導團隊迸發創意，得故意聘用背景及擅長領域各異的人才，再有效管理因而產生的摩擦。

智威湯遜創意總監狄運昌說，創意團隊應該像購物中心，裡頭專賣店賣的是不同客層、不同風格的東西，不應該統統一樣。

「創意摩擦起於團隊差異，」一頭金黃色俏麗短髮的匯豐銀行行銷處資深副總裁莊博琪，自去年到任之後，立即網羅來

自化妝品、廣告、披薩、咖啡、食品等非金融業高手加入，為習慣左腦思考的金融業加料提味。

她巧妙比喻，每當外族大舉入侵中原後，幾乎是中國歷史最強盛的時期，原因正是種族及思想間的大碰撞、大融合，燃起的創意火花。

### 不同思惟，相同語言

但彼此間大異其趣的思考方式，卻很難取得一致性的溝通語言。

帶領明基設計團隊拿下今年德國iF工業設計大展十項大獎、堪稱台灣名氣最響亮的設計總監王千睿建議，最好找雙背景或不怕冒險進入他人

領域的人。

從三年多前BenQ自創品牌時的七個人，到目前七十七人規模的工業設計團隊，王千睿幾乎都挑選「跨界」設計師，比如從化工或藝術轉設計。

戴著圓框眼鏡的王千睿，笑瞇了眼說，「重點不是用到他過去的背景，而是不同的思惟，相同的溝通語言。」

在德國居住七年、感染其民族個性的王千睿，一開始就尋找能夠合作的人，並且將留學同一個國家的設計師，分散到團隊中的各個小組，徹底淡化個人主義。

「最保險的動作是，每一、兩年小組還要互調組員，」接受採訪前，剛替設計團隊玩過大風吹遊戲的王千睿說。



林弘璋 攝

雲門舞蹈教室執行長溫慧玟：  
管理跨行藝術的方法，就是多吃和亂吃。我嘗試去觀賞多場藝術演出，三分之一可能不太好看，但能培養多元性和包容力，另外也是磨練自己分辨珍珠的眼光。



## 第二部 | 直搗黃龍 凝聚目標力量

對創意團隊而言，共同目標可以讓難以共事的天才們團結一致而激發創意。

聰明的執行管理者，通常會設法為團隊訂下目標並賦予意義，誘使成員發揮強有力的力量，完成他的夢想。

當琉園的創意總監王俠軍1994年決定棄影投入玻璃產業，和台大經濟系畢業的二哥王永山共同創立琉園時，只有七個人和資本額新台幣2350萬元，卻很明確地告訴員工，他們的目地在於打開中國人的玻璃世界。

### 理想是永遠的動力

一開始，從脫臘技術的難以量產、35%的生產成本太高、生產效率無法趕上訂單速度…

…等等一連串問題，不斷打擊著琉園團隊成員。

但是清晰的理想將他們結合在一起。

王俠軍帶領的技術性突破，再輔以王永山著手控制生產流程，並將過去製造部門為主的運作改為行銷主導，琉園終於順利在前年上櫃，今年連戰和宋楚瑜前後出訪大陸，也不約而同選擇琉園玻璃水晶製品當「伴手禮」。

「理想性很重要，能讓大家永遠保有希望，」王俠軍多次提及琉園理想，彷彿也將到訪記者當成員工般傳教。

由導演曹瑞原領軍的止奔影像也有類似使命。

前年曹瑞原在召集《孤戀花》製片小組時，對劇組伙伴的啓

發是，他們拍攝的絕不僅是一部劇集，而是重塑一個動盪的年代。內斂的他不拿口號強化這個計畫的精神，反而從敦促細節來顯示他的企圖心。

他記得，去年5月整個劇組為了找人梳理三位女主角的復古髮型，兩個月內翻遍了整個上海。

「他們會抱著很值得、想完成及非常有成就感的態度做事，」談到副導、製片及場記等人，為了宣傳電影，每天開著九人巴士到全省誠品布置攤位，曹瑞原又是一陣心疼。

### 導演曹瑞原：

想要激發團隊創意，首先得讓他們清楚你的企圖，再來要承認你的脆弱，同時讓他們明瞭，你將與他們共同度過難關，最後就是信任，讓他們發揮所長，放手去做。



黃青慧 攝



## 第三部 煽風點火

### 水平思考，創造選擇

十年前，創國內風氣之先，在政大科管所開課教授「創新管理」的現任所長李仁芳指出，原創力很驚人的團隊，絕對不會是領導者說了就算數的一言堂。

「要讓團隊成員有暢所欲言的機會，否則行為模式就會愈來愈相似，」王品集團董事長戴勝益說。

每個星期五，王品集團十四位高階主管，全集合在台中中

港路總部，召開一整天的「中常會」。會議上沒有正經八百的報告，也沒有人能主導或推翻他人，唯一的規定是「言者無罪，不言者才有罪」。

戴勝益說，討論過程裡，管理者千萬不要馬上點出破綻，反而要努力自嘲，誘導成員踴躍發言。

目前仍在政大EMBA就讀的聯旭廣告總經理陳玲玲，有一次被教授指定在課堂上示範如何主持動腦會議，不一會兒，黑板就迸出四十個新點子。

「創意不是被嚇出來的，是被鼓勵出來的，好玩的時候要讓大家笑，一笑就會有更勁爆的創意冒出來，」她表示，動腦會議的任務就是創意數量的極大化。

### 先水平，再垂直

王千睿的方法是，先引導團隊進行天馬行空的水平思考，最後再垂直延伸。他提醒，不能太早將白板上滿滿的創意歸納分類，否則多元性會不夠，「剛開始怕他們發想不夠，我還要到處煽風點火。」

不過水平點火前，團隊首領最好還是設法擬訂大方向，免得創意太過發散，難以聚焦。

5月中旬到台灣訪問、曾待過IBM東京實驗室的IBM東京研究所科學與科技資深經理森本典繁指出，全世界IBM實驗室工程師都被告知，「你可以提出任何創意，但必須符合世界一流技術、智慧資產且對公司利潤有幫助三個原則。」



陳之駿 攝

### 琉園創意總監王俠軍：

創意團隊只要冒出一點小火花，領導者就要煽風將它點起來，就像老饕知道什麼地方好吃，就跑到那裡吃。你要嗅的到，加把勁，好創意才會出來。





## 第四部 | 去蕪存菁 垂直整合團隊共識

創意領導人在團隊裡的主要任務不是創造，而是挑選。

「儘管討論過程要假裝比成員更無厘頭，到了總結那一刻，一定得表現得比他們精明，」戴勝益語出驚人地說。

沒有人相信，對唱片業一竅不通的前華研唱片總經理黃福瑞，可以在市場低迷的2001年，捧紅SHE這組少女團體，為原本慘澹經營的華研唱片，賺進大把鈔票。

關鍵在於四年前那場會議。會議開始，黃福瑞在白板上畫了製造業常用的魚骨圖，並在魚頭寫上「如何在兩個月內捧紅一組歌壇新偶像」，接著將員工分成三組討論魚骨幹，規定「任何人都可以發言」「不能批評任何人的發言」，就讓

每個成員輪流發表意見。

身為會議主席，黃福瑞最後在腦子裝上創意漏斗，將白板上的便利貼分門別類，並淘汰不適當的創意，引導團隊就主題達成共識。

值得注意的是，共識與團體思考並不相同。「團體思考是大家有向心力，一味認為該達成協議；共識則是經過討論後，大家接受的想法，」為避免大伙唱同曲調的事情發生，雲門舞蹈教室執行長溫慧玟經常在會議裡指定一、兩個人持反對立場，或鼓勵各地老師打電話向她表示不同意見。

總管雲門行政長達十八年的溫慧玟，是典型藝術和商業間的溝通媒介，「我的工作協助藝術家完成夢想，」擁有美

國MBA學位的她說。

六年前，相信每個孩子都是天生舞者的林懷民，再度賦予她重任，成立雲門舞蹈教室。「如果連引導的老師都沒創意，又該怎麼激發孩子？」藉由創意教案設計比賽，溫慧玟不斷鼓勵創意被討論。

看著獨立於舞團之外的雲門舞蹈教室，從向銀行借錢周轉到前年損益兩平，甚至今年7月世界舞蹈大會請林懷民演講，要求講題不是舞團經營，而是舞蹈教室，形容自己在雲門舞蹈教室扮演助產士角色的溫慧玟，手上似乎已抱著一個剛出生的嬰孩。

「合廣告創意總監范可欽：

武俠小說談到很多創意管理的故事，就像《倚天屠龍記》裡身為明教掌門人的張無忌，面對六大門派圍攻光明頂，就得展露身手，讓每個人服氣，如果底下門徒受傷，就灌點真氣給他們。」





## 第五部 渡入真氣 不停餵養創意課程

也許有人認為創意與生俱來，或只能靠自己保養，但事實上，團隊領導者仍需要適時引進外部智慧及設計相關課程，為深陷任務的團隊成員加油充電。

奧美廣告副董事長葉明桂開玩笑比喻，就像放牧者希望乳牛產出草莓口味的牛奶，就得不停地餵養草莓味青草。

為了避免團隊集體僵化，王品戴勝益為他的創意團隊找來「三師」。

首先是「王品之師」，戴勝益每週固定邀請各領域的頂尖人士到「中常會」演講，分享他們人生成功或失敗的經驗；除此之外，他也要求十四位高階主管學習當「算命師」，鐵口直斷哪家公司或官員未來命

運；最後戴勝益更希望他們「好為人師」，不論到餐廳或飯店，只要店家接受，得誠實給予建議。

### 創意不會無中生有

今年4月開始，戴勝益更要求店長、主廚以上的一百一十人，每人每個月要提出一個建議，「雖然90%都不能用，但如果不講出來，不會有那10%。」

「這些訊息都是創意來源，就像搜尋系統Google，想要什麼資料，隨時都可以調，」戴勝益強調，如果平日沒有儲存，創意不會無中生有。

又譬如，兩個月前當雲門舞蹈教室的老師在設計教案時陷入泥沼，溫慧玫決定帶所有人

蹺班。她在早上十點鐘的上班時間，帶領全部員工去觀看紀錄片《翻滾吧！男孩》。

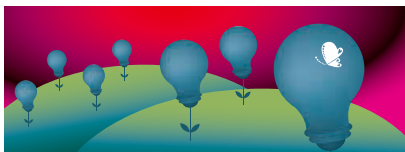
不只溫慧玫，明基電通設計總監王千睿也與兩廳院合作，提供設計團隊一系列藝術課程，仁合廣告總經理范可欽今年甚至帶全公司員工到日本愛知博覽會開眼界。

他們都相信，與外界毫無接觸的創新團隊，可能很快就像老狗，變不出新把戲。

「與團隊外接觸愈少的公司，創新能力及生產力就愈低，」一份針對高科技研發團隊所作的調查顯示。

奧美整合行銷傳播集團董事長白崇亮：管理創意團隊的人要懂得營造文化、創造信念，他懂得用關係來運作，所以他不是系統、效率、命令的硬管理，而是透過人內心的思想、情感甚至壓抑掙扎的軟管理。





## 第六部 福地洞天 建立有助創意的環境

走進位於壽德大樓十八樓的台灣人壽商研中心，還以為置身在某個廣告公司或自成一格的Lounge Bar。

在這個空間沒有金融業一貫的俐落直線，全改成圓弧形的辦公桌，直走到底，是可以相互交流的咖啡吧，中間則是透明落地窗圍起的會議室，左手邊的冥想室還購置一台氧氣製造機，供員工發想及安靜工作，「給他們好空間，員工才會有創意，」台灣人壽總經理洪鴻銘說。而明基數位時尚設計中心，則坐落於內湖總部董事長李焜耀的辦公室樓下，有神秘十三樓之稱，除了設計團隊，閒人勿進。

兩者都是企業最前端的創意發電廠。堅守在設計團隊與外

在勢力之間，負責創造、維持設計工作氛圍的王千睿說，「這是為了保護他們不受外界干擾。」在組織上，王千睿直接對董事長負責，也經常和他交換最新創見或產品發展策略，創新直接「上達天聽」。

除了外在環境的區隔，認為所有同仁都是創意團隊的晶華酒店董事長潘思亮強調，領導者必須形塑適合創新的風氣，不但供給好奇心成長所需的安全感，同時也期望不斷有新鮮事發生。「在快樂的環境下，創意能力比較強，」智威湯遜創意總監狄運昌開玩笑說，他的英文頭銜ECD（執行創意總監），可另解為

「Entertaining Creative Director」（娛樂創意

總監），「因為我的工作就是娛樂團隊。」

奧美整合行銷傳播集團董事長白崇亮也指出，好的創意團隊不能只有主從關係，如果還延伸出特別的副關係，如專業上互相欣賞的「粉絲」，互動就能像拋球、接球般精彩。

另外，自主性也是創意團隊賴以維生的養分。沒有穿著限制、上下班時間隨性，及不受公司統一規章管轄當然無庸置疑，聯旭廣告總經理陳玲玲還記得，有個員工一定得躲進桌上用黑色硬紙板搭成的城堡才能文思泉湧，甚至還有創意總監要求公司給他榻榻米房間，「必須給成員需要的所有東西，其他就是等待。」

監要求公司給他榻榻米房

間，「必須給成員需

要的所有東西，其他就是等待。」

朱宗慶打擊樂團藝術總監朱宗慶：為能促使創意團隊自主運行，我試圖建立部門間的協調機制。我不簽公文，但固定找時間和他們討論，甚至每星期檢視進度，進行把關工作。



黃青慧 攝





## 第七部 既往不咎 鼓勵實驗精神

毫無疑問地，創意就是打破窠臼，也因此，身為創意管理者必須鼓勵冒險並且容忍第一次犯錯。

「上位者要公開鼓勵實驗精神，尤其犯第一次錯，保證既往不咎，並在關鍵時刻展現對創意的支持，」原本有氣無力癱在沙發的奧美廣告副董事長葉明桂，一坐上會議桌，又開始發揮他冷面笑匠的功力，暢談自己在創意成功跟成仁之間的糾葛。

管理者鼓勵員工冒險的故事，以一百一十三年來創新不斷的3M最經典。3M的資深主

管常把訓練新員工，比喻成老船長教新船員划船，即使稚嫩的新船員槳搖到左右劇烈晃動，甚至快沈船，老船長都不能搶過槳來自己划，「只能咬著牙忍住，直到流血為止。」

### 判別珍珠的眼光

不只是鼓勵創造，創新團隊的領導者更必須學會安撫失敗，「處理過程必須格外謹慎，畢竟都是成員嘔心瀝血之作，」擅長星座管理的聯旭廣告陳玲玲提醒，創意人多屬水象星座，天生敏銳又細膩。

另外，通常聰明的創意團隊領導人也會是天生的鑑賞家。他懂得挖掘成員自身優點，補強其缺點。陳玲玲以自己的經

驗舉例，「這個人懂女人，愛交女友，女性商品就給他做；不懂女人，懂車子的就做車，」她提醒，很多創意都來自邊陲，不要忽視年輕新人的原創力。

管理者也得有分辨暫時失敗和永久失敗的眼光，「也許他這次失敗，但下次發光，」陳玲玲說。

爲了將差強人意的作品，磨成會發亮的珍珠，葉明桂最常使用的方式是，從失敗作品中找到小創意鼓勵他們放大。「將廣告片裡兩秒好創意放大成三十秒，不好的創意就會被擠掉，」他補充，成功後管理者必須退居幕後，將功勞全歸給團隊成員。

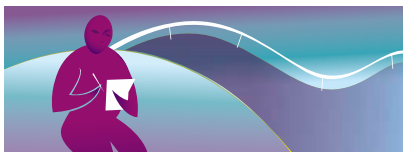


陳宗怡攝

◀ 王品集團董事長戴勝益：

管理過程中最大的困難，不在團隊成員，而在我身上。

也許我還不夠柔軟，讓他們貢獻還不夠多；  
也許我還不夠有雅量，接受他們不同建議；  
也許我還不夠有定見，讓他們感覺在無邊際漫談中，我還有拉回來的可能。



## 第八部 華山論劍 設計績效考核公式

評估績效可能是所有執行創意團隊管理者所面臨最艱難的挑戰。不似業務主管，只要攤開報表看數字，就有打考績的依據，而不問過程，只看作品的創意團隊領導人，所打的分數又多半靠主觀判斷。

「當創意是動詞時，我不管理，但發想期限到了，創意變成名詞，每個細節都不能出錯，」接下設計總監後，王千睿創業界風氣之先，以自身經驗為藍本，為設計師量身訂作一套績效考核公式。

自從那時候開始，他邀集公司最高層領導者及產品經理，每週從能否創造產品價值、能否提升品牌價值、是否注意產品市場區隔，以及設計整合四個面向，檢視每個設計小組的表現。

哪一隊贏了？該隊拿到的獎金，得全數充公請客。「這樣一來，就能營造出小組間競爭，整個團隊卻是共享的氣氛，」被內部同事戲稱為「金孫」的王千睿說。

不只打考績難，要求創意工

作限期完成也不輕鬆。就算給再長時間醞釀，執行管理者仍不免招致「若再給我一個星期，我會做得更好！」的抱怨。

葉明桂坦承，生產創意就像釀酒，需要時間發酵，七天釀造的酒當然比三天開封更香醇，但又不得不承認，每個任務都有時間限制，時間一到，若看不到成果就是零分。

「管理者必須想辦法幫他們建立責任感，畢竟天底下最好的創意人是極浪漫，也是極自律的，」他建議。

聯旭廣告總經理

### 陳玲玲談幫派式管理



沒有立刻打斷他們，除了在一旁觀戰，還插起花來，一直等到分出勝負，老闆才開口分配工作。

當年在上班時間打牌的這四位，全是現在業界赫赫

我曾和幾位創意界的朋友，一起討論老闆對他們的管理。

其中一位提及，十五年前他曾和另外三位創意人在公司打牌，牌局未過三巡，老闆抱著一大疊資料開門進來，卻

有名的創意總監，他們都是天才，雖然叛逆，卻能替公司贏得無數獎項，讓他們願意服氣工作的，只有這個老闆。

我也記得，曾有刁鑽顧客要求我的合作伙伴換掉整個創意部門，第一次合作伙伴讓步，沒想到客戶再度要求，合作伙伴就告訴他，「我雖然很珍惜你的生意，但我更珍惜我的員工，」便堅持不換。

這就是所謂的「幫派式管理」，我問過台灣、香港兩地幾個有名的創意總監，他們一致認為，要管理像他們這些造反的天才，領導者必須像幫派的大哥。幫派大哥的管理是，搞不定的交給大哥，小弟出了事，大哥一肩扛起，還幫小弟安家，挺他到底，但有時候小弟還是得聽大哥的話。（王一芝採訪整理）

G





群龍有首

# 誰來管理 創意團隊？

■ 王一芝





「**台**灣不缺創意人才，但嚴重缺乏創新管理人才，」政治大學科管所所長李仁芳不禁感歎。

他指出，管理創意性合作組織的人，通常是A型人或A型團隊，他們腳踏兩條船，一腳踩創意，一腳踏生意，集藝術家與商人的特質於一身，例如林懷民得力左右手溫慧玟，及琉園王氏兄弟等都是。

「他們是溝通兩邊的橋樑，扮演翻譯機的角色，」明基電通設計總監王千睿記得，有一次在行政院文化創意委員會上，一位藝術家聽到文化創意被冠上「產業」兩個字，立刻氣急敗壞地大聲抗議說，「藝術是無法被計價的。」

對於創新管理人才養成環境，雲門舞蹈教室執行長溫慧玟對台灣有更大期許，她認為，以往的教育過程，容易落入單一和制式答案的窠臼，「但在企業主的重視培養下，我相信未來A型人會愈來愈多，」她樂觀地說。

## 管理是創意的方向盤

很難想像，十九年前以自己的名字為品牌創立打擊教室、一輩子只學音樂的朱宗慶，給了員工一個舞台般的會議室，讓開會變成一場表演，但自己的辦公室卻堆滿管理書籍。

「做了多場創意演出，只能窮過癮，沒有累積，必須藉由管理手段整理起來，」三年前幾乎同時考上台大EMBA、接任國立中正文化中心主任的朱宗慶，把課堂上所學到的目標管理、顧客至上、簡化流程，以及績效考核等管理知識，全數應用在兩廳院的經營。

卸任回到樂團後，朱宗慶抓住明年1月二十週年慶的轉型契機，找來顧問公司訓練高階主管，進行樂團再造，「藝術的理想和本質，我一定堅持，但周邊的資源管理統合，可以幫助把藝術發揮到極致。」

知名電視節目製作人詹仁雄坦承，剛開始從設計跨行管理，真的很難。他比喻，就像如何讓一群鬼，能站在陽光下不怕光又為善，的確需要豐富經驗。

「你必須要讓他感覺，你也是好玩的人，他對你是服氣的，」也因此不論年輕小朋友把照片上他的頭剪下貼在廁所，或在節目裡猛開他玩笑，詹仁雄都不生氣，「決定如果是我做，錯就是我擔，但我要求自己下十個決定，至少要對八個。」

總之，創意團隊隨時存在有一百條不同規則，領導者千萬別奢望能用一條規則管理一百個人，身為管理者的你，已經準備好接招了嗎？



陳柏年 攝



陳柏年 攝



黃麗慧 攝

## 明基數位時尚設計中心總監 王千睿 放一把創意的火

2004年明基設計團隊拿下七座設計界奧斯卡獎——德國「iF設計大獎」，2005年更不客氣地抱回十座。緊抓「先水平思考，再垂直思考」的原則，王千睿帶領一群天才，構築起廣博精深的創意金字塔。

■ 江逸之

**最**近一年，台灣科技界吹起了設計風。

其中，明基的時尚設計中心，更是台灣設計界的翹楚，短短三年內獲得德國「iF設計大獎」及RED DOT、日本G-

Mark等國際設計大獎八十六座，讓BenQ這個僅三年歷史的新品牌馳騁國際設計界的幕後推手就是——明基數位時尚設計中心總監王千睿。

要知道明基設計團隊有多

紅？就連主機板大廠華碩都把王千睿的團隊當成頭號假想敵，「我們找了什麼樣的人才，對方也會跟著找一樣的人，」王千睿說，「我們的競爭對手都是國際的SONY、三



星等大廠。」

「人才的異質性很重要，這樣才會激發不同的創意，」1966年出生、笑起來雙眼眯成兩弧新月的王千睿強調，選才並不限於某些名校的畢業生，「同質性太高，思惟模式會太一致。」

七十多人的明基設計團隊，來自於十多個不同的學校科系，成員背景五花八門，有人曾任文字記者、有學建築、工業設計、機械、社會學、認知心理學……

畢業於輔大應用美術系與德國斯圖嘉特（Stuttgart）國家造型藝術學院的王千睿認為，選才首要標準就是「心胸開闊」，如此才能敏銳地瞭解不同族群的需求，「我們不是industry artist（工業藝術家），而是industry designer（工業設計師），產品的完成須與不同的人相互配合，不能有太多個人英雄主義。」

王千睿的團隊有著極強的組織凝聚力，在應記者要求拍攝團體照時，原本嘻笑聊天的三十多人，不到半分鐘，就有默契地擺好姿勢，「這就是代表我們的團隊默契很好，」王千睿笑著說。

## 為創意留一方淨土

王千睿很堅持營造設計師的專屬工作環境，與建立其他員工的績效考核制度，「KY（明基董事長李焜耀英文暱稱）對我很支

持，是我們的守護神，」王千睿形容。

在講求「效率、紀律、戰鬥力、執行力」的公司文化裡，明基的設計中心顯得相當異類，別的部門八點上班，設計中心卻採彈性上班制，可以隨時翹班看展覽，找尋靈感。「必須要給創意團隊更多的心靈空間，少一點限制，」明基董事長李焜耀強調。

為了保護這群「金孫」，李焜耀規定其他部門員工不得進入設計中心，只有少部分高階主管才能進入，連樓下的全球營銷總部的員工也只能透過天井遙望著設計中心。

嚴密的門禁措施除了保護明基的產品設計的商業機密外，也是留下一方淨土給這一群人才。

## 辦公室就是遊樂場

王千睿特別重視工作氣氛，透過定期的辦公室布置比賽，激盪各小組集體創意。例如UI（人機介面）小組用黃黑板，為每個人設計看板；影像產品設計團隊就用空白CD片與盒子拼貼一幅壁畫。「每天，我們都要想些點子，玩些活動，讓設計生活化，讓氣氛活起來，」王千睿強調。

此外，週五王千睿會訂定主題日，例如主題是「夏日花紅西瓜」，大家就穿上夏日休閒裝，還有人買了兩個大西瓜，與大伙



黃荷慧 攝

## 王千睿的管理錦囊

1. 儘量從不同學校科系找人
2. 極力維護設計團隊不受到其他部門的「同化」
3. 開會時，主管應扮演創意「放火」角色，激發大家提出點子
4. 設定產品設計的時程檢查點，只管理結果
5. 鼓勵內部競爭，但避免個人英雄主義



陳宗怡 攝



兒邊吃邊拍照留念。

建立起獨特氛圍後，王千睿花更多精神維持這個得之不易的創意環境，避免被其他部門的工作文化所「同化」。

明基的產品開發都是「設計先行」，設計師負責產品的前端設計，而與其他事業群的對外溝通工作則是由王千睿及專案管理師負責，「創意環境必須要好好保護，否則就會淪為其他事業部門的繪圖人員，」明基數位設計中心副理林嘉泉強調。

## 扮演「放火」的角色

A型巨蟹座的王千睿，也很懂得營造開會氣氛，「有點理性又帶點感性」的他，往往在動腦會議中扮演「放火」角色，率先點燃肆無忌憚的創意火苗。

「我就先亂扯，讓大家放鬆，一開始就要試著讓大家打破思惟，」王千睿從建立設計中心之初，就嘗試藉由不同形式與地點的會議，來激發天馬行空的點子，陽明山、美麗華百貨公司等景點都是設計團隊開會的地點。

在開會流程中，王千睿擅長用「先水平思考，再垂直思考」模式。首先鼓勵設計師丟出不同的想法，利用水平思考將廣

度擴大，然後把激發出的創意分成幾大類，再針對這幾個範圍進行垂直思考。

設計師必須不斷地說服其他人，最後討論出最佳設計，「設計師不要只是揣摩上意，所有的設計都要經過共同的討論，而不是長官說了就算，」王千睿說。

## 只管成果，不問過程

為精確掌控產品設計的品質與時程，王千睿把創意管理重心放在制訂計畫表的每一個檢視點（check point）與設計的結果，「我只管理創意的成果，不管過程。」

王千睿強調，緊迫盯進度只會使得設計人員綁手綁腳，倒不如充分授權讓設計師自我管理，主管偶爾再來檢視設計成果並討論是否有新方向，「與其在辦公室枯坐二十四小時，沒有idea還是沒有，」王千睿表示。

此外，李焜耀也允許設計中心去做些純設計的東西，不見得每件設計都必須考慮量產化，「偶而給予設計師做純設計的空間，才可以保持創意的動能，」李焜耀表示。

為了累積創意的能量，王千睿相當鼓勵設計人員到處去看展覽，跳脫科技領域，向異業

取經。

明基設計中心經常安排一些人去看米蘭家具展、法蘭克福禮品展等活動，並且將觀察的心得分享給所有同事，王千睿很鼓勵自己去找旅館、搭地鐵與公車，「這才能更深入的去瞭解那裡生活，獲得更多的新的想法，而不是參訪團的團進團出。」

## 走出公司找創意

去年開始，王千睿與兩廳院合作，規劃一系列城市藝文講座，做為明基內部訓練課程，結合音樂、解說等多媒體表演藝術。藉此明基設計團隊已經暢遊了紐約、東京、布拉格、維也納與倫敦等都市。

隨著明基設計中心屢屢在國際設計大賽中得獎，工業設計成為產業新顯學，台灣科技廠商紛紛模仿明基建立工業設計團隊，甚至重金挖角明基的人才，但是跳槽的人最終又回到明基。

「因為明基有完整的設計師的工作環境與舞台；更重要的是，設計團隊成功與否的關鍵，在於老闆願不願意全心投入，」王千睿強調，明基的創意團隊有了李焜耀的支持，更可以施展拳腳，深耕未來的產品設計。

G



陳宗怡 攝

## 數位製作總經理 王偉忠 要寵他，也要讓他失敗

王偉忠管理創意團隊的兩手策略：

要寵，給他最好的戰場；要挫，記取失敗是成功的開始。

■ 王一芝

「叫樓上的人下來！」一身白色運動服、留著及肩染金長髮的數位製作總經理王偉忠，拗不過攝影記者再三要求，以他渾厚又獨特的嗓音向祕書低吼。

搶過「全民大悶鍋」執行製作孫樂欣手上的A4紙，王偉忠眯著眼、垂嘴角定睛看，其他陸續步下樓的團隊成員眼看

情況不對，趕緊收起笑容，和孫樂欣並排站在王偉忠身後，現場鴉雀無聲，靜得連一根針掉在地上都可以聽見。

此時，高大魁梧的王偉忠轉過頭，像兄弟般朝孫樂欣胸口槌了一記，笑著高呼一聲「快！來拍照！」，大家這才鬆了一口氣，又恢復活潑的本性，對著鏡頭笑鬧起來。

### 全台笑容，他來製造

這個以「電視才子」王偉忠為首的創意團隊，幾乎控制了台灣兩千三百萬人上床睡覺前的情緒。

先不提過去紅遍半邊天的節目，光是現今仍在播映的，就包括「康熙來了」「全民大悶鍋」「國光幫幫忙」「我猜、我

## 康熙怎麼來？

雖然王偉忠自稱已隱居在幕後的幕後，但對數位製作團隊而言，他成功扮演了畫龍點睛的角色。

紅遍兩岸三地，連著名散文作家余秋雨都為之傾倒的「康熙來了」，原本節目名稱叫「奇怪十點鐘」，王偉忠問團隊成員，「每個人都可以主持，為什麼我們找蔡康永跟徐熙娣？」待他們將主持人名字組成「康熙」後，王偉忠立刻拍板定案，「那就叫康熙來了！」

### 愛問「為什麼」的王偉忠

前陣子邀來孫鵬前妻狄

鶯，收視率飆高到2.8（創下談話性節目歷史新高）的「國光幫幫忙」，當初創意成形，王偉忠在外界一片不看好聲中力挺，也沒忘了問，「為什麼要找他們？做出來跟別人有什麼不一樣？」誘使團隊將節目調性聚焦在兩性議題上。

「當偉忠哥問我們『為什麼』，同時也是問他自己，」身為徒弟、下屬兼工作伙伴的詹仁雄說，偉忠哥很能抓重點，每當小他二十幾歲的團隊成員給他一點刺激，他很快就能轉換成自己的功力。（王一芝）

G

成功時，千萬別讓他跳槽。王偉忠心有戚戚焉地提醒，他可能一連失敗多次，最後一役才成功，「最嘔的是，你在他成功前解雇他，他卻帶著失敗經驗到別家公司成功。」

三十歲之前，王偉忠這個在嘉義眷村長大的老兵後代，就開始在競爭激烈的電視台帶新人，直到現在，今年四十七歲的他，已經當了二十多年的「偉忠哥」。

他歸納，電視創意人多半是窮人家出身，個性獨立不倚賴，習慣自己解決問題，渴望獲得成功，還要有一點驕傲。

這樣的創意個性，再加上成長過程幾次創意發揮受到肯定，易落入「自己絕不會錯」的思考窠臼，「這種人當然難管，」王偉忠用手撐著臉說。

### 做事要嚴，耳朵要開

目前電視圈當紅製作人、數位製作副總經理詹仁雄，算起來應該是王偉忠帶出來的「第三代電視人」。

王偉忠形容他，客家窮小孩出身，沒事喜歡畫圖，花錢買好家具，又愛談感情，「身為他老闆，我上班永遠比他準時，他連跟我出國玩都會遲到，」才剛像孩子般告完狀，王偉忠突然話鋒一轉，「但你

猜、我猜猜猜」「今晚哪裡有問題」「住左邊、住右邊」…等高收視率節目。

不只節目叫好叫座，數位製作更一手捧紅了ASOS、黑人、阿雅、大小炳和夏禕等旗下藝人，組成聲勢浩大的「偉忠幫」，和憲憲家族、小燕家族、石頭家族等，分據演藝圈山頭。

### 要寵，也要挫

當個創意團隊管理者，王偉

忠認為最重要的任務，就是學會「要寵他，也要製造失敗的機會給他。」

寵他，並不是讓他成為只動腦、動口卻不願動手的「殘缺創意者」，而是給他最好的戰場，放任他去執行，不要太管他，並且含著眼淚、帶著微笑地讓他經歷失敗，王偉忠說，「如果失敗後他仍不放棄創意外本性，失敗教訓會融入他的血液裡。」

最重要的是，當創意人快要



要懂他，看他好的那一面，小詹是執行力好，又能接受失敗的創意者。」

不同於年輕電視人，流行拿整人、偷拍或抄襲日本節目吸引觀眾，1996年重返電視圈的王偉忠，卻仍鍾情從社會變化過程中擷取創新元素。

「初期偉忠哥曾經試著不斷啓發我們，他的口頭禪是問我『這樣好嗎？』」八年前加入團隊的詹仁雄，記憶猶新地模仿起王偉忠「孫小毛式」的咒罵聲調。

經過一段不算短的磨合期，也製作了像「學校沒教的事」「哈拉上海」「魔法ABC」等曇花一現的節目，數位製作團隊終在「全民亂講」「康熙來了」兩個節目，達到由青轉紅的成熟度，「這是偉忠哥和年輕電視人激盪出的結構，」詹仁雄說，十個節目掛掉了八個，是電視製作團隊的常態。

「雖然我做事嚴格，但幸好耳朵是開的，」王偉忠也因此深切認知，團隊創意要從下而上，不能由上往下，「由上往下，執行者很難如老闆心意；從下而上，老闆會發現小朋友的可愛創意。」

## 老闆識貨，人才服氣

王偉忠的體悟，源於自己也是創意者出身，對於團隊成員所有

「症狀」，再清楚不過。

時光拉回三十年前，當年不到二十歲的他，雖一心想在電視圈闖出一番天地，卻擁有創意人的浪漫和敢於不同，留著長髮耍個性，沒事酷愛四處亂晃，討厭有形的管理與要求。

那時他第一次把寫好的劇本拿給華視編審孫儀看，沒想到一向板著臉、嚴肅到不行的孫儀竟問他，「不錯！第一次寫劇本嗎？」他鼓起勇氣回答，「寫一段時間了，」當下孫儀就決定簽下他，一個月給他2萬元。

「我絕不是他喜歡的那種年輕人，但是他識貨，肯去花心思重組我，」王偉忠指著外頭的孫樂欣說，他就是孫儀的兒子，「以前孫儀罵我，現在我罵他兒子，」王偉忠笑得樂不可支。

他隨即接著說，創意團隊領導人本身必須有過類似過程，走過他們正在走的路，「你瞭解他，他對你服氣得一塌糊塗，如果你不懂他，他馬上拍屁股走人。」

正因為如此，儘管喜劇「住左邊、住右邊」執導工作忙得不可開交，把創意當作習慣的王偉忠，仍不忘隨時翻閱最新一期雜誌、熟讀網路流行語彙，找到和年輕電視人共同的創意語言，「否則，憑什麼一個快五十歲的人，還能用年輕人的語言做節目？」



## 王偉忠的管理錦囊

1. 給予執行機會，讓團隊成為既動腦又動手的「健全創意者」
2. 別在創意人成功前解雇他，讓他帶著失敗經驗到別家公司成功
3. 做事嚴格，但耳朵要開，創意是由下而上的





## 橙果設計負責人 蔣友柏 高效率產出好創意

橙果，不只是一家設計公司，也是具備明星特質的商品，代表了王子夢想的實現。

且看被喻為「台灣威廉王子」的負責人蔣友柏，如何以他快又準的商業直覺，及強硬的紀律手腕，讓團隊的創意水龍頭，有效率地開啓。

### ■ 王一芝

5月18日午後，內湖利達亞太創意中心，記者會主角Ford All New Focus 1.8五門車尚未登場亮相，台灣福特六和總裁沈英銓迫不及待先向在場媒體介紹，身旁即將合作設計紀念車款的伙伴，「歡迎橙果設計董事長蔣友柏。」

長輩這一聲「董事長」尊稱，雖讓蔣友柏感到有些彘扭，但至少這一刻，他不必再聽到「蔣家第四代」的介紹開場白，可以享受自己成就的驕傲。

### 橙果旋風席捲全台

看起來今年似乎是橙果設計

歡呼收割的一年。

從年初為Kuro和統一超商設計「愛的圈套」圍巾大賣兩萬條，替遠流出版社設計的三十周年紀念品受到矚目，到免費幫金曲獎入圍者設計獎牌，由蔣友柏領軍的創意團隊，已在台灣掀起一股橙果旋風。



不只是話題性，去年營收4800萬元的橙果，光今年前三個月簽約金額，就已超越年度目標，「今年底應該可以把明年的幹掉，」外表英俊挺拔、被公認是「台灣威廉王子」的蔣友柏，言談裡中、英文夾雜，偶爾還會冒出周杰倫式的耍屌用語。

蔣友柏創辦橙果的決定，是他和弟弟蔣友常在飯桌上談出的結果。長達十二年跟著父執輩參與投資銀行業務的蔣友柏，五年前決定和念設計管理的弟弟蔣友常回台灣自創設計公司，「我負責營運發展規劃，友常則是內控執行。」

## 不找天才，找朋友

不同於其他設計公司上午的門可羅雀，每天幾乎十點不到，橙果員工就窩在會議室討論設計案。兩個小時後，門被推開，蔣友常豢養的三隻小狗率先溜出來，而尾隨眾人之後的蔣友柏，總是積極而急促的左交待、右確認，深怕遺漏了哪件事。

下午兩點，是蔣友柏的下班時間，沒請保姆的他，得趕回家帶小孩。但下班後的他可沒閒著，除了偶爾進辦公室幫同事打氣，也努力翻閱相關資料，甚至還有員工會在半夜十二點接到他的e-mail。

出身政治世家的蔣友柏，難免

習慣性對外人築起一道防護牆。也因此，橙果沒有透過「104網站」徵人的大動作，除了八位不同國籍的設計師，其他員工全是透過私人管道找進來，不是蔣友柏國小同學，就是看著蔣友常長大的多年好友。

「我不找絕頂聰明的天才，要找我信得過的朋友，」蔣友柏說，這些來自廣告、汽車、雜誌、唱片和醫療科技的成員，都是各專業領域的佼佼者。蔣友柏習慣讓每個新人跟他一個月，好幫他們找到「對的位子」。「我不喜歡等，只要一個月就知道這個人能不能用，」他又幫自己點了根菸，自顧自地吞雲吐霧起來。

最有趣的狀況是，每當專案負責人無法提出令蔣友柏滿意的解決方法，火冒三丈的他會用手摀住額頭，擺出一副無語問蒼天的招牌動作。

這時，感情好到如同寢室室友的員工們，為了解救陷入膠著的兩人，腦袋的創意水龍頭便會自動扭開，源源不絕。「沒有人喜歡看他等不到答案的痛苦樣子，」剛到任沒多久的營運長Jimmy說。

## 溝通夠就能有效率

回想不到兩年的實戰經驗，在紐約念財務管理的蔣友柏認為，管理創意團隊最重要的是time



## 蔣友柏的管理錦囊

1. 不找天才，找信得過的朋友當員工
2. 以自己完成的時間為基準，要求設計師準時交件
3. 要求業務有效率地與客戶溝通
4. 想辦法幫設計師建立可以發揮的平台





execution（執行時間）和 Efficiency（效率）。

他認為創意領導者必須抓準市場飽和時間，像平均壽命不到一個月的3C商品，兩個月內設計師一定得交件，但可以長銷十年的腳踏車，就算設計拖了三個月也不為過。

至於效率部分，蔣友柏認為主軸在業務，不在設計。處女座的蔣友柏規定，和每個客戶第一次正式會議，至少要有兩位業務出席，愈多人知道客戶的想法愈好，「如果能有效率地瞭解客戶需求，有效率地與設計師溝通，設計師的效率自然就高。」

通常蔣友柏也會以自己能完成的時間限制員工準時交件，「如果我兩天能做好，他們也只能花兩天，如果沒做好，我就自己跳下去做，」一旁同事搭腔說，只要聽到蔣友柏在辦公室大吼大叫，就知道進度落後了。

## 努力為成員創造舞台

在清庭創辦人兼執行總監石大宇的引薦下，蔣友柏邀來英國當紅、不輸Philippe Starck的國際設計師Michael Young當台柱。礙於國內對設計品有曲高和寡的偏見，直覺告訴蔣友柏，必須設法建立一個平台，

讓Michael Young有所發揮。

整整一年，蔣友柏一步步落實「設計不唱高調，可以成為生活主角」的主張，藉以幫眾國際設計師開路，「我絕對不做賣不好的東西，」蔣友柏回答得坦率。

看到《遠見》記者帶來的新型照相MP3，原本意興闌珊的蔣友柏，眼睛突然亮了起來，「如果是我，不會增加它的功能性，而是告訴消費者，就算車子壓過都不會壞，」他把玩一會兒接著說，「我會將包裝盒做成充電基座，也許晚上還能當夜燈。」

蔣友柏講話直接，就連思考邏輯也快得讓人有點招架不住。「他對商業思考非常直覺，天生擁有逆向思考的本事，」身旁同事觀察。

今年初，橙果為遠流出版社做三十周年創新產品提案時，從小看金庸長大的蔣友柏，直接聯想到《鹿鼎記》裡韋小寶少不了的骰子，接著叛逆的他又突發奇想，把骰子變得晶亮透明，甚至還打算串成吊鍊，命名「鑒配」，在情人節拿到7-ELEVEN販售。

「任何東西，我都有辦法找到附加價值，而且在不增加成本的情況下，獲得更高利潤，」蔣友柏揚高聲音暢談自

己的強項，眼神自信而飛揚。

事實上，蔣友柏快又準的直覺，來自於過去投資金融業務的歷練。「我的確是拿十二年投資的經驗來看設計案，」說罷，蔣友柏轉身拿起筆，熟練地在白板上畫出象限圖，從法律、獲利、市場及延伸性解說，儼然就像華爾街上衝勁十足的年輕實業家。

## 設計界的林志玲

很多人質疑，蔣友柏的明星特質蓋過設計本身。

但為「愛的圈套」設計圖案的數位製作副總經理詹仁雄觀察，至少橙果啟發了消費者的視覺，也沒有將設計搞得很浮誇，他認為橙果在設計界的角色，就像林志玲之於模特兒，「林志玲雖不是最頂尖的模特兒，但至少她讓模特兒這個行業變得有趣。」

兩小時的採訪過程，蔣友柏不只一次提及，橙果年底即將轉型為行銷顧問為主，設計為輔的公司。

問他，這樣的轉變是當初兄弟倆想像的模樣嗎？蔣友柏燃起一絲自嘲的笑容說，小公司怎麼可以想要任何事，「我很懶，腦袋也沒辦法想那麼遠，好好做每一步，公司自然會成形，成形了就會定位。」 **G**

# 深藍教父 許峰雄 天才如何帶領 天才團隊

位於北京的微軟亞洲研究院，  
是比爾蓋茲稱霸科技世界的祕密人才庫。  
曾經為IBM開發「深藍」(Deep Blue) 電腦，  
打敗世界棋王的許峰雄，  
也在2002年加入這班天才團隊。  
角色一變，許峰雄現在要帶領這批大陸年輕精英，  
再創科研奇蹟。

■ 楊方儒

「MIT (美國麻省理工學院)，算不上厲害，」微軟亞洲研究院院長沈向洋語帶傲氣地對台灣媒體說，總部位於北京的微軟亞洲研究院裡頭，上百名年輕天才型研究員，個個擁有睥睨美國一流大學的高科技研發本領。

亞洲研究院是微軟海外規模最大的研究機構，更是微軟稱霸科技世界的祕密武器。臥虎藏龍的亞洲研究院，目前擁有一百二十位科研天才。

## 創意+創造力=真正天才

現任院長沈向洋十三歲進大學；前院長張亞勤十七歲就拿到

碩士學位，三十一歲更成為美國電機及電子工程師學會 (IEEE) 有史以來最年輕的院士；整個研究院裡，一堆博士、博士後研究人員，年紀都才二十啣噹。

許峰雄目前擔任微軟亞洲研究院平台元件研究中心主任，手底下有六位全職研究員，還有五位來自北大、清華的實習學生。他們，是中國大陸十三億人口中，精英中的精英。

「全中國最好的學生都在這裡，將來有一天，很有可能會出現大師級人物，」能得天下英才而教之，許峰雄顯得格外興奮。

利用小手機投影出等身大尺寸視訊影像，還有不用配戴專屬眼



## 許峰雄的管理錦囊

1. 擇才標準：IQ重要，EQ更重要
2. 營造「健康的競爭環境」，充分授權也適時指導
3. 沒有業績壓力，信任成員自律的能力
4. 滿足成員的物質報酬，否則過高的流動率，會導致研發進度脫節

鏡，就可在戲院裡直接欣賞3D動畫，這些有如科幻電影情節般的顯示器技術，正是許峰雄子弟兵們努力的目標。

「要有創意，更要有創造能力，」許峰雄認為，這些外人看似虛幻的研究計畫，全部都是「無中生有」的，是一邊要求研究人員天馬行空的想像力，一邊又考驗他們的技術基本功，他強調，「真正的天才，要能夠想別人想不到的事，又能完成別人做不到的事。」

## 人才+人才=競爭力

世界首富、微軟總裁蓋茲（Bill Gates）曾明言，「軟體產業的競爭，其實就是人才的競爭」，也就是說，只要把握住人才，軟體公司就能立於不敗之地。這是微軟屹立不搖的奧秘。

微軟亞洲研究院的發展目標同樣明確，就是找最好的人，給最好的環境，讓他們自己去發揮。如同美國管理專家柯林斯（Jim Collins）在《從A到A+》一書中描述，「先讓對的人上車，他們自然就會找到方向。」

因此，微軟砸下重金在亞洲培育人才，跟其他研究機構相比，微軟亞洲研究院最大的不

同在於，這裡一方面有工業研究院的性質，一方面又擁有濃厚的私塾氣氛。

微軟對於優秀人才的待遇之好，在業界不是祕密。台灣微軟以業務銷售為經營主軸，幾位副總級高階主管，幾乎都是四十出頭就坐擁不少財富，在壯年就決定退休養老。

亞洲研究院的薪資水平，在大陸外企排行榜中同樣名列前茅，為了留住資深研究人才，微軟更採行大陸少見的紅利發放方式：直接給股票。

一位企管顧問認為，大陸精英員工近幾年都是向「錢」看齊，物質報酬上一定要能夠滿足他們，否則過高的流動率，會導致研發進度脫節，公司經營失衡，「當然，微軟是世界最top（頂尖）的軟體公司，衝著這個名號，以及研究院內與其他精英相互切磋的環境，會吸引不少一流人才投入。」

## 高IQ+高EQ=真正精英

外界都好奇，微軟用極佳報酬留住這群「天才」後，要如何管理他們？同樣來自台灣，微軟研究院首任院長、現任微軟副總裁的李開復曾表示，亞洲研究院的人力資源管理，沒有下什麼特別的功夫，「因為真正的精英分子，都瞭解自我

管理的重要性。」

也就是說，IQ固然重要，EQ（情緒商數）更是微軟擇人的重要標準。

院長沈向洋接受大陸媒體採訪時強調，微軟亞洲研究院內部公認，高成就的最主要關鍵是高EQ，不是高IQ，「不能融入團隊的人，我們不會要他。」

亞洲研究院曾經招募一位在大陸「駭客」圈子小有名氣的年輕駭客，加入研究團隊。可惜的是，這位駭客入侵能力過人，但卻無法融入團隊，也無法將他所長轉化在防火牆設計上，無法達成團隊目標，最後只得走人。「就像是NBA籃球員，不能只會進攻得分，也要懂得防守，更重要的是團隊合作，」許峰雄巧妙譬喻。

「有talent（天賦）不算什麼，ethic（道德）更重要，」許峰雄講了一個小故事，在一次招募場合中，兩位程度同樣出眾的學生一起來面試，申請進入亞洲研究院實習的機會，其中一位學生雖然不擅言詞，不懂得包裝自己，但在面試應答中，「看得出來是塊璞玉」。

另外一位學生的履歷，在許峰雄眼裡，看起來明顯誇大不實，經歷上有灌水嫌疑，他雖



能言善道，做研究也有潛力，最後仍被拒於微軟大門外。

## 信任+挫折=培養贏家

亞洲研究院打造了一個「健康的競爭環境」。因為，一流人才大都很有企圖心，只要看到隔壁同事都表現得很好，自己就會想要拚命。

對於沈向洋與許峰雄這些高階主管來說，塑造自由的研究氛圍，還有完全授權的信任感，以及適時的給予指導，成了他們最關鍵的管理綱領。

另外，最重要的是，微軟亞洲研究院沒有「業績壓力」。「過多的束縛，以及成文的管理規章，反倒會扼殺天才的創造力，」許峰雄說。

一般研究機構中，研究員必須在一定時間內交出多少成果，但微軟信任這些天才自律的能力，就算部分研究員長時間沒有顯著成績，高層也不會刻意給予過多關愛的眼神，反倒會投以更多正面的鼓勵與耐心，靜待他們走上成功之路。沈向洋說得輕鬆，「我們相信這些小伙子總會做出些什麼來。」

「跌倒，是為了學習如何站起來，」在好萊塢新片「蝙蝠俠：開戰時刻」中，蝙蝠俠韋恩（Bruce Wayne），一直謹記父親

## 許峰雄的深藍傳奇

1997年5月，全球電視都在轉播深藍電腦與棋王卡斯帕洛夫（Garry Kasparov）的對戰局。

最終結果，深藍以總得分三·五，勝過棋王的二·五分，成了史上第一台「打敗人腦」的電腦。

許峰雄投注十二年黃金歲月，為IBM開發出來的這套深藍（Deep Blue）系統，由兩層高一·八公尺的模組構成，每個模組裡面擁有十六個IBM RS/6000SP高速平行處理晶片，每一秒，可以檢視兩億個西洋棋棋步。

台大電機系畢業後，許峰雄赴美攻讀卡內基美隆大學電腦博士學位，是台灣早年優秀人才的代表。他的博士論文「深思」（Deep Thought），就是「深藍」計畫的前身。

在開發深藍時期，核心研發團隊只有三人，他負責硬體

規劃，美籍的霍恩（A. Joseph Hoane）開發軟體，加拿大籍的坎貝爾（Murray Cambell）則是西洋棋手。

三個人感情非常好，因此協議沒有所謂的領導人，地位一律平等，只要誰有技術上的突破，彼此都高興得不得了，心裡也會萌起一股「有為者亦若是」的念頭，加上IBM多年來對深藍計畫的投資相當捨得，就這樣寫下了一頁科技演進史。

「我不是天才，也沒測過IQ，」被視為台灣之光、世紀電腦奇葩的許峰雄謙遜地說，「我只是把握時機，趁著浪頭創造了歷史。」

深藍教父許峰雄，2002年挺身加入微軟亞洲研究院的天才陣容。自嘲已不再年輕的他，決意要帶領新一輩年輕研究員，再創一個深藍奇蹟。

（楊方儒）

G

給的這句遺言，在歷經千錘百鍊後，終於從一個平凡人，成為眾人仰賴的正義使者。

許峰雄心有同感的說，「我們帶學生、管理天才，也是這

個道理，我們用『身教』讓他們瞭解，沒有一個人是天生注定成為贏家的，一定要經歷過一次次挫折，才能一步步接近成功。」

G



黃育慧 攝

台灣人壽

# 學習科技業，商品R&D

台灣人壽的商品研發中心，有著廣告公司的輕鬆氣氛，還有量身訂作的組織架構，源源不絕的創意，於焉誕生……

■ 陳盈羽

「我」真的沒有想到，台壽阿龍會這麼受歡迎！」台灣人壽總經理洪鴻銘把玩著小阿龍吊飾，露出和阿龍相似的憨厚微笑。

去年10月份台壽保推出第一批買500元保單送阿龍玩偶的活動，使保單量倍數成長，也

成功地讓台壽保的目標客戶年齡層往下降，吸引了不少年輕族群。

企劃處經理林妙華表示，平常每月新增保單件數通常是六、七千件，但是買保單送阿龍周邊商品的活動，在短短一個半月，保單就衝上兩萬七

千多件，讓台壽保的業績屢創新高。

## 研發是壽險業的火車頭

台壽保的品牌委員會創造出大受歡迎的阿龍，為台壽保的形象加了不少分，然而洪鴻銘認為，台壽保不能只滿足於阿



龍的成功，保險業者最重要的，還是在於產品的創新。

洪鴻銘就表示：「商品要賣得好，必須透過許多管道，光靠一個創意的行銷手法是不夠的。」

商品研發中心協理許義全也說，商品研發扮演壽險業「火車頭」的角色。

「保險新商品的產生是保險業的根本源頭，」洪鴻銘說。去年業績占金融業第一高、EPS達到5.55元的台灣人壽，將繼續朝向更年輕、更創新的品牌之路邁進。

台壽保董事長朱炳昱不惜巨資，打造像廣告公司般無拘束的辦公環境，就是要讓創意成員可以在沒有壓力的情形下，打拚出最好的工作效益。

一走進名為「tip center」的商品研發中心辦公室，以往金融業給人整齊、正經的刻板印象一掃而空，取而代之的是不規則形的牆壁、閱讀咖啡吧台、冥想室，還有一台氧氣機，讓員工使用過度的頭腦深呼吸。

研發中心的主管，是人稱「許天才」的許義全，他表示，透過環境的改變，希望在其中工作的人，能有不同的心態，該部門希望向電子

業的R&D（研發部門）看齊，所以台壽保的創意團隊小組，比其他金融機構更活潑、敢表現。

### 先設計商品再精算

過去台壽保的商品都是由精算師設計的，但是精算師較著重的是數學長才，因此台壽保將商品部門和精算部門劃分開來，商品部門負責發想、完成，最後再交由精算師進行確認。洪鴻銘表示，如此設計出的商品較能貼近市場需求。

許義全鼓勵員工勇敢提出自己的想法，他認為不管創意是對是錯，「勇於提出」是該部門所要塑造的氣氛與文化。

許義全說，他不會限制員工提出來的想法，只要有「idea」，就不怕創意沒辦法實現，因此在開會時，許義全都會刻意避開討論過程，等到有爭議、或下決策的關鍵時刻，才會表達自己的想法，他認為讓員工自由發揮，是激發員工創意的最佳辦法。

他認為，每個創意發想就算沒被採用，也不會被浪費掉，因為這些新點子，總有一天會派上用場。 **G**

### 阿龍的身世

「希望每天都是星期天，無憂無慮快樂去聊天……」，台灣人壽廣告裡這隻胖嘟嘟的阿龍，唱出全台灣大人小孩的心聲。但這一炮而紅的創意點子，背後可是經過品牌委員會與業務員一長串的溝通、發想、組織、企劃，才成形的。阿龍的出現要回溯到2004年3月總統大選前後，台灣民衆因政治意識型態不同，一分为二，有感於社會分裂的情形，台壽保的品牌委員會在開會時，初步決定要釋出和平的訊息。「當初創造這隻阿龍，就是希望在一政治口水中，能夠出現不一樣的聲音」，總經理洪鴻銘說，在政治立場壁壘分明的台灣社會中，希望大眾得到一個喘息的空間，所以花了五、六個月的時間，改造台壽保的吉祥物「阿龍」。

### 難產的阿龍

為了讓阿龍給人「舒服、快樂」的形象，品牌委員會決定以活潑的黃色系為主，並刻意將阿龍塑造成中性的角色，廣告詞曲也化繁為簡。現在廣受大家喜愛的阿龍已經是第三代了，並由品牌委員會不斷討論、改變才慢慢成形。品牌委員會由公司內部二十多名主管組成，花了五、六個月，過程中爭執不斷，光是阿龍的顏色就換了三次，也為了阿龍要不要有牙齒等討論許久，所有細節都要徹底溝通後，才拍板定案。「很多廠商來跟我們洽談授權，但是我們堅持不賣，」企劃處經理林妙華說，「現在連盜版的阿龍都已經出現了！不過品質跟我們相差很多。」（陳盈羽）





陳應欽 攝

飯店服務員認證

# 只有17把金鑰匙在台灣

擁有金鑰匙認證的飯店服務員，是服務水準的指標，  
是感動顧客的高手、完成不可能任務的專家。

這些超級服務員有何服務煉金術？擁有什麼獨到的服務祕笈？

■ 陳怡萍

**忙**著享受飯店裡的SPA、泳池、美食以及舒適的房間時，你可能沒想過，只要有任何疑難雜症，找上大廳客務中心，服務人員一定馬上幫你解決。

為了集合全球優秀的飯店大廳客務服務人員，1929年國際金鑰匙協會於巴黎組成，現有一千五百名會員；台灣的金鑰匙協會於2001年成立，在全台近百家飯店旅館中，獲頒金鑰匙的

服務人員僅有十七位。

**堅持「Never Say No」**

「要在服務中心工作，腦筋要靈活，好奇心還要強，」遠東飯店服務中心主任，同時也

是金鑰匙協會會長的廖文宇解釋，服務中心除了是一個資訊站，還要幫客人解決問題，食衣住行育樂都要一手搞定。

對這些「A級」服務人員來說，「Never Say No」就是在與客人應對時，最基本的工作守則。

「基本上我們不會拒絕客人的要求，」廖文宇說，服務中心不像訂房部，客滿就是客滿，當客人有要求，至少可以撥幾通電話問問看，若沒有辦法完成，再跟客人解釋自己的難處。

「我們也不是神，任何事都可以完成，但是我們可以給顧客另一個選擇，」君悅飯店服務中心副理陳國昌舉例，曾經有一位顧客拿著過期的電話費帳單，到櫃檯向服務人員提出幫自己到電信公司的直營店繳費的需求；服務人員想了想，還是婉拒了他。

在旁聽到這段對話的陳國昌，立刻叫住這個顧客，建議他以信用卡，利用電信公司的語音系統繳費，「當他快要放棄的時候，我們還是用另外一種方式幫他繳了費。」

## 當門僮，也當圓夢功臣

大廳客務中心的工作，除了門僮、行李員等例行性服務

外，顧客提出的「超級任務」，也讓金鑰匙服務人員，成了幫顧客圓夢的大功臣。

廖文宇曾經接獲一位顧客的要求，讓他當時有點「傻眼」，「有一位日本顧客到台灣旅遊，給了我們一堆日據時代的地名跟校名，希望我們幫忙找他父親在台灣的母校。」

秉持著「Never Say No」的精神，廖文宇開始聯絡台北市政府教育局，並且透過上網、打電話的同步作業，花了兩三天的時間，甚至請學校的工作人員打電話詢問已經退休的教師，終於找到了這所母校，「結果他太開心，寫了一封感謝信給總經理，結果我們每個人得到一疊飯店的折價券。」

晶華酒店服務中心經理賴建宏也曾經為一個熟客，完成了大家眼中「不可能的任務」。

這位在晶華住了三年的顧客，有一次從蒙古的會議中，寫信給他，請他幫忙準備一種四方形的光碟片，寄到蒙古去。

接獲要求的賴建宏，開始到光華商場四處詢問，還在網路上到處搜尋，好不容易找到光碟後，又被幾家快遞公司回絕說沒有辦法送到蒙古，最後關頭才終於找到可以送達的快遞業者，「他收到後寫了一封長

長的感謝信給我，看得我都快要飛起來了。」

## 有肩膀才扛得動榮耀

戴上金鑰匙徽章的服務人員，除了戴上了服務品質的正

### 台灣17把金鑰匙在哪裡？

想要得到金鑰匙的認證，必須具有至少三年服務中心的主管或副主管資歷、具備三種以上語言能力，以及兩位國際金鑰匙協會的正式會員推薦。嚴格的把關條件，讓金鑰匙級的服務人員，成了飯店服務的水準指標。

### 金鑰匙協會在台會員

● 遠東飯店服務中心主任	廖文宇（會長）
● 遠東飯店服務中心經理	張夢弄
● 晶華酒店服務中心經理	賴建宏
● 六福皇宮人資部協理	李厚德
● 六福皇宮櫃檯部副理	張玉明
● 君悅飯店服務中心副理	陳國昌
● 圓山飯店客務部前台組主任	陳學明
● 圓山飯店客務部前台組組長	王清芳
● 福華飯店服務中心副主任	胡進守
● 西華飯店服務中心經理	陳貽照
● 西華飯店服務中心領班	許啓發
● 喜來登飯店服務中心主任	莊俊龍
● 環亞台北大廳經理	樓繼元
● 新竹國賓服務中心領班	李尚如
● 新竹國賓櫃檯領班	王慧錚
● 新竹國賓大廳經理	周維浩
● 新竹國賓櫃檯領班	徐保鵬

繪表：劉麗堅



◀擁有金鑰匙徽章的服務人員，是飯店中的服務品質保證，由上至下依序為：  
遠東飯店服務中心主任廖文宇，  
君悅飯店服務中心副理陳國昌，  
晶華酒店服務中心經理賴建宏。

字標籤，更肩扛了更大的工作壓力。

「認得這個徽章的人，對我們的期望都會很高。」福華飯店服務中心副主任胡進守說，客人如果瞭解金鑰匙的高標準要求，就會認為得到認證的服務人員，應該無所不能，「這讓我們肩上的壓力很大呀！」

廖文宇也補充，當自己盡了全力卻還是無法完成顧客的要求時，顧客反而會以「你不是金鑰匙會員嗎？難道是戴好看的？」來質疑自己，「之前甚至有拿到金鑰匙的人，因為壓力太大反而想要拿下來。」

儘管金鑰匙帶來的壓力，讓這些服務高手常面臨讓人喘不過氣的壓力，但衣領兩側的方形徽章，卻也等於是工作上的最大榮耀。

君悅飯店的陳國昌說，有一次他在服務台碰見了一個日本客人，這位客人看見自己的金鑰匙徽章後，跑來跟自己說，他只要看到這個徽章就能夠很放心，「這就是榮譽感，就像演員都會想要得金馬獎證明自己一樣。」

G







繼《與成功有約》的七個習慣後  
成功學大師柯維進一步提出  
能幫助人們邁向卓越的第8個習慣——  
「發現內在的聲音」

- 習慣 1：主動積極
- 習慣 2：以終為始
- 習慣 3：要事第一
- 習慣 4：雙贏思維
- 習慣 5：知彼解己
- 習慣 6：統合綜效
- 習慣 7：不斷更新
- 習慣 8：發現內在的聲音

擁有第8個習慣的個人  
能夠超越生活與工作的困境，並影響他人  
執行第8個習慣的領導者  
能夠帶領組織發揮高效能，達到卓越之境

# 第8個習慣

## 發現內在的聲音

史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey)

《時代雜誌》譽為「人類潛能的導師」，並入選為全美二十五位最有影響力的人物之一。《與成功有約》一書，更被譽為二十世紀最有影響力的商業書籍之一。



第8個習慣 ■軟皮精裝 ■定價380元

★全美各大媒體及書店暢銷書排行榜第1名！

與成功有約 全新修訂版 ■軟皮精裝 ■定價320元

★全球暢銷1,500萬冊！ ★中文版印行突破30萬冊！

The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness

家樂福總經理 吳偉生

# 量販就是不斷做大

這位量販界的洋將，年紀輕輕就已征戰泰、韓量販市場。

這回氣勢騰騰來到台灣，以閃電般的展店速度，以及對消費者心理的透視力，鯨吞台灣量販市場。家樂福的全球布局，少不了他。

■ 陳怡萍

台北縣新店市中興路，本來是條暢行無阻的大馬路，去年12月起，突然車水馬龍。

一家大型「購物中心」的開幕，竟然驚動新店市公所出動十數名義交維持交通，並緊急研擬交通改善計畫，為的是避免開幕後帶來的人潮、車潮。

這棟建築物裡不僅有著精品美食街、健身俱樂部，頂樓更規劃了高爾夫球練習場，如果不仔細看外牆上的藍色招牌，你很難想像這是家樂福在台灣所開出的第三十四家分店。

## 速度小子飆高店數

家樂福總店數從2002年的二十八家，快速擴展至今年底預期的三十八家。兩年多來不僅「暴增」十家店，年營業額也維持8%至10%的成長。目前以新台幣500億元營收及40%市占率，穩坐市場第一。

年輕、渾身衝勁的總經理吳偉生（Marc Oursin），就是幕後最大的推手。

「他是我共事過最親切、頭腦最清楚的總經理，」服務於家樂福超過十年的全國行銷企劃部經理李雅惠簡潔地形容這位很有「速度感」的主管。吳偉生的「頭腦清晰」，反應在評估量販市場上，與他人不同的觀點。

## 量販市場還大著呢

根據AC尼爾森公布的「消費者購物行為報告」，台灣量

販店的發展速度已居亞洲之冠，平均每二十二萬九千人就得養活一家量販店的密集度，在亞太地區中已屬最高。

但對吳偉生來說，真正的量販市場「還大著呢！」他舉例，六年前他與當時台灣家樂福總經理在亞太地區的會議上碰面，當時那位總經理預言，家樂福在台灣的最大展店數，頂多只有二十六家，「但是今年結束，我們預計會有三十八家店，顯示台灣量販業的潛在市場實在太大了。」

吳偉生分析，台灣量販零售市場可以分為兩個部分，一是有系統的連鎖業者，包括超市、便利商店、藥妝店，另外則是傳統市場、夜市等未整合的部分。「量販零售市場真的很大，還有很大的成長空間。」

因此，吳偉生來台後，便把家樂福的發展重心放在快速展

### 國內主要量販業者營業額

	2004年營業額 (新台幣)	總店數
家樂福	500億	34
大潤發	375億	23
愛買吉安	N/a	13
好市多Costco	90億	4
特易購Tesco	N/a	6
資料來源：各家業者 繪表：陸承宗		



## 吳偉生 小檔案

- 出生日期：1962年4月7日
- 學歷：法國ESSEC企管碩士
- 經歷：泰國家樂福總經理  
韓國家樂福總經理

## 市場攻略

1. 快速展店，兩年半開店家，擴大市占率
2. 執行每月兩次消費者調查，掌握顧客瞬息萬變的消費需求
3. 規劃家樂福生活城，讓家樂福以小型、中型及生活城三種規模的店型，吸引各客層的消費者，在市場上大小通吃

店、擴大市占率上。

## 建造生活城衝過頭？

建造購物生活城的家樂福，在競爭激烈的量販市場中，不免引起同業質疑。全聯社副總經理楊瑞昌就直言，「這是在冒險，這麼大的店，每天付出的都是你無法想像的高成本！」

好市多企劃部經理李伯孟也認為，量販業者如果沒有先把自己的本業特色經營出來，反而納入其他行業的經營模式，可能造成自己核心競爭力的損失，「如果人家要買精品、要打高爾夫、要運動，為什麼要到你那裡？」

面對外界的疑惑，吳偉生仍然自信滿滿地說，家樂福新店城的成績，「比很好還要好，等於成功了。」不過細問營收，家樂福卻不肯透露。

讓吳偉生眉開眼笑的，不只

是人潮，還有數字。

家樂福新店城開幕當日不僅人潮擠爆，三千個福袋瞬間搶購一空，業績更是超乎預期，連月來都比原先的預估業績成長四成以上。

「我們創造的是自己的市場、自己的購物中心，」吳偉生分析，台灣購物中心少了對消費者「基本需求」的購物吸引，而家樂福所提供的日常用品量販服務，就是讓消費者「不得不來」的原因，「基本需求就像一塊磁鐵，能夠不斷的吸引消費者前來購物。」

## 比消費者更懂消費者

「他來了之後，特別下功夫研究消費者的需求，」李雅惠點出吳偉生為家樂福帶來的另一改變。「因為這個行業就是必須應付消費者不斷改變的需求，」吳偉生強調。因此，家樂福每個月至少做兩次市場調

查，從賣場顧客推車內所選購的商品中，主動明白顧客消費行為的改變，並不斷研發問卷，進而擬出行銷策略。

吳偉生舉例，去年家樂福透過研究發現，台灣消費者對食品安全的敏感度是亞洲最高。為了滿足消費者，特別在豬肉與雞肉產品的外包裝上標示生產編號。就像身份證一樣，輸入編號就可以查出雞隻在哪家養雞場飼養、供應何種飼料等。「所以現在家樂福的豬肉、雞肉營業額，各占台灣整體豬、雞肉市場的20%了。」

講話速度很快的吳偉生，不斷強調「走在顧客前面」的速度感，因為對他來說，昨天正確的決定，今天就不一定還是對的，「因為消費者對家樂福的印象，不會停留在上星期甚至昨天的購物經驗，顧客永遠只記得今天、現在的購物感受。」

G



# 中國房地產 熱到2020年？

張德齡

全球房地產大熱，尤其在中國，許多大城市的房價並不輸給已開發國家。

但在房地產一片大好中，是否又是另一個泡沫的來臨？

今年，「哈佛中國論壇」特別舉辦了一場「中國房地產座談會」，邀請到中國著名的房地產

老總們談談現在的熱門話題，同時也表達他們對於宏觀調控的個人看法。

與會的老總們一致看好未來中國房地產的前景，儘管他們的立場不夠客觀，但是從他們的言談中，或許能夠更加瞭解中國房地產的趨勢與未來的方向。

中國主要城市  
房屋銷售指數變化

	2001年	2002年	2003年
北京	101.3	100.3	100.3
青島	104.1	107.6	114.6
上海	104.4	107.3	120.1
南京	100.5	103.0	109.8
廣州	100.3	99.6	99.3
深圳	101.0	100.4	102.2

註：上年度=100

資料來源：中國國家統計局 續表：陸承宗

中凱集團總裁 邊華才：

## 上海房價是六年前的五倍



中國因為地大物博，區域發展時間不一，從最早沿海發展，海南島到大西部發展，空間大週期長。房地產本身有其發展週期，一旦發展就不斷地調整，如東部的廣州、珠海，前幾年經過調整期。杭州，上海在過去幾年內快速地發展，政府的區域發展計畫，也為房地產帶來助力。

中國房地產必定是以「中心」城市為主，例如上海從1998年開始發展，到了2004年，上海的房價是六年前的五倍，上海市場已經不只是上海，更是全國市場，世界市場。在上海購屋者有35%到40%是境外人士，中心城市的房價不是以本地收入為基礎，需求也不限於本地人。

中國人喜歡置產，這是幾千年的經濟文化。父母不但自己買房，也為子女買房。農村父母送子女到城市念書，就希望他們能夠待在那裡；如上海、北京、杭州等都市。因此，他

們也為房地產注入新的力量，成為具中國特色的經濟。

對於近來政府「宏觀」調控的看法，我個人認為有助於中國房地產的健康，避免泡沫，例如上海房價之前六到八個

月，上漲到每平方米人民幣1萬元以上，主要是炒作房價；宏觀調控可以有效打擊投資，讓房地產更穩定成長。

（中凱集團1999年3月成立，總部設在上海）

## SOHO中國有限公司董事長 潘石屹： 城市的價值在獨特



房地產泡沫化與價格有關。去年初我曾經寫過一篇「2004年中國房地產一定要漲」文章，去年7月遭到《21世紀經濟報導》批評；從此，我再也沒有談房價。

在評論房價方面，國內有兩大派：一派為經濟學家，一直詛咒房價泡沫化；一派就像在座的任志強，認為房地產到2020年前不會出問題。我想，這就是市場。如果只出現一種

聲音，那就是統一思想，未必是好事。

我對於政府的宏觀調控有不同的想法。

我認為今後十到二十年，中國有兩大趨勢：第一，就是要「進城」，從小城市到大城市，農村的父母千方百計希望自己的子女到城市去，覺得只要進了城，他們就會過著幸福美滿的日子。

我認為今後十到二十年，中國幾億人口會從事大遷移，而這個趨勢也會影響到房地產。

如果進城找工作，安定下來，下一個目標就是買房子，這也是他們父母的夢想。第二就是出國，不一定要居住在國外，而是加入國際市場，加深中國的國際化，這些是未來的趨勢，不要去阻礙。

未來房地產的空間很大，但

是發展的問題也很大。任何發展都與如何掌握先進的技術與學習分不開，如果沒有這些因素，就不會健全發展。如果國內的發展不能和國際接軌，也是如此。我曾經讀到一本書——《Death and Life of Great American Cities》（美國大城市的死與生），在美國城市的發展過程中有許多經驗與教訓，一個城市要獨特，不然就失去城市的價值。

做為一個健康、生機勃勃的城市要符合四項原則：

**一、必須符合多元化的功能。**可是在中國許多城市並非如此，例如廣州蓋了兩萬多棟住房，但是只有居住，沒有教育及工作的功能。

**二、街道小。**但在中國現在建馬路都要建很寬的路，好像要比誰的馬路較寬，就是比

較好。

三、不同年代的建築並存。  
像我昨天去MIT看到不同年代

的建築，但是在中國，舊建築大部分都是全部剷平，再重新建設。

四、密度要高。

（SOHO中國有限公司1995年成立，總部設在北京）

華遠集團董事長 任志強：

## 收入高於房價，我們買得起房子！



許多人一直說中國的房地產會泡沫化，但是我一直找不到泡沫化的數據。

中國有個特別的現象，在1998年以前，所有的住房都是採分配制，由單位建房，再分給大家。1990年代，房地產開發只占20.4%，大部分都是單位所建。到了1998年後，單位建房比率下降，房地產開發的比率上升，這種趨勢可能要用十年的時間來進行轉換，到時候才會有正確的數字。

近年來，私人購房的比率不斷上升。1998年非國有投資

只占30%，到了2003年，非國有投資占了70%，2004年更上升至90%，國有投資只剩下10%。也就是說過去調控時，政府說的話管用，但是現在，非國有投資占多數，現在是聽市場的。

2003年，房價經濟指數增長為123.5%，但是全國收入指數卻是155.5%，收入高於房價，證明我們買得起房子。2004年的數字比較奇怪，房價稍微高於收入，但是房價不是憑一年的收入購買。今年的第一季房價的增長率為9%，收入為10%，所以收入還是高於房價。

我們拿中國與歐美同等發展階段來對比，美國的1920年，相當於中國2000年，GDP高速成長。各國的住宅建設投資，基本上都占GDP20%的比重，但是現在國家的住宅投資只占12%，還差了一倍才能趕上發展國家過去的水平。

現在平均個人的建築面積是二十多平方米，相當於美國1940年的水平，到2020年才相當於美國1960年，所以未來的發展空間還很大，如果照這模式，每年必須成長30%，等於每年得進攻11.7億平方米。

1999年，高等住宅包括高級公寓及別墅，只占2.6%，2003為3.6%，2004為4.8%。新建的房子面積愈來愈大，品質愈來愈好，所以房價也相對變高，至少影響3%到4%漲幅，這也是去年房價高的一個原因。

2003年，空屋率（買了的房子和尚未租出去的），占3.2%。就美國來說，這個數字是很低的，2004年購買第二間房子的比率非常高。就房屋建材來說，中國原本老舊的房子建材很差，因此賣舊換新，這樣的需求也要維持十到二十年。

（華遠集團1983年9月成立，總部設在北京）



首創置業總裁 **唐軍**：

## 房產還有十五年的增長期



由世界經濟來看，一個國家的年均收入在3000美元到5000美元的時候，是房地產增長最快速的階段。中國以平均8%的經濟成長率，到了2020年可以到達3000美元的指標，所以房地產至少還有十五年以上的增長期。

目前全球跨國公司，在中國

都有房地產投資，如荷蘭ING集團、摩根史坦利、高盛等，北京是中國的政治及經濟中心，也是全國的模範城市，再加上主辦2008年奧運，使北京的房地產更加被看好。

（首創置業於1995年12月重組成立，是直屬北京市的國有獨資企業）

### ■現場交流

**Q：**上海在過去一年的房價大漲，是否是許多投資人刻意炒作，例如外資及溫州炒房團，近來政府有許多宏觀調控，是否會達到效果，或是讓房地產泡沫化？

**邊華才：**上海去年房地產上漲27%，有些原因是許多人看好人民幣升值或是認為有升值的潛力，因此造成很大的影響。自從開始宏觀調控後，許多人擔心房地產會泡沫化，開始慌亂，開始怕了。今年5月，上海開始增收轉讓稅，也起了很大的作用，我相信這趨勢是健康的。

**潘石屹：**今年初提到上海的房地產，我曾說過就像是塊燒紅

的鐵，別用手去摸。

上海確實在過去一年房價上漲得飛快，可是我想說的是，投資只要不違法，不逃漏稅，就不要去指責。

許多人常「醜化」炒房團，一提到他們就如何如何。溫州人就喜歡投資買房子，二十年前沒有房地產時，他們在每個百貨商店租攤位，就靠這租攤位，溫州人就賺了很多錢，這是歷史。

**任志強：**北京和上海有項重大差別，上海市政府效率比北京高，北京可能是首都，比較官僚主義，所以審核的速度較慢，可能審一塊地，一年之後還沒有下文。由於這個原因，所以北京土地的增長速度慢，

不會大起，也不會大落。

中國的發展不平衡，恰恰在於地產的不可移動性。因此地產在一個地區發達時，不代表在另一個地區也發達。

中國政府不採取「一刀切」的方法，而是各地方政府及各城市分別採取個別的辦法穩定房價，而不是要房價掉下來。中國政府從來沒有說要把房價打下來。

美國過去四十年，曾經歷過兩次房價大起大落，根本原因是總體經濟面的衰退。

如果要測量中國房價是否會大起大落，一定要從整體經濟面來看，如果未來十五年都是高成長的總體經濟，泡沫就不存在。

G

# 別恨管理大師

進入新的世紀，流行的管理理論也改了樣；  
人們不再一味崇拜所謂的管理大師，並開始在龍蛇雜處的管理學界，  
用歷史學的角度檢視大師的真面目。

■ 陳鳳馨



本文作者陳鳳馨為News98新聞台  
「財經起床號」節目主持人

黃青慧 攝

當代如果要選一門最具影響力的學科，企業管理一定可以超越經濟學、政治學、心理學等而當之無愧，可這也是最受爭議的學術領域。一方面，我們看到人們對企業管理理論的倚賴，從企業到非營利組織，乃至於政府組織再造，都可以看到人們以崇拜的方式討論管理大師帶來的新知識世界；另一方面，也看到這百家爭鳴的領域，隨時都有完全不一樣面貌的理論出籠，讓人眼花撩亂，來不及貫徹，流行的管理理論已改了樣。

我們是不是誤讀、誤用了管理理論？這已經不是企業界的問題而已，如果企管理論已流行到，成為所有組織團體都不免要拿來參考的聖經，甚至改變了我們的語言模式、思考方法，如何正確閱讀，就成了進入企管世界很重要的工作。

## 管理大師是巫醫？

企業管理原本最主要的目的是解決企業組織發展過程中所遇到的困難，國際環境、產業結構、市場需求隨時都在改變中，因應現實挑戰的策略自然隨時都會出現調整，因此，不論是企管大師、策略大師等，要提出一套放諸四海，還能與時俱進的理論，其實幾乎毫無可能。

但企業經營者太過徬徨，社會進步帶來的經營環境變化，讓過去成功的經營者不知如何面對未來的挑戰，只有求助「大師」。這種毫無獨立判斷能力的全盤接收一套理論，最後常導致失敗，且在最後一刻還不知究竟犯下什麼錯誤。難怪企管理論讓人又愛又恨。

因此，在這個盲目景仰大師的時代自然會出現質疑企管大師的聲音，幾年前由《經濟學人》兩位編輯、記者所撰寫的《企業巫醫》（The Witch Doctors），把企管大師形容為原始部落的巫醫；雖然充滿自信及自吹自擂的本領，最終卻只是憑運氣、靠直覺，甚至是靠著醫療試誤（try & error）中獲得經驗的一批人而已。這般尖刻批判，只是凸顯企業管理學界龍蛇雜處的現況。



智安財經文化 提供 陳柏年 攝

百森學院（Babson College）歷史系教授胡帕斯（James Hoopes）所寫的《管理大師，我恨你》有著類似的基本出發點，但採用完全不一樣的方法。直譯這本書的原名應該是「誤謬的先知：大師的理論對公司有害」；中文書名多了市場賣點，原文書名則較真實地反應胡帕斯的企圖心。

## 把管理大師放進歷史看

做為一位歷史學者，胡帕斯研究企管理論史與一般企管學者有不一樣的角度。

一般人閱讀或研究企管理論大都著重在工具性，現實生活中的實用性是評斷一本企管著作最主要的依據。

胡帕斯則是在歷史學的訓練下，清楚描繪了每一套理論的時代背景，也詳細調查了從泰勒、吉爾布列斯夫婦、甘特、傅蕾特、梅育、巴納德、戴明

與杜拉克等二十世紀最著名的幾位大師成長背景，進而剖析出他們提倡的理論中，有哪些時代上的創舉意義，但也因而有了時代上的局限。

有哪些個人性格上的特色，因而有個人性格上的重大缺陷；有著個人企圖達成的遠大目標，也因此可能錯誤引申其研究成果。進而評析出這些大師真正存在的價值何在。

將歷史觀納入經濟、企管等學術範疇內的研究方法，讓胡帕斯這本書為讀者開創了一個嶄新的思考領域。我們常說「鑑往知來」，事實上，在台灣有太多的學科，因為過去強調放諸四海皆準的理論性，往往只檢討理論原則，完全忽略理論創立者所處時代與個人生平對理論架構的影響；這對深入瞭解理論原則中的可採用程度其實是有妨礙的。

胡帕斯在史隆基金會的贊助下，也經由彼得·杜拉克三個小時午餐討論，及許多企業管理學者的協助下，對企業大師的理論介紹，不但深入淺出還能有完整的獨立批判性，相信許多企管大師也會對此書心服口服。

## 管理大師有三大類

胡帕斯將幾位大師分為三大



大師分爲三大類：

第一類是以泰勒爲首的「科學化管理」；  
第二類是以梅育爲代表的「人際關係管理」；  
第三類是最受當代尊重的彼得·杜拉克，  
胡帕斯將之歸類爲「社會哲學」。

類：第一類是以泰勒（Frederick Taylor）爲首的「科學化管理」，第二類是以梅育（Elton Mayo）爲代表的「人際關係管理」，第三類中最著名的應該是最受當代尊重的彼得·杜拉克，胡帕斯將之歸類爲「社會哲學」，更強化他與戴明對社會思潮的影響。

這樣的分類與胡帕斯貫穿全書的討論主題——權力，有著密切的關係。泰勒將由上而下的權力關係發揮得最淋漓盡致，並藉由知識的剝奪，建立了公司組織內的階層組織；傅蕾特則以一個樂觀的政治學者，爲企業組織建立一套參與式民主的架構，且相信如果能讓團體凝聚共識而如同一個人，必能讓組織發展更成功。這與人際關係學派的操控人心雖有不同的出發點，但已具備強調企業文化、心理控制的管

理理論基礎。

這個分類對喜愛企管研究的讀者而言幫助應該非常大，近來的企管理論研究方向愈來愈細膩，強化與疏漏就在一線之間，瞭解每一套企業管理的基本出發點後，更能看清其中的強化與疏漏而不至於誤讀。

企業裡的不民主權力

談了這麼多胡帕斯在這本書的貢獻，最後才要談及胡帕斯在書中不斷強調的「權力關係」，胡帕斯有一個思想主軸貫穿全書，他認爲，企業組織原本就是充滿不民主與不公平的由上而下權力關係，許多大師爲了解決這種權力關係與整個政治社會民主價值觀的衝突，因而建立了道德化的理論，讓人們誤以爲凡成功的經理人，皆是處於道德正確的一方，而失去了監督，且讓這些

經理人誤以爲自己所做所爲皆有道德合理性，最後，就會出現如恩隆事件一般的醜聞。

因此，胡帕斯不斷強調，不民主的權力關係在企業界原本就存在，也沒有經理人好到可以擁有不被監督的權力，務實看待企業內部的不民主權力關係，才是「防止權力可能促成的道德傲慢的最有效的辦法」。

胡帕斯在討論企業權力關係與民主政治價值觀衝突的文字最讓我感慨，台灣民主價值觀建立尚淺，對民主的認知還集中在投票行爲等形式，對由上而下的權力關係常無警覺，這也使得台灣接受不民主的企業組織過程中，幾乎不見衝突，反而對美化經理人道德的相關說法毫不懷疑地接受，這讓台灣誤用最近流行的經理人假道學理論可能更加嚴重。

熱情擁抱管理大師嗎？擁抱之前最好先看看胡帕斯的《管理大師，我恨你》，看完後，不必恨管理大師，但可有一番獨立的心靈在管理大師的理論中，去砂淘金。（本文作者陳鳳馨爲News98新聞台「財經起床號」節目主持人）

G

# 《史隆管理評論》精選

Sloan Management Review

供應鏈管理

## 親密競合賽

產業鏈中，企業與供應商的關係處在魚水相幫的動態平衡上，  
全球化趨勢下，產銷分工漸趨明確，利用相同供應鏈的企業該如何勝出？  
商業合作的親密關係啟動後，雙方未必從此幸福……

【現象篇】  
親密關係的黑暗面 384

【學者觀點】  
有實力才有親密 388

【專家分享】  
管理供應商，靠見面三分情 391

【企業實戰】  
與供應商伙伴共創雙贏 393



【學者觀點】

# 有實力才有親密

洪明洲

**Q**：華碩、英特爾、微軟三家廠商之間互有「顧客－供應商」或「合作伙伴」的親密關係，請問，誰的關係最親密？

**A**：1.微軟－英特爾  
2.華碩－英特爾  
3.華碩－微軟

如果選「微軟－英特爾」關係最親密，你一定錯了。

「微軟－英特爾」怎麼不是關係最親密的合作伙伴呢？

兩家公司共同制訂Wintel標準，共同影響PC產業技術的走向，雙方都以升級、共推規格、合作支援PC功能、改版等「聯合壟斷」形式，囊括PC產業大部分利潤，關係怎麼不是最親密的呢？

錯了，這兩家「利益共同體」的伙伴，幾乎長期處在「猜忌、對抗」之中，雙方毫無「親密」可言，很少分享彼此的技術或利益。過去兩家公司老闆（比爾·蓋茲與安迪·葛洛夫）不相往來，極少私下拜會，有一次會面以吵架收場，其餘都不歡而散。雙方雖設有窗口，指定專職人員聯繫業務，但關係都不好。碰到利益衝突，雙方都各持己見，很難協商與妥協，所以，聯絡人經常更換。

當英特爾與客戶（例如華碩，同樣也是微軟的客戶）合作促銷「Intel Inside」時，微軟也要互別苗頭，要求客戶在產品加印Windows商標授權，也給予廠商獎勵。雙方也都會刁難客

戶，禁止客戶過分倒向對方。

## 親密只是手段

這個例子告訴我們：公司之間未必要靠「親密關係」才可以合作，有利可圖時，即使對抗、競爭都會朝合作之路發展；無利可圖時，再怎樣親密、再怎麼湊合，都會同床異夢，甚至笑裡藏刀，一方無時都想暗算對方。

所以，和上下游廠商發展關係，出發點是「利益」。「親密」是非常不牢靠的關係，「親密」常只是外表或手段，它的作用是：

- 以「親密」為外表，以套牢對方為意圖。
- 以「親密」為手段，捍衛己方最大利益為目的。

換言之，從合作利益角度來看，廠商是否要和供應商或客戶發展「親密關係」，是一項策略選擇。在供應鏈上（從原料到最終顧客），買賣雙方的關係（或稱為垂直關係）有很多選擇，它不是只有親密與不親密兩種關係的抉擇，而是許多不同等級親密關係的抉擇。它也不是只有一次性的抉擇，也可以做多次轉換（忽冷忽熱）的選擇。

## 對立才是抉擇

從買賣雙方合作的加總利益來看，上下游廠商可以是：（1）負和關係（相互毀滅）、（2）零和關係（你輸我贏）、（3）正和關係（共創雙贏）。而在共創雙贏的關係上，又有我贏大



（你贏小）或我贏小（你贏大）的諸多選擇。

在「微軟－英特爾」的例子裡，雙方不會笨到去搞「負和關係」——捨棄Wintel標準架構，彼此相互毀滅。它們會在Wintel的利潤確保的安全防線內，爭奪「我贏最多」的主導權：PC該由微軟主導？還是由英特爾主導？

所以，雖然對這兩家公司，利益建立在「共創雙贏」（正和關係）上，但事業主導權只能有一家掌控，這是你輸我贏的零和關係。所以，「親密關係」對微軟或英特爾，一點都沒有意義。能壓制對方，瓜分最大塊利益，就是贏家。為此，關係反而是累贅與負擔，太過於親密，反而壓制不下對方，容易被對方套牢，淪為犧牲自己的輸家，此時，對立抗爭的關係反而是較佳的選擇。

所以，商場上沒有永遠的朋友，也沒有永遠的敵人。商場上最好沒有敵人，不過，是否要成為朋友，要看「利益」，不能只看「交情」。在利益前提下，即使不是朋友（有親密關係），都會彼此合作。如果當朋友才會有利益，就表示雙方無法分離，雙方必須結合一體（或稱為「垂直整合」），否則，合則兩利，分則兩敗。

## 交易裡的親疏遠近

上述概念是經濟學上著名「交易成本」理論的延伸。根據這個理論，供應鏈上廠商間的交易有三種關係選擇：

**1.內部關係（垂直整合）：**廠商自行設計、自產、自銷，原材料不向外購買，所有「交易」都由內部的資源或人員來完成，這種交易關係最親密。

**2.市場關係：**廠商每次交易都向許多外部短期廠商詢價，以價錢最低、品質最佳者成交，



### 洪明洲小檔案

#### 現任

台大商學研究所教授

#### 學歷

美國伊利諾大學香檳校區企管博士

國立政治大學企業管理所碩士

#### 研究領域

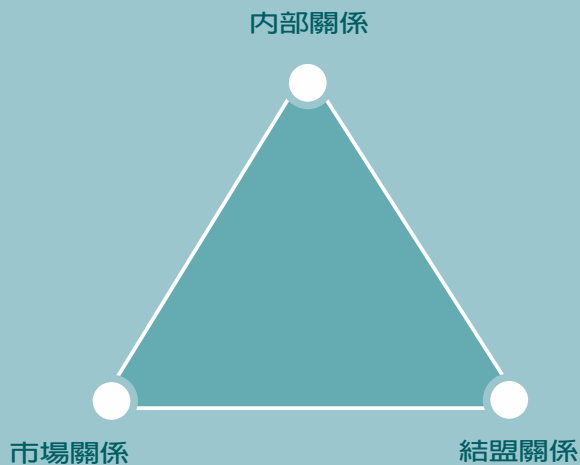
企業政策、產業分析、競爭互動模型

這是最疏遠的關係。

**3.結盟關係：**廠商只與少數有關係的廠商往來，「信賴」是彼此的交易基礎，它介於最親密與最疏遠之間的交易關係。

「利益」是決定三種關係的選擇基礎，廠商一旦選擇其一，就表示要放棄其他兩種關係。廠

### 供應鏈上廠商交易的三種關係



商一旦排除第一種「內部關係」，就要從第二種「市場關係」或第三種「結盟關係」中做一選擇。當廠商以「市場關係」從事交易最有利時，就表示它的交易對象（供應商或客戶）可能處於較不利的交易狀況。

#### 親密關係「黑暗面」：套交情

處於較不利狀況的一方當然會努力以「親密關係」套住對方，意圖把對方的關係從「市場關係」拉到「結盟關係」，好讓對方不再用「市場關係」來交易，這常是親密關係的「黑暗面」所在。

台灣許多電子工廠以OEM代工為經營模式，都非常努力在建立與客戶之間的「親密關係」，但客戶未必會被這一關係所套住。

一般來講，若非代工的技術很複雜，加上產品占客戶採購金額很大的比率，外國客戶（例如，戴爾、惠普）實在沒有和台灣廠商發展

「結盟關係」的必要。即使有此關係，他們也會用艾琳·安得森和山帝·D·傑普兩位教授建議的「對抗黑暗面」的方法，來防備廠商「把糖果變成毒藥」。這是我們常看到台灣廠商對外國客戶非常卑躬屈膝，但外國客戶經常琵琶別抱的原因。

所以，廠商不要太迷信只靠親密關係，就可以套住客戶。一般台灣廠商都非常善於和國外買主發展私人情誼、套關係，但這都不是他們與客戶發展「結盟關係」的要素。

#### 親密關係「光明面」：靠實力

「結盟關係」必須以實力為基礎，就供應商而言，真正的實力是3A：

**1.反應靈活 (Agility)：**當供應碰到危機時，可以快速因應，化解危機。最著名的案例是，921地震時，很多電子廠商最短期內，一方面能夠緊急修復設備，一方面以存貨迅速支應客戶的需求，快速反應，不但解決自己的問題，也化解客戶的危機。

**2.隨時調整 (Adaptability)：**當環境改變時，供應商亦能隨之調整策略來適應環境的改變。例如，許多台灣廠商為因應客戶需要，將策略從OEM調整到ODM，不會停留在原地踏步。

**3.利益配合 (Alignment)：**供應商不會只想到自己的利益，當客戶處於困境時，它會自動降價，協助客戶度過難關。

台灣廠商利用3A實力來發展與客戶的關係，實在不勝枚舉，這是親密關係的「光明面」。3A拉抬台灣廠商的競爭優勢，有了3A，關係大可用放大鏡檢視，即使「不親密」，也不致於破裂。反之，缺少3A，關係即使如膠似漆，也不會天長地久。

G

## 【專家分享】

麥實國際管理顧問董事長 方國健：

# 管理供應商，靠見面三分情

在各家資訊大廠中，戴爾電腦（DELL）的供應商管理可說數一數二，在以台灣為主的供應商心目中，戴爾電腦更是第一級客戶。前戴爾電腦亞太區採購管理總部總經理方國健，是戴爾在台灣的第一名員工；他在2001年榮退前任職戴爾的十一年歲月裡，見證了台灣資訊電子產業的快速起飛，也替戴爾的供應商關係打下深厚根基。他所領導的團隊更成功地將台灣廠商的代工實力推銷給全世界。從他分享供應商管理的祕訣中，可以一窺世界級大廠如何從親密的供應商關係，締造驚人的成就。

**戴**爾電腦的成功之道在於「去路暢，來路順」，也就是說，客戶關係管理和伙伴關係管理都要做得好。

戴爾電腦的產品有八成是直銷給企業用戶，創辦人戴爾（Michael Dell）曾經指出，「客戶忠誠度是戴爾的靈魂」（Customer's loyalty is soul of DELL），甚至設置客戶忠誠度副總經理，想盡辦法提升老顧客的產品黏度。

戴爾電腦不是新產品的推動者（product innovator），主要選擇成熟的主流商品，利用特有的經營模式低價提供給顧客，研發投資雖只有營收的2%，但只要盯住仁寶、廣達等供應商，做好研發管理即可。戴爾電腦一年600億美元營收，其中400～500億元來自供應商，包



陳宗怡 攝

括產品品質、忠誠度、交期和具競爭力的價格都要靠供應商，因此與供應商關係相當密切。

在全球化趨勢下，品牌廠商專心經營市場、客戶，OEM廠商逐漸放棄自主研發，強調擁有專業及經濟規模，但不敢自創品牌，逐漸形成「全球品牌，台灣設計和大陸製造」的局面，產銷分工日趨明確化。



## 方國健小檔案

### 學歷

國立政治大學企管班十九屆

國立交通大學管理科學系

### 經歷

戴爾電腦亞太區採購管理總部總經理與創始人

憶平國際股份有限公司合夥人兼總經理

台灣慧智公司採購部經理

台灣亞泰瑞公司採購部經理

然而當每家品牌大廠都利用相同的供應鏈時，最後誰能勝出？這就要靠供應商管理。

## 對供應商傾囊相授

戴爾電腦對供應商管理下了很多功夫，除了相信優勝劣敗，堅持一軍結合一軍，強者的贏家組合外，對供應商更採取緊迫盯人的戰術，非常講究工作方法，也傾囊相授。

首先是嚴格篩選合格的供應商，戴爾會先向廠商發出一千多題的問卷，詳細詢問對方的研發、訓練、生產等能力條件，猶如先對供應商做個總體檢，經過評分後，合格者才有機會進一步合作。然後，戴爾會對供應商提出製造、品質、成本和服務等方面的設計規範，並監控對方的研發生產，還開設很多密集訓練課程及推出持續改善計畫（Continuous Improvement Program），要求他們在品質上不斷成長。

同時，戴爾體認到，「再明確的目標也比不上彼此競爭」，於是在每個領域都維持三到四家供應商，每季審核一次，讓供應商們完全不敢懈怠。

戴爾不喜歡「從一而終」的供應商，因為這樣容易變井底之蛙，比較喜歡能吸收各家精華，磨練十八般武藝的供應商。當然，同時服務多家資訊大廠的供應商內部都有防火牆，由不同團隊服務不同客戶，並不怕機密外洩。

因為進入門檻很高，相對地轉換成本也高，因此戴爾的供應商關係相當固定。像光寶、台達電、仁寶、廣達、鴻海等都有長達十年的合作伙伴關係，不過，都保持等距的單純買賣，並無進一步的投資關係。

戴爾很重視供應商有無合理利潤，從不認為「你的損失就是我的獲利」，因為對方若不賺錢，就留不住人才，品質自然下滑。

相較於日系廠商普遍保守、不願教人技術，戴爾對供應商相當開誠布公，強調彼此交流、不藏私。雖然教了供應商很多功夫，但戴爾並不擔心他們去幫同業代工，只擔心因供應商疏失而影響出貨。

## 見面總是三分情

從個人多年經驗來看，供應商關係是一種唇齒相依，又相互制衡的關係。

要做好供應商管理要先有心理建設，這裡應用的是管理學中的「X理論」，即相信「人性本惰，需要鞭策」，尤其是「No Pains, No Gains.」（不入虎穴，焉得虎子），以及「見面三分情，人在人情在」。這邊指的交情，不是吃飯喝酒的交情，而是彼此密切互動，畢竟「human interaction」非常重要。

企業與供應商的親密關係，並不是人與人的關係，而是團隊對團隊，公司和公司的關係。像採購與業務彼此關係密切，但要避免因私交賣面子而犧牲公司利益。

像總裁戴爾每年都會主動把自己與家人的合照及祝福，寄給重要供應商；每次來台從不公開演講，寧願把時間花在刀口上，代表企業跟供應商、顧客互動，也是一種重視供應商親密關係的展現。（林宜諄採訪整理）

G

## 【企業實戰】

要親密，也要避免背叛

# 與供應商伙伴共創雙贏

產業鏈中，企業與供應商的關係，處於「魚幫水、水幫魚」的動態平衡上，雙方該如何經營可共生亦可共滅的親密關係，走向雙贏？

■ 林宜諄

**緊**密的供應商關係，曾經幫了福特六和汽車一個大忙。

有一次，為了降低生產過程排放的有機揮發性化合物（VOC），福特六和簡直傷透腦筋。當時，福特美國總部建議台灣，投資5000萬美金在廢棄物處理設備上，但製造處副總經理林棟樑卻堅信應該有更省錢的作法。他心裡想：這件事絕不能單打獨鬥，必須與協力廠通力合作才行。

於是，他找來塗裝廠、背後的技術母廠及相關廠商，說服他們同步從源頭的配方上修正，靠著供應商力挺，不需大手筆投資，福特六和成功降低VOC的排放，還成為亞太地區最佳示範工廠。「這是一石六鳥的策略，同時兼顧環保、健康安全、同仁工作環境、品質、成本和交期，」林棟樑得意地說。

為了抓住顧客的心，台積公司董事長張忠謀經常對內部同仁及供應商耳提面命：「台積願意幫顧客『跳火圈』，」強調無論如何都要盡量滿足顧客的需求。像台積內部有所謂的「Super Hot Lot（超級快車）」制度，假設正常排程生產要三十天，但遇到客戶急件，廠方願意特別修改流程，壓縮在二十天內交貨。不過，先決條件是彼此要有長久伙伴關係，才可能赴湯蹈火。



福特汽車為了落實精實生產，同仁還認養協力廠，親自向對方分享管理經驗。黃青慧 攝

在產業鏈中，「客戶是老大」、可以猛砍供應商價格的時代已經過去，現在企業與供應商的關係，處於一種「魚幫水、水幫魚」的動態平衡上。供應商固然仰賴訂單才能存活，但品牌企業也要靠供應商配合產能、交期，以及不斷研發新產品，才能在市場上推陳出新。

## 伙伴要協力也協心

為了讓協力廠符合品質、交期和成本競爭力等要求，福特汽車除了提出供應商改善計畫（Supplier Improvement Plan），輔導協力廠取得Q1認證，以具備國際水準的生產實力；同時線

#### 四帖良方預防「糖果變毒藥」：

企業要如何避免與供應商關係太過親密，引發負面問題？綜合各企業經驗，可以歸納出四大預防之道：

**第一** 讓採購變成團隊作業，不容許個人擁有獨大權力，同時讓供應商或客戶瞭解接觸窗口不只一人。

**第二** 建立榮譽感，要讓採購人員瞭解自身的策略地位，進而自尊自重。

**第三** 採取工作輪調，像採購、業務、研發和品保的職務有高度關連性，每隔兩、三年彼此互調，除了可以防弊，也可協助人員成長。

**第四** 訴諸文字的行為規範，例如訂定商業行為準則（Business Conduct），像戴爾規定收到外界禮物達50元美金以上必須呈報，通常同仁過年收禮會主動拿出來做為春節聚餐時的公開抽獎。（林宜諄）

上即時提供管理資訊給供應商，把即時回饋系統蒐集來的顧客資訊及失敗模式分析等結果，大方地跟協力廠商分享。他們還派駐CRT（Commodity Review Team）和VRT（Variation Reduction Team）團隊，主動幫助協力廠改善生產。

此外，福特還設立企管中心，替供應商上課，幫助他們吸收最先進的管理新知；為了落實精實生產，同仁還認養協力廠，親自到對方工廠分享管理經驗。

最重要的是，福特會清楚地告訴協力廠包括公司未來的願景、方向及目標，讓對方可以放心地長期投資、研發。

今年元旦起，WTO紡織品配額取消，全球成衣業進入戰國時代，也不得不開始流行「建立親密伙伴（partnership）關係」。為了讓彼此關係更加緊密，重要成衣品牌大廠紛紛召集代工廠、供應商一起開會，分享企業目標和願景，

並把市場訊息告訴對方，而供應商也回報其他買主的資訊。

「企業和供應商之間，已經是一種互相依存的伙伴關係，你需要他，他也需要你，」台灣前三大成衣廠台南企業總經理楊娛娛說。

#### 可拆式的生意友誼

如何拿捏與供應商那種「有點黏，又不會太黏」的關係，是一門難修的學問，每家企業揣摩的心得也不盡相同。

有別於豐田等日系車廠習慣組織封閉的協力會，並持有協力廠的股權，進而約束對方僅能服務自己，福特汽車並不傾向透過持股等方式掌控協力廠的忠誠度，反而採取開放態度，容許供應商同時加入其他車廠的協力會。「這樣除了可以集各家大成，量大也有助於降低成本，」福特六和副總林棟樑表示。

福特汽車與供應商的關係，主要採取「策略聯盟，專業分工」的模式，即努力協助對方克服困難，但不會一味「寵壞」對方，因為「太保障協力廠，缺乏刺激，反而無法創新」。

雖然一再強調「太重視私人關係到最後一定會變質，」但在汽車業服務近三十年、在福特歷任三十一項職務的林棟樑，也不得不承認一起打球等非正式的互動，是建立供應商關係的最佳方式之一。像福特內部廠慶或新車下線生產，都會主動邀請協力廠一起分享，每季固定舉辦一次高球聯誼會、協力廠大會，塑造大家庭的和樂氣氛。「不過，福特內部訂有『C3 Policy』，規定不得與特定供應商一年打兩次以上的高爾夫球，」林棟樑補充。

林棟樑對保持與供應商緊密關係，持相當正面的看法，「一旦建立彼此的互信，即使出貨



可能發生問題，對方也會願意主動通風報信。」

台南企業總經理楊娛娛很重視「Business Friendship」，但她強調，「遇到利益衝突時，永遠要把Business放在最前面」。像她因為做生意認識了不少供應商和買主，經常一起吃飯聯誼而變成好朋友，雖然雙方吃了十年飯，但如果條件談不攏，生意一樣做不成，只是「買賣不成仁義在」，最後還是朋友。「誠懇、正直才能維持友誼，有了Friendship，在談判時會有加分效果，」楊娛娛說。

## 避免背叛首重品行

現在成衣業多半走少量多樣，一件成衣普遍有三十到四十個品項，而供應商幾乎都專注生產有限的品項，因此成衣業的供應商非常多，還得不斷開發新供應商。像台南企業的供應商遍布世界各地，甚至遠達新疆、非洲。

對成衣業來講，主副料（即原物料）成本占訂單價格60%以上，即採購占成本結構的六成，因此採購是成衣業很重要的一環，尤其是WTO取消配額後，價格競爭激烈，成衣業淨利從原本的10%降到7%~8%，只好靠採購端來節省成本。

該如何避免採購人員「內神通外鬼」，拿回扣、甚至放水？「除了要有人掌握市場價格，還要對品質嚴格把關，最關鍵的還是在人的品行，」楊娛娛承認，一件成衣從布、線、襯、鈕釦到商標等，都各自構成一張採購單，很難一一查核，「但公司一定是信任員工，才會派他出去談生意，不然防不勝防，」她說。

像全美最大成衣連鎖專賣店GAP，因為擔心採購與供應商業務關係太密切，導致私相授受



台南企業總經理楊娛娛指出，今年全球成衣業開始流行「建立親密伙伴關係」，以因應戰國時代來臨。

陳之俊 攝

訂單，近來推出「平衡計分卡（Balanced Score Card）」制度，要以客觀標準衡量每個供應商，每隔一段時間審核一次，分數愈高，訂單就下愈多。

過去，品牌大廠習慣先丟規格給代工成衣廠報價；現在，為了杜絕私相授受的弊病，已有部分品牌廠商選擇在網路上競標，把所有採購資訊公開，加上強調最低標為得標原則，讓大家心服口服。

「供應商關係很微妙，沒有一定的rule（準則），」楊娛娛下了結論。

G



新加坡國立大學  
企業政策系副教授暨創業中心主任 黃寶金：

# 台灣的創新研發 多為防禦功能

面對全球化的巨變，尤其是「世界製造工廠」——中國的興起，亞洲四小龍唯一的因應之道，就是創新（innovation）。

在亞洲四小龍中，南韓跟台灣的創新策略較為相近，皆強調本國企業的發展，而新加坡比較倚賴跨國企業及海外技術移轉。

台灣以中小企業為主，沒有能力投入研發，因此透過工研院發展技術移轉給民間，創新研究偏重應用層面；韓國有三星（Samsung）、LG和現代（Hyundai）等大型企業，可以自主研發，因此政府主要投入基礎性研究。

台灣向來以OEM、ODM為主，缺乏自己的品牌和創新，雖然有大型企業如台積電，但仍局限在代工製造，至於走自有品牌的宏碁、明基，規模還是不及韓國的大企業。台灣政府有責任繼續輔助中小企業創新，長遠來說，更應該投入上

游研究（upstream research）。

根據研究發現，創新研發支出愈高的國家，專利數量成長也愈快。台灣的專利數量占全國研發支出比重，雖然在2000年遙遙領先亞洲四小龍，但因為台灣的專利多半僅有防禦（protection）功能，很少具備獲利（revenue）能力，且多是小型創新，集中在半導體、電子產業，數量雖多，影響力卻有限。

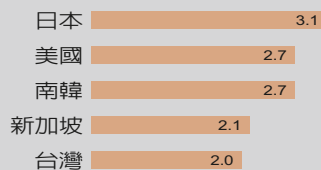
在研發支出占GDP比重上，2000～2001年南韓遠比新加坡和台灣高（見表），現在南韓已經達到3%，預計未來十年還要提升到5%。

值得注意的是，面對製造外移，各國政府大量獎勵留住研發，到底對本國有無好處？以瑞典為例，該國知名的跨國企業Ericsson在國內投資很多創新研發，然後把研發成果拿到海外商品化生產，並未增加該國的就業機會。

韓國也遭遇類似問題，鼓勵

## 南韓研發支出占GDP比重 高過台灣、新加坡

▼ 2000～2001年研發支出占GDP比（%）



資料來源：新加坡國立大學創業中心  
（NUS Entrepreneurship Centre）  
繪表：林薇依

研發雖增加高技術專業人才的就業機會，但低技術勞工卻失去工作機會。新加坡亦是如此，跨國企業把製造外移，政府只好不停吸引其他跨國企業進來，還準備興建國際級賭場，以提供低技術勞工就業機會。

個人認為，政府補助企業投資研發是對的政策，但要仔細評估：對方是否願意訓練本地人才，提供國際經驗？研發成果能否在台灣商品化？是否與國內大學、研究機構合作，帶動國內研究風氣？而且，必須是本地所缺乏的科技能力，政府才予以補助鼓勵投資。（林宜諄採訪整理）

G

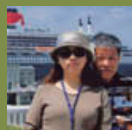
# 心 空間

品味的·健康的·社會的·文化的·  
人文底蘊所構築的心靈空間



398 建築人

登琨艷 把舊情變成時尚



400 聰明旅行

鄭宜芳 408小時的幸福



402 古典新談

《芝加哥》音樂劇更老少咸宜



404 藝術人

許芳宜 舞動人生



407 親子書選

給孩子閱讀的力量





登琨艷啓示錄

# 把舊情變成時尚

1980年代，非科班出身的建築師登琨艷，  
以「舊情綿綿」及「現代啓示錄」等咖啡館，  
寫下建築史上的一頁。  
如今，遠走異鄉的他，  
在對岸依然持續他的建築夢……

■ 陳怡萍

陳宗怡 攝

在台灣，擁有傳奇性色彩的人並不多，建築師登琨艷恰巧是其中之一。

登琨艷常常穿著半透明的絲綢唐衫，裡面透出白色棉背心，新不新、舊不舊，讓人只看一眼就忘不了，就像他的建築：帶著矛盾，卻又如此理所當然。

1980年代，登琨艷在台北設計的「舊情綿綿」「現代啓示錄」等咖啡館，轟動一時。

「舊情綿綿」是一棟位於中山北路的三層舊式小洋樓，登琨艷保留部分舊建築物的牆面與結構，大膽加入了現代建築的元素與概念。這個空間，有過去的回憶留念，也有未來的大膽嚮往，有歷史的軌跡，卻又帶著反叛、顛覆。

這是登琨艷離開學校後的第一件作品。一出手便吸引了社會眼光的他，卻不是個正統科班出身的建築人，甚至連張建築師執照都沒有。

## 在台北／讓不入流變時尚

出身於務農世家、在高雄土生土長的登琨艷，畢業於屏東農專，原本也打算一輩子「日出而作、日入而息」，卻在別人頻頻誇讚他有藝術天分的「利誘」下，選擇到東吳大學建築系旁聽，「一開始也覺得建築這麼難，我怎麼可能會，但是人家誇多了，就覺得自己好像真的有點本事。」

登琨艷開始跟隨漢寶德先生學習建築，一弄三十年，樂此不疲。他無心走

上的這條建築路，卻開啓了自己不平凡的下半生。

「我把過去大家認為是三教九流的工作，變成一種時尚，」登琨艷坐在一家出版社經營的咖啡廳裡，感慨但帶點自傲地說，當時大家都反對他搞咖啡店，因為這種東西不入流，「但是現在大家都在做呀！」

他顛覆、他創新，他成功引起每個人關注的眼光，變成這個城市茶餘飯後的話題；但登琨艷卻開始覺得台北無趣，於是，他離開了。

他開始浪跡世界各地，到美國、到歐洲，最後定居上海；因為他在那看見了自己血液裡天生的不對稱，「那裡充斥著西方建築，但是住在裡面的卻都是藍衣、黑衣的中國人，很有趣。」

## 在上海／玩建築，更玩古蹟

「他喜歡玩，他使一個無趣的城市因為他的『玩』，開心了起來，」美學大師蔣勳曾經這樣形容登琨艷。

但登琨艷在上海，不僅玩建築，更玩起當地政府對古蹟保留的政策。

三年前，登琨艷看中蘇州河畔的老糧倉，把它改裝為個人設計工作室，這棟建築獨具魅力地挨著蘇州河。但正值發展

中的上海，卻忙著蘇州河兩岸的景觀再造工程，河邊的老倉庫面臨一夕消失的命運。

於是他開始大聲疾呼：搶救蘇州河畔的老倉庫。他說服上海當局，河岸景觀的改造工作，應融入文化環保的概念，不光要保留這些具有歷史價值的老倉庫，還要賦予古蹟新生命，終於讓上海當局接受。「我的大陸經驗就是要給政府吃棉花糖，但是糖裡要有針。」登琨艷嘴角上揚，輕聲說著。

民國初年上海灘教父杜月笙的老倉庫以及其他古蹟，在登琨艷的保護之下，如今已經成為上海市懷舊之旅的觀光景點，他的努力，改變了蘇州河的命運。

但登琨艷是個不肯罷休的人，他總在盡力表演、捕捉鎂光燈後，繼續尋找下一個目標再出發。

成功保護蘇州河後，登琨艷來到黃浦江邊，呼籲當時計畫拆除楊浦區老舊廠房的政府，保護黃浦江邊的工業建築。因為對登琨艷來說，這是中國工業發展的搖籃，這裡誕生了中國的第一顆燈泡、第一間煤氣廠，「我當時跟這些官員說，中國的歷史跟文化都在這，你們怎麼會想拆掉呢？」

## 在國際／獲頒保護再生獎

登琨艷對建築、歷史、文化的努力，不僅獲得政府的重視、國際媒體的關注，去年更榮獲聯合國教科文組織頒發文



化遺產保護獎中的「工業建築保護再生獎」，表彰他保護人類文化舊遺址的貢獻，而他也是聯合國頒發此獎的第一人。

登琨艷不僅細數著上海市的獨特，以及對蘇州河畔老倉庫的愛與憐，他更侃侃而談著兩岸對文化產業的重視、人才的培育等，因為對登琨艷來說，最大的夢想是希望下一代的中國人，不再被西方人瞧不起。

個頭矮小的登琨艷，談起每段夢想卻都音量飽滿，中氣十足，眼神的光與亮，有股令人不自覺投身於他「舊情世界」的魔力，這股矛盾的不對稱，就是他生命中最鮮明的記號。 **G**

南仁湖集團總經理 鄭宜芳

# 408小時的幸福

浪漫地中海與豪華遊輪的雙重魅惑，讓鄭宜芳心醉。

乘著「瑪莉皇后二號」旅遊17天，享用取之不盡的美食、娛樂；造訪風情萬種的海港、小島。天堂般的假期，在燦爛的陽光下，緩緩啓程……

張元祥

「你」能想像被海鷗morning call的寫意嗎？」2004年初夏，南仁湖集團總經理鄭宜芳搭乘世界最大的海上勞斯萊斯——瑪莉皇后二號（Queen Mary 2），享受了兩個多星期「諸法皆空」的假期。

經營屏東海生館及小墾丁渡假村等旅遊景點的鄭宜芳，帶給無數人愜意的休閒體驗，自己本身卻忙得沒空品味旅遊情趣。

她與董事長先生李清波經常往來世界各地，卻總是來匆匆、去匆匆。滿腦子生意經的李清波到任何地方，總是試圖在旅遊中找尋潛在的商機。「去年俄羅斯行，我正想與他分享參觀紅場的感想，李清波卻興高采烈地跟我說，他發現了一樁貿易機會，」鄭宜芳當時的心情，就像是被澆了盆冷水。

在一個偶然的機會裡，鄭宜芳接觸到地中海遊輪首航的相關資訊，一直期待過個閒散假期的她，硬拖著李清波登上這艘長三百四十五公尺、寬四十一公尺、重達十五萬噸，儼然一座海上城市的豪華遊輪，開始了為期十七天的周遊

地中海之旅。

## 二十四小時的幸福感

每天凌晨在晨曦中，被低飛的海鷗喚醒，站在甲板上，沈浸於三百六十度的日出海景，海鳥銀白的羽翼與海面浮光，交織成一片金色的世界。

「當曙光浮現，日輪上緣與海平面相接的那一瞬間，就像是一道道金光從海底射出，」鄭宜芳為海上的奇幻景色驚歎不已。

在瑪莉皇后二號，沒有「無聊」這個字眼。遊輪上二十四小時餐飲供應，隨時滿足遊客的口腹之慾；每天更新的節目表演、精品大街、海上天文館、水療俱樂部、健身房等各式設施，提供遊客們無止境的幸福感。

「在船上，你會覺得時間就停在那一瞬間，」渴了，就去酒吧點一杯清涼的甜酒；困了，就在甲板的躺椅上，沐浴在地中海微醺的海風和陽光中。

「更重要的是，在公海上手機收不到訊號，」鄭宜芳笑著說。但她也發現，亞洲人似乎無法完全體會這種優閒的旅

### 遊輪之旅的 聰明memo

- 旅遊時間：  
以一星期旅程為宜
- 準備服裝：  
宴會禮服、健身運動衣物、泳衣、輕便衣物等各式場合服裝皆須準備
- 同行人員：  
約6到8位朋友同行，可有較多的活動組合搭配
- 第一次參加遊輪旅遊，建議不要帶兒童同往





南仁湖集團總經理鄭宜芳（左）與夫婿李清波經常從旅遊中尋找新商機。

鄭宜芳 提供

遊方式，「船上的商務中心幾乎都是東方臉孔的人在看股匯市交易。」

三千位來自不同國家的遊客，讓遊輪之旅成為最快速而直接的文化洗禮。鄭宜芳發現，遊輪上經常可見家人集體出遊，家長透過出席正式場合，指導小孩服裝禮儀、用餐禮節，從小開始訓練孩子的人文素養。

而舞池裡，更可以見到雞皮鶴髮的外籍女士，穿著低胸晚禮服盡情地擺弄身軀，「我從她們身上看到發自於內心的自信，」即便不擅舞蹈的鄭宜芳，也步入舞池隨節拍起舞。「在這裡，沒人知道我是總經理，我可以盡情的展現自己，」她說。

遊輪旅遊的另一項特色，就是造訪一般旅行團不會到達的港口小鎮。

被湛藍地中海環抱、椰影婆娑的西班牙的馬約卡島（Mallorca）令鄭宜芳流連忘返。「鋼琴詩人」蕭邦曾經在這裡療養肺結核，更譜成了作品二十八第十五號前奏曲《雨滴》。「除了音樂之外，這個小島，完全為綠蔭環繞，美得像世外桃源。」

### 把音樂廳搬上高速公路

遊輪上隨時飄著悠揚樂音，爵士、芭蕾、拉丁、鋼琴演奏、古典音樂到歌劇，統統都是世界一流的演出。

鄭宜芳發現，不少父母帶著三、四歲的小朋友欣賞古典音樂，藉此陶冶性情。「這些都是珍貴的文化資產與教育機會。我第一個念頭就是將遊輪上的音樂廳搬到台灣的高速公路上。」

從去年7月起，鄭宜芳在自

己經營的北二高清水休息站，舉辦連續兩個月、帶狀的「露天音樂會」。每天都可以看到家長與孩子隨性坐在草坪上，輕鬆地欣賞表演，其中大部分聽眾更是專程前來參與這場音樂饗宴。

這項創舉，不但讓清水休息站搖身成為藝文空間，更讓清水站的單月營收從前年不及新台幣5000萬元，激增為去年新台幣7000萬元。「最開心的還是看到父母滿意地笑容以及孩子們驚喜的臉龐，」鄭宜芳覺得「露天音樂會」讓許多從來不接觸音樂的家庭，有了最easy的開始。

「看來我還是不懂得真正的放空，」鄭宜芳自我解嘲道，連難得閒適的遊輪之旅，都還無法將工作拋諸腦後，「也許退休後，才會有真正的優閒吧。」

G

《芝加哥》來了

# 音樂劇更老少咸宜

挾多重獎座光環以及電影熱賣的加持，音樂劇《芝加哥》首次抵台，將呈現與華麗風格電影版大不相同的舞台魅力。

■劉家渝

過去只能前往國外朝聖音樂劇的台灣觀眾，今年卻大豐收，從上半年創下票房佳績的《鐘樓怪人》到明年1月未演先轟動的《歌劇魅影》，短短十個月，四齣音樂劇，把今年稱為台灣音樂劇年，一點也不誇張。

兩年前，韋伯（Andrew Lloyd Webber）筆下的《貓》劇在SARS強大威脅下神勇闖關，在國家戲劇院刷下連演二十一場，票房百分百的超級紀錄。

此一創舉，正式拉開台灣表演藝術市場音樂劇的新戰線。

《貓》劇第二年在城市舞台捲土重來，成績依舊亮眼；韋伯最受矚目的重頭戲《歌劇魅影》，也在同時召開了盛大的簽約記者會，確定即將來台；緊接著，《真善美》也正式開唱，台灣音樂劇市場瞬間邁入戰國時代。

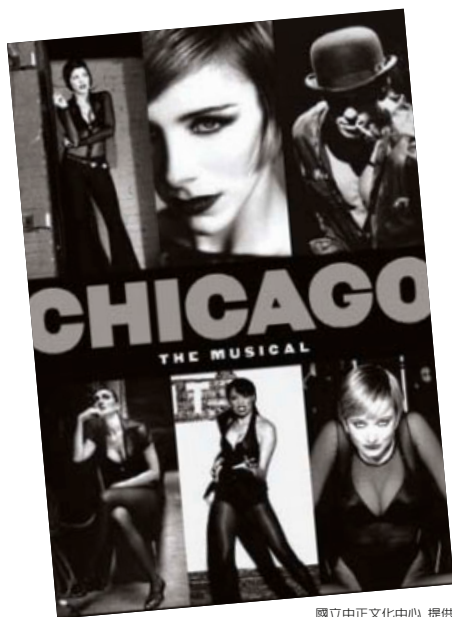
音樂劇的誕生，可追溯到十九世紀西方舞台，當時除了傳統的古典歌劇如

日中天之外，喜歌劇、輕歌劇亦開始逐漸盛行，輕鬆詼諧的表演型態與通俗易懂的旋律曲調，迅速虜獲了都會男女的心。跨入二十世紀，更大膽混搭了各類型舞蹈、馬戲、雜耍、詼諧短劇、爵士樂……等等，多重混血的結果，終於誕生出二十世紀表演舞台上最耀眼的漂亮寶貝——「音樂劇」。

## 創造20世紀的精采神話

二十世紀中期後，在多重藝術創作與舞台科技盡情結合下，音樂劇閃耀出前所未有的光芒，紐約百老匯與英國倫敦西區分別成為歐陸與美洲兩大分庭抗禮的音樂劇重鎮，製造出無數令人回味無窮的華麗作品。1980年代起，韋伯與旬伯格（Schonberg）更以《貓》《歌劇魅影》《西貢小姐》《悲慘世界》開創出巨型音樂劇的新時代。

這一波集流行性、綜合性、經典性與商業性的洶湧波濤，不僅讓觀眾如癡如醉，更獲得商業上巨大的成功。它們足跡遍及世界各大城市，連演十多年不足為奇，除了可觀的票房收入之外，衍生出的影音產品、紀念品、logo專利授權



國立中正文化中心 提供



《芝加哥》曾奪下最佳男女主角、導演、編舞等六項東尼獎。

國立中正文化中心 提供

等商機更是驚人無比，為文化產業領域創造出了二十世紀最精采迷人的神話。

### 大銀幕讓音樂劇如虎添翼

然而真正讓音樂劇躍升為世界運動的最主要關鍵，首推它與好萊塢電影工業的結合。《真善美》《國王與我》《屋上提琴手》……，都是透過大銀幕，成為大家耳熟能詳的作品，台灣的情況更是如此。今年1月推出的韋伯《歌劇魅影》電影版，男女主角既非明星卡司，更沒有好萊塢電影一向引以為傲的明快節奏或驚險動作場面，但光在大台北地區就創下了5000萬元票房，成績遠遠超越當年妮可基嫻的《紅磨坊》，甚至直逼全球人氣電影《星際大戰III》。

迎接7月，請來百老匯版的《芝加哥》。《芝加哥》早在1975

### 台北近期的歌劇節目表

演出時間	節目	演出地點	主辦單位
7月	芝加哥	國家戲劇院	寬宏藝術
11月(暫定)	週末狂熱	國父紀念館	新象文教基金會
2006/01	歌劇魅影	國家戲劇院	國立中正文化中心

資料來源：國立中正文化中心 繪表：吳盈恩

年即轟動紐約及倫敦，當年並曾獲得十一項東尼獎提名，可惜後來全部損龜。二十年後重出江湖，1997年於百老匯推出重演版，一雪前恥奪下包括最佳男女主角、導演、編舞、燈光與重演音樂劇等六項東尼獎，更抱走1998年葛萊美獎最佳音樂劇專輯。而於倫敦推出的舞台版，也奪下奧立佛獎最佳音樂劇製作獎。

### 《芝加哥》走社會寫實路線

不同於其他音樂劇的夢幻浪漫，《芝加哥》走的是社會檔

案式的寫實路線與極簡強烈的舞台風格，主題一路從謀殺、貪婪、墮落、暴力、剝削、通姦到背叛；舞台則以強烈的黑白對比色彩為主，連一向隱身於舞台下的樂隊，都被拉到黑背景前的白色舞台上。開場歌曲《爵士天堂》，更被翻譯成九種不同的語言在全世界演唱，連1997年美國柯林頓總統的就職大典上都演奏了這首歌。芝加哥女子監獄中兩位殺夫女犯現實火辣故事情節，似乎讓全世界都著了迷。（作者為國立中正文化中心行銷部經理）

G



瑪莎·葛蘭姆傳人

# 許芳宜 舞動人生

空間  
藝術人



被譽為現代舞大師瑪莎·葛蘭姆 (Martha Graham) 的傳人，  
許芳宜在國際舞台脫穎而出，綻放耀眼光芒。

■ 王怡蓁

**幽**冷的海藍燈光，將圓弧牆影拉得陡長，許芳宜昂首斂容，緩緩回眸，開闊的舞台登時充塞孤寂。這場《預見·愛情》，創下雲門舞集2歷年最佳票房，一睹「瑪莎·葛蘭姆傳人」風采，是許多觀眾購票主因。

瑪莎·葛蘭姆舞團首席舞者許芳宜，年初登上美國《舞蹈雜誌》(Dance Magazine) 封面，被選為「2005年二十

五位最受矚目的舞蹈工作者」之首。雲門舞集藝術總監林懷民曾形容，「舞台上的芳宜，總是讓你捨不得將視線移開，深怕眨了眼，便錯過她任何一個精采的演出片段。」

## 找光的女孩

許芳宜嗓音低沈，像深山古刹的悠遠鐘聲，她掂起腳尖的迴旋、跳躍，卻如



黃霽慈 攝

煙火般燦爛光華。

在紐約舞評人眼中，她是能將舞蹈技巧與濃烈情感融為一體的天才舞者。

然而許芳宜的舞蹈之路，卻是單純從「喜歡光的感覺」開始。國內外演出多年，許芳宜仍忘不了十一歲，第一次參加的民俗舞蹈比賽。原本在後台等待的她，緊張得直發抖，硬著頭皮上台，卻在燈光灑落的剎那，感到前所未有的自在，「燈光一打下來我就好像在另一個世界，感覺是在演別人，

可以很大方。」許芳宜說。

懷抱對舞蹈的熱愛，在世界舞台發光，看似順遂的她，卻坦言從小欠缺自信。「小時候他們（家人）甚至說我是白癡，」許芳宜開玩笑地表示，自己的功課是「平均的爛」，「在爸媽的觀念裡，沒有學歷就無法成為一個有用的人。」

彷彿深海潛泳，內向少話的許芳宜直到進入國立藝術學院（當時為國立藝專），才浮出水面。現代舞老師羅斯·帕克斯（Ross Parkes）一眼看出她的潛力，給予表現機會，並時常公開讚美。

從習慣自卑，到廣受青睞，許芳宜感受深刻，「終於開始有人對我抱持期待，那不只是一道曙光，而是很大的希望，」回憶時，她難掩激動。

## 奮勉的學生

為了不辜負老師期望，許芳宜反覆琢磨肢體語言，嘗試更高難度動作，即使上課再累，也會留下來練舞。大一尚不出色的她，大三時已成為最受矚目的舞者。

「芳宜有種獨特的表演魅力，眼神一放出去，觀眾就被懾服。」老師羅曼菲說。

當學校舞台已構不成挑戰，許芳宜渴望攀摘國際舞台的

光。1995年考進競爭激烈的瑪莎·葛蘭姆舞團，許芳宜逐步實現夢想，現實的挫折卻也如影隨形。曾經重要演出不排她，海報照片遺漏她，團員間相敬如賓，但「口頭上會說『一起去吃飯吧！』，一年後還是不會有人真的行動。」

學著壓抑情緒，壓抑情感，過著近乎抽離的生活，許芳宜如雷射光般，將全副時間聚焦在舞蹈，連搭車、吃飯，也滿腦子走位、調息與動作轉接。

專注使她能直入角色內在，平日的情緒積累更成為舞台上爆發的能量。不論是《心靈洞穴》（Cave of the Heart）中，殺夫弑子的米蒂雅，或是《迷宮行》（Errand Into the Maze）裡，與半獸人搏鬥的雅莉亞德尼，葛蘭姆作品中狂暴的憤怒、深沈的恐懼、或是邪惡的復仇，都在許芳宜的詮釋下更顯力道。

葛蘭姆曾說，「我只要在鏡前跳舞，就能享受身體內生命的力量。」追尋光的許芳宜，則是把體內的生命力，毫無保留呈現在舞台上。不但博得董事會與藝術總監認同，媒體也不吝好評。

「許芳宜以有力雙手、身軀，與骨盤的抽搐，自然地演繹出米蒂亞的猜忌與怨怒，」



## 布拉&芳宜 共圓舞夢

愛情長跑十四年，許芳宜與布拉瑞揚從相互仰慕的學姐與學弟，到合作無間的舞蹈家與編舞者，感情甜蜜得令人稱羨。現為雲門舞集2駐團編舞家的布拉瑞揚，皮膚黝黑、輪廓深邃，與白晰秀麗的許芳宜對比相映成趣。

布拉瑞揚是許芳宜藝術上砥礪的伙伴，更是抒發情緒的心靈支柱。布拉瑞揚一出現，許芳宜的拘謹立時放鬆，說話變得俏皮，表情也輕鬆熟絡起來。

從2000年雲門2創團成立首次合作，2002年共組「布拉芳宜舞團」推出《單人房》，到今年的《預見》。布拉瑞揚的任何靈感，都是從許芳宜身上開始實驗。「有時她已經睡了，我聽到有感覺的音樂，半夜還是會把她挖起來（到排練場試排），隔天作品雛形就出來了，」布拉瑞揚說。

兩人默契不僅只於面對面交流，分隔兩地時，還是能用MSN精準地溝通創作想法。看到舞評對芳宜的讚美，布拉瑞揚比她還要激動，「我會讀到全身發抖，眼淚都要飆出來，」他誇張地說。

許芳宜形容布拉瑞揚是要求嚴苛的編舞家，布拉則認為，芳宜是會給編舞者壓力的舞者。「她有很多想法，所以我學會丟給她一個東西，讓她消化之後，用自己的方式呈現，」布拉瑞揚說。是以，許芳宜沒有創作之名，確有創作之實。

生活儉樸的許芳宜，只有在布拉瑞揚赴美聚首時，才會把看表演當常態，平日習慣清粥小菜，也只有和布拉瑞揚共處時，才會去吃最愛的麻辣鍋。

攜手走過狂喜、低潮，布拉瑞揚不只為許芳宜的生活增色，更為她的飲食加味。（王怡蓁）

《藝術週刊》（Arts Journal）盛讚，「她的舞蹈像是與生俱來，而且已經超越葛蘭姆當初對角色的想像。」

### 孤單的舞者

早已習慣「開心三分鐘、難過三分鐘」，外界讚譽無法在許芳宜心中掀起太大波濤，唯有演出機會是她心之所繫。許芳宜深知，舞者的表演生命有限，為了台上耀眼的一刻，異國的孤寂再難熬也要忍受。「我回台灣就是死路一條，」幾度回台參與雲門演出的許芳宜，無奈表示台灣沒有足夠的舞台，連基本的民生問題也要面對。「總不能天天辦我的舞展吧。」她苦笑。

曾經在紐約面臨低潮，吃不下、睡不著，幾乎得憂鬱症的她，決定折衷當個空中飛人。每次最後一場演出結束，許芳宜會當晚飛回台灣，「我一分一秒也不想多留，每次都像衝著回來。」她歎口氣，「我最大夢想就是工作與情感在同一地方，但這永遠不可能實現。」

談到未來，三十三歲的許芳宜低調地搖搖頭表示，自己沒有太多想法，因為舞者生涯變數太大，一次受傷就可能使人生全然轉彎。然而正如葛蘭姆在《血的記憶》說，「藝術家從來不『選擇』他的命運，而是天生註定要對藝術狂熱。」可以肯定的是，有舞台，許芳宜就能發光。

G



暑期親子共讀書選

# 給孩子 閱讀的力量

1800年，德國洛赫小村的牧師卡爾·威特的長子誕生；  
五十二歲才當父親的牧師，用他自己的一套方式啓引兒子的「學習之旅」。

他的著作《卡爾·威特的教育》(Carl Weter's Educational Law)

是世界上最早討論教育的文獻。

老卡爾·威特說：「我從來不想把兒子培養成某一方面的天才，  
……我只想讓他一生在充滿情趣和幸福中度過。」

威特強調：「做一個高尚的人是最大的幸福。」

那就是「能理解別人的思想、能體會別人的情感、能替他人分憂。」

為了讓孩子有樂趣的學習語言，他從講故事和詩歌著手；

為了讓孩子瞭解地理，他從繪地圖和旅行著手；

為了讓孩子喜歡數學，他從擲骰子和扮演小店買賣起步……。

他更說：「在孩子的樂趣中，最重要的是讀書，  
幼年時期讀的書往往能左右這個人的一生。」

——摘自王力行《字裡行間》

當孩子飛向未來時，會遇到什麼挑戰？做父母的人是無從得知的。

不過，與孩子一起閱讀，一起從別人的故事中儲備愛的能量，

他一定會找到回家的路，

不管是身體的家、心靈的家、情感的家。

■ 編輯部

空間  
親子書選

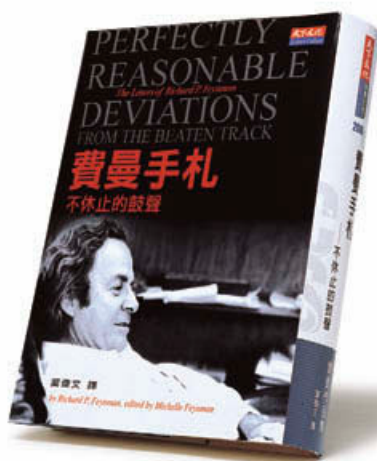
插畫 林爾依

【傾聽成長】

# 老爹， 不必瞎操心！

「這是另一位也有個很棒的小子的老爹給你的意見，」費曼寫道。科學老頑童費曼，是二十世紀下半葉最可愛的思想家、教育家。在《費曼手札》這本書裡，費曼親筆回了不少封家長來信，討論子女教育問題，很值得父母和孩子共同閱讀。

■ 費曼



書名：《費曼手札——不休止的鼓聲》

作者：理查·費曼（Richard Feynman）

編者：米雪·費曼（Michelle Feynman）

譯者：葉偉文

天下文化出版

出版日期：2005年5月17日

定價：500元

▼ 某位家長的來信，1986年7月3日

親愛的費曼博士：

我有個十六歲的兒子，他非常聰明。你知道，這世上並沒有什麼所謂的天才，但他在數學和自然科學上，比我聰明多了。今年秋天，他就高中畢業，可以進大學了。他很想進一所好大學，但以他高中成績來說，可能會有點問題……或許，你肯寫信給這個孩子，告訴他，你認為「生命的意義是什麼」，應該怎麼訓練自己，才能達成自己的目標等等，我都没意見。請告訴他所有你想告訴他的東西。有的時候，只要知道外面有人瞭解你、關心你，就足夠讓一個小孩有巨大的改變了。謝謝你了。

誠摯的祝福

凡得海

▼ 費曼的回信，1986年7月21日

親愛的先生：

當我開始看你信的時候，我告訴自己：「這是個很聰明的人。」當然，這是因為你在信裡提到的若干看法，和我想的一樣。例如，「只是他還不知道，沒有人能真正搞清楚生命的意義在哪裡，但這並沒有什麼關係。」「不管他想做什麼，只要不是壞事，我都没意見。」「不管想做什麼事，都要全力以赴。」

事實上，如果你真正喜愛什麼事情，又有一點自由的話，全力以赴常是不由自主的。我在畫圖的時候，也是身不由己，拚命想畫。還有我在研究馬雅文、在打鼓、或在破解保險箱的密碼時，情況都是一樣的。生命中真正的樂趣，就是這種一再重複的考驗，讓你瞭解到自己的潛力有多大，究竟能做到什麼地步。

有些人（譬如我，或你兒子）在年輕的時候，只想知道自己對某一個主題，究竟可以走



書名：《八個寶盒，讓孩子活出精采人生》

作者：游乾桂

天下文化出版

出版日期：2005年6月3日

定價：250元

延伸閱讀——

## 啟發孩子的探險本能

父母們，請從考高分、爭第一的單一價值觀迷思中走出吧！

歡樂學習的童年，正是啟發孩子智慧、訓練孩子獨立的最佳時期，父母應該鼓勵孩子運用各種感官，仔細地看、嗅、嚐、聽、摸；透過觀察、摸索、假設、探究、查證，甚至犯錯等歷程，對世界有更全面的接觸和認識。

中央大學認知神經科學研究所所長洪蘭教授也說：「聰明才智並非取決於天生智力的高低，而是神經連結的多寡。」累積愈多不同的經驗，大腦的神經所發展的路徑也愈多，觸類旁通的能力也愈好。

在多方嘗試、不斷探索的過程中，父母可趁機發掘孩子的長處，支持孩子的興趣，讓孩子走「適合他」的路。當孩子真正地瞭解自己、喜愛自己，就能在人生舞台上淋漓盡致地演出，並且樂在其中，大放異彩。

本書作者游乾桂送給父母八個寶盒，分別是演活自己、堅持信念、培養美德、發展興趣、擁有自信、充滿創意、樂觀思考、豐富童年等無價之寶。

願父母陪著孩子一起多看、多聽、多想、多玩，讓孩子自信自愛、樂觀開朗、別具巧思兼有同理心，踩踏著愉悅、堅定的步伐，在人生的路途上向前行。（潘慧嫻）

多快、到多遠、進多深。其他東西對他來說，相對的都不重要，是可以忽略的。但是日後漸漸長大，就知道無論什麼事務，只要付出足夠的精力和時間，涉獵夠深，都是很有趣的。因為他在年輕的時候已經學到了，如果對一件事全心投入，就會得到樂趣。投入愈多、喜樂愈大。只是後來才會發現，別的事也一樣，而且幾乎所有的事都是這樣。

讓他去吧，讓他去做這種稍有偏差的學習。針對自己感興趣的東西，全心全意投入，而不會不理會其他的科目。

當然，我們目前的教育系統和學校的制度，會給他很低的評價，但他會得到補償的。這比一個知道很多事，但每件事都只知道一點點的

人好多了。

我能給他什麼忠告？他當然是不會聽我的。但是你們兩人，老子和小子，應該常常在黃昏的時候，一起散步閒聊，不必有什麼特定的主題和路線，隨便談談。因為父親是個聰明人，兒子也相當聰明，他們其實有許多相似的觀點。這我知道，因為我當過父親，我也當過人家的兒子。

當然，父子倆對同一件事情的看法不會完全一致，但年長者較深沈的智慧，可慢慢引起年輕人的注意和興趣，發生潛移默化的效果。要有耐心，這事是急不來的。

誠摯的祝福

理查·費曼 **G**



【親情地圖】

# 跟著愛回家

從台灣反串秀藝人到新加坡  
最受愛戴的主持人，  
東方比利找尋的，不只是人生方向，  
更是愛的力量。  
這是一本浪子回頭的書，  
也是一個家庭共同成長的故事……。

■ 李桂芬



書名：《回家：一個台灣浪子找愛的故事》

作者：東方比利、謝其濤

天下文化出版

出版日期：2005年7月15日

「回」家的故事，要從天涯海角說起。新加坡，2004年金嘜獎頒獎典禮，台上正準備宣布各獎項得主，眾人屏息而待。這是新加坡廣播界兩年一度的盛事，也是新加坡廣播人最高的榮耀。

「927頻道最受歡迎的DJ獎得主——東方比利！」

「新傳媒最多才多藝的DJ——東方比利！」

「最佳節目製作獎——東方比利！」

「三大中文電台最受歡迎主持人——東方比利！」

這位囊括近四分之一獎項的東方比利，來自台灣。稍微瞭解新加坡演藝圈的人都知道，東方比利是這裡的廣播天王，台、港巨星要到新加坡宣傳，包括吳宗憲、張信哲、張清芳、劉德華、張學友、林憶蓮……，都會先到他的節目「發聲」。

從台灣到新加坡，很近；不過，這段路，他走了二十年。

東方比利生長在一個充滿暴力的軍人家庭，兄弟間拿刀追打、母親不時尖酸咒罵、父親不見蹤影。這個自卑的孩子，渴切所有看得到、聽得到的「成功」，來向同學、家人證明自己的價值。

等不及當兵成人，他就跳入秀場表演。

西門町的「獅子林」，舞台上，綺麗的燈光搭配著乾冰，一位古典女人裊裊現身。「她」畫濃妝，白紗禮服的前襟鏤空，開岔的裙襬間飄垂著白紗。音樂響起，她扭腰擺臀，做出各種性感撩人的動作。

這個比一般女人還媚的女人，正是東方比利。二十年前，男扮女裝是件稀奇的事，也許在一般人眼中，這個犧牲未免太大，但是東方比利心裡另有算盤，這是他快速竄紅的最好機會，「只要我紅了，就可以要什麼有什麼了……。」

他也果真因此一炮而紅，壓軸主秀、專屬舞群、從北到南的滿滿檔期，伴隨著大把大把進來的鈔票。這時候，東方比利雖然很少回家，但是，他不忘報復曾經傷害他的家人。

當時他的哥哥已經成為牧師，主持了一個教

會，這個教會對面，正是一家不時演出牛肉場秀的戲院。東方比利終於逮到機會了——他接下一檔表演，地點就在這家戲院。

當巨幅海報在街上張揚的時候，他幾乎可以看見教會裡一雙雙投向哥哥的質疑眼神，以及哥哥臉上的難堪表情，「我就是要讓你丟臉，而且是丟臉丟得夠本！」

這些表演，也帶著東方比利走遍東南亞。印尼、馬來西亞、新加坡、泰國，在每一個異鄉的落腳處，用掌聲、燈光、金錢，填補他內在的黑洞。這其中當然不是一路順遂，他捲入各種情感是非、爲了居留權被騙走錢財、到酒店當大班。

## 信仰中學愛與寬容

成功的欲望雖然沖昏了東方比利，卻也支撐他走過各種挫折，加上機靈的創意，他終於在新加坡廣播界嶄露頭角。

一開始他被分配在冷門的午夜時段，不過他懂得撥弄聽眾的情緒。他開放聽眾「叩應」，在節目中播出新加坡人白天不敢透露的各種心事；另外，讓聽眾在節目中一對一辯論想法，輸的人，立刻在噓聲中退場，由另一個挑戰者上線。就這樣，新加坡人晚上不睡覺都要聽東方比利的節目。

一個操兵的訓練，竟然被新人做紅，紅到他一出電台，就有計程車排隊要免費載他。東方比利開始打下自己的新王國。

就在這眾人歡迎他的時候，死神也悄悄來拜訪。是血癌。罹病的原因，仍然無解；而癌細胞消失的起因，東方比利認爲是愛。他在信仰中找到愛與接納，這讓他開始用新的眼光來看自己的人生。他終於懂得諒解那些曾經有意無心傷害他的人，也不計一切代價請求那些被他

傷害的人原諒。

早年爲了錢，東方比利曾經玩弄一些來酒店尋找安慰的貴婦人，錢要夠了，就轉往下一個獵物。其中一位女士，找上門來。

明知是一場鴻門宴，東方比利沒有逃避。他忍著病痛，來到相約的舞廳。

這位女士掏出菸來要他抽。他說：「我戒菸了。」話還沒說完，一口痰往他臉上吐過來，剎那間，全場燈光大亮，許多熟面孔出現，都是打算看他笑話的。

對方拿了兩瓶酒，要他喝下去了結這件事。他意志堅定地說：「對不起，我在做化療，不能喝酒。」接下來，東方比利只感到頭頂一陣涼意。這位女士當著眾人把酒從他頭上倒下來，拋下一個字：「滾！」

東方比利只是定定看著對方，轉過身，走出舞廳，像要把一切恩怨拋到身後。所有曾經在他生命中咆哮的不安、憤怒、嫉妒、貪婪，終於開始止息。他心裡注入平靜、和善、寬容，也有了源源不絕的力量來對抗癌細胞。

《回家》是一個浪子成長的故事，也是一個家庭共同成長的故事。這個家庭的成員：媽媽和五個兄弟，都各自在人生路上有了新的學習和努力，終至能彼此接納、幫助。

除了主持節目，東方比利成立了新加坡癌症互助協會，幫助癌症病人走最後一段路，回台灣時，他也不忘去探視病人，爲他們送餐、按摩。家人，當然是他做義工時不可缺的幫手。

當孩子飛向未來時，會遇到什麼誘惑和挑戰，父母無從得知。不過，和他一起讀書，一起從別人的故事中儲備愛的能量，他一定會找到回家的路，不管是身體的家、心靈的家、情感的家。■

【美學人生】

# 愛因斯坦 夢遊奇境

萊特曼替愛因斯坦做了三十個夢，  
刻畫了三十個不同時間觀的世界。  
這本小說是以藝術來說科學，  
說科學中最捉摸難定、  
最具關鍵地位的概念——時間。

■ 項秋萍



書名：《愛因斯坦的夢》

作者：艾倫·萊特曼（Alan Lightman）

譯者：童元方

天下文化出版

出版日期：2005年6月14日

定價：200元

自 1905年愛因斯坦發表了驚天動地的論文  
至今，整整一百年間，探討他思想理  
論或描述其人其事的專書不曾間斷過。

有別於其它著作，本書作者萊特曼以物理學  
教授的背景為基礎，嘗試以文學作家的角度切  
入，以藝術的手法來說科學中最捉摸難定，且  
最具關鍵地位的概念——時間。

## 詩人綵筆，揮灑愛氏雲霞

1948年出生於美國田納西州的萊特曼，是普  
林斯頓大學的物理學士、加州理工學院的物理  
博士。

本書譯者童元方教授跟他聯絡的時候，才知  
道他在麻省理工學院既教物理，又教寫作，同  
時指導一門「寫作與人文研究」的課程。童教  
授說：「這聽來好像是科際整合，不過整合的  
科際非常奇特。也許這正是麻省理工學院之所  
以為麻省理工學院的原因之一吧。」

萊特曼喜歡音樂，也喜歡寫詩，他在教書之  
暇替美國《哈潑》《紐約客》《紐約書評》等雜  
誌報刊寫詩與書評。著有《古代的光》《星辰  
時間》等有關的物理的書；《愛因斯坦的夢》  
則是他第一部小說。

身為科學家，萊特曼當然也曾經以直筆勾勒  
愛因斯坦的聲容與舉止。

他曾為德國作者弗爾森（Albrecht Folsing）  
的《愛因斯坦傳》英譯本寫了一篇很長的文  
章，刊於《紐約書評》，童元方教授形容「好  
像是名作的縮小」（因為英譯本有八百八十二  
頁，一時很難細讀）。弗爾森寫《愛因斯坦傳》  
花了十年，用的是史家的重筆，萊特曼介紹此  
書，對現實世界的愛因斯坦瞭解甚深，然而，  
筆鋒一轉，他竟用詩人的綵筆，揮灑愛氏思想  
的雲霞。





小說的時空設在1905年瑞士的伯恩，正是二十六歲的愛因斯坦在專利局做小職員，首度提出驚天動地的相對論那年。

小說出現的人物是愛因斯坦自己與他的好友貝索。而只有談及，並未出場的，還有愛因斯坦與貝索的家人。小說表現的方式是愛因斯坦做了三十個夢。

萊特曼將愛因斯坦4月14日至6月28日之間所做的三十個夢，用音樂的序曲、三首間奏曲以及終曲來貫串。

## 百年前的三十個夢

當序曲奏起，愛因斯坦於拂曉時分拿著才完成的手稿，至專利局等待打字小姐的到來。這稿子中所寫的是有關時間的新理論。我們知道這個理論的發表，從根本上改變了人類對時間的看法。

萊特曼把愛因斯坦的時間觀分布在三十個不同的世界裡，讓他的夢做了兩個月；而從序曲經三次間奏到終曲，只有人間的兩小時。

小說中的每一個夢，均刻畫了不同時間觀的世界。比如在一個夢中，時間有三維，與空間一樣是立體的，於是同樣一個人在相同時間就有了三種不同的命運。

在一個夢中，人沒有記憶；沒有記憶，也就是沒有過去。又在一個夢中，人沒有未來；沒有未來，時間就永遠結束在現在。有一個夢，時間是倒流的，人返老還童，由衰殘至茁壯。又一個夢中，人卻只活一天。

本書序文作者陳之藩教授用了一個比喻，來說明他對這本書的感想：「其他的著作之說愛因斯坦，如果比為是用各式各類由粗製到精巧的圓規，在圖紙上細心地畫一清晰的圓滿的月亮，那麼萊特曼此編之作，不是用圓規，而是

用毛筆在一團一團的塗雲。用雲的迷離來狀夢的迷離；用雲的變幻以象夢的變幻。他用幾十個夢渲染出幾十團雲，而他的筆所不到之處，正顯出他要畫的月來。」

## 把愛因斯坦當詩讀

陳之藩教授也認為，萊特曼的這本小說，很容易使人想起牛津大學數學導師道奇遜的名著《愛麗思夢遊奇境》；再推而上之想起梭夫特的《格列佛遊記》。

愛麗思是以吃了糕點而縮小或增大自己的尺寸，奇遇因此而發生；格列佛卻是以海上遨遊，藉著縮小或放大對方的尺寸，劇情由是而開展。

萊特曼雖然也是用縮小了或放大了尺寸的方法，也是用夢的幻覺，但他選的題目卻難得太多了。

因為愛因斯坦的相對思想適用顯著的地方是極小的世界，原子核子以內；或是極大的世界，太空星雲之中。

對於人間的常用尺寸，愛因斯坦的理論之效應並不明顯。那麼拿人間的尺度來說明那兩種極小及極大的世界，不是太難了嗎？唯其難能，所以可貴。

在現實世界中，愛因斯坦的相對論發現一百年了，他本人過世也五十年了，對於這位天才的一切，連追尋愛因斯坦的科學史家仍不敢說已經走出了盲人摸象的階段。

那麼，輕鬆地閱讀這本小說，享受萊特曼為愛因斯坦所做的夢，也不失為進入愛因斯坦世界的門徑。

別忘了，物理學家萊特曼也是一位詩人呢！所以陳之藩教授建議「也可把這部天外行雲風格迥異的小說，當作長詩來讀。」

G

【智慧對話】

# 面對困惑的能力

哲學是一種求道之學，是進行式，  
非名詞；一旦走上求道的過程，  
便會有飛翔的感覺，  
可以不受世俗的拘束。

■ 沈維君



書名：《哲學飛行教室》

作者：李元璋

天下文化出版

出版日期：2005年5月30日

定價：220元

有時候會想，如果回到小時候，在真正開始體驗、承擔自己的人生之前，希望能從父母那裡學會些什麼，好從容應對悲喜人生？比方說，如何愛與被愛？如何不被旁人的評價所困？如何找到自己想做的事？如何不受欲望擺布？

人生中有太多困惑，而哲學思惟正是幫助我們面對人生的良好生活態度——探詢一切事物

的真相，體驗並印證人生的問題。

關於哲學，《哲學飛行教室》作者李元璋如此詮釋：「哲學是一種求道之學，是進行式，非名詞；一旦走上求道的過程，便會有飛翔的感覺，可以不受世俗的拘束。」我們一直都在尋找答案，然而一旦走上哲學的求道過程，便會發現其實答案並不重要，我們來到人世真正要體驗以及深刻令我們感動的，都已在途中。

## 對話之旅定位本我

閱讀這本書彷彿展開一場哲學飛行之旅。在旅程中，教官與學生運用中西哲學理論，探究分析日常生活中所遭遇的問題，在一次又一次的困惑與質疑、體驗與印證之間，逐漸瞭解自我與事物的本質，隨著生命成長，人生經驗增加，而愈來愈能沈著篤定地面對人生的不確定性，即使生活中充斥種種限制與拘束，也能找到自在翱翔的心靈力量。

《哲學飛行教室》首先談到當代青少年普遍的困惑——一位學生在課堂上告白：「最近我體認到一件事：就是我的欲望大過我的本心。這種感覺不大好，我卻深陷而無法自拔，過著糜爛的生活。」也有人認為「物質存在，誘惑人心，而產生欲望，應該在現實生活中學習如何控制無窮無盡的欲望」。其實欲望不一定就是萬惡之源，想讓世界變好也是一種欲望。

釐清了欲望的本質後，新的困惑應運而生：應該如何看待心靈與物欲？如何不陷入唯心或唯物的限制，而在心、物、欲間自由翱翔？

書中不同角度的對話，有助於釐清層出不窮的困惑，進而摸索出自己在世界的定位。

課堂上進一步以《笑傲江湖》為例，探討愛與自由是否抵觸的課題。任盈盈深愛令狐沖，一片心思只為他，兩人的感情看似只受外在武



延伸閱讀——

## 從自我察覺到出眾領導

自管理大師彼得·聖吉出版了《第五項修練》和其他相關著作後，「學習型組織」和「系統思考」已為企業界廣為接受。

許多著名的企業將「學習型組織」列為組織的改造計畫。其中包括殼牌石油、福特汽車、DHL、奇異等企業。

許多美國的中、小學也正在推行組織學習，讓孩子們在校中體會組織學習的強大力量。

五項修練的實踐者和研究者哈欽斯（David Hutchens），和插畫家龔伯特（Bobby Gombert），將五項修練的精義以幽默有趣、深入淺出的漫畫寓言方式，拉低這套思惟的閱讀年齡層，讓孩子自小就養成系統思考的全觀胸懷。（鄧嘉玲）

書名：《五項修練的故事1：比狼學得快》  
《五項修練的故事2：旅鼠的困境》  
《五項修練的故事3：洞穴人的陰影》  
《五項修練的故事4：冰山的一角》

作者：大衛·哈欽斯 (David Hutchens)

插圖：巴比·龔伯特 (Bobby Gombert)

譯者：劉兆岩、郭進隆

出版日期：2004年5月15日

定價：每冊180元

林規範「江湖不兩立」的限制，然而真正的限制，其實是內在的限制——任盈盈在金庸筆下可以隨心所欲，得到心中想要的愛情，但令狐沖卻不然，即使擺脫了門派規章、武林道義、權力鬥爭，仍套上了任盈盈這道感情枷鎖。愛情是一種自由，但也可能進一步限制對方，如何拿捏其中的分寸，是現代人必修的課題。

## 哲學思考跳脫局限

在現代社會中，「自由」一詞到處氾濫，然而自由到底是什麼？SOHO族就等於自由，上班族就是受限嗎？關於自由一詞，書中以《笑傲江湖》的岳不群及田伯光為例，說明「自由與否全看內在性，唯有自己內心性格的發揮，才是決定釋放或局限自我的要素」：

「岳不群是江湖上的君子，一舉一動都合乎規範，為人稱道，表面上是受到最大的限制。但這個最大的限制卻反而合法掩護他最大的野心，在別人看不到的黑暗面，他發揮相當的行為自由，所有壞事一一做絕，只為滿足一己對權力欲的無窮追求。」

「而田伯光雖是黑道中人，愛幹什麼就幹什麼，不受任何限制，看起來似乎相當逍遙自在。他只遵守一條江湖規矩：講信重義。這個性格終於變成他唯一的限制，也是致命傷，以致於下場不甚風光。」

除了上述論辯之外，《哲學飛行教室》還探討了諸如何謂「大學的理想」與「理想的大學」、如何在大學這座殿堂裡自我加冕、何謂「自我矇騙」、如何建構人生價值觀、愛與性的本質為何等等，這些問題的釐清與否，將影響人生歷程中許多關鍵的抉擇點。

從小到大，終其一生，每個人都盼望能自在做自己，不受任何限制與壓力束縛，卻多半不如所願，在世間盲目地轉來轉去；或不知何去何從，在當下茫然無措；或不停改變外在環境，以為如此便能改變命運。然而，靜下心來思考才是人生轉變的關鍵，若能從小養成哲學思考的習慣，長成後不論遭遇多大的困境，都能從容面對，找到屬於自己的天空。生活中最實用的技能，其實既非電腦，亦非英文，而是哲學的思惟。

G