

• 透視京滬穗三地消費文化 • 《史隆管理評論》：如何領導自主管理的團隊

遠見

財經·管理·科技——第一流雜誌
Global Views Monthly 223 雜誌1月號
1986年7月創刊 2005年1月出刊



美麗與影響力
女CEO稱霸媒體

王永慶、王作榮、趙耀東、王昭明

四老聚談： 除了大陸， 台灣沒有其他選擇



TLFeBOOK

遠見

雜誌1月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌

Global Views Monthly 223

1986年7月創刊 2005年1月出刊



封面設計：吳盈恩

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

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請包涵！

166 封面故事 大師論大師

168 大師論大師 英國韓第大師的縮影

高希均

170 韓第自序 解讀大師，話管理

著／韓第・譯／汪芸

178 杜拉克 1 管理大師第一人：
彼得・杜拉克

著／韓第・譯／張玉文

183 杜拉克 2 為什麼要讀杜拉克？

許士軍

188 杜拉克 3 杜拉克的管理箴言

王怡榮 整理

202 台灣米農不死！



TLFeBOOK

特別企劃1

54 四老聚談 除了大陸，台灣沒有其他選擇

文／編輯部・攝影／陳之俊

71 從企業看政府 台塑能，台灣不能？

宋秉忠

特別企劃2

202 台灣米 打造品牌 走出悲情

台灣米農不死！

文／林宜諄・攝影／陳應欽

212 企業篇 發現米食新金礦

林宜諄

亞洲瑞思 以發芽米開新路

傳香飯糰 創意口味闖國際

216 他山之石 日本農業 走過崩壞力圖振作

林宜諄

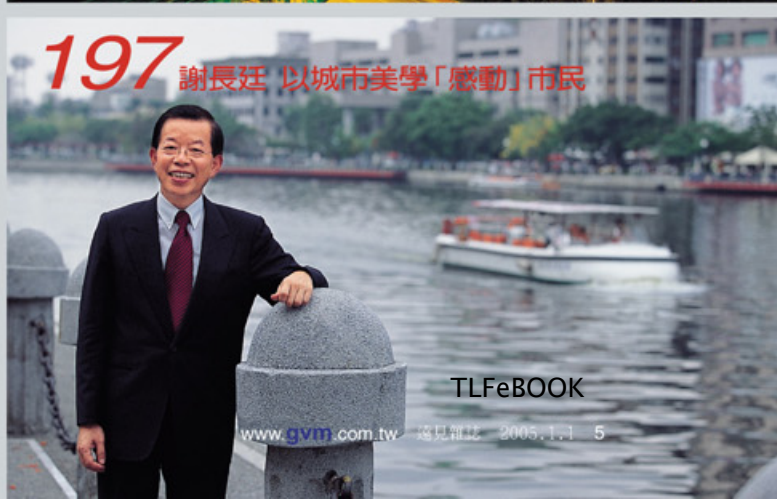
54 四老聚談台灣未來



71 台塑能，台灣不能？



197 謝長廷 以城市美學「感動」市民



TLFeBOOK

www.gvm.com.tw 遠見雜誌 2005.1.1 5

遠見

雜誌1月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



90

吳乃仁：用常識做決策



96

TV女傑 美麗與影響力



270

《北大商業評論》

透視京滬穗三地消費文化

特別企劃3

96 TV女傑

美麗與影響力

楊索

108 綜藝教父看TV女傑

王偉忠看電視女強人

110 TV女傑一

三立執行副總經理

蘇麗媚 改寫遊戲規則

王一芝

120 TV女傑二

華視總經理

江霞 挺著爭議往前走

楊索

130 TV女傑三

緯來電視網總經理

胡冠珍 追著數字跑

宋漢威

138 放眼天下

女超人力挽美國電視網

李瑋

人物

90 總編輯interview

證券交易所董事長

吳乃仁：用常識做決策

刁明芳、林美姿

190 精英人物

楊斐show出台灣DHL衝刺速度

王一芝

197 遠見論壇

高雄市長

謝長廷 以城市美學「感動」市民 謝長廷 主講

專欄

20 讀者投書

編輯部

28 觀念衝擊

大時代中的大學者：孫震

—《理當如此——企業永續經營之道》問世 高希均

30 媒體前瞻

「三王一趙」對台灣經濟前途的憂心和祈盼

呼喚有領導能力的政府

張作錦

32 字裡行間

董陽孜的「字在自在」

王力行

34 把脈社會

來自不丹的幸福啓示

洪蘭

36 策略思惟

大陸企業海外購併的多角度思惟

朱博湧

42 透視科技

人才與學術——從諾貝爾獎談起

周成功

TLFeBOOK

遠見

雜誌1月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



156

飆高，台北101衝向天際線



190

楊斐 帶領DHL衝刺速度



247

不環保，就出局？

76 兩岸觀察 「東協加一」效應
台灣淪為亞細亞孤兒？ 林祖嘉

144 知識經濟論壇 「勞退新制」
能提升台灣的勞動生產力嗎？ 李誠

24 總編輯的話 有「捨」才有「得」 刁明芳

產業・管理

84 矽谷現場 諾貝爾經濟學獎得主
史班斯：不能用歐美模式解讀中國現象 張德齡

150 品牌故事 列印綠巨人愛普生
賺久錢，不賺大錢！ 宋漢威
精工愛普生株式會社副社長
丹羽憲夫：柯達才是競爭對手！

156 MIT Technology Review
本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請包涵！
飆高，台北101衝向天際線 著／海德尼斯・譯／張彥文

161 MIT Technology Review
本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請包涵！
WiMax 無限延伸網路世界 著／洛許・譯／張彥文

194 南部企業家 傳統產業的小鴻海
康那香 靠衛生棉撐起一片天 王一芝

222 科技 線上音樂新玩法
下不下載有關係？ 張彥文

224 科技 在軟體上顯神通
手機之王vs.軟體帝國 張彥文

247 環保 京都議定書篤定生效
不環保，就出局？ 張經義

252 行銷 鎖定女性味蕾
通路商延燒「甜蜜戰爭」 張元祥

256 EMBA 彼岸紀實 星巴克為什麼賣？
五官皆醉是銷售核心 麥可 主講

270 北大商業評論 透視京滬穗三地消費文化
一方水土一方人 范文、付豔華

TLFeBOOK

遠見

雜誌1月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



258

吳舜文 練字也練身



262

黃效文 西藏行



227

《史隆管理評論》

如何領導自主管理的團隊

全球焦點

- 46 國內聚焦 「四二一」未來新恐慌 萬敏婉
- 48 國際瞭望 印度企業對2005年景氣最樂觀 李瑋
- 50 國際新聞集錦 東協與大陸
共建世界最大自由貿易區 李瑋

人文空間

- 258 企業家休閒 練字也練身
吳舜文 激清風於後 宋秉忠
- 262 探險家札記 亞洲英雄黃效文的西藏行
犛牛的乳酪盛宴 著／黃效文・譯／王怡榮
- 266 古典新談 馬勒生命中不應「被遺忘的天使」 劉家渝
- 268 遠見書摘 《換個思考，換種人生——11項必備的思維技巧》
十一種改變人生的思考技巧 麥斯威爾

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請包涵！

知識管理別冊

227 《史隆管理評論》 如何領導自主管理的團隊

- 229 書摘篇 如何領導自主管理的團隊 著／杜凱特、惠勒・譯／賴俊達
- 237 學者觀點 當個不下場的好領袖 林文政
- 241 業者現身說法 南僑 讓同仁都樂於為師 林宜諄
- 244 業者現身說法 東元「空襲」海外廠 帶兵先帶心 張經義

TLFeBOOK



中華民國75年7月1日創刊
中華民國94年1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 秘書 陳曉雯

副總編輯 楊 索

主編 林美姿 主筆 宋秉忠・林宜諄

資深撰述 江逸之(兼召集人)・宋總塔

資深記者 王一芝(兼召集人)・高聖凱・張彥文

記者 張元祥・宋漢威・陳怡萍・張經義

研究編輯 萬敏婉

特約資深撰述 林惠瑤(駐法國) 特約記者 陳致中

矽谷特派記者 張德齡

後製執行主編 劉翠蓉 特約資深文稿編輯 呂美女

文稿編輯 王怡蓁・林章韋

執行編輯 劉銘宣

藝術指導 霍榮齡

視覺總監 陳之俊

資深攝影記者 陳應欽(兼召集人)

攝影記者 黃菁慧・陳宗怡 特約攝影記者 唐岱蘭

資深美術編輯 林薇依(兼召集人)

美術編輯 劉麗堅・吳盈恩

特約資深美術編輯 陸承宗

30雜誌

榮譽創辦人 溫世仁(1948~2003)

創辦人 高希均・王力行・溫世義

總編輯 游常山 副總編輯 何文榮

採訪組召集人 張卉穎・林婉蓉

記者 王念綺・馬恆瑞・柯芷伶・楊倩蓉・游惠玲

文稿編輯 柴婉玲 執行編輯 尤筱瑩 資深攝影記者 吳毅平

攝影記者 李芸霈 美術編輯 彭修凌 編輯助理 陳柏蒼

特約記者 陳盈如・李玉焜

天下文化編輯部

編輯部總監 林榮崧

副總編輯 鄭惟和・林蔭庭・李桂芬

主編 項秋萍・鄭嘉玲・李國芬 副主編 詹小玫・劉家瑜

資深編輯 李宜芬・丁希如・徐仕美・畢馨云・李麗玲・郭貞伶・吳佩穎

編輯 林文珠・黃佩俐・方怡雯・張伯沁・沈維君・周宜芳・潘慧嫻

特約資深撰述 王 梅・潘 煌

小天下編輯部

編輯總監 許耀雲

副總編輯 張鳳蕙

資深編輯 江坤山・張容瑛・吳雪梨・李世榮

版權暨國際合作開發協理 張茂芸 專員 張毓如

律師 謝穎青

天下遠見文化事業群業務部

總經理 林天來 特別助理 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

副理 蔡怡穎・林以恩・蘇育正 業務主任 蔡素貞・姜盈羽

企劃主任 廖國芬 資深企劃專員 陳佳莉

廣告企劃 陳慧珊・林素惠 廣告助理 連淑玲 業務助理 游潔如・謝薇涵

遠見・30雜誌行銷企劃部

經理 林彥傑

主任 陳又銘・林思螢・李婉婷 專員 李嘉琪

天下文化行銷企劃部

召集人 蔡馥鵬

副理 李汝桂

主任 武慧芳・羅苡庭・葉亞薇 專員 林麗紅・黃金城・周 悌・張勝宗

小天下行銷企劃部

經理 劉淑琪

專員 陳 琪・李淑鈴・王韻茹・戴安康

93巷・人文空間

副店長 侯國全 組長 陳玉芝

專員 董孟茜・陳怡君・李世盈・黃秀月・吳宜蓁・吳玉珊・李筱鳳

天下遠見文化事業群管理部

總經理 林天來

行政部

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

網路事業部

主任暨召集人 吳正郁 網站行銷企劃專員 汪韻霖・嚴宇芳

網站美術編輯 陳湘琴・陳紹平 網站助理編輯 陳憶文

資訊室

資訊經理 吳照郎 主任 陳佩瑩 網站程式設計師 張家鳳

美術中心

經理 黃淑雅 主任 張議文 資深美術設計 李錦鳳・梁麗芬

美術設計 黃曉雯・鄭佳桐

印務中心

副理 蔡佳珍 專員 江域平 印務 陳仰高

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・鍾蘊芳 專員 陳縉淳・徐欣慧 助理 張佩芸

發行部

發行副理 余淑惠 資深發行專員 徐偉明・張秀鳳

發行專員 吳志昇・張志明・游宏琛

財務部

財務長 楊慧婉

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

財團法人知識經濟與管理研究院

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

董事長 高希均 院長 李 誠

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

執行秘書 張淑嘉

發行所 天下遠見出版股份有限公司 台北市(104)松江路93巷1號2樓

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

郵政劃撥戶名 天下遠見出版股份有限公司

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

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

行政院新聞局出版事業登記證局版北市誌第一八七八號

中華郵政北市第一九三六號執照登記為第一類新聞紙

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

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

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

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

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

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

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

支票或匯票抬頭請開:天下遠見出版股份有限公司

海外經銷 中國大陸 上海:精育商務諮詢有限公司 800-820-0950

北京:普羅文化發展有限公司 800-810-1774

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

著作權所有・本刊圖文非經同意不得轉載・本雜誌不准出租



工業化國家白領工作外移

新竹楊先生來函，謂讀221期《遠見》的知識經濟論壇中，對印度開發中國家輸入歐美等國的白領工作，他時有所聞。但對美、英、德等工業化國家輸入其他國家，特別是開發中國家的白領工作，沒有聽聞，因此，可否舉例。

其實美國及其他工業化國家，對開發中國家輸入白領工作的例子非常多，他們都集中在高度知識密集的服務業的工作，比如管理顧問的工作。美國的麥肯錫顧問公司每年在國外賺取非常大筆的顧問費，其他的如工程顧問、建築設計、工程設計、產品設計、廣告設計、會計財務顧問、教育訓練等白領工作機會的輸入更是英、美、澳等國在近年來大力推動的工作。

我國的財政部多年以來都在委託美國哈佛大學代為訓練財稅官員，近年來美國的麥肯錫與波士頓顧問集團在歐洲、亞洲國家大力推售他們所設計的財務策略模型，為美國各大學的商學院教授及其他金融顧問專業人士創造了一批可觀的白領工作機會。我國經建會擬訂發展知識密集服務業，也是在準備未來台灣對其他開發中國家輸入白領工作。

中央大學人力資源管理研究所教授李誠 回覆

創造自己的美好時光

每逢《遠見》雙月總是期待吳若權先生的e-office talk專欄，雖說近年來他在各報章雜誌的曝光率大增，甚至於打開電視也可以看到他活

龍活現地出現在螢光幕前，不過，他獨特之處就在於在各式各樣不同媒體，儘管風格南轅北轍，卻都能頭頭是道地契合該媒體的特色，同樣的「吳派風格」，然而都能不落俗套，也不令人感到乏味。

就像他在「告別的年代」一文中所談的，2004年11月12日的三場告別式，他雖然對這些「告別」，流露淡淡的不捨，但卻又對未來抱持熱烈的期待，我想這才是「告別的年代」真正具體的一面，因為又是「另一次的啓程」。

e-office talk一如任何一篇專欄，都有結束的一天，不過吳先生之於一般人來說，也許比許多大企業家「真實」了很多，他憑藉自己特殊的邏輯所獲得的成功，在幾年前也登上了《遠見》的總編輯interview單元——這個通常只有大企業家才有的舞台，令人眼睛為之一亮，而他實際證明自己文中所謂的「用他們自己獨特的方式，創造屬於他們自己的美好時光」，如此，告別何憾之有？

相信《遠見》的忠實讀者不會忘掉這篇專欄，期待是美好的，讓我們期待新專欄帶來的新知識吧！

台北市 學生 彊藩培

從IQ、EQ到PQ

每當我們惋惜「美人」生命的早逝，總是以「自古紅顏多薄命」來闡釋心中那份不捨與無奈，但是我總以「寧願紅顏」來自嘲自己的平庸與羨慕之情，假如現在對時下三十至五十歲的男女做一次民調，您猜「紅顏與薄命」誰勝出呢？

甲：娶老婆不能注重外表美麗，內在更重要，因為美麗只是一時的。



乙：就是因為美麗是一時的，但是醜陋卻是永遠的，所以我寧願美麗，內在可以培養。

雖然只是個笑話，卻也道出這個社會的現實與人性的平凡，既然如此，如何使自己在既定的條件下，讓自己美麗與實力兼具，更有自信地活在此競爭的世代中，PQ（Performance Quotient）的發揮就是決定勝負的關鍵了。所以當我在對時下的年輕人告誡「內在比外表重要時」，是不是也該同時告訴他們已有調查顯示：「86%的人會因外型問題而較難找到工作」（《遠見》222期P.292）。IQ既定，EQ難移，美麗卻是可以創造的，善用自己PQ的能力吧。

宜蘭 教師 趙桂芳

國家CEO實權在總統

《遠見》12月號「誰當國家CEO」一文，文中所謂的CEO是「閣揆」，也就是行政院長一職。姑且不論在現行體制下（雙首長制？內閣制？），閣揆算不算CEO，就算閣揆有一般企業CEO之權，只怕依陳水扁總統的性格，閣揆可能淪為遂行其政策，並代表他赴立法院挨轟的代罪羔羊；何況支持他的「頭家」，並沒有過半，這些都將使國家的CEO幾無施展空間。因此，文中所提的游、蘇、謝三人不論未來誰是CEO，都沒有太大的意義，因為國家真正的CEO是陳水扁總統。

台北市 家管 楊家寧

十項全能的領導者

領導者每天有忙不完的事，但是如何去扮演好的領導者，這就顯得相當重要。領導者有時可以透過授權的方式，給予底下的員工有權

做決定，為的是培養員工在工作上有責任感，且在工作上能有所成長。

領導者常發生做決策的兩難，例如企業未來到底要走研發路線，還是把產品的品質嚴格把關就行了？我認為企業的領導者，應該要以企業所有成員的願景為第一優先，再配合外在環境的現況，來選擇對企業最有利之決策。

除此之外，領導者還要維繫對外的溝通，與企業外的各個利害關係人，建立起聯絡及傳播訊息的角色，做好企業的公關。

由此可見，領導者在每天的工作裡，需要扮演不同的角色。而領導者的一舉一動，也被無數雙眼睛注視著。所以，領導者要全力以赴扮演好每一個角色，才能帶領企業繼續前進。

宜蘭 學生 林立偉

留學美國風光不再？

222期《遠見》「台灣學生不愛留美了嗎？」留美曾是許多年輕學子的夢，但隨著遊學與旅行風氣的盛行，美國不再成為唯一，且即使頂著美國著名學府的碩士、博士學歷，在「僧多粥少」的衝突下，風光不再；另外高額的學費及嚴格的簽證手續也是學子改換跑道的主因。

其實，不論是否為美國愛好者，或其他國家的留學生，最重要的是學成歸國後能否發揮所學，否則即便戴著留學光環，沒有真材實料，頻遇挫折，才是「惡夢」一場。

台北 商 蕭銘洲

更正啓示

第222期，頁223、313聖道基金會電話號碼應為(02) 2518-1333。

有「捨」才有「得」

刁明芳

耶誕節前夕，到學校陪孩子做薑餅屋。

只見每個父母將帶來的糖果、小點心，極盡所能地裝飾在只有巴掌大的薑餅屋上，幾乎壓垮屋頂，希望自己孩子的作品最突出。

我跟女兒說，大家都裝飾過度了，我們弄得簡單一點，才會與眾不同，七歲的小女孩聽不懂、也聽不進去。

這讓我想起一位管理大師的名言：「公司做決策時，決定不做什麼，往往比要做什麼更難。」

記得過去在無線電視台擔任新聞主編時，每天有五、六十則新聞送到編輯台，但是一小時的晚間新聞最多只能播出三、四十則，經常要在新聞一邊live播出時，一邊再做抉擇刪去哪些新聞，或臨時插播突發的新聞，「Yes or No？」被迫在三、五秒鐘內做出決定。

我常會猶豫不決，難以割捨，一位女主播贈言提醒：「捨得！捨得！要有捨，才有得。」不得不佩服老祖先遺辭造句間的人生智慧。

新的一年，《遠見》也在「得」與「捨」之間，以新的面貌問候讀者。

版面呈現上，更加強編輯巧思，希望便捷讀者的閱讀；專欄作家也做調整，換上一些新面孔，希望帶來新思惟與國際視野。

新增的欄目中，特別推薦「大師論大師」，這是創辦人高希均教授遠赴英格蘭，親自跟英國國寶級大師韓第邀來的手稿，共計十二篇，將陸續在《遠見》刊出。被評述的對象從彼得·杜拉克、麥可·波特到大前研一，幾乎網羅了半世紀來最有影響力的管理大師，閱讀韓

第精闢的剖析，猶如踏進全球最高的管理殿堂，再修了一門MBA的學分。

科技報導新增的欄目是獨家取得《MIT's Magazine of Innovation Technology Review》的中文授權，這份由美國麻省理工學院發行的百年刊物，報導的都是最新的科學技術，內容涵蓋生技、能源、到資訊及媒體娛樂等等，全球讀者約有兩百萬人，很多是企業決策高層，永豐餘董事長何壽川即是國內的忠實讀者。本期報導101大樓的科技新裝備，用世界級的眼光檢視台北天空，提供讀者另一種角度，觀察周遭事物。（見156頁）

新一年的《遠見》也和北大光華管理學院出版的《北大商業評論》交換內容刊出。這本標榜向《哈佛商業評論》看齊、不走純學術路線的商業雜誌，內容嚴謹扎實，該刊編輯形容他們的特色：

執筆的「商儒」是一群深刻瞭解企業的管理學教授；

被報導的「儒商」則是一群很有思想的企業家。

終日如陀螺般轉個不停的年代，如何身忙而心閒，汲汲營營又不忘品味人生，《遠見》的「人文空間」系列，邀請讀者留步小歇，未來的一年，在書香雅韻、山水天地間，和自己的靈魂獨處片刻。

G

編按：
遠見電子雜誌自本期開始正式推出。
網址為
www.bookzone.com.tw/e_magazine/index.asp

閱讀大師 杜拉克

我們無法駕馭變革，我們只能走在變革之前。

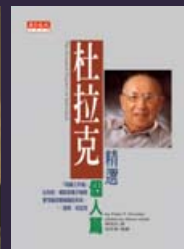
在二十一世紀，管理最大的挑戰，是使組織成為變革的領導者。

——摘自《21世紀的管理挑戰》

Peter F. Drucker



定價320元



定價320元



定價320元



定價320元



定價280元



定價320元



大時代中的 大學者：孫震

—《理當如此——企業永續經營之道》問世

■高希均

（一）

在我們經濟學界，很難找到像孫教授這樣學貫中外古今的人；這樣有豐富公職生涯的人；這樣有誠信、謙和、嚴以律己、寬以待人、不居功、不爭名的人。

如果這塊土地上還有君子，孫教授就是這樣一位難得的君子。

在那經濟起飛與學習成長的1970至80年代，媒體的焦距都集中在李國鼎、孫運璿、趙耀東等幾位首長，但幕後策劃與傳播的功臣就是王作榮、王昭明、孫震、葉萬安等幾位。

與其他工程出身的財經首長不一樣的，孫教授是學經濟的。他會以嚴格的經濟邏輯，貢獻他的論點。他的有形的成就以他出版的著作及重要職稱來衡量；但孫教授真正的貢獻是鮮為人知的。他在舞台的幕後，在台灣經濟成長的關鍵時刻，提出過很多重要的自由化政策與理念：包括所提出的「國際化、制度化、民營化」；在台灣轉型時期，他又提出並推動「富而好禮」的社會與「群我倫理」。

即使在他擔任公職期間，不論多忙，只要是他接受的演講與答應的文章，都出自他自身的構思與手筆。正是這樣的終身研讀與著述，卸任公職之後，他擁有了更寬廣的天空。

以「無官一身輕」的灑脫，再回到學術界。當再被稱為「孫教授」時，他變成了一位「自由人」——教書、演講、寫專欄、出國旅行，

回到山東老家尋根。他的笑容增多了，評論的範圍放寬了，著述的生產力更是增加了（近六年即出版了六本著作）。

與孫教授相識三十多年中，時時感受到他擁有的三個鮮明對比：從不炫耀自己，從不吝嗇稱讚別人；有不與人爭的氣度，有據理力爭的性格；個性或拘謹，思路則豪邁。

（二）

三年前，當孫教授回到元智大學擔任講座教授時，講授「企業倫理」。台灣變成了狄更斯所形容的：最好的時代，也是最壞的時代。

外有轟動國際的美國恩隆舞弊，內有震驚台灣的新瑞都超貸。多「憂」善「析」的孫教授就著手從企業倫理來思考台灣企業的永續經營。

放眼當今的台灣，缺人才，但更缺人品。反映在企業經營上的，就是缺「企業倫理」。

沒有人，不能做事；沒有人才，不能做大事；沒有人品，不論做小事大事，都會壞事。

儘管台灣社會一直在力爭上游，但到處仍是缺少「品」的例子。消費者缺少「品味」，家庭生活缺少「品質」，政商人物缺少「品格」，商人缺少「品德」。

面對這樣的大環境，筆者與孫教授、許士軍教授等一起大聲疾呼：企業永續經營的基石，就是「企業品德管理」。在《遠見》雜誌2004年6月舉辦的「企業品德管理」討論會中，出現了與會者的共識：企業下一波的競爭是在品



天下文化已於2004年12月中出版

**倫理是一種絕對價值或終極價值，
本來就是「理當如此」，不是另外爲了別的目的；
也只有如此，企業才能永續經營下去。**

——孫震

德；追求「全面品德管理」尤勝於「全面品質管理」。

孫教授的新著：《理當如此——企業永續經營之道》，已於2004年12月中問世，這實在是企業界的一件大事。近十年來的台灣社會，就是愈來愈陷入「不按牌理出牌」的泥淖，助長了社會的不安、道德的墮落，及成長的遲滯。

(三)

全書共九章，近十萬字。正可以很適切地反映出孫教授一生治學的嚴謹、思慮的縝密、價值取捨的分際與對社會進步的憂心。在「自序」中就開宗明義地指出：「倫理是一種終極價值」。只有如此，企業才能永續經營下去。他又指出：「台灣社會紀律廢弛、道德敗壞，正如孟子所說的：『世衰道危，邪說暴行有作』，企業倫理幾乎成了砥柱中流最後的希望。」

書中很多理性的分析，以及深入的見解，都值得我們深思。摘引幾則：

- 利己要靠倫理節制。
- 把自己置於和眾人一樣的地位就是公正。
- 一個國家不可能長期保有進步的經濟和落後的國民（「落後」是指倫理上的落後）。
- 做生意而講倫理，不是爲了賺錢，是爲了不賺不義之財。
- 一個內部有誠信的群體，會比缺少誠信的群體有較好的表現。

● 亞當史密斯是要在市場經濟制度下，藉個人追求自利的動機，促成社會全體的利益。

● 溫世仁大陸大西北「千鄉萬才」計畫是要：「始於公益，止於互利」。

● 企業的社會責任亦有其限度，過分強調不利於其經濟功能，應慎加衡量。

● 五倫社會之優點爲親切、關懷；缺點爲偏私、髒亂；第六倫社會之優點爲公正、秩序；缺點爲冷淡、疏遠。

(四)

《張忠謀自傳》中的第一句話就是：「我們生長在大時代裡」。這樣的形容，貼切地反映了我們那些在中日抗戰前後所誕生的一代。

孫教授生於那憂患的年代，憑藉自己的才識與操守，擁有過學術權威（台大校長）、軍方顯赫（國防部長）、首長名位（行政院政務委員）、科學領導（工研院董事長）的多重光環，但他從不誤用；在大時代、大風浪、大染缸中，堅守大是大非，公正不阿，做了自己良知領航的大學者。這位淡淡憂思的謙謙君子，在追求學術真理與社會正義的過程中，沒有懈怠過，也沒有改變過。歸納來說：這位學人做事有大格局、做人有大包容、做學問有大思路。

當畢生努力自省、篤行公正的孫教授，寫下了這本以公正爲立論核心的企業倫理之書，這本書應當是他學術生涯中最重要的著作。

（本文摘自書中之序，與《聯合報》副刊聯合刊出）**G**



「三王一趙」對台灣經濟前途的憂心和祈盼

呼喚有領導能力的政府

■張作錦

《遠見》邀請王永慶、王作榮、趙耀東和王昭明四位先生，辦了一場有關台灣經濟問題的討論會，內容登在這一期的雜誌上（見頁54）。

檢視他們四位的經歷：王作榮是經濟學者兼政府官員，從事經濟建設設計；趙耀東任經濟部長和經建會主委，是經濟建設的推動者；王昭明在政府財經部門之間的協調上，卓有貢獻；而王永慶則是一位企業家，實際運作和檢驗了政府的經建政策。

他們四位，是台灣「經濟奇蹟」的創造者和見證人，最有資格為台灣經濟建設的過去和未來發言。

那麼，台灣為什麼能從一個貧窮的小島變成一個高所得的地區？歸納他們四位的意見，主要原因是從前的執政者是一個「有領導能力的政府」。

「有領導能力」具體表現在有遠見和有擔當上。王作榮指出，中央政府遷台之初，日本企業走了，政府就擔任了經濟發起人，創辦公營事業發揮領導作用，貢獻資金、人才和技術。同時又採行了自由市場經濟，使民間企業能充分釋放能量。

中鋼是台灣第一個大型工業，依照「中鋼之父」趙耀東的說法，當時政府很窮，新台幣560億元的建廠經費連10億元都籌不到。但政府決心要建大鋼廠，而且建得十分成功，這是何等的氣魄與能力！

政府雖然肯花錢，願做事，如果錢都放進官員荷包去了，不僅沒有績效，也會造成政風的敗壞。王永慶強力讚揚當時領導人的清廉，「比韓國、東南亞，甚至比日本還清廉。」回想當年台灣經濟困難的情形，王永慶不禁懷念蔣經國，「經國先生對台灣是有貢獻的，歷史一定會為他記上一筆。」

《遠見》邀請這四位重量級人士討論台灣經濟問題，目的自然不在「憶甜思苦」，而在想找出一個答案：今後怎麼辦？四人幾乎只有一個結論：台灣經濟的出路在大陸。

王昭明認為，台灣太多的政治考量招死了兩岸經貿交流。大陸社會已經發生重大變化，經濟在快速發展，台灣領導人卻視而不見。台灣若只講兩岸開放的弊端，那就是不理性了。現在大陸與東協簽訂自由貿易協定，五到十年間，台灣的地位會愈來愈不利。

王永慶一向主張兩岸三通，他認為同文同種是台灣企業到大陸發展的優勢，應該讓兩岸關係儘快正常化。

台灣沒有資源，經濟若想保持繁榮，只有去大陸。早一點去，對台灣有利。他很憂心：「我看機會已經慢慢消逝。」

處理兩岸關係，更要領導人有遠見、有擔當。千言萬語，關鍵還是在一個「有領導能力的政府」。這應該不是「三王一趙」四位先生的個人祈盼吧！

G



董陽孜的 「字在自在」

■王力行

人人叫她董老師，但是她沒有教過一天書，也從未收過學生，甚至連演講座談一概拒絕。

處處見到她的書法，從火車站、書店，到國家音樂廳，但是她口口聲聲說自己是平凡的主婦；不肯上電視，不樂意接受採訪。

知道藝術展演需要財物資助，為別人的表演，她義無反顧，為自己的展覽，她常常難以啓齒。

這就是董陽孜。

成長在傳統家教甚嚴的家庭，八歲開始學習書法，中學就得過國際書法獎。留美進修藝術中，仍不忘中國的書法，而且能融匯東西文化走出自己的風格。

年輕時的董陽孜，始終活在親人的期盼、和自我的實現中，有矛盾，有掙扎。但畢竟也走出自己得以揮灑的一片空間。

她的創作空間和格局深受臺靜農老師的影響。她曾經說過一個小故事。年少時，她常向臺靜農老師請教，有一回，臺老談得興起，就在一方小紙片上寫下八個字交給她，並且慎重地告訴她，這是張大千的老師清道人（李瑞清，清末著名書法家）傳授給張大千的寫字祕訣：「胸有全紙，目無全字」。多年後，她看自己的作品，覺得比較滿意的，也就是符合這八個字的意境。

近年來，一向低調的董陽孜專注兩件事。

一是她感覺體力隨著年齡的上升成反比地下

降。她要追趕著時間，儘量書寫「大字」。在她全神貫注、汗如雨下的大筆揮灑下，一件件大作品就展現在人們眼前。

另一個是憂慮，她感受到中國文字與書法在電腦取代書寫的潮流下日趨凋零，急切地想喚起年輕人重視中國文字的美和價值。

她用新觀念辦展覽，並延伸設計一個個與文字書寫相關的「對話」。

一通電話，熟識與不熟識的藝文界朋友，應聲相助，一如她幫助藝文朋友一般。

以「字在自在」為主軸，2003年的「書法與空間的對話」，2004年的「詩與空間的對話」，就這樣辦了十六場對話。

即將上市的《字在自在：三十位學者書法·空間·詩的對話》一書，就是她邀集了三十位學者專家的紀錄。對談者包括：白先勇vs.曾繁城、余光中、王文興vs.姚仁祿、辜懷群vs.石守謙、林谷芳vs.賴聲川、吳清友vs.黃永松、姚仁祿vs.張元茜、李明明vs.王文興、姚仁喜vs.鄭培凱、喻肇青vs.陳義芝、胡碩峰vs.羅智成、王惠君vs.許悔之、顏忠賢vs.尹玲、黃聲遠vs.黎煥雄、黃永洪vs.蔣勳、夏鑄九vs.楊澤。

這些有影響力的文化人，在台北誠品書店開放的場所，在年輕的學子面前，陳述生命中有關文字的重要經驗，透過文學、音樂、戲劇、建築、美術的跨界激盪，揚起聽眾對文字、對書法、對空間探索的熱情。

G

TLFeBOOK



來自不丹的幸福啓示

■ 洪蘭

與《科學的美國人》(Scientific American)齊名的《美國科學家》(American Scientist)最近登了一篇文章，認為國家的強盛與否不應該只看國民生產毛額(GNP)，而要同時包括教育和健康醫療指標，和國民對生活滿意度的指數。

這些學者指出美國在二次世界大戰之後國民生產毛額增加了三倍，但是生活滿意度卻沒有隨著增加，他們認為國民的幸福(well-being)應該是政策制定的主要目標。科技愈進步，人性化的需求愈高，冰冷的數字沒有意義，必須加上人性的解釋才能窺見全貌。

這個想法最早是喜馬拉雅山下的小國不丹所提出的，他的總理在國會報告時宣布不丹的發展不僅用經濟的指標，同時還加上國家快樂指標(Gross National Happiness, GNH)，獲得很多經濟學家和心理學家的贊同。

所謂國民的幸福指數為平均國民壽命乘上平均生活滿意度。例如加拿大的平均壽命是七十八·六歲，生活滿意度在一到十的量表上為七·六三，所以加拿大的幸福指數是六十(七十八·六乘以〇·七六三)。

從這個計算看來，國民幸福的排行最高為加拿大(六十)，其次為荷蘭(五十九·三)，挪威(五十七·八)，美國(五十六·九)，日本(五十·三)，中國大陸(四十六·七)，我們台灣不在比較裡面，但是以現在憂鬱症比例居

高不下來看，可能是很差的。

那麼，為什麼人填飽了肚子仍然不滿足？

這牽涉到一個動物的基本需求，這個需求的急迫性比飢餓還更緊迫，這就是安全感。動物在緊張時會沒有食慾和性慾，安全是生存的第一要件，人也是在脫離危險之後才會覺得飢寒和疼痛。

很多人都以為生活指數上升了，人民便應該滿意，但是威斯康辛大學的猴子研究清楚地指出安全感比什麼都重要。心安才吃得下飯，如果心神不定，縱使有山珍海味放在眼前也食不知味。

安定為人民基本需求

國家領導人常常忘記「安定」是人民的基本需求，也是國家經濟發展的基本條件，一個政治不穩定的國家是無法招商的，人民想往外移民時也是無法專心生產的。

實質比虛名重要，莎士比亞很早就說過，玫瑰換成別的名字一樣地香，在台灣錢淹腳目時，不是很多外商都來台灣做生意嗎？有錢賺，誰管你叫什麼？相反的，有戰爭危機時，再好的條件，商人也裹足不前。

政治穩定是招商的前提，生活安定是人民滿意度的基石，國家領導人如果真的是「民之所欲，常在我心」的話，這一點不該忘記。(作者為中央大學認知神經科學研究所所長)

G

TLFeBOOK

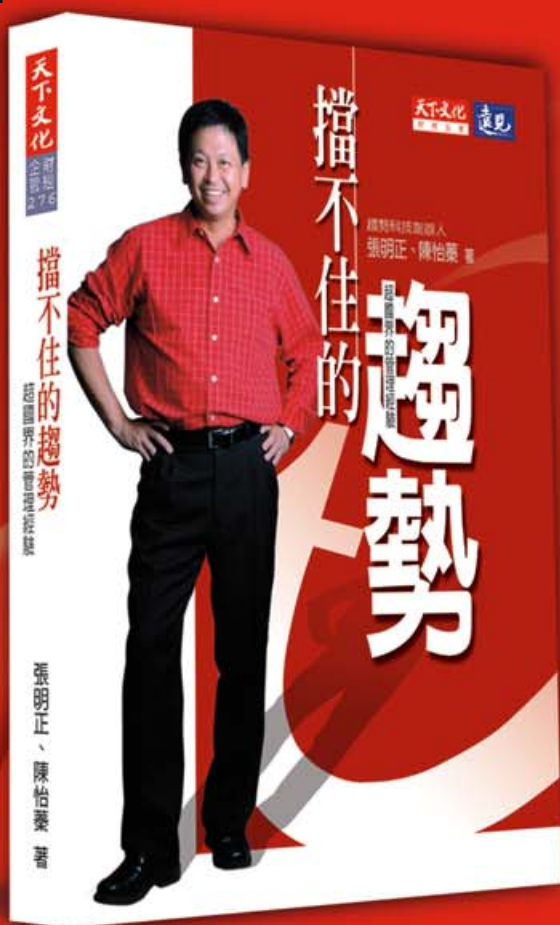
- ★榮獲台灣國際品牌價值第1名
- ★美國《商業週刊》推崇為「超越國界的跨國公司」
- ★台大國際企業研究所教授湯明哲
元智大學遠東管理講座教授許士軍 聯名推薦

擋不住的趨勢

台灣起步

第1名的故事揭幕

張明正 陳怡蓁 著



定價：320元

TLFeBOOK

湯明哲教授：「從事國際企業管理者必讀的一本書。」
許士軍教授：「趨勢科技發展至今，不管外在表現如何改變，真正不變的，

乃是創業者一以貫之的精神和信念，這才是造成趨勢科技與眾不同的真正原因。」



大陸企業海外購併的多角度思惟

■ 朱博湧

日前大陸聯想集團以12.5億美元購併IBM個人電腦事業部，分別以6.5億美元現金與6億美元股票購買（約占該公司資產18.9%的現金與股票），另外再承擔該業務部門5億美元的債務，購併之後聯想可使用IBM及其個人電腦與筆記型電腦相關商標五年。目前IBM占全球個人電腦市場5%、聯想約占3%，合併之後，聯想將成為全球僅次於戴爾（Dell）與惠普（HP）的個人電腦廠商。

雖然購併國際品牌是切入國際市場最快的方法，但目前很多人並不看好聯想此次的購併動作，因為所承擔的風險是非常大的，更何況IBM個人電腦事業部獲利並不高，甚至可能是賠錢的事業！既然如此，為什麼聯想要花這麼多資源、冒這麼大風險做這件事情？

宏碁集團董事長施振榮提出「品牌的價值＝重置成本＋（品牌定位×品牌知名度）」，其中品牌定位指的是產品的獲利性。知名度很高的品牌也可能不賺錢，例如IBM的個人電腦事業部；也有知名度不高，但品牌價值非常高的案例，例如趨勢科技。要讓品牌價值最大化，就要同時讓知名度和定位都大，最有名的就是路易威登（Louis Vuitton）。

IBM的個人電腦事業部不賺錢，聯想花大錢購買，表示建立品牌的重置成本是很高的。沒有品牌的公司在清算的時候，要多付清算成本；有品牌的公司因為重置成本高，雖然公司

賠錢，但也有可能賣很高的價錢。從很多國家的購併案例可以瞭解，購併一個很有歷史、很有形象的品牌要花很高的代價，這就是所謂無形資產的價值。

進入知識經濟的時代，品牌的思考跟以往的固定資產大不相同。大陸企業購併國際品牌的策略意涵，是企圖從原代工業務、大陸國內市場為主，轉為瞄準品牌、國外市場，做大格局的國際布局，對與大陸企業互動微妙的台商而言，這是一個值得思考的策略議題。

大陸企業以購併進軍國際

大陸企業國際化與管理的能力還不足，為什麼要購併國際品牌？主要的原因是建立品牌要花很長的時間。對聯想、海爾、TCL等大陸企業而言，購併無疑是切入國際市場的捷徑；就如同海爾集團執行長張瑞敏所說，加入WTO之後，即使是大陸最知名、市占率最大的公司也必須與外國知名企業對抗，縱使大陸企業的管理能力相對於被購併者可能不足，但國際化確實是不得不走的路。張瑞敏認為邁向國際化的過程中，重點是必須要管理國際化、服務國際化、品牌國際化，下功夫提升自身的素養，打造國際化企業。以目前的狀況來看，中國企業的規模和能力很難與國際化企業抗爭，原來是與狼共舞，加入WTO後必須是與狼群共生共贏，不實行國際化將無路可走。



外國企業用品牌去換大陸市場的卡位，大陸企業積極運用這些品牌，期從代工跨入品牌，進而在國際市場上占一席之地。若能快速整合，聯想對台商的威脅不可小覷。

塑造品牌極為耗時，即使是三星也花了十幾年才成為世界品牌。大陸大企業以財務資源換取時間效益的作法，其實也潛藏很大的風險。

以聯想購併IBM個人電腦事業部為例，雙品牌的問題就是風險之一。

過去宏碁購併德州儀器（TI）的筆記型電腦事業，但因兩個品牌彼此互補性小，重疊性和衝突性大，造成在市場上彼此牽制的情形，所以雙品牌的操作並不容易。

大陸大企業以財務資源換取時間效益的作法，其實也潛藏很大的風險，包括雙品牌的操作、投資品牌所需的時間、人才流失等問題。

另外的風險是投資品牌需要時間，以聯想為例，如果只能使用IBM商標五年的時間，聯想是否有動力去持續投資這個品牌？以消費者的觀點來考量，後續的維修服務、零組件供應都有不確定性，這都可能影響消費者的採購意願。最後的風險是人才流失。

IBM個人電腦事業部的設計、研發及行銷人才，先不論其與聯想高階主管間之薪資差距，能否習慣聯想的管理模式與企業文化而願意繼續留在新的組織，是一個很大的問題。這些風險對台商則是機會。

台商以合作切入國際

此外，物流平台業者聯強做了一個重要的布局，為台商的品牌廠商建立切入印度及中東的橋頭堡。日前聯強投資2400萬美元（約新台幣

7.92億元）入股印度第二大通路商雷廷頓集團（Redington Group），取得對方36.3%的股權，建購以亞太為主、印度為輔的全球通路布局。雷廷頓是印度第二大資訊通路商，2003年營業額為6.55億美元，營業範圍除印度外，觸角還延伸至沙烏地阿拉伯、伊朗、阿拉伯聯合大公國、安曼、卡達、埃及與奈及利亞等七國，為橫跨南亞及非洲的通路商。

有別於聯想和TCL，聯強對於文化、市場差異大的地區以合作模式共同經營當地市場。由於聯強在通路品牌的資訊系統和管理知識上非常有經驗，透過合資，對方得以仰賴聯強在物流核心技術方面的能力，而聯強則穩健建立在南亞、中東等未來新興市場的布局，對台灣的廠商是非常大的機會，尤其是品牌廠商。投資雷廷頓以後，聯強將代理IBM、英特爾（Intel）、三星、微軟、宏碁等產品，未來也將協助公司代理如華碩等台灣品牌，並協助雷廷頓集團改建發貨供貨系統。聯強為台灣企業開了先機，台灣的品牌廠商可以積極運用物流平台進入僅次於大陸、最有潛力的新興市場——印度，透過競合模式在南亞和中東建立品牌。

大陸企業和台灣企業打國際品牌及國際化的策略企圖相近。但大陸國內市場很大，可以用較大的籌碼購併世界知名的廠牌；台灣企業資源有限，要穩紮穩打，就像施振榮先生所說「不打輸不起的仗」。台商偏好結合通路商、品牌商、製造商共同切入海外市場，台灣有一套國際化的步驟。大陸由於產業成長太快，企業企圖心比台灣公司大，動作也比較大。兩種模式孰佳？需要時間來證明。最重要的挑戰是，台灣廠商的策略思考必須更具全球視野，全球布局的腳步恐需加快。

（作者為交通大學管理科學系教授）

G



人才與學術—— 從諾貝爾獎談起

■周成功

每年10月諾貝爾獎得主頒布後，媒體或是學界都會介紹得獎人的生平與成就。介紹同時不免也會有許多議論：從今年的獲獎人是否實至名歸，到下一年度的獎項會花落誰家。

社會大眾關心台灣什麼時候才會有諾貝爾獎得主出現；而學界領袖當然也不能免俗，常隨性摺下豪語：「未來二十年要為台灣培養出諾貝爾獎得主。」甚至有人面對年輕學子時，也會以先知的口吻斷言哪些熱門的研究領域才是未來競逐諾貝爾獎的正確方向。

這些對諾貝爾獎的迷思，其實不僅是台灣所獨有，在東方的日本、韓國以及中國大陸亦不例外，其中以日本「未來五十年拿下三十座諾貝爾獎」的承諾最令人歎為觀止！

表面上看來，諾貝爾獎得主的多寡當然反映出所在地區的學術實力。但是當舉國上下把它當成傳統「科舉」中另一個狀元頭銜的追逐，就不免讓人覺得我們這個社會對學術價值的認識仍然停留在看熱鬧的階段。

其實諾貝爾獎代表的是西方學術社群中的一種「社會活動」，從這個觀點出發，我們倒是可以從熱鬧的表面下看出西方學術發展一些不同的門道。

譬如說，台灣最近為了大學該不該分級而爭吵不休。以美國加州為例，把大學分成研究、教學與社區等不同型態，做為政府補助經費的依據，這個制度立刻成了我們高等教育改革的

標竿，每個人琅琅上口的都是研究型大學，好像研究型大學是培養人才的唯一方式。

學術領袖的成長之路

我們不妨從過去諾貝爾獎得主的生平，來看看人家的學術領袖是怎麼培養出來的。過去三十年中諾貝爾生理醫學獎得主有三十八位來自美國。

分析這些諾貝爾獎得主是在哪些大學完成他們的基礎教育，我們很訝異地發現他們最高比例來自小型的博雅學院（Liberal Art College）；其次則是歷史悠久並深具學術傳統的長春藤盟校。加州的研究型大學在這方面幾乎交了白卷！

以美國生物醫學界當前最有影響力的兩位諾貝爾獎得主為例。現任加州理工學院校長的巴耳提摩（David Baltimore）博士畢業於賓州的史瓦茲摩爾學院（Swarthmore College），而前美國國家衛生研究院院長、現任史隆凱特靈癌症醫學中心（Memorial Sloan-Kettering Cancer Center）主任的法姆斯（Harold E. Varmus）博士則來自麻州的阿默斯特學院（Amherst College）。

這兩所學院都不是所謂的研究型大學，甚至連個像樣的研究所都沒有，但是它們卻是以「博雅教育」著稱的小學校！這些學校注重的是大學部學生文理教育的均衡發展，與培養學



生基礎的學習能力。

它們沒有什麼營養學分的「通識課程」，也沒有要膚淺地去培養什麼「人文素養」！在這些學校裡，每一門課都是扎扎實實的去開放學生的心靈與眼界。開發每位學生的潛力與洞識是它們的教育目標，專業訓練則留到研究所。

法姆斯大學時主修是哲學與英國文學，而巴耳提摩大一到大三在生物系，大四則轉到化學系。他大二暑假在紐約的西奈山醫學院（Mount Sinai School of Medicine），大三暑假在長島的冷泉港（Cold Spring Harbor Laboratory）研究所實習，大四則到賓州大學化學系做學士論文。

史瓦茲摩爾學院給巴耳提摩的不是什麼了不得的科學訓練，反而是提供一個完全開放的學習空間，在這裡他所接觸到的自由人文經驗是無可取代的，他因此終身愛好古典音樂、藝術、攝影、政治及現代文學！

從法姆斯與巴耳提摩身上，我們看到國外學術領袖的成長之路。另外，如果去分析歷年來諾貝爾獎得主的出身與他們研究的主題，我們不難看出另一個有趣的訊息，那就是學術發展的潮流以及所謂學術傳統的傳承。

最有名的例子就是美國華盛頓大學的柯里夫婦（Carl and Gerty Cori），他們在1947年因為研究肝醣代謝而得獎。柯里夫婦手下有一位醫生薩瑟蘭（Earl Sutherland），想探討肝醣代謝如何受到荷爾蒙的調控，結果發現細胞內的二級訊號——cAMP；薩瑟蘭因此在1971年得獎。柯里的另一位「導生」克雷伯斯（Edwin G. Krebs）則因為研究cAMP的作用機制，發現細胞利用蛋白質的磷酸化做為訊息傳遞的機制，而在1992年得獎。

薩瑟蘭與克雷伯斯奠定了「細胞訊息傳遞」

這個研究領域的基礎。而薩瑟蘭又直接影響到吉爾曼（Alfred Gilman）及穆拉德（Ferid Murad）兩人的研究方向。

吉爾曼研究cAMP生成酵素的調控，發現一個蛋白質負責把荷爾蒙受體的訊號傳給cAMP生成酵素，進而促使細胞內cAMP增加。

穆拉德則是發現cGMP，並進一步瞭解cGMP的生理作用。他們兩人分別在1994年及1998年得獎。

從柯里夫婦到穆拉德，歷經近五十年的時光，可以看出一個學術研究傳統的建立雖不容易，但仍有其脈絡可尋，絕非我們在這裡吵吵鬧鬧便可短時間內見得成效的！

閱讀諾貝爾獎得主的故事還可以體會出另一重意義，就是它往往指引出當前學術發展的主流趨勢。

譬如說，細胞凋亡的現象早在1970年代初期就被英國科學家發現，但是它背後的生理意義混沌不明，一直到研究線蟲發育的科學家發現細胞的凋亡受到一些基因的調控，「死亡程式」才立刻成為生物醫學研究的顯學。

研究線蟲的先驅布瑞納（Sydney Brenner）、蘇斯頓（John Sulston）和霍維茲（H. Robert Horvitz）也就在2002年得獎。另外像1995年得獎者建立了利用果蠅進行胚胎發育的研究模式，2001年得獎者則開創了細胞周期調控的研究領域，都是很好的例子。

至於說哪些研究領域未來最可能得獎，我敢說大部分的猜測都屬無稽之談。開創性的研究突破不是用猜測或是用金錢可以堆出來的，靈感、努力加上一點運氣，恐怕還是成功最重要的條件！（作者為長庚大學生命科學系教授）

此文亦為《諾貝爾的榮耀——生理醫學桂冠》再版書序，天下文化預計2005年1月出版。

G

國內聚焦

■ 萬敏婉

2005年台灣經濟預測

受到原油價格居高不下，Fed（美國聯邦準備理事會）連番升息動作，以及大陸宏觀調控等不確定因素的影響，2005年全球經濟成長速度可能趨緩，連帶降低我國2005年經濟成長的預期數字。國內重要經濟研究機構及行政院主計處於2004年底所公布2005年經濟預測中，紛紛調低經濟成長率至4.2%~4.6%之間。另外，在物價方面，雖然國際原料價格提升造成成本的提高，但在國際競爭與市場開放的結構性因素，以及台幣升值所抵銷的部分成本上漲壓力下，2005年消費者物價變動仍不致太高，約在1.5%~1.8%之間。

2005年台灣經濟預測指標

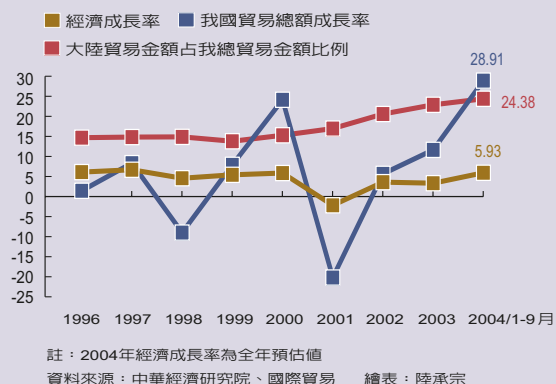
	台灣經濟 研究院	中華經濟 研究院	台灣綜合 發展研究院	行政院 主計處
實質GDP成長率(%)	4.62	4.37	4.21	4.56
民間消費成長率(%)	2.61	3.00	2.76	2.61
政府消費成長率(%)	0.11	0.20	0.14	N/a
固定投資年增率(%)	7.88	7.54	8.34	9.29
商品及勞務輸出增加率(%)	8.07	7.59	5.11	5.5
商品及勞務輸入增加率(%)	6.75	6.9	3.64	3.78
消費者物價指數(CPI)年增率(%)	1.89	1.56	1.61	1.88
臺售物價指數(WPI)年增率(%)	3.97	N/a	2.04	1.96
匯率(對美元)	32.67	31.70	31.53	N/a
失業率(%)	N/a	4.37	4.42	N/a

資料來源：中華經濟研究院、台灣經濟研究院、台灣綜合研究院、行政院主計處
續表：陸承宗

我貿易總額增長率創歷年新高

根據關稅總局統計，我國2004年前三季貿易總額增長率為28.91%，創下十年來的新高紀錄，總金額高達1940億美元。亮麗的貿易進出口金額，顯示國內景氣的活絡程度，也為我國帶來5.9%以上的經濟成長率，一掃2001年經濟負成長的陰霾。從貿易金額觀察，我對於大陸地區的貿易總額成長率在2004年快速上升；對大陸地區貿易集中度也持續攀升，對大陸貿易金額已占我貿易總額的24.38%。

貿易活絡帶動經濟成長 (單位：%)

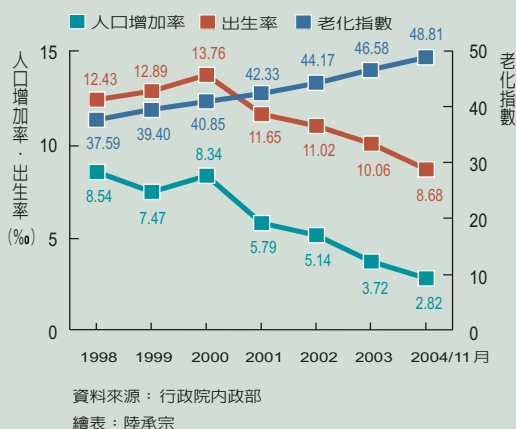


「四二一」未來新恐慌

根據行政院內政部的統計，至2004年10月底，我國人口增加率已跌破0.3%，這主要是由於近年來快速跌落的出生率所造成。尤其是在經濟發展趨緩，政治情況不穩定的大環境下，從2001年以來，我國的出生率便不斷下降。目前，在幾個主要的發展中國家裡，我國僅高於日本與德國。

而死亡率的變動不大，使得目前低出生率的「少子」狀況，同時將面臨大量的老年扶養人口，所謂的「四位雙親，兩人夫妻，一個孩子」的「四二一」現象，恐將成為台灣未來的挑戰。

人口增長快速下降



國際瞭望

■ 李瑋

2005年經濟成長速度將趨緩

2004年亞洲經濟氣勢如虹，但進入2005年後，成長態勢可能趨緩。《華爾街日報》《道瓊新聞》綜合亞洲開發銀行等經濟機構的預測報告指出，除了印度、巴基斯坦等少數國家還能維持2004年的經濟成長率之外，其他亞洲國家的經濟風光可能不再，尤其是新加坡、香港，2005年的經濟成長率更可能陡降三至四個百分點。其中原因包括世界的出口需求減少、亞洲國家面臨通貨膨脹、貨幣升值、中國大陸試圖降低投資熱度等，美元下挫更可能為亞洲經濟籠上陰影。

2005年亞洲國家經濟成長率預測（單位：%）

國名	2004年 預測值	2005年 預測值	國名	2004年 預測值	2005年 預測值
中國大陸	8.8	8.3	泰國	6.1	5.6
台灣	5.7	4.2	菲律賓	5.9	5.5
香港	7.5	4.7	紐西蘭	5.0	2.1
新加坡	8.1	4.2	印尼	4.8	5.2
越南	7.5	4.7	南韓	4.4	3.7
馬來西亞	7.0	5.8	澳洲	3.5	3.4
印度	6.5	6.5	日本	3.5	2.0
巴基斯坦	6.4	6.5			

註：以上經濟預測值為亞洲開發銀行等國際經濟、金融機構所做預測值之中位數
資料來源：《道瓊新聞》《華爾街日報》 繪表：陸承宗

印度企業對2005年景氣最樂觀

企管業者Grant Thornton發表2004年度企業信心報告。結果顯示，印度企業對於2005年的經濟前景最有信心，對自己國家經濟景況最悲觀的則是日本。至於台灣的企業，對於2005年的台灣景氣也不太樂觀，在受訪國家中排名倒數第四。不過Grant Thornton指出，大部分國家的受訪者，對於2005年的經濟前景，都比前一年的調查結果樂觀。這項調查的對象是美國、日本等二十四個國家的六千三百位中型企業主。表上分數則是各國樂觀者所占比率減去悲觀受訪者比率後的差距。

2005年全球景氣樂觀指數排行

排名	國名	得分	排名	國名	得分
1	印度	88	10	瑞典	52
2	南非	84	11	菲律賓	50
3	愛爾蘭	79	12	土耳其	49
4	澳洲	78	13	墨西哥	47
5	加拿大	72	14	英國	46
6	紐西蘭	64		全球平均	41
7	新加坡	62	21	台灣	14
8	美國	62	24	日本	-2.7
9	香港	60			

資料來源：Grant Thornton International Business Owners Survey
繪表：陸承宗

丹麥是全球資訊化程度最高的國家

國際數據資訊公司（IDC）最近發表2004年資訊社會指數，丹麥打敗2003年的冠軍——瑞典，成為全世界最資訊化的社會，緊接在瑞典之後的則是美國。至於亞洲最為資訊化的國家是南韓，台灣排名第二，中國大陸則名列四十四。這項調查的標準包括擁有個人電腦的家庭數、資訊科技花費在GDP所占的比率、網路使用人數、寬頻普及率、社會的自由及教育程度等。IDC指出，累積幾年的調查結果顯示，公民自由程度以及教育的普及率，與一國的資訊化程度，關聯相當密切。

2004年全球各國資訊化程度排行

排名	國名	排名	國名
1	丹麥	8	南韓
2	瑞典	9	挪威
3	美國	10	英國
4	瑞士	11	香港
5	加拿大	18	日本
6	荷蘭	20	台灣
7	芬蘭	44	中國大陸

資料來源：IDC Information Society Index, 2004
繪表：陸承宗

國際新聞集錦

李瑋

聯想入主IBM 併購熱浪再現

2004年12月，商場上併購案頻傳。

其中最引人矚目的是中國大陸聯想集團以17.5億美元買下IBM全球個人電腦部門。美國第三大電信業者Sprint也宣布，以360億美元併購美國第五大電信公司Nextel Communications。甲骨文(Oracle)則以103億美元收購仁科(PeopleSoft)。此外，全球最大醫療設備製造商嬌生(Johnson & Johnson)，則以254億美元收購一家專門製造心臟醫療設備的業者Guidant。

《華爾街日報》指出，拜2004年以來景氣好轉、股市回春之賜，全球大型併購活動，明顯比2003年活絡許多。2004年12月至15日為止，全球各地已經宣布的併購交易總額已達800億美元；相較之下，2003年12月一整個月的交易額則是970億美元。根據金融顧問業者Thomson Financial統計，2004年12月中為止，全球併購交易總額已經達到1.7兆美元，早已超過2003年全年的交易總額1.3兆美元。

聯想併購IBM個人電腦部門，包括IBM全球桌上型電腦及筆記型電腦的全部業務，聯想集團在五年內有權根據有關協定，使用IBM品牌，並獲得商標及相關技術。聯想集團也由此一躍成為全球第三大個人電腦廠商，IBM公司也將擁有約18.5%的聯想集團股份。

資料庫軟體霸主甲骨文則是經過十八個月漫長追求後，終於以提高10%的併購價格，獲得仁科點頭，甲骨文將可因此強化在應用軟體市場的競爭力，並且擴大顧客基礎。



聯想併購IBM個人電腦部門，一躍成為全球第三大PC廠。

《經濟學人》也指出，美國電信業者Sprint即將併購Nextel Communications，鞏固其全美第三大行動電話服務商的地位。嬌生的併購案則將有助於提升嬌生的心臟病照護設備銷售量，挽救漸有衰退之相的業務。

東協與大陸 共建世界最大自由貿易區

東南亞國協十國與中國大陸於2004年11月29日簽署自由貿易協定，雙方承諾在2010年前，將雙邊產品的關稅，全部降到0至5%之間，建立一個涵蓋二十億人口，經濟規模達2.4兆億美元的世界最大自由貿易區，並與美國、歐洲市場分庭抗禮。

同時，東協各國也決議於2007年消除印尼、泰國、馬來

西亞、新加坡、菲律賓與汶萊六國所有貿易壁壘，至於東協其他國家，則延至2012年再消除關稅。

東協除加強與中國大陸合作外，2005年也將與日本、南韓開啓自由貿易區談判。2004年11月底舉行的東協高峰會中，東協十國也與印度簽訂經濟合作藍圖，踏出與印度建立自由貿易協定的腳步。

萬卷藏書入Google 顛覆閱讀習慣

知名搜尋引擎業者Google 2004年12月14日宣布與美國哈佛大學、史丹佛大學、密西根大學及英國牛津大學的圖書館、紐約公共圖書館簽約合作，將這些圖書館裡的千萬藏書和文件轉成數位檔案，供網友檢索。

根據合約，Google可在網上提供年代較老和沒有版權藏書的全部內容。至於有版權的書籍，Google雖可掃描全部



Google上市後，服務的層面更廣，嘉惠更多網友。

內容，但僅能提供摘要。

《華爾街日報》指出，此舉將使「秀才不出門 能知天下

事」的夢想成真，但也使Google與Amazon.com之間的競爭更加白熱化。

歐洲證交所邁向整併之路



倫敦證交所「情歸何處」，成了歐洲各證交所競逐焦點。

鑑於交易成本昂貴、股市交易量又停滯不前，歐洲各國的證交所正試圖走上合併之路，

以減少成本。德意志證交所打算以19.5億歐元併購歐洲規模最大的倫敦證交所（LSE），

不過LSE已回拒此項提議，但若德意志願意調高價格，仍不排除繼續洽談的可能性。在巴黎、阿姆斯特丹、布魯塞爾及里斯本等地有營運據點的Euronext證交所也在一旁虎視眈眈，極有可能成為德意志證交所的強勁對手。

歐洲觀察家指出，若LSE同意併入其他證交所，將促使一些獨立的中小型交易所與大型證交所合併，例如義大利及西班牙的證交所。

四老聚談：除了大陸 台灣沒有其他

文/編輯部 攝影/陳之俊



左起為高希均、王昭明、王作榮、李寶珠、王永慶、趙耀東、張作錦、王力行

TLFeBOOK

選擇

時 間 2004年12月8日

地 點 王永慶先生寓所

主談人 王永慶（台塑集團董事長）

王作榮（前監察院長）

趙耀東（中鋼公司創辦人）

王昭明（前國策顧問）

列席人 張作錦、高希均、王力行、刁明芳、宋秉忠





左起為王昭明、王作榮、趙耀東、王永慶。

當被譽為「經營之神」的王永慶，當自謙為「平凡的勇者」的趙耀東，當自喻為「壯志未酬」的王作榮，當被公認為「福州才子」的王昭明，一起來討論當前財經與兩岸關係時，會激發出什麼樣的智慧火花？

2004年12月上旬《遠見》雜誌在王永慶先生寓所，就安排了這樣一場聚談。

他們的年齡在八十五歲與八十九歲之間，他們都擁有輝煌的經歷，都掌握過實權，都對社會做出過重大的貢獻，都受到大多數人民的尊敬。

在這以前，我曾參加過幾

次他們四位之間類似的聚談。這次的感受特別深刻，是他們的年紀更大了？是他們的憂慮更深了？是國家的前景更不確定了？

聽完他們近三小時的聚談，我聯想到這一個時代最缺乏的就是：有大格局的遠見人物。在我的構思中，大格局者才能看得寬與廣，看得深與遠；才能不受小人與左右的阻擋；才敢突破「傳統智慧」與「政治正確」；才有「一笑泯恩仇」的氣度；才能創造歷史的新契機。

回顧半世紀以來這四位人物的言與行，他們都擁有

「大老」應當要具備的特質：

- (1) 一種放眼天下宏觀世局的思惟。
- (2) 一種強烈使命感的實踐與擴散。
- (3) 一種從不認輸決決大國的中華氣度。
- (4) 一種為下代子孫永續發展的深思熟慮。

剛傳出喜訊的楊振寧院士常常引用朱自清的新句：「但得夕陽無限好，何須惆悵近黃昏。」

以這兩句來形容四位大老的心境，十分貼切；「四老聚談」，也更具特殊意義。

——高希均

早期政府清廉、領導有方

遠見：過去幾十年來，台灣雖然遭遇不少困難，但是經濟仍然持續發展，近十年來，台灣經濟發展卻出現遲緩，到底是什麼原因？

王作榮：台灣的經濟從老蔣總統時代到小蔣總統一直都發展得很好。歸納起來，首先是政府擔任了經濟的發起人。遷台之初，日本企業走了，台灣最缺的就是企業家，因此，政府接手創辦了許多企業，讓公營事業發揮領導作用，貢獻人才、技術及其本身的專業經營，而隨政府遷台的大陸民間企業也帶來人才、資金、技術、經驗與國際的關係。在此同時，政府採取了自由市場經濟，讓台灣的民間企業家充分釋放能量，由於本省族群本身就具有刻苦耐勞、冒險、經商的天賦，因此，民間企業很快就發展起來。

我常說，閩南人最會做生意，湖北人會寫文章，湖南人會打仗，廣東人搞革命，浙江人會做官。當時政府扶植了好多位優秀的本省籍企業家，包括王永慶董事長、吳火獅（新光）和林挺生（大同）等人。

回顧過去，可供現在參考的經驗，我特別要指出，一個廉

能政府對經濟發展的重要性，政府應該重視經濟發展，並且對現狀反應迅速。

與現在的企業家相比，當時的企業家腳踏實地，苦幹實幹，很少投機取巧，很少官商勾結，但眼光、知識有局限，對國際市場開展不足。現代的企業家教育、知識、視野都比以前好，但是投機取巧、官商勾結，虛華不實。仔細觀察，不管過去還是現在，企業和政

鋼也是國營企業中最規矩的。

趙耀東：最初我堅持不去創辦中鋼，在經國先生的鼓舞下，特別從南到北走了一趟，發現當時台灣根本沒有任何建煉鋼廠的條件，我的急性胃潰瘍就是在那時候犯的。但是，經國先生前後找我談了四次，他說「政府要為台灣經濟做點事」，要我儘管去做，一切責任由他負，而且要做就做個大的，其他什麼事都不必管。經國先生

過去經濟發展成功因素

王作榮：政府採取自由市場經濟，本土企業家充分釋放能量。

王永慶：早期領導人很清廉，比韓國、東南亞、甚至比日本還清廉。

府都是配套的，有什麼政府，就有什麼企業家。

現在民進黨及陳水扁政府不斷醜化兩代蔣總統，說他們威權、打壓台灣人，但我親眼所見，當時的政府是日以繼夜地為台灣經濟的穩定與發展、為改善人民的生活而努力奮鬥。

趙耀東：1970年代初，台灣窮，沒有工業，特別是沒有大工業。

王永慶：你太客氣了不好意思說，我替你說，台灣一直到中鋼成立，才算有大型工業，中

胸襟開闊，他對我說：「路是人走出來的。」有了他的支持，我才敢去做。

當時建個煉鋼廠要新台幣560億元，但是最初連10億元都湊不到，經國先生就要經濟部負責九成的建廠經費，他告訴我：「500億元不夠，還要多少，填個單子給我。」當時的政府是窮得連燒餅油條都要管制，中鋼的例子說明，政府的魄力加上民間的配合，成就了台灣經濟奇蹟。

王昭明：台灣經濟過去能夠順

利發展，就是因為在政策選擇上，選擇正確的路。例如，當年發展人造纖維，到底是國營還是民辦，政府內部吵得很厲害，但是多數官員主張民辦，特別是尹仲容先生，雖然經濟部主張公有事業，但尹先生卻堅持讓民間經營。吵歸吵，但很幸運的是，當年在大陸發表政治高論的人，不看好台灣，紛紛跑到香港、美國，沒有來台灣，讓台灣有了難得的安靜，讓一群有政治良心的專業幕僚，如嚴家淦、孫運璿先生等，可以向當局直言建議。

當時，政府主張管制經濟的保守勢力以徐柏園為首，外匯管制就相當嚴，台幣兌美元有四種價格。尹仲容先生則主張走市場經濟的路，讓民間經濟活潑起來，並且改革外貿體系，但是反對勢力非常大。支持尹先生的嚴家淦，積極說服當局，建議如果要選擇開放政策，就應該重用尹仲容。

當年的專業幕僚有擔當、有魄力，使政策推動順利，這是台灣過去成功的「看不見的關鍵」。過去政府考慮經濟政策，很少考慮政治得失，不像現在決策，只考慮政治得失。

王永慶：早期台灣經濟能夠發展靠的是安定，政府撤退來台後，台灣領導人很清廉，比韓



兩岸關係僵持不是北京的事，也不是美國的事，而要拜託陳總統，台灣不能迷信美國。

| 王永慶 | 1917年生 |

1954年創辦台塑公司，旗下包括台灣塑膠等九家公司，經營版圖擴及美國；台塑集團2003年營收達9387億元，為國內第一大企業集團。2004年營收可望破兆，躋身世界第三大石化集團；被尊為台灣經營之神的王永慶，也是華人世界備受尊崇的企業家。

2004年《富比士》(Forbes)雜誌統計，王永慶與鴻海郭台銘以身價28億美元同列台灣首富，在世界排行第一七六名。

國，東南亞國家，甚至比日本還清廉。我要再強調，當時，政府清廉、領導有方，這是事實。回想當年台灣經濟困難的情形，我覺得經國先生對台灣

是有貢獻的，歷史一定會為他記上一筆。

其次，台灣走的是市場經濟，走市場經濟是最有力量。日據時期，台灣沒有工業，只有酒廠，但啤酒，清酒全都是日本進口的，台灣只是種甘蔗、茶葉、樟腦出口。政府遷台後，開始走市場經濟，台灣沒有工業，就做加工。以我來說，當時一天做四噸PVC（聚氯乙烯），規模是世界上最小的，做不下去，沒有銷路。當時PVC主要從日本進口，因此，我生產的PVC，有三個月一噸都賣不出去，這是因為國內沒有二次加工，沒有出口。後來創立南亞，進行二次加工，但生產的膠布一樣沒有市場，所以又創立新東，進行三次加工，生產皮包、鞋類、窗簾，出口美國。

我曾經雇用六千個女工，當時工人很勤勞。為什麼勤勞，這是因為殖民地時代日本人管得嚴，台灣民眾很苦，後來，只要有工作，大家就拚命做。我記得，當時女工有班可加，就很高興。就是勤勞打下台灣的經濟基礎。

兩岸同文同種是台灣優勢

王昭明：政治考慮掐死了兩岸經貿交流，不只是民進黨，過



去國民黨政府也是，都不主張對大陸開放。現在大陸經濟快速發展，大陸社會已經發生重大變化，台灣領導人應該有政治勇氣去打開兩岸交流。李前總統所提的南進政策，就是沒有看到大陸這種變化。台灣現在已經變得不理性，對大陸的態度先入為主，只講開放的弊端。不久前，大陸與東協簽定自由貿易協定，在五到十年內，台灣的地位會愈來愈不利，等到發覺不對時再反應，就太遲了，政治人物應該有魄力去改變這種趨勢。

王永慶：今天，台灣有幾萬家加工廠到大陸去設廠。韓國人最接近東北，日本人最接近大連。但日韓在大陸的發展都不及台灣人，並不是日本人或韓國人輸台灣人，而是因為台灣有同文同種的優勢，到大陸發展容易，這是事實。所以，我體會到，不論如何，早一點到大陸發展，對台灣有利，慢的話就損失機會。我看機會已經慢慢消逝。

我今天要強調這句話，如果政府能瞭解到兩岸同文同種是台灣的優勢，就應該讓兩岸關係早一點正常化。台灣現在到大陸還有機會，如果大陸起來的話，台灣的機會就沒有了，損失就大。



最近陳總統無論說什麼，華府都很緊張，因為壓力太大了，這代表兩岸已經在戰爭邊緣。

| 王作榮 | 1919年生 |

曾任台大教授、《中國時報》主筆、《工商時報》總主筆；1984年任考試委員，1990年任考選部長，1996年任監察院長。著有：《壯志未酬》《真話——談政客論國運》《愛憎李登輝——戴國輝與王作榮對話錄》《王作榮全集》。

台灣沒有資源，經濟卻仍然保持繁榮，哪裡來的？沒有大陸，台灣要到哪裡去呢？到東南亞？政府曾推動南進政策，空的嘛，台商還是去大陸。

拜託政府，早日三通

王昭明：大陸領導人的觀念已經有很大的改變，但是台灣執政者還把大陸當成敵國，並向民眾鼓吹這種思想。

幾年前，我在上海與海協會會長汪道涵會面，他告訴我，再過幾個月，中共就要召開中全會，討論「走資本主義，還是走社會主義」的問題。汪道涵坦承，黨內保守勢力龐大，不曉得能不能打贏這一仗。但是大陸經濟近十年來的發展，已經使大陸社會發生巨大變化，大陸領導人每天不斷在吸取各國的經驗。汪道涵本人每天都在看書，1996年與他會面時，他就曾向我推薦五本政治家必看的書，而且，每年他都自掏腰包買書，分送給各個部長看，就是希望中共高層能吸收改革的新知。

王作榮：經濟如流水，管不住，雖然不三通，該到大陸的，都去了。我在上海看到，有一條街，來來往往都是台灣人。如果台灣與大陸沿海能結合成經濟區塊，必然會成為大陸經濟發展最快的區塊。

趙耀東：政府對於企業到大陸發展，好像不曾鼓勵過。

王永慶：政府哪有鼓勵企業到大陸！三通，政府就不同意，偏偏要我們經過香港到大陸，曠日廢時。大陸人來台灣的很少，不三通，也可以，但是台灣人到大陸的很多，不三通，是台灣居民不方便，不是大陸居民不方便。台灣應考慮如何



快點到大陸去，開放快一點，對台灣絕對有利，這是目前最重要的。

遠見：怎麼做？

王永慶：這就要拜託民進黨政府，想一想民間的訴求，支持一下嘛！

時間過了，就沒有機會。大陸現在已走在台灣前面。

遠見：如果政府沒有限制，王董事長想到大陸做什麼？

王永慶：推動市場經濟啊！有市場經濟，去大陸，什麼都可以做。台灣現在有六萬多家中小企業已經到大陸，各行各業都有。如果沒有大陸，台灣就沒有出路，現在的貿易順差是靠大陸，沒有大陸，台灣根本無法在國際上競爭。

台灣不能迷信美國

遠見：如何解開兩岸的結，我曾天真的想，可否請美國卸任總統柯林頓調解，兩岸簽五十年的和平協定？

王永慶：兩岸關係（僵持）不是北京的事，也不是美國的事，而要拜託陳總統。台灣不能迷信美國，這個是最重要的。六千多億（軍購）有什麼用，美國拿了台灣的錢，還要利用台灣對付大陸，這看得很清楚嘛！依靠美國又有什麼用呢，市場又不在美國。



眼前台灣社會缺乏
使命感，沒有方向、
目標。

趙耀東 | 1916年生 |

中鋼公司創辦人，成功奠定台灣鋼鐵工業的根基。1981年任經濟部長，後任經建會主委、總統府國策顧問。為人敢言、直諫，不畏當權的鮮明作風，被喻為「鐵頭部長」。他認為要堅守：辨善惡、明是非、知廉恥三原則。建立了政治解嚴前極為特殊的政務官風範。著有《平凡的勇者》與《我們不能再等待》。

今天跟過去不一樣了，美國的恩情不要忘掉，過去美援，永遠溫情在我心。但是現在的美國已經不是過去的美國，過去四十年，美國布施全球，現在看美國在伊拉克的作為，美國已經完全變了。今天就是不要迷信美國。

兩岸同文同種，台灣若能與大陸像兄弟一樣合作，對台灣前途最好，沒有其他選擇。尤

其是，我們與大陸談，他們歡迎得不得了，態度很誠懇。大陸現在已經不是共產主義，鄧小平如果還在，不會講一國兩制，因為大陸跟台灣一樣，已經是市場經濟了。大陸現在還是願意與台灣像兄弟一樣合作，慢了，台灣就沒有機會。

遠見：王董事長可以約幾位大企業家一起向阿扁總統建議。

王永慶：我們今天就趁與這幾位元老聚會的機會講話，除了大陸，台灣沒有其他選擇。

王作榮：台灣小，原來對大陸來說，並不重要，大陸也不急於解決台灣問題，但台獨如果繼續搞下去，大陸有可能對台灣動武。而兩岸關係未來的好壞，關鍵不在大陸。

王永慶：不錯，兩岸關係的前景，關鍵不在中國，關鍵是在我們。

王作榮：兩岸局勢目前相當險惡。大陸原本無意干涉台灣，只要一個中國、各自表述。至於什麼是中國，大陸指的是中華人民共和國，台灣指的是中華民國。這樣拖個三十年，到時候，兩岸變成東西德，強的吸收弱的，東德被西德吸收，東德並不吃虧。

但在阿扁總統拋出公投議題後，中共領導人已經到世界各國跑了一圈，要各國重申一個



中國，目的就是為動武做準備。而且，從2003年底開始，美國政界要人，自副總統以下，國防部長、國務卿全都訪問過北京；中共則是由總理、外長出面，談話總是千篇一律，這顯示美國高層訪問大陸，在台灣問題上，並沒有任何成果。你看最近陳總統無論說什麼，華府都很緊張，因為壓力太大了，這代表兩岸已經在戰爭邊緣。

台灣社會不夠用功

遠見：各位對台灣的未來悲觀還是樂觀，該怎麼做呢？

王昭明：我比較悲觀。言論的自由愈來愈小，除了《聯合報》外，其他報紙的言論尺度都縮小了，電視台也是一樣。只要有不同的意見，就說你是「外省人」。目前推動台獨路線的執政者非常在意選舉結果，因此根本不可能在兩岸政策上採取寬容態度。影響所及，台灣整個社會說理的空間愈來愈小，一不小心，就被罵「不愛台灣」，我怕整個社會要付出很大的代價。

趙耀東：相較於過去，現在台灣社會缺乏使命感，缺乏原動力，沒有方向、目標。我想瞭解政府經濟政策的施政願景，找幕僚幫忙蒐集剪報，蒐集



過去政府考慮經濟決策，幕僚很有擔當，不像現在決策，只考慮政治得失。

| 王昭明 | 1920年生 |

人稱「福州才子」，國民政府遷台後，參與經建大計，曾任台北市財政局長、財經兩部主任秘書及次長、行政院經建會副主任委員、台電公司董事長、行政院秘書長等職。

王昭明先生擁有豐富扎實的財經實務經歷，也是台灣經濟奇蹟的重要貢獻者之一。亦任《工商時報》主筆多年，著有《莫蹉跎了歲月》《王昭明回憶錄》。

來，蒐集去，就是找不到願景、目標。王永慶先生的台塑能夠成功，就是他有使命感，有目標，而我們的政府呢？

王永慶：一個社會有錢也要有文化，如此，才能富過三代。假如有錢無文化，一代就完了。如果要談台灣的文化，就

要檢討現在的媒體、電視根本沒用功，這樣的社會怎麼會有文化。

媒體沒有用功，報紙也沒有用功。打開電視，老是打架，都是小事，這種節目有什麼用？報紙好多張，但五分鐘就看完了，裡面沒有什麼資料。

整個社會沒有文化，都是放鬆，沒有努力。天下沒有白吃的午餐，沒有辛苦，就得不到好的品質，現在台灣社會因為有錢，大家就都放鬆，文化水準也慢慢跌落，大家有沒有感覺這點很重要？

就以李登輝穿和服這個新聞為例，媒體應該封鎖，不要播。媒體用功不夠，應該找有意義的資料來發表，如中日美澳值得學習的措施，或是教育議題等。

政府應該勇於領導

遠見：台灣未來幾年的競爭力會怎樣？

王作榮：現在社會都看表面。

王永慶：政府應該勇於領導，國會也應該有領導，但我們看不出有什麼領導，只有內部吵吵鬧鬧，不知道對外怎麼發展，沒有聽到台灣應該怎麼建設，要走什麼路，怎麼領導，什麼都沒有，這個很嚴重，很嚴重。





台灣是靠自由經濟、靠勤勞加工發展起來的，還有社會安定，如果沒有社會安定，也沒有今天。要提高政府行政效率，以查逃稅為例，電腦化就好了嘛，政府貸款給企業電腦化，企業怎麼逃稅？政府行政一切電腦化就好了，就勝過美國，勝過日本，勝過全世界。

王作榮：天天就是搞選舉，搞政治去了嘛！

王永慶：搞政治，選舉，也要有水準，現在是不夠水準的吵吵鬧鬧。

王昭明：執政者現在在搞造神運動，上面突然提個想法，說穿了就是選舉語言嘛，下面的部長卻馬上就回應。像這次阿扁總統說要正名，經濟部長想都不想，就說沒問題，至少可

以說「我研究研究」，但沒有，連幕僚作業都沒有。這竟然是我們現在政務官的習性。

王永慶：以最近的正名運動為例，大前提不說，單單改名，你看有多少招牌要改，這工程很大喔！要花多少代價，要幾百億，這不是小數目，這是多大的工程，這樣改了以後，會怎麼樣呢？沒有用的，這太天真了。我們想不到一個政策怎麼這麼隨便，不能理解，政府現在怎麼會走到這個地步。

台塑能，台灣為什麼不能？

遠見：這十幾年，台灣經濟走下坡，台塑卻持續成長，為什麼台塑能，而台灣不能？

王作榮：企業的發展看領導

人，加上優秀的中階幹部，即使鈔票不多，也能發展成功。相形之下，台灣政局不穩，投資人就不敢來。還有，台塑能到大陸投資，而且因為在大陸的發展，變成全球的大企業，而政府基本上並未放鬆對大陸投資的管制。

談到台塑的文化，王董事長並沒有說愛台灣，而是實實在在生根台灣，理性經營；台灣領導人李登輝、陳水扁的腦筋卻沒有用在發展經濟上，而是花在政治鬥爭上。阿扁總統只說拚經濟，卻沒有說如何拚。

台灣過去的經濟轉型，政府都有一套策略，但現在，沒有看到政府有任何準備方案，這是台灣最讓人憂心的一件事。

（宋秉忠整理）

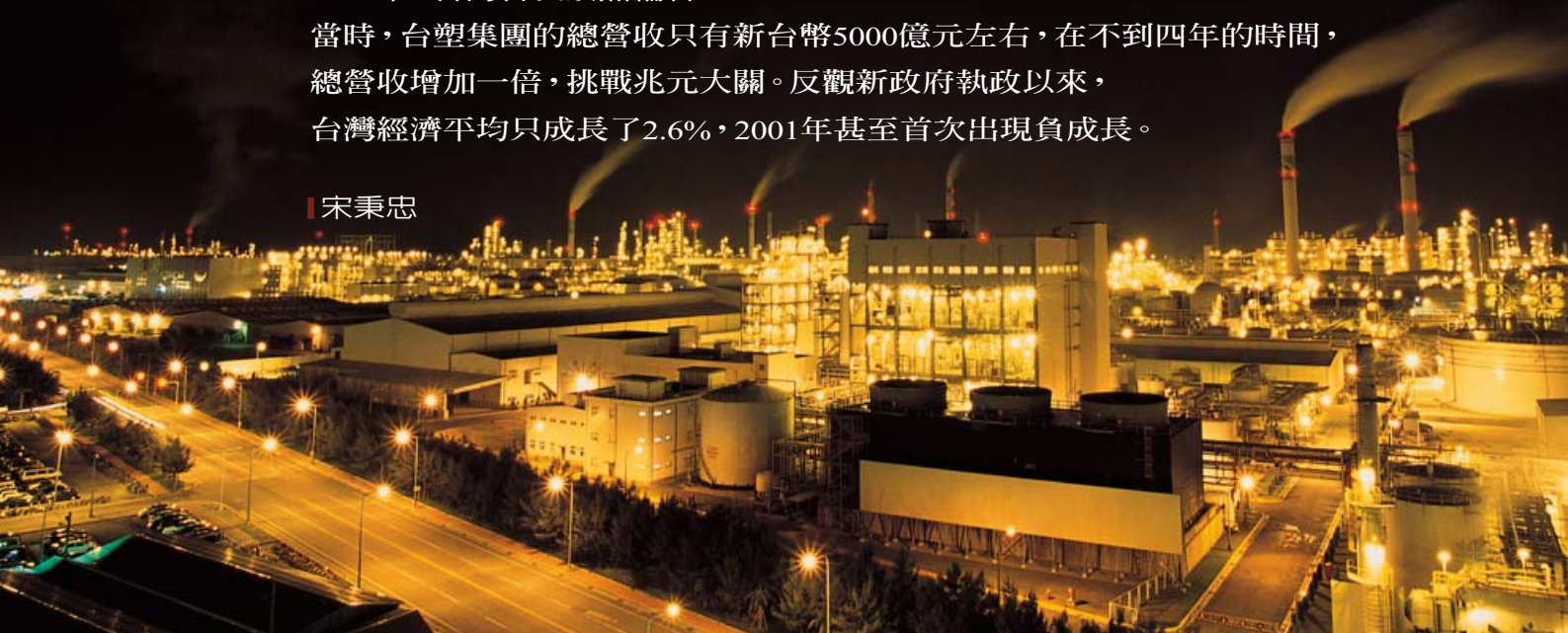
G

台塑能，台灣不能？

2000年，台灣首次政黨輪替。

當時，台塑集團的總營收只有新台幣5000億元左右，在不到四年的時間，總營收增加一倍，挑戰兆元大關。反觀新政府執政以來，台灣經濟平均只成長了2.6%，2001年甚至首次出現負成長。

宋秉忠



陳之俊 攝

年屆九十的王永慶帶領五十年的台塑老企業，屢創集團營收新高。

而曾經是四小龍之首的台灣，卻在執政四年的新政府帶領下，成長落居四小龍之尾，面臨產業空洞化。

走過半世紀的台塑王國，就像台灣經濟成長的翻版，台塑曾經因為台灣的成長而壯大，但現在台灣的成長卻落在台塑之後。

王永慶的台塑能，為什麼新政府不能？

三十年前開始的六輕

早在五十年前，政府利用美

援扶植國內產業，取代進口產品的時期，王永慶就展現出獨到的遠見，接手永豐餘第一代創辦人何義不敢要的PVC（聚氯乙烯）。

此後，王永慶幾乎掌握了台灣戰後每個轉型的契機，不但推動所屬企業新的發展層次，同時也提升了台灣的競爭力，精準的眼光不下於任何一任的財經首長。

1965年美援停止，在此之前，政府開始採取鼓勵出口政策，取消外匯管制、把新台幣兌美元匯率由24.78元貶為40元。王永慶立即在1965年成立石化三次加工的台化公司，生

產紡織所需的化纖，搶搭紡織出口的列車。

1973年第一次石油危機爆發，石化原料價格暴漲，王永慶即向政府爭取設立輕油裂解廠，穩定原料供應。

1979年第二次石油危機爆發，政府仍遲遲不肯批准裂解廠建廠，為就近取得便宜且充足的原料，王永慶開始在海外，特別是石化大國——美國併購原料廠，展開台塑全球布局的腳步。

1979年政府擬訂「十年經建計畫」，開始發展資訊產業。但在科技產業上，王永慶走得謹慎，直到1984才投入印刷電

台塑與台灣一同走過五十年

時 蔣中正時代（1954～1975）

國民平均所得：890美元（1975年）

段 平均經濟成長率：8.8%

國家經濟政策

- 美援時期（1965年終止）
- 實施進口替代政策，扶助國內工業發展
- 推動出口擴張政策，十九點財經改革措施出爐
- 提出「獎勵投資條例」，帶動中小企業成長
- 創設全球首座「加工出口區」
- 1973年石油危機爆發，十大建設方案推出，以刺激經濟

台塑重要里程碑

- 1954年 成立福懋塑膠工業（台塑前身）
- 1958年 成立南亞塑膠加工廠
- 1963年 創辦明治工專，投身教育產業
- 1965年 台灣化學纖維成立
- 1968年 設立「台塑總管理處」

時 蔣經國時代（1976～1988）

國民平均所得：5829美元（1988年）

段 平均經濟成長率：9.2%

- 竹科、材料所、工研院相繼創立，提供產業技術升級的平台
- 提出「鼓勵民間企業開發新工業產品」辦法
- 推行產業升級政策，確保台灣競爭力
- 推動十大新興產業為台灣未來的支柱產業
- 核准台塑興建六輕

- 1976年 建立長庚紀念醫院
- 1978年 開始規劃在美投資設廠
- 1980年 成立台塑海運公司
- 1984年 興建東南亞第一座全自動化印刷電路板廠
- 1987年 成立台塑美國公司
- 長庚大學成立

資料整理：萬敏婉 繪表：吳盈恩

路板，這還是衡量南亞已經具備生產特殊玻璃纖維的能力，才進一步發展銅箔基板。

新政府推動生技產業，台塑生醫則在2003年10月成軍，主攻健康食品和化妝品，這也是台塑首度直接面對消費者。台塑生醫的誕生為王永慶的石化王國，搭起一條通往品牌行銷的橋樑。

從台塑成長的歷程，可以看到領導人的遠見對組織轉型壯大的重要性。例如，當六輕建廠時，南韓石化上游產品乙烯

的年產量已經擴充到五百萬公噸。2001年，當六輕完工時，大陸正在推動第十個五年計畫，針對關鍵的化纖原料，大規模擴產，產量由四百八十六萬公噸增加到2004年的一千三百八十萬公噸。

僅僅四年的時間，王永慶的遠見和決斷力讓台塑營收成長由5000億元倍增到近兆元，同時也讓台灣保持競爭優勢。

由於六輕及麥寮汽電共生廠加入油品供應及發電，即使台灣99%以上的能源倚賴進口，

即使核四遲遲無法完工，台灣油電價格在亞洲都偏低。

台塑的影響力不只展現在石化本業。1976年長庚醫院創立之初，台灣醫療設施嚴重不足，平均每萬人僅有十七張病床，遠不及現代化國家的每萬人四十張病床。在擁有七千五百張病床的長庚醫院加入後，2003年台灣每萬人病床數增至六十張以上。

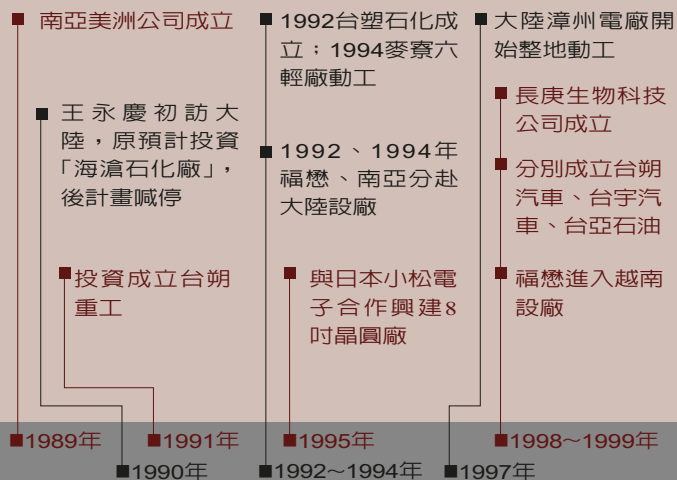
當國內六十五歲以上的老年人口比例超過7%時，2001年初，台塑集團創設慢性病醫

李登輝時代（1989～1999）

國民平均所得：12015美元（1999年）

平均經濟成長率：6.5%

- 「南向政策」：加強與東南亞七國的經貿合作
- 打造台灣成為亞太金融服務中心
- 「戒急用忍」政策：限制台商赴大陸的直接投資額

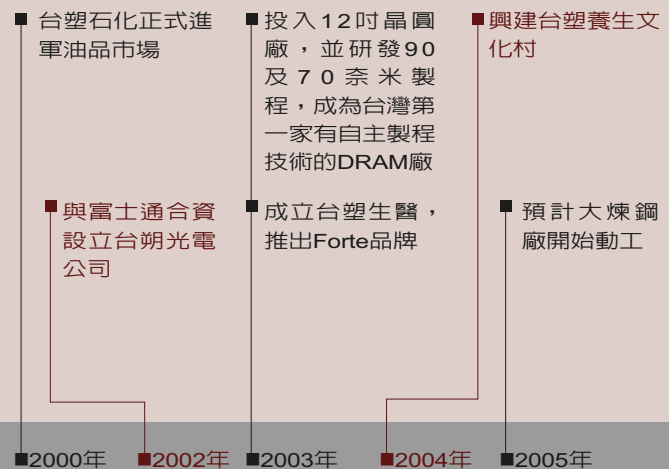


陳水扁時代（2000～2003）

國民平均所得：11710美元（2003年）

平均經濟成長率：2.6%

- 「積極開放，有效管理」政策：適度放寬對大陸投資管制
- 綠色矽島：朝向知識經濟、產業創新與環保產業發展
- 「兩兆雙星」國家發展計畫：推展生物科技與數位內容產業



院、護理之家，並籌設養生村照顧老年人。

相較王永慶的步步為營、有計畫地擴張版圖，忙於選舉的新政府似乎提不出台灣前景的藍圖。

忙於選舉的政府

前中鋼董事長趙耀東雖然退休多年，但仍非常關心台灣經濟前景，經常要求幕僚蒐集現任財經首長的言論，希望從中瞭解政府施政的願景。

但令趙耀東失望的是：「看

不到任何願景。」他認為，「沒有願景」是台灣當前最嚴重的問題。

從政府遷台後就一直參與重大財經決策的前經建會副主委葉萬安形容當時的文官，是「負責任，有擔當，凡事不推諉；工作務實，絕不好高騖遠；辦事講求效率，絕不拖泥帶水。」

美援在1965年7月停止，但1959年底，政府已訂定十九點財經改革方案；並在1960年9月通過「獎勵投資條例」。隨

後台灣經濟轉型，但政府早在1966年就創設全球首例的「加工出口區」；1979年研擬科技發展方案，隨後陸續建立新竹科學園區、工研院，推動科技產業發展。早在二十多年前，政府就已經打下高科技產業的基礎。

葉萬安遺憾地指出，新政府未能及時決策，政策搖擺不定，引發社會不安，主要就是新政府不尊重基層公務員，一上台，就批評事務官不合作，重挫文官士氣。「核四、整頓

農業金融的中斷，也顯得新政府缺乏魄力，」葉萬安說。

新政府執政以來債台高築，中央債務占國民生產總值的比重由1999年的14.5%，快速攀升到2003年的31.3%。而錙銖必較的台塑卻是一步一腳印，從「成本控管」中，累積凝聚出它的核心競爭力。

曾經在美國管理台塑 J M 塑膠管公司的淡江大學管理學院院長陳定國指出，王永慶講的成本控管是「剝五層皮」。不只是泛泛計算公司的成長和營收，而是層層深入分析，連生產一磅塑膠管要幾分錢的電費、水費、工資，都一一計算出來。

全台最打拚的企業家

以1980年代初接管的美國 J M 塑膠管公司為例，原來每磅塑膠管製造成本13美分，公司一年虧1500萬美元；台塑接手第一年，成本降到一磅8美分，就賺500萬美元，第二年降到5美分，更是賺進1300萬美元。

台塑並且把成本控管落實到工程發包程序，日後行政院公共工程統一發包中心，就是參考台塑範本。

陳定國強調，台塑的成本控管是因為王永慶以身作則，才

真正貫徹。

他回憶指出，王永慶在與人談話時，習慣拿前一個人給他的名片當便條，記錄對方講話的內容，以節省紙張。

即使大家所熟知的王永慶毛巾操，其中也有王永慶的成本控管進化論。

王永慶最初是靠打高球、游泳來練身體，但覺得太浪費時間，就改為跑步和毛巾操。後來，陳定國半開玩笑地向王永慶說，他從佛學大師南懷瑾那裡學來一套甩手操，連毛巾都可以省下來。沒想到，王永慶竟然就改學甩手和打坐，真的「連毛巾都省下來」。

忙了七十多年的王永慶現在還是台灣最打拚的人。夫人李寶珠說，他們家一天二十四小時「總是有人醒著」，因為王永慶每天清晨十二點半就起床運動。

和桐集團董事長陳武雄說，王永慶是他最佩服的台灣企業家，就是因為他是台灣最打拚的企業家。

政客與經理人的區別

陳武雄回憶二十年前有一回和王永慶談事情，告了一段落，王永慶就起身離開，留下幕僚與他繼續談，隔了一段時間，王永慶再回到房間，先詢

問幕僚談話的進度，然後接著再談。陳武雄發現，同一時間，王永慶是分別和七、八個不同的人談事情。

如今，將屆九十高齡的王永慶仍然往返兩岸，不只蓋醫院、電廠、碼頭，甚至還打算開煤礦。

管理大師彼得·杜拉克曾說，政客和經理人的不同，是政客可以不顧對選民的承諾，當選後的行為可以和承諾不一致。經理人則必須兼顧現在和未來，不能只顧眼前績效，而讓公司後繼無力。

從企業管理看政府行政，杜拉克痛批曾經帶領美國打贏第二次世界大戰的羅斯福總統是個「非常糟糕的行政官員」，因為他的決策「並沒有以顧客願意負擔的價格，供應顧客需要的商品和服務。」

曾經公開說「王永慶可以當經濟部長」的前監察院長王作榮也提到，王永慶並沒有把「愛台灣」掛在嘴上，而是實實在在地生根台灣，理性經營；台灣領導人李登輝、陳水扁的腦筋卻沒有用在發展經濟上，而是花在政治鬥爭上。

人民就是國家的顧客，老是說「人民是頭家」的新政府，是否應該向王永慶這種經理人學習呢？

G

實施ERP，真的能幫公司獲利嗎？

《目標》作者

高德拉特 Goldratt

最新企管小說

協助企業徹底引爆資訊科技的威力！

「至今我們所做的都很好，但是還不夠好。」

柯雷堅定地說

「皮亞高公司比以前靈活得多了

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

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

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

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



高德拉特 等著 CB295 定價350元

高德拉特系列著作全球銷售突破 **500** 萬冊

▶《目標——簡單而有效的常識管理》

定價500元

▶《絕不是靠運氣——創造事業與人生的雙贏》

定價400元

▶《關鍵鏈——突破專案管理的瓶頸》

定價350元



「東協加一」效應

台灣淪為 亞細亞孤兒？

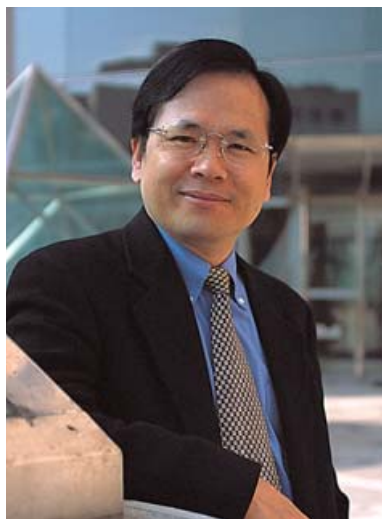
繼「更緊密經貿關係安排」(CEPA)之後，中國大陸又與東南亞各國簽署「中國—東協全面經濟合作框架協議貨物貿易協議」，對東南亞市場倚賴甚深的台灣，要如何因應，才能化解迫在眉睫的危機？

■ 林祖嘉

2004年11月29日大陸與東南亞各國（東協）在寮國首都永珍簽署「中國—東協全面經濟合作框架協議貨物貿易協議」，朝中國大陸和東協推動成立自由貿易協議區（十加一）的方向推進。

同時，大陸與東協決定自2005年開始，針對部分貨品開始協商免稅，然後逐漸擴大到2010年，達到全面免稅的目標。另一方面，日本與韓國也宣布將自2005年開始，與東協十國協商自由貿易區談判，以做為成立東亞自由貿易區（十加三）的起步。

由於中國大陸已在2003年7月、10月分別與香港及澳門簽署「更緊密經貿關係安排」（CEPA）協定，並自2004年元



唐岱蘭 攝

月1日起實施，讓雙方商品貿易將逐漸達到全面免關稅的目標。因此到2010年之前，若台灣不加入任何形式的東亞自由貿易區，屆時台灣將會是東亞國家中唯一被排擠在區域自由貿易區外面的國家，未來台灣經濟被邊緣化的危機可能難以

避免。

2003年底，大陸人口為十二・九二億，東協十國為五・四一億，兩者合計達到十八・三三億。若再加上日韓兩國的一・七六億，則十加三的人口可以達到二十・〇九億，大約是全球人口的三分之一（見頁78表一）。未來若再把印度的十億人口納入，則東協自由貿易區人口達到全球人口的一半。在國民生產毛額（GDP）方面，2003年時大陸GDP總額為1.41兆美元，東協十國為0.72兆美元，兩者合計達到2.13兆美元。若再加上日韓，則十加三的GDP總值達到6.77兆美元。

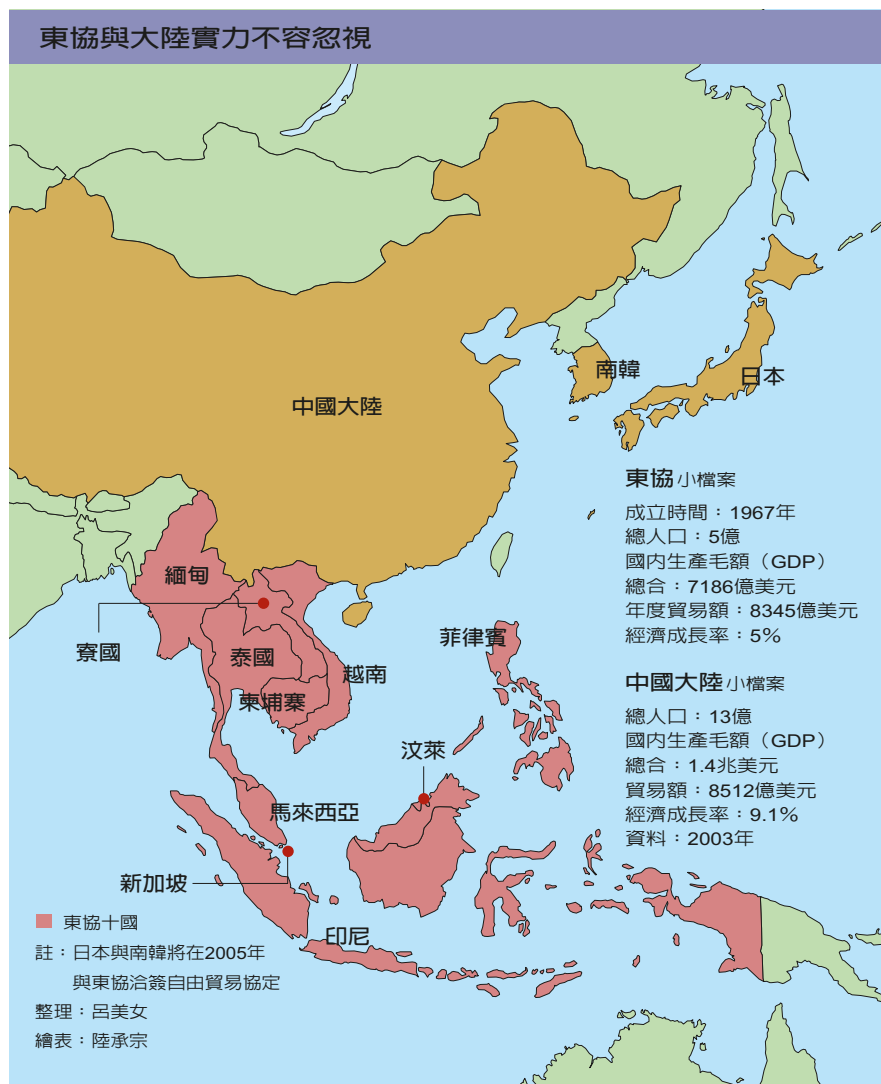
對外貿易方面，2003年大陸對外貿易總額為8512億美元，

東協十國為8344.9億美元，兩者合計達到1.68兆美元；如果再加上日、韓兩國，則十加三對外貿易總額高達2.91兆美元。上述的數據顯示，不論是十加一或是十加三，其經濟規模都非常地可觀，足以與世界上任何一個區域性自由貿易區相抗衡。

接著，我們再看十加一與十加三與台灣的經貿關係。在出口方面，表二（見頁80）顯示，2001年到2003之間，台灣對大陸與香港的出口，占台灣總出口的比例迅速由26.03%上升到34.72%。至於對東協出口，在2003年時略降到10.47%，兩者合計台灣對十加一的出口占台灣總出口的45.19%。

不但如此，從成長率來看，最近兩年台灣對大陸與香港的出口成長率，都超過兩成以上，是台灣出口成長最快的地方。如果再加上日、韓兩國，則2003年時台灣對十加三出口占台灣總出口的比例高達56.62%。換句話說，台灣出口的產品超過一半是銷往十加三地區。

最後，我們再看看台灣與十加一和十加三貿易總額（含進出口）的大小。表三（見頁80）顯示，台灣對大陸與香港的貿



易總額占台灣對外貿易總額由2001年的17.13%迅速上升到22.99%；同時，在2003年時台灣與東協貿易總額則占12.85%，兩者合計台灣對十加一貿易總額占台灣對外貿易總額的35.84%。如果再把日韓兩國加入，則台灣與十加三貿易總額高達台灣對外貿易總額的57.15%，同樣超過一半以上。

既然台灣與十加一和十加三間有如此密切的經貿關係，一旦完全被排除在自由貿易區以外，台灣有可能會面臨哪些問題呢？

台灣外銷面臨高關稅阻力

首先，台灣因為被排除在外，則必須支付10%到15%的關稅。（以大陸為例，其為加入WTO曾承諾到2006年完成

表一：2003年大陸與東協十國主要經濟指標

	人口 (百萬人)	國內生產毛額 (GDP：億美元)	人均GDP (美元)	貿易總額 (億美元)	經濟成長率 (%)
中國大陸	1292.3	14099.0	1100.0	8512.0	9.1
東協十國	540.8	7186.2	1328.8	8344.9	5.0
印尼	219.9	2465.0	1120.9	933.4	4.5
馬來西亞	24.4	1037.0	4250.0	1863.7	5.3
越南	81.4	390.0	479.1	406.0	7.2
菲律賓	80.0	818.0	968.3	735.8	4.9
新加坡	4.3	913.0	21825	2720.0	1.1
泰國	62.8	1410.6	2385.6	1540.4	6.8
汶萊	0.4	47.0*	13396.4*	52.3**	5.0*
緬甸	49.0	49.2*	100.5*	54.0*	2.5*
寮國	5.4	19.1*	351.6*	8.4***	5.9*
柬埔寨	13.3	37.3*	280.9*	31.0***	5.0*
日本	127.7	40309.0	33628.0	8550.0	2.5
韓國	47.7	6057.0	12628.0	3730.0	3.1
台灣	22.5	2959.0	13156.0	2714.3	3.3

附註：*2003年預測值，**2002年資料，***2001年資料。
資料來源：華僑經濟年鑑，2003年，僑委會 台灣經濟新報資料庫
中華經濟研究院東南亞經貿投資研究資料庫 繪表：陸承宗

調降關稅之後，農產品的平均進口關稅將降到15%；而工業產品的平均進口關稅則降到9.4%）而在現在的微利時代，許多產品的利潤不到5%，因此10%到15%的關稅絕對會對台灣出口產品產生重大的影響，而台灣產品的競爭力也會因為需要支付關稅而大大降低。

其次，若只是大陸與東協形成十加一自由貿易區，台灣或許還可以不必太緊張，因為大陸與東協的主要出口產品與台灣的出口產品並不相同，因此他們彼此之間的貿易並不會取

代多少台灣的产品。

但是，如果是日韓包括在內的十加三，則對台灣的威脅就大得許多，因為日韓的出口產品與台灣比較類似，尤其是韓國的產品與台灣非常地類似。因此，當韓國產品可以自由進出十加三地區，而台灣產品卻必須繳納關稅才得以進入時，對台灣產品的競爭力將有很大打擊。

第三，台灣是一個出口導向的國家，大部分的企業都是以國際貿易為生存之道。現在當十加一或十加三之間可以免關稅的自由貿易，台灣產品卻要

支付關稅，那麼我們可以大膽預測未來會有更多廠商前往大陸或東協國家投資設廠生產，以規避關稅。

對於經濟已經不佳的台灣，會因為國內投資減少而受到更大的打擊。

第四，我們特別要強調的是時間的緊迫性。其實十加一自由貿易區的構想在2001年被提出來以後，大陸與東協就在積極的推動。2004年1月大陸與東協曾推出一個「提早收穫計畫」，其中大陸同意泰國的部分農產品免稅進入大陸。

而在2004年11月29日大陸與東協簽署的協議當中，約定自2005年起就要開始針對部分的商品進行免稅協議的談判，而預計到2010年啟動十加一的自由貿易區時達到全面免關稅的目標。換句話說，自2005年開始，大陸與東協的商品就會逐漸開始享受免稅的優惠。

因此，台灣出口的商品將會立即面對這兩個地區商品的競爭，而五年以後，將會全面受到挑戰，時間迫在眉睫！

釜底抽薪 促成大中華經濟圈

當十加一與十加三對台灣的威脅與日俱增時，台灣的因應之道為何？以台灣目前加入的僅有兩個國際貿易組織來看，





表二：台灣對大陸與東協十國的
出口日增（單位：%）

	占台灣出口金額比例			雙邊出口成長率		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
大陸(含香港)	26.0	31.5	34.7	-10.8	28.4	21.9
東協十國	12.2	12.2	10.5	-19.1	6.8	9.0
印尼	1.2	1.1	1.1	-14.9	-0.8	3.5
馬來西亞	2.5	2.4	2.1	-15.2	5.6	-5.8
越南	1.4	1.8	1.9	3.8	32.5	16.5
菲律賓	1.8	1.5	1.6	-29.2	-8.2	16.7
新加坡	3.3	3.4	3.5	-25.7	8.1	13.8
泰國	1.7	1.8	0.2	-17.0	7.9	11.9
汶萊	0.0	0.0	0.0	-22.4	2.8	3.1
緬甸	0.1	0.1	0.1	-14.5	-13.9	-22.8
寮國	0.0	0.0	0.0	-22.0	-43.8	7.2
柬埔寨	0.2	0.2	0.1	-7.2	6.0	7.5
日本	10.4	9.2	8.3	-23.1	-6.1	-0.6
韓國	2.7	3.0	3.2	-16.2	18.0	18.3

資料來源：經濟部國貿局 繪表：陸承宗

表三：台灣對大陸與東協十國的貿易總額
不斷擴大（單位：%）

	占台灣對外貿易總額比例			雙邊貿易總額成長率		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
大陸(含香港)	17.1	20.7	23.0	-10.3	27.9	23.8
東協十國	13.5	13.4	12.9	-20.1	4.9	7.4
印尼	1.7	1.7	1.6	-15.8	1.3	9.5
馬來西亞	3.2	3.0	2.9	-18.5	0.0	7.0
越南	0.9	1.1	1.1	0.5	28.0	13.9
菲律賓	2.3	2.3	2.0	-18.7	4.3	-4.3
新加坡	3.2	3.3	3.3	-29.1	6.7	11.6
泰國	1.9	1.8	1.8	-19.1	3.5	10.5
汶萊	0.0	0.0	0.0	-22.7	1.7	3.4
緬甸	0.1	0.1	0.1	-17.4	-5.3	-16.7
寮國	0.0	0.0	0.0	28.0	-25.8	-27.0
柬埔寨	0.1	0.1	0.1	-7.1	3.3	1.8
日本	16.8	16.2	16.4	-30.0	1.7	13.5
韓國	4.3	4.8	4.9	-22.0	15.9	14.6

資料來源：經濟部國貿局 繪表：陸承宗

APEC只有形式上的功能，沒有任何實質的作用。WTO雖然有正式的組織與規定，但由於成員過多，使得談判不易，造成其對推動自由貿易的成效不彰，2003年9月舉行的坎昆會議的失敗就是一個最好的例子。既然這兩個經濟組織成效不彰，台灣只好自求多福地試圖去尋找個別國家簽署自由貿易協定（FTA）。

以目前國際上許多國家之間兩兩簽署的FTA多達三百多個來看，似乎與個別國家簽署FTA並不困難。但是台灣除了與巴拿馬簽署FTA以外，與其

他國家簽署FTA似乎並不順利。以台灣和新加坡的例子來看，雙方本來很有希望簽約，但因國家名稱問題談不攏而作罷。現在台灣仍努力地與日本及美國談判，希望簽署FTA，但在中國大陸的阻撓下，台灣與美日兩國簽署FTA似乎也是遙遙無期。

大中華經濟圈已然形成

最後一個釜底抽薪之計，可能還是應該回歸到真正正在成形的大中華經濟圈。

雖然兩岸三地的政治關係仍然十分敏感，但由於龐大經濟

利益的推動，使得兩岸三地的大中華經濟圈已然形成。我們認為要讓台灣能進入十加一或十加三，最好的方式就是，與大陸及香港組成大中華自由貿易區，就可以立即打破台灣被邊緣化的危機。

只要台灣的产品可以自由進入中國大陸，則就可以順利的轉口到東協十國與日韓。否則，依目前十加一與十加三的快速進程來看，台灣被排擠在東亞自由貿易區的可能性愈來愈高，屆時台灣可能真的成為「亞細亞的孤兒」！（本文作者為政大經濟系教授）

G

諾貝爾經濟學獎得主 史班斯： 不能用歐美模式 解讀中國現象

張德齡

史班斯（Michael Spence）目前任教於史丹佛大學，也是矽谷創投家，以研究「資訊經濟」（Information Economics）著名。2001年和史迪格里茲（Joseph Stiglitz）及艾克勞弗（George Akerlof）同獲諾貝爾經濟學獎。近年來，史班斯多次造訪中國大陸，對於中國市場與經濟非常感興趣。《遠見》特別專訪史班斯談美元貶值的影響及中國經濟問題。

Q：對於美元近來持續看貶，你的解讀為何？

A：外匯市場相當複雜，除了有市場導向的外匯交易員外，還有許多其他因素，例如許多外國政府持有美元。為什麼中國政府在美元看貶的狀況下，還大量持有美元？我相信除了中國之外，許多其他亞洲國家繼續持有美元，是爲了防止美元再貶值，影響他們的出口。

美國有個持續已久的問題是



史班斯 小檔案

- 1943年出生
- 哈佛大學經濟學博士
- 2001年諾貝爾經濟學獎得主
- 現職Oak Hill創投公司合夥人、史丹佛大學商學院教授，曾任史丹佛大學商學系主任

經常帳赤字，相當於6%到7%國民生產毛額（GDP）。長期來說，美國政府的赤字現況不宜也不能撐太久，否則會產生嚴重的結構性經濟問題。在這個情況下，許多投資人看貶美元，轉而持有歐元。另外，目前大量持有美元的國家，也有

可能隨時抽回。而此時，投資人也注意到美國聯邦儲備理事會（FED）似乎並不介意美元下跌，也沒有任何制止動作，因此，許多人持續看貶美元。

從全球經濟的角度來看，沒有人認為這種情形會持續下去，也沒有人能夠預測最後會達到什麼情況，但是如果美國的儲蓄率受到戲劇性的影響，可能會造成國內經濟蕭條，民眾開始儲蓄，停止購買。

Q：人民幣短期會變動嗎？

A：雖然人民幣面對外界強大的壓力，但我認為現階段人民幣不會改變，而且也沒有必要。第一，中國政府經常帳相對地收支平衡，他們也大量購買美國的原物料，以降低與美國的貿易順差。第二，如果人民幣升值，將會不利出口，降低中國經濟成長率。第三，中國不會因為任何外在壓力而改變，這點我很確定；而且，他們也不會開放匯率，他們認為

浮動匯率太危險。

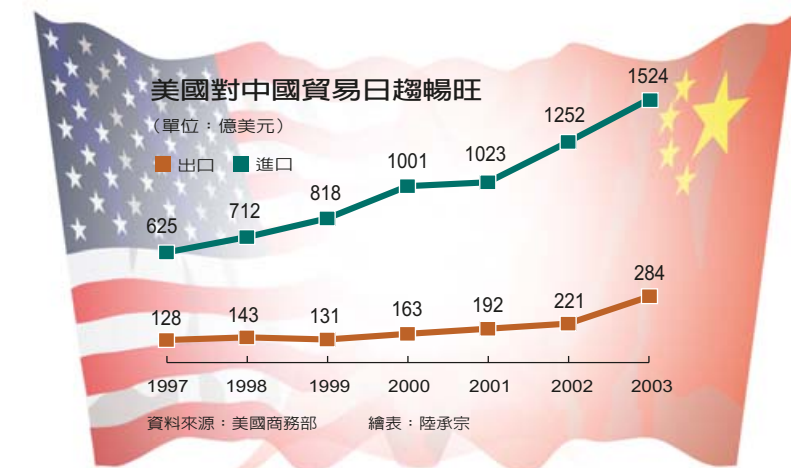
我認為他們可以做的，也是另一位諾貝爾經濟學獎得主孟德爾（Robert Mundell）所建議的：除了單一對美元採取固定匯率外，中國可選擇三種貨幣的集合來決定匯率，包括美元、歐元及日圓。如此可以讓美元找到新的價位，而人民幣會相對性的升值。我相信現階段人民幣不會變動，但未來一到兩年中國會考慮這種作法。

Q：中國實行宏觀調控來減緩國內的過度投資，你認為這些措施有效嗎？

A：直到2004年4月，中國政府開始警覺國內投資過熱的問題，他們確實做了許多降溫的措施，這也代表一個「降溫訊號」。

但在中國，很多事情很難預測，你不能夠用歐美的模式來解讀中國發生的情況，因為很多地方不同。例如美國市場升息，對美國市場造成的影響，並不代表中國升息後，在中國市場會有同樣的結果。

2004年5月我去青島參觀，適逢青島市長去北京參加「主要城市市長大會」，討論「如何避免過度投資」，中央不希望各省在建設上過度競爭。他們所採取的方式很不同（如以政府的人為勸說方法向各省施



壓），但是有效。好的方面來說，他們的領導階層會嘗試以不同的方式去做，看哪一種有效，並且非常的謹慎。

Q：2004年12月《BusinessWeek》以聳動的封面標題：美國企業最害怕的三個字「The China Price」（中國價），表示美國公司如果不降價三成，就會失去客戶。你的看法如何？

A：我看過這篇文章，毋庸置疑地這產生很大的影響。美國公司已經無法和高品質、低成本的中國製造競爭，問題在於美國公司要成為「全球供給鏈」的跨國公司，還是乾脆退出戰場？我的解讀是：這是全球經濟的轉型過程，在過去，美國將勞力密集製造業轉到其他國家，例如製鞋工廠，我們也已經習慣。但是，我們還不習慣將IT產業移轉出去，問題就在於這種現象發生得太快太猛，美國還來不及調適。

如果你回頭看全球的經濟，每個國家處於不同的經濟階段，從事各自擅長的經濟活

動，這就是「專業化」。這些都將會隨著時間而改變，如二次大戰後，日本致力於「勞力密集工業」，如今製造成本太高，產業早就轉移。信不信由你，這種情形遲早會發生在中國，也許再過四十年。

但問題是產業轉型一定會經過陣痛期，其中包括失去工作，而且可能無法在短期內轉換。這是經濟成長趨勢的正常現象。但由於發生太快，可能導致「政治優先於經濟」的政策，尤其在民主社會更易發生。於是可能會出現貿易障礙，或是關稅保護政策等政治干預。

Q：你如何看2005年全球經濟趨勢？

A：我認為2005年全球經濟發展會減緩，這好像和其他人預測的不太一樣，許多人認為2005年的情況還可以，直到2006年才會開始下滑。但是我認為2005年尤其對於歐洲會是艱辛的一年，何時會恢復？實在很難說。

G

證券交易所董事長

吳乃仁：用常識做決策

刁明芳、林美姿

吳乃仁，從民進黨大老，一躍為股市新教父。許多人都在看，他會成為資本市場的改革者，還是陳水扁總統在股市中的幕後操盤手？

近幾年來，隨著民進黨從在野到執政，以前率性地穿著便服、運動鞋到處穿梭的「乃公」，在外表上也起了很大的變化。他做了雷射去斑手術、矯正牙齒，天天喝番茄汁，也天天跑步。

現在的他，不再上街頭，每天筆挺地穿著三件式西裝，參加各種場合，行禮如儀。

但他也有堅持不變的地方，例如，有心臟疾病的他，Dunhill香菸照樣整天抽；有「孟嘗君」封號的他，晚上天天有活動；他還是愛放砲，忍不住跟訊碟董事長呂學仁在媒體隔空對罵；他的政治智慧不因得勢而稍減，寧可阻擋老婆大好前程，也不做「陳建隆夫婦第二」。

雖然口頭上說，「有常識就可以擔任董事長」，他還是用心做該做的事。

上任近六個月，新官上任的第

TLFeBOOK

陳應欽 攝

一把火，他燒向資深主管，大幅調整人事。

歷經多起地雷股事件，他親手把一位朋友移送檢調單位查辦；他也力排眾議，要求證交所在將不法案件移送檢調單位後，須立即公布消息，讓投資大眾知道。他親自上網，並且廣泛蒐集各方意見，推出「公開資訊觀測站精華版」。看似本土化的他，密切觀察國際競爭對手動向，訂定2005年讓台灣資本市場評比升級的目標。

向來不在乎別人批評的吳乃仁，只做自己認為該做的事。但他想做的事，未來會對近七百家的上市公司和廣大的投資人造成什麼影響呢？

Q：你為什麼會接任證交所董事長？陳總統對你這個職務有什麼期許嗎？

A：我從來不會去爭取什麼工作，我比較隨遇而安；若有工作，我會努力去做，若沒有，我也可以過得很快樂。

陳總統問過我想去哪裡，我只跟他說，我最好不要去立法院。因為我可能會跟立委們吵起來，這對長官不好，我年紀一大把了，也不想浪費生命和立委吵架。

有人認為，證交所董事長的位置是一大肥缺；說實話，薪

水是優厚一點，但也沒有太離譜。如果要我當總經理，因為要處理許多專業的業務，我也不敢接，但若做董事長，我就敢。因為董事長是負責做決策，需要的不是專業知識，而是「常識」。而我自認為是個常識豐富的人，藉由常識來判斷，不會有太離譜的決策。

Q：你豐富的常識是因為見多識廣，還是愛讀書？

A：我有睡前看書的習慣，房間和床上都是書。一般我晚上十一、二點回到家，兩點才睡覺，這段時間我可以躺在床上安靜看書，看完的書隨手丟得遠遠的，只看過幾頁的書就放在床上。我從來不在晚上看金融管理和政治的書，那會讓我覺得我還在工作，我大多看科普或歷史的書。

我的興趣很廣泛，所以會看很多不同領域的書。本來大學我念的是交大控制工程系，後來讀到海耶克（F.A.Hayek，1974年諾貝爾經濟學獎得主）幾篇關於經濟學方面的文章，深受影響，所以重考，轉念東吳經濟系。

Q：海耶克是自由主義派的大師，這會影響你對資本市場的看法嗎？

A：我本身也是古典自由主義者，我認為要達成市場監管目

的，一定要用市場的方式與市場的遊戲規則，而非行政的方式，才能夠達到目的。若沒有市場的規則，監管也沒有什麼作用。

我想，規定本身不需要太嚴格，可是執行必須很嚴格，這樣才能建立起市場秩序。現在就算規定嚴格，但沒有徹底執行，所以守規矩的人吃虧。

別人不眼紅，比較好做事

Q：為什麼當初你要下跪請求夫人詹彩虹（投資人保護中心總經理），不要接任第一金控總經理或是櫃買中心總經理的職位？

A：「跪求」只是形容詞，我的確跟她討論過職務的問題，請她多考慮。我最重要的考量是希望，我們夫妻兩人的工作能避免別人眼紅，別人一眼紅，你做什麼事都不對，何必要讓自己陷入這種窘境呢？看過以前的例子，就不要讓它發生在自己身上（意指陳建隆和宗才怡夫婦）。所以我建議她進入一些比較冷門的單位，人家不眼紅時，比較好做事。而且只要有能力，到哪個單位都能夠發揮。

Q：可是有人認為以你的黨政背景，你還是堪稱有史以來，最有權勢的證交所董事長？

A：對於權力的問題，我認為是個誤解。以往證交所權力很大，是因為公司上市十分困難，而證交所可以決定一家公司能不能上市。但現在政策是鼓勵上市，只要符合基本條件，公司都可以上市，不是由證交所決定。另外，我們是要加強對上市公司的監理，但實

訊碟案在證交所下午移送法辦後，當天晚上我就把新聞發布給媒體。

有效監理，加強跨國合作

Q：你上任後，地雷股事件不斷出現，證交所有對策嗎？

A：公司上市後的監理，不只是台灣，美國一樣也遇到問

博達為案例，重新思考制度。

經過這幾次地雷股經驗，我們認為有兩項查核應加強。

第一是營收，尤其是上市公司與某些特定公司的交易是否屬實，需特別注意；第二是海外投資，這經常是一個大黑洞。上市公司出事，通常會出現在這兩個地方。

我希望未來證交所的人員能在這兩方面補強，才能知道公司財務報表的邏輯是否合理。

Q：有的地雷股負責人，在出事後，只是出面道歉或是辭職，似乎就沒事了，最大的受害者仍是投資大眾。能有更公平正義的處理方式嗎？

A：我們的司法制度，長期以來一直被人詬病判決太慢。整個社會需要足夠的壓力，讓司法單位改變，提高司法效率。第二，對有錢人來說，最怕就是被關，所以快速地審理案件，讓犯案的有錢人至少有幾年無法享受財富，也很重要。

第三，在民事賠償上應該更為積極。在弊案爆發後，馬上做資產保全，進行訴訟。例如，投資人保護中心在博達案的資產保全動作就比以前快很多，這次共假扣押十九個對象，中視只是其中之一。未來如果判決投資人勝訴，至少投資人還可以拿回一些，不至於

不論是美國的恩隆案、台灣的博達案或訊碟案，都牽涉到跨國的商業活動，所以未來證交所會加強和各國交易所間的合作。



際上，只要你是「正規軍」，證交所根本不會去打擾你。我們會加強監理的公司，都是在財務報表上有所缺失的公司。

Q：你以往給人「敢言」的印象，這種作風到了證交所，會不會造成一些困擾，例如在處理地雷股事件上？

A：過去證交所發現有問題的案子，會先把資料交給檢調單位進行偵辦，但投資人卻不知道。我想提前發布地雷股的消息，一開始同仁是有一些擔心，但我堅持一個原則，既然我們已經知道的事情，就應該讓投資人也立刻知道，否則等到爆發時，投資人就會來指責我們。

題，這是全世界都會碰到的問題。監理問題之所以愈來愈棘手，最主要是國際化的活動愈來愈頻繁，以往在國境內的監理工作，目前來看，顯然十分不足。

不論是美國的恩隆案、台灣的博達案或訊碟案，都牽涉到跨國的商業活動，所以未來證交所會加強和各國交易所間的合作。不過監理工作牽涉到公權力，所以只能由各國監理單位建立資訊交換的機制，才能做到有效監理。

上市公司的財務預警制度，目的本來是要挑出異常狀況。但從博達案可以看出，以前的制度是失敗的。我要求同仁以

一毛錢都沒有。

Q：你愛交朋友，從政的時間又很長，以前角色比較類似孟嘗君，但現在證交所董事長卻得扮演公安局長的角色，你如何平衡？

A：如果朋友受到什麼不公平的對待，你也覺得他的要求是有道理的，那可以幫個忙，讓

我會建議把考績由甲、乙、丙三級，改為五級（優、甲、乙、丙、丁共五等），而且五等要按照常態的比例來分配。

我做任何事情，都會有人往「綠化」的方向想，但我不太在乎別人怎麼說，只要我知道自己在做什麼，而且是為了這個單位好，就可以了。

做，就怎麼做，當我覺得自己做得不好時，我就不要做了。

Q：上海證交所這幾年積極發展，不少台商也到香港上市，你如何看待台灣資本市場的競爭力？

A：我比較擔心的反而是南韓，對香港、新加坡我都不擔心，因為他們沒有產業支撐，台商到香港上市主要都是上創業板，缺乏募集資金的功能。中國大陸因為法令、制度的不透明，想要有所發展，還需要時間。

南韓就爭取國際資金來說，和我們是互相競爭的，他們也十分積極。所以我們現在密切觀察南韓，尤其是他們在吸收國際資金以及資本市場營運方面，有哪些是我們所缺乏的。

Q：在新的一年裡，你有哪些目標？

A：2004年9月FTSE（英國富時）評比資本市場，台灣股市並未升級為「已開發市場」，主要是有六個部分有所不足，包括限制外資持股比率、外匯市場的自由度、外國投資人登記程序、允許賣空交易、允許場外交易、借券制度等，這些是我們必須努力改進的課題。這些工作並不容易。但我把提升評比當作證交所未來一年最重要的工作。（萬敏婉整理） **G**



整個社會需要足夠的壓力，讓司法單位提高效率，快速地審理案件，讓犯案的有錢人無法享受財富，此外在民事賠償上也應更為積極。

他取得比較公平的對待。但若朋友的要求是不合理的，那我可能就要移送法辦，我也真的把我的朋友移送檢調單位過。

人事須流動，考評須改革

Q：你在台糖和證交所，都是上任不久就大幅優退，也有人猜測你想藉機「綠化」，你的用人之道是什麼？

A：我來之後，發現過去十年都沒有新人進來。所以2005年元月我會提出修改人事管理辦法的意見，目的是要有「流動」，每年要有新人進來。

考績的評比上我也會做一些修正，以往75%的考績都是甲等，考績制度完全沒有功能。

Q：你希望「人事活水化」，所以未來證交所的人事會更年輕化嗎？

A：「年輕化」有一定的必要，我不會提名六十五歲的人擔任總經理；因為我不希望這些職位只是讓人等著來退休。

招考還是未來人員晉用的主要管道，但中高階主管可能會採用延攬的方式。將來如果能按照新的人事法規運作個十年，應可達到不錯的效果。

Q：從政界轉到產業界，從台糖轉到證券交易所，你調適得如何？

A：證交所的工作比台糖單純。我是神經線很粗的人，睡眠品質也很好，我認為該怎麼

美麗與影響力



TLFeBOOK



有線、無線所交錯的台灣天際線
出現星光點點
燦爛光芒 來自一群稱霸電視的女性CEO
她們搶人搶錢搶時間
力道嚴峻勝於男人
她們何能攻下一片天？
如何操作電視產業機器？
接著又將如何衝刺下一波的競爭力？



掌舵電視台是高難度挑戰。

陳宗怡 攝

這是你在螢光幕看不到
的畫面。

深夜兩點，蘇麗媚坐在剪接室，親自動手剪畫面，將一吋吋的膠卷化腐朽為神奇，影像直接俐落，劇情顯現出張力。此時，內湖科學園區的道路已經靜寂，唯有三立電視台上下樓層仍有燈火。

晚上九點，宋湘嵐還沒有吃飯，一整天物流、資金流、廣告行銷、開發每個月五千項新產品，都結合東森購物網在她身邊環繞。每天工作十八小時算正常，要做到眼睛閉上才結束一天的生活。

葛福鴻來去匆匆，在中、

港、台不同的機場，為東風衛視、年代電視兩頭奔忙，在台灣的時候，她幾乎將醒著的時間都給了旗下的藝人；江霞如同在趕通告，一整天穿梭在華視的會議桌、排練場、道具間，一檔檔節目在半年之內開出來。

黃昏時刻，胡冠珍給自己短暫的五分鐘，沈澱心情。每天、每週、每月的各項數字報表，關係到緯來下一波的競爭力，都在她的腦中反覆地盤旋運算。

時間、空間交織出電視媒體產業這群女性CEO馬不停蹄的座標，她們為何能夠在競爭激

烈的電視媒體步上高階經理人之路？

女性已經在電視媒體產業竄起並展現影響力，除了甫下台的中視董事長鄭淑敏，這群總字輩的女當家包括：年代電視總經理葛福鴻、華視總經理江霞、三立執行副總經理蘇麗媚、緯來總經理胡冠珍到東森購物網總經理宋湘嵐。

這群本身即有聚焦光環的女性高階經理人，正在左右我們的電視遙控器，讓我們跟著哭笑，甚至，跟著掏錢買東西。

管理大師杜拉克（Peter Drucker）對女性領導人在知識經濟時代的崛起，曾經提出

TLFeBOOK

非常具體的觀察，他說，知識性的工作已經跨越性別界線，女性將愈來愈能在每一個管理階層與男性一較長短，「她們面對嚴峻競爭的力道常讓男性甘拜下風。」

A型領頭羊

女性成為電視產業的領頭羊，確實有時代背景因素，銘傳大學傳播學院院長楊志弘分析說，知識經濟時代需要高教育人才，而各項數據顯示，台灣都會地區年輕女性受教育比例已遠高於男性，加上電視媒體主要是分布在台北，受高教育女性自然能站上重要位置。

「在台灣，做電視媒體是很辛苦的行業，」中天電視總經理王克捷說，電視台產出成本很大，每台70%的營收要靠廣告；但是台灣的內需市場很小，看電視的人有限，一整年分配給電視台的廣告預算約僅新台幣200億元。這筆錢，共有近一百家無線及有線電視台在爭搶。

沒有三兩三，不敢上梁山，王克捷很佩服這群女人。

電視產業的複雜性，不是經營者很難理解，銘傳大學楊志弘指出，電視媒體涉及科技、娛樂、政治、社會、文化五種不同產業文化，其間又有相互

衝突的面向。其中，組織內從創意人員到工程人員又有不同的管理方式，是相當高難度的管理挑戰。

非凡電視新聞總監洪玫琴表示，電視媒體產業多面向的異質性，讓管理工作變得非常瑣碎，女性的耐煩特質，確實具有優勢。

洪玫琴舉例說，她前一分鐘還在討論新聞作業流程，下一分鐘，換張會議桌，就要和業務部討論如何賣出產品，隨時要轉換腦袋，處理不同性質的管理事務。

女性能在這一行出頭天，除了後天訓練，是否與傳統思惟的女性特質有關？

年代網際事業集團董事長邱復生即分析說，做媒體的特質需要熱愛人生，必須是懂得生活的人。他認為女性比男性更懂得生活，也更懂得人，所以更能貼近消費者，極為適合做媒體。他的事業伙伴，年代電視總經理葛福鴻就是非常懂得生活的人。

電視產業是多領域人才交錯縱橫撞擊出來的，資深經紀人王偉忠指出，女性的細膩、善溝通，以及天生的包容性，都是吃電視飯的優越條件。他說，娛樂經濟需要兼有藝術家氣質及管理能力的A型人格屬



公視執行副總經理孫青在社會責任與收視率間拉扯。

性，像葛福鴻、蘇麗媚、胡冠珍均有這項特色。

這一行的特性，情緒管理的功力需要特別強，雖然，女性經常被批評容易情緒化；電視娛樂圈「一姐」張小燕，被推崇為具有冷靜性格的主管，對待同仁永遠是謙和有禮，從未公開表露急躁和暴烈的情緒。

不過，爆發力極強的華視總經理江霞卻是情緒控制的負面樣板，她屢屢與人發生衝突，並不避諱公然發怒。

情緒韌性是可以訓練的，被業界稱為高EQ的胡冠珍說，她經常自我開導，以角色扮演來自省。當媽媽是一種學習情緒管理的好方法，孩子和同學



非凡電視新聞總監洪玟琴注重授權管理。

陳應欽 攝

吵架，她會很快支開孩子，讓孩子轉移注意力，就能冷靜下來。她自己也會學習藉著聽音樂、看電影、祈禱，讓情緒平靜下來。

女性特質被認為有正面助益，不過，胡冠珍認為，當今世代，男女的性別氣質已經趨向中性化，女性主管能否擔當責任，關鍵在領導統御是否能以誠待人，令部屬心服口服。

從台灣首位無線電視台總經理徐璐到中視董事長鄭淑敏，女性經理人也經歷領導困境。領導人到底應該充分授權，只做策略及目標管理；或是親力親為，巨細靡遺以貫徹執行力，一直是管理學反覆辯證的議題。

中視副總經理曠湘霞表示，鄭淑敏在任時，就是個信任部屬，做目標管理的人。然而，鄭淑敏信任另一位副總經理陳車的判斷，進行博達、中環等多項轉投資失利，卻導致黯然下台。

授權學問大

洪玟琴指出，授權是對部屬工作責任做區分管理，不是完全不盯，主管要在計畫執行間，做許多查核，這是管理學上說的check point，她說，自己非常相信莫非定律，一件計畫，如果少了最後的確認，一定會出錯。

前華視總經理徐璐說，回顧她過去經驗，在員工、企業的

競爭力都有相當水平的時候，才能授權。如果沒有這些基礎，授權是錯誤的。

王克捷指出，電視媒體是很難預測的一個行業，充滿許多未知因素，經營者做決策沒有什麼對錯，只能從結果判斷，成敗論英雄是領導者的宿命。

電視台像一部高速運轉的機器，日夕競逐猶如肉搏戰，這群女性如何當家？

人才決勝負

趨勢科技董事長張明正說過一句話：「每天下班，燈關了，人走光了，公司資產就等於歸零。」胡冠珍認為，這句話用來形容電視台更貼切。中天總經理王克捷說：「電視台





三立的亮麗表現，是執行副總蘇麗媚「開會要帶腦袋」這句話逼出來的。 陳之俊 攝

是搶廣告、搶人、搶時間的行業，決定勝負，就要看誰搶到一流人才。」

年代董事長邱復生指出，做電視要懂得愛才，對於有才華的人，不管比你老、比你醜，你都要喜愛他。

他舉例，張小燕就是一個懂得欣賞年輕人的人，重視他們的創意，本身也保持年輕的心態，所以，至今仍占業界重要位置。

葛福鴻對藝人的嗅覺在業界知名，也使她居於「教母」地位。胡冠珍推崇這位前輩：「她腦筋非常靈活，旗下的藝人如金城武、徐若瑄、F4都很厲害。葛姐看事情非常快。」葛福鴻手中王牌F4橫掃東南亞，最近還在泰國掀起

學中文的熱潮。

三立的核心競爭力就是人才，這是蘇麗媚服膺的經營要訣，她定位三立是內容提供者，基本功就是回到產製所關乎的人才資源。因此，三立投注最大資源在人才的開發、訓練、養成、包裝及再教育。

知識經濟時代的領導思维是強調領導者的素質影響力，也就是說，領導者不再是倚靠權力宰制部屬，而是憑藉知識、才能，以及品德來決定領導力強弱。

起乩執行力

新聞界形容一個好記者跑新聞，就像乩童「起乩」。王克捷形容：「蘇麗媚做電視就有『乩童』精神，她在三立可

說是事必躬親、無役不與。」

三立2003年營收新台幣35億元，稅前每股盈餘6.07元，蘇麗媚的執行力功不可沒。

宋湘嵐開創東森購物網，是從她一個人、一張桌椅做到後勤員工兩萬人，開創出台灣的虛擬通路產業。短短五年，做到有五個頻道，每個月有五千項新產品上市，從零開始，做到2004年營收達180億元的成績，可是，宋湘嵐讓同事感覺她是鄰家大姊，不用職位壓人，凡事就事實溝通，不過，她嚴格要求同仁，不能只有想法，要有行動方案。

女性做電視掌門人的影響層面，邱復生認為，女性的正直、不應酬，比較不會有工作以外的瓜葛。華視在江霞當家，頂著收視率滑落到無線四台之末，仍堅持做淨化自律「全家可以一起看的新聞」。在薛楷莉、王筱嬋事件發生時，洪玫琴即堅持不做這種和公眾利益無關的八卦新聞，雖然收視率大幅下降，她仍說服老闆——非凡董事長黃崧支持。

從資金、人才、創意、內容到市場的環環相扣，縱橫交錯著這群女強人，她們就如台灣的全天候新聞台，分分秒秒繃緊神經，想破腦袋。

即使是國家資源支持的公共





東森購物網總經理宋湘嵐從一個人、一張桌子做起，創下2004年180億元業績。

陳宗怡 攝

電視都備感壓力，公視執行副總經理孫青不諱言，在社會責任與收視率間的拉扯，心情通常很矛盾，當看到街坊都在迷「台灣霹靂火」「台灣龍捲風」，而公視花大錢買來的紀錄片、文學劇卻乏人問津，「我真的好羨慕，好羨慕！」

決戰下一波

新科立委雷倩，曾任美國

ABC電視網副總裁，目前是身兼台視董事與東森執行董事。她指出，台灣的媒體經營者，長期以來，都是產品線上出身，雖然對產品比較敏銳，但是卻缺乏產業面的嚴謹訓練，這種現象也許有不錯成績，但卻無法拉大產業規模。

2004年，有線電視產業還面對新聞局頻道分配，所持理由是保護閱聽人權益，作法是調

整頻譜，將前面二十五台的位置挪移至後面。雷倩指出，這項動作的背面是顯示對業者的威嚇，意思是「如果你不乖，就把你的頻道調到後面，例如，TVBS現在是38台，林佳龍如果把它調到90幾台後面去，讓觀眾找不到，你說業者怕不怕？」雷倩批評說，這在政治操作上，叫做「挑眉毛」，就是用眼睛瞪著你，讓你知道必須乖。

不僅是政治力形成的困局，她們還必須面對市場萎縮的高度競爭。葛福鴻、蘇麗媚、宋湘嵐、胡冠珍都積極布局，把各自產品切割、重新組合、再生產，創造出更多分眾區塊，往前開創中國市場，往下走進東南亞；或往上深入美西，橫衝直撞，只為把餅做得更大。

雷倩建議這群女性CEO，在管理能力上，做電視一定要懂財務，要懂資本市場，去瞭解自己手上有何工具可擴張營運規模，做策略性思考，其中包括內部成長、外部購併、上市籌資以及策略聯盟等。站在宏觀角度，從產業面思考，應該如何走向上市，去創造股東價值，做出企業品牌，讓股東、員工、閱聽大眾皆蒙其利，並且就戰鬥位置，去攻占下一波的華文媒體產業高峰。 **G**

王偉忠 看電視女強人



陳應欽攝

王偉忠說，女人做電視是很棒的。

電視媒體的娛樂事業，由女性做領導者是很棒的一件事。總體來講，女性比較感性，細膩及敏感的特質，做這一行是很棒的。不過，娛樂圈需要兩性兼容並蓄

女性CEO在電視產業崛起，「綜藝教父」王偉忠相當樂見，他認為女性感性、細膩的特質，可以為原本陽盛陰衰的電視台高層，注入一泓清甜泉水。

的個性，不論是純女性或純男性經營娛樂業都會很辛苦。

像我的個性就不夠細膩，我有辨識藝人特質的敏感度，但是不夠細心，我也不噓寒問暖，但這對演員就很重要，如果我碰到一個女性主管和我合作就很好。

我們這群做電視的，都有一點反骨，懶得理擺官架子的人。但是，領導者用喜怒去決定用一個人那就很麻煩。

就像電視台主管有十個孩子，你不能因為個人喜惡偏愛幾個孩子。說不定其他孩子有天也會開花結果，因為市場是多元的。

我個人非常佩服蘇麗媚，她是我看過非常努力、質感好的一個電視經營者，所以就算她不是讀媒體管理，她一樣做得非常好。

蘇麗媚和張榮華（蘇麗媚夫婿、三立總經理）專心電視，抓得非常單純，就像賽馬一樣，把眼睛遮起來，好好地做

自己的本行，不搞生意經，規規矩矩在做事情。以心待人，不奸巧，和他們合作過的人，很少說他們不好，這不容易，一流！

1984年，胡冠珍第一個電視節目是我做的，我們是非常好的朋友。胡冠珍個性豪爽，對人很好，很會待人，也很相信專業，人脈基礎也夠。去年，她還沒有到緯來，我還找她談，想放出股份和她合作，我和她合作應該很不錯，我適合被管理。

我現在看到江霞都是透過報章看到的。我們認識二十多年，那時覺得她是很好的大姊，很照顧人。我一直不覺得她是壞人，她很有正義感；可是，如果一個人有極佳的正義感，但是有極差的判斷力，那就會大刀一揮，傷及很多無辜。那寧可不要有正義感。如果傷及無辜，那三五年後，午夜夢迴，自己都會一身冷汗，我也有同樣經歷。（陳平整理）**G**

諾貝爾文學獎主辦單位
瑞典皇家學院評審委員會主席英格達爾指出

柯慈用非常多樣化的方式
描寫與局外人令人驚喜的互動
且他的文學技巧精湛，同時具有知識份子的良知
常常反省西方式的文明
也批評種族主義，並為動物權利代言

二〇〇三年諾貝爾文學獎
兩屆英國布克文學獎得主

柯慈

最佳代表著作

屈辱 ■定價300元
1999年布克獎得獎作品
1999年紐約時報編輯選書
本書榮登紐約時報排行榜二十餘週

等待野蠻人 ■定價320元

麥可·K的生命與時代 ■定價280元
1983年布克獎得獎作品
1984年紐約時報編輯選書

鐵器時代 ■定價280元





幕前・幕後



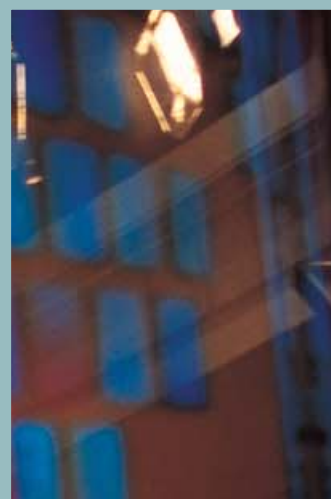
昨日，她們讓你哭、讓你笑
依憑幕前演技。

今日，她們讓你哭、讓你笑
展現幕後實力。

蘇麗媚，
創意加高度執行力
江霞，
根正苗綠充滿爭議
胡冠珍，
高EQ兼具理性主義

注意！
電視在你家，
遙控器在她們手裡。

■ 楊索



設計 劉麗堅

TLFeBOOK

三立執行副總經理

蘇麗媚 改寫遊戲規則

「我能做的不只這樣，」縱使已是電視王國的董娘，蘇麗媚仍不甘於此。
這位前偶像，從幕前轉戰幕後，除了慧眼捧紅眾多偶像，
更領著三立大軍走出傳統、全速前進。
蘇麗媚擘畫的華人娛樂王國，正在加速成型。

■王一芝

這兩年，三立電視台成功炒熱多部八點檔連續劇和偶像劇，在台灣媒體圈聲名大噪，但員工卻說，如果沒有執行副總經理蘇麗媚的幫襯，三立電視總經理張榮華的電視王國，不會那麼精采。

不同於多數女明星婚後歸於平淡，十多年前拍學生電影起家的蘇麗媚，卻是在嫁給張榮華後，才綻故事業的絢爛。

國光藝校肄業的蘇麗媚，學歷不高，也沒有專業背景，但從她進入三立擔任總經理特助，六年來幾次重大的改革，全在這位三十八歲的「年輕董娘」手上完成。

她曾一手催生三立新聞台，破紀錄在三個月內達到損益平衡；她也主導三立品牌改造，把原本等同於豬哥亮歌廳秀的形象，扭轉為精緻本土路線；她更主動到業務最前線開源，

並在一片反彈聲浪中祭出鐵腕手段擷節成本；甚至在日韓外來片壓境時，不但不妥協，還堅持保有93%的自製內容。

憑著堅持和努力，蘇麗媚改寫傳統電視台的遊戲規則，讓三立連續兩年成為最賺錢的電視台，自己也從青春偶像演員，成功地轉型為電視台的經營者。

檢查到播出前最後一秒

第一次見到鏡頭外脂粉未施的蘇麗媚，眉宇間透著一股靈秀之氣，迥異於一般人對董娘的幹練印象，不過，她從門外漢變內行人的拚勁，卻令許多人折服不已。

金牛座苦幹實幹的特質，讓她一天工作十八個小時也不喊累，因而被員工形容為「工作狂」。最誇張的一次，蘇麗媚剖腹生產完，睜開眼的第一件

事竟是批公文，「她從寫劇本到改劇本無役不與，對工作是巨細靡遺的關注，」中天電視總經理王克捷形容蘇麗媚對工作的投入「就像乩童起乩」。

即使不時面對「不專業」的質疑，蘇麗媚還是咬著牙，跟著專業人員邊學邊做。

三立新聞台開台之時，剛踏入電視圈的她，從設備、剪接、主播訓練到校正錯字，幾乎全部包辦，「如果那個專業領域你不夠瞭解，自然沒辦法判斷好壞，」眼前的蘇麗媚自信滿滿。

她還強調，要堅持檢查到播出前最後一秒，直到現在，仍不時見她賴在剪接室，檢視成品是否符合原先的構想。

「很少看到一個老闆從早到晚是做自己的本業，」三立執行副總經理吳戈卿舉例說，他初來三立，有事要找蘇麗媚討



陳之俊 攝

38歲·金牛座O型

國光藝校肄業

說自己：

我相信自己可以做的不只這麼多

論，結果是在剪接室找到她，「很難想像，一個副總經理那麼深入參與產品細節。」

另外，蘇麗媚也與三立一起不斷精進。不久前，三立為因應數位時代來臨，成立「數位內容部」，然而，由於她與同仁起步差不多，她會影印相關資料，並帶著大家一起學。

「蘇副總不像發號施令的老闆，而是帶著我們一起做的工作伙伴，」三立電視行銷公關副總經理張正芬說。

因為認真努力，所以蘇麗媚的執行力特強，「管理書籍闡述的守則大同小異，差別在執行力，」博覽管理叢書的她，悟出自己的一套理念。

曾任三立業務副總經理的香港中景傳媒董事總經理鄭乃嘉舉例，以往節目部主管從不稽核執行後的經費，但蘇麗媚卻錙銖必較，還聘任一位助理專門檢覈，「從車程公里數到便當數量，甚至連一個節目的剪接時間，都被控制在六小時內。」

他指出，蘇麗媚最大的優點是，執行地非常徹底，「相對張榮華在背後支持政策，她更

願意貼近執行面，兩人恰成完美互補。」

說起蘇麗媚對三立最大的貢獻，鄭乃嘉認為是橫向資源的整合。他表示，當初行銷部、節目部、新聞部和公關部都剛起步，彼此難免不協調，但進入「台灣阿誠」階段，蘇麗媚以置入性行銷提案整合各部門，促使大家同心衝刺收視率和業績。

創意+執行力=無限可能

儘管作法是拚了命的務實，但蘇麗媚的創意卻浪漫到底。

張正芬觀察，在討論偶像劇本時，就算是男女主角相遇或初吻的簡單橋段，蘇麗媚總會盡可能天馬行空地製造浪漫。

走進蘇麗媚古典富麗的辦公室，最引人注目的，莫過於兩大面書櫃裡排放整齊的漫畫。

「漫畫很有偶像劇的精神，」她隨手抽出最近剛看完的《惡女》《超完美主義》說，「偶像劇需要幻想空間和非常人可達成的生活型態，這些因子在漫畫裡都可以找到。」

身穿D&G熨貼白襯衫，墨綠色休閒長褲和馬汀大夫鞋的蘇麗媚，雖已產下兩子，但她一雙清澈大眼、及腰長髮和纖瘦體態依舊，簡直就是偶像劇「天國的嫁衣」中女主角王心

凌的翻版，不同的是，在她言談舉止中，常不經意流露的強烈企圖心。

這股旺盛的企圖心，其實早在蘇麗媚年輕時就已展露無遺。容貌美得曾令知名主持人為她鬧自殺的蘇麗媚，絕對有足夠條件在演藝圈大紅大紫，但她就是不甘心在鏡頭前被人操弄，立志成為鏡頭後面有影響力的人。

「我相信自己不只可做這麼多，內心還有很多東西想表達，」不甘於此的想法，讓蘇麗媚參與電影演出八個月後，毅然轉往幕後學辦演唱會，接著又和朋友合作代理義大利品牌服飾，有一半時間待在米蘭採購，之後還在台北最大的迪斯可舞廳擔任行銷總監。

從小就不願被既定行為模式規範的蘇麗媚，形容自己很叛逆，也因此總勇於違反常理，樂在不成熟市場制定新的遊戲規則，她的座右銘是「創意加上百分之百執行力，就有無限大的可能性。」

例如，一開始製作偶像劇，蘇麗媚就跳脫大牌卡司的框架，不顧行銷部反對，堅持起用名不見經傳的新人，更破天荒將自家節目選在無線台首播。另外，通常帶狀節目只消五人就可搞定，但她硬是找來

五十六個人，負責經營叫好不叫座的「台灣地理雜誌」，提升三立品牌質感。

甚至還在國片萎靡的當下，大張旗鼓喊出拍製國片進軍好萊塢，藉此磨練製作人才的真功夫。

事後證明，蘇麗媚是對的。三立低成本捧紅了包括霍建華、張韶涵等二十位新人，並簽下經紀約，而他們飾演的偶像劇，外銷到十五個國家，近兩、三年三立日益攀升的獲利，幾乎全拜國外版權收入倍數成長所賜。

但她認為，版權收入是最後考量，行銷面向的整合才重要，「我們要創造的已不是收視率，每段影像都是未來的重要資產。」

她以偶像劇「薰衣草」經典名句「你要用力呼吸，才會看到奇蹟」為例，未來這樣的文字素材還能編寫成可讓手機下載的漫畫，「素材的運用可依據未來科技工具量身訂做。」

勾勒三立的遠景，不管是建版權、存素材，蘇麗媚都希望藉旗下的藝人經紀、戲劇經紀和節目經紀，在三立製作本質上扎根，成為名副其實的內容提供者，「我們不再是經紀產品，而是經紀娛樂，是未來生活歡愉和快樂情緒的累積。」



夢想很遠，但正在到達

像三立這樣內容製作為主的公司，人才絕對是優勝劣敗的關鍵。

過去節目轉型期間，內部員工盛傳，張榮華懂得用人，但卻沒辦法請人走路，當必須精簡人事時，就交由扮演強勢第二道防線的蘇麗媚大殺功臣。

一位妹妹遭三立解職的經紀人忿忿不平地說，「以蘇麗媚的狠勁，做什麼都會成功。」她更直指還有一位被說服一年多才就任的一級主管，半年內達不到預期成績，一樣被蘇麗媚請走。

有人覺得蘇麗媚夠狠，但也有員工覺得她很體恤部屬。

「蘇副總的角色很辛苦，除了要扮黑臉，還得成就張總，」一位不願透露姓名的三

立員工持平表示。

行銷公關部副總經理張正芬也以年底考評會談為例指出，蘇麗媚不但會檢討員工今年的表現，當員工明年有生小孩的打算，她也會貼心為員工調配工作，「她是為員工著想的人。」

有一次，蘇麗媚聽說導演沈怡在拍戲現場身體不適，她立刻以電話召回，「明天那場戲你不用管，我已預約熟識的醫生幫你檢查。」

一位曾服務於三立的高階主管持平表示，「蘇麗媚會和專業經理人站在一起，並充分支持我們所做的決定。」

笑稱自己上輩子可能是俠女或法官的蘇麗媚說，自己很有正義感，而且賞罰分明，「只要我知道這個員工是個惡人，明天就會讓他沒班上；如果

他是善人，就會努力幫他開創舞台，讓他發揮。」

問她電視台有什麼迷人之處？蘇麗媚不假思索地回答，「它有一個空間，可以讓你從零創造無限大的市場，並帶動整個社會氛圍和領導流行。」

從本土電視台到引領華人娛樂經濟時代，蘇麗媚把夢想訂得很大，不過，她不只是幻想，還認真努力執行。

在蘇麗媚心中，電視台的管理工作就像一齣絕妙好戲，不能風平浪靜，唯有不斷冒險，才能創造更大的空間。

儘管華人娛樂王國的大夢並非一蹴可幾，但目前已經在興櫃掛牌的三立，正踩著全速前進的步伐，「這個夢想很遠，可是我們一直在努力，所以正在到達中，」蘇麗媚總是這樣激勵自己和工作伙伴。 **G**



陳之俊 攝

蘇麗媚：創新，來自不妥協

Q：為什麼三立電視要轉型為娛樂集團？

A：跟技術層面有關，電視分成軟體和硬體，從電視、電腦、電信到3G，運用工具和傳輸平台都不同，所以我們做內容的人，必須能供應未來的

各種平台。

而且它在製造時要切割成不同的item（項目），儲存之後再經過數位平台，還能再製造並供應到其他平台，才能創造本業以外的其他產值。

在電視本業裡，我看到這個



大方向，現在就必須做一些扎根的动作，迎接五到十年後即將來臨的時代。

Q：談一談你的用人之道。

A：用人有兩種，一個是人尋你，另一個是你尋人。當我要去找我要的人，首重品格和專業，品格放在第一位；如果是別人投效我，我就會要求自己像領軍的將領一樣身先士卒。

假使現在要找一個新聞製作人，我會花三個月到半年從各台的新聞節目裡找，評估許多人的表現後，抄下名字，再打電話找他。這種方法聽起來很笨，但其實也是最務實、最簡單的方法。

Q：當你嘗試創新的點子時，不怕失敗嗎？

A：我覺得創新有30%是與生俱來，就是不喜歡妥協，不喜歡用舊的，加上生活上可能比別人更有感受，一旦擔任相關的工作後，就必須練習邏輯思考，然後變成know-how。

Q：你如何操縱戲劇的要素？

A：專業的製作還是要擺在第一位，製作不能偷懶，功夫一定要扎實，因為它反映出來的戲劇內容和觀眾接受度都是很直接的。再來就是流程控管和專業的檢視。包括你用的編劇是否夠專業？你用的導演是否夠專業等等。必須一個個下去

檢視專業，才能得知你用的人才是否有基本功，而不是半路出家或是半瓶水。

Q：聽說你們要做經紀事業時，還去日本觀摩學習一趟？

A：傑尼斯是日本很大的經紀公司，它打破我們對於「經紀」的概念，因為它經營非常多明星的經紀、明星本身產品的經紀和表演活動的經紀。傑尼斯之所以成為日本的領導品牌，就是因為它有系統地經營經紀事業，而不是當一個經紀人。我覺得台灣一直沒辦法突破的原因，在於永遠用經紀人在思考經紀，而非用一個事業在經營經紀。

很多人很好奇，為什麼三立不做電視，要去做經紀人？其實我們定義的經紀很廣，包含很多生活型態的經紀。電視台以前是老大，經紀公司統統要聽我的，但如果你是非常專業的經紀事業，電視台反而要聽你的，就像擁有木村拓哉、SMAP等日本當紅藝人的傑尼斯，就可以影響電視台。

Q：三立在這麼多有線電視台中，競爭優勢是什麼？

A：它的競爭優勢是頻道定位非常清楚，因為台灣電視環境最大的劣勢就是模仿力太強，造成很多雷同的頻道產生，消費者沒辦法清楚辨認。

三立都會台、台灣台和新聞台，三個頻道目標客群完全能互補，可以滿足客戶在廣告購買上所有的需求。

Q：三立為什麼能維持那麼好的成長力？

A：我覺得是成本控管，最好是同時間在掌握，並保持靈活的體態，可以隨時做調整，自然能朝目標百分之百達成。

Q：你有沒有分析過自己的優缺點？

A：我的優點可能是很正向思考，它能讓很多問題變得比較美好，而且人與人之間會多出很多愛。缺點就是我有時太過於完美主義，這會被人家認為是一種苛求，因為每個人天分和資質不同，所以我現在經常練習不能老用自己的標準，看待別人執行時的優缺點。

Q：過去當演員、開服飾店和擔任迪斯可舞廳行銷總監的歷練，對你現在有什麼幫助？

A：我覺得幫助很大，它們都是實戰的歷練與經驗，可以學習。因為我不太有時間讀書，都是從工作吸取經驗，不管成功或失敗都要很清楚，到底發生什麼事，然後跳脫出來，用一個第三者的角度去看現在發生的進行式，看清楚後，再跳進去當一個當事者調整解決。

（王一芝、張元祥整理）

G

諾貝爾文學獎

2002年
聽見**因惹·卡爾特斯**的命運樂章

諾貝爾文學獎評審馬悅然教授評譽
卡爾特斯非常的誠實，是真正的聲音
他用非常戲劇性的文字
說出作品中人物的聲音，語言與音樂性很強。

如果有人問起，我就要告訴他，
我在集中營裡的幸運生活。
能夠活下去，不是什麼荒謬的事
——我願意繼續我這個幾乎無以為繼的生命。

——摘自《非關命運》



因惹·卡爾特斯 著 周從郁 譯 定價250元

照見生命熱度



2001年
感受**奈波爾**的文化關懷

大河灣 定價320元 在自由的國度 定價300元
浮生 定價280元 世間之路 定價350元



2003年
走進**柯慈**的南方境界

屈辱 定價300元 麥可·K的生命與時代 定價280元
鐵器時代 定價280元 等待野蠻人 定價320元

華視總經理

江霞 挺著爭議往前走

像大地震般動盪傳播圈的江霞，背負一身爭議入主華視。
幕前與人叫陣的模樣，和員工心中的鄰家阿姨，這都是江霞。
有了政治力背書後，
接下來就看她如何發揮鋼鐵意志、展現專業。

■ 楊索

四十一一年前的九份鄉下，十六歲的廖瑛瑛（江霞的本名）由父親陪同考完聯考，廖瑛瑛的父親曾是九份國小校長，他在等待放榜，卻不知道這個女兒全部故意考零分。

「我讀初二時，就決定出外賺錢，我不要一家人都爲了升學而過得沒有尊嚴。很早以前我就對父親說，只要我一個月能賺到1萬元，你就不要去上班。」回顧少年的廖瑛瑛，五十六歲的江霞仍然不改當年的好強。

江霞回憶說，她的父親是個正直及堅持的人，給她的影響很深；而她個性很倔強，是罰站罰出來的。設計師杜文正曾經形容妻子江霞：「她是個生命力很強，丟到哪裡都可以生存的人。」

從小硬頸的江霞，憑藉在社

會翻滾的堅固意志力，在綠色執政後，她成了一個「根正苗綠」的人。

走入華視總經理室樓層，印象最深的是，牆面上掛滿整排包括總統陳水扁致贈的牌匾，以及陳水扁之友會所贈各種感謝、加油的匾額，這面牆充分傳達了江霞的政治色彩。

江霞的節奏非常快，走路像一陣風，受訪當天，她穿著一件粉藕色外套，裝扮及全身洋溢的活力都不像當祖母的人。

受訪前，江霞在華視一樓大廳爲新節目宣傳，她摟著年輕女明星站在舞台上，卻不顯遜色。江霞該是屬於聚光燈的。

五官柔美的江霞說話直來直往，說到激動處，會即刻怒火上揚，對於她個人接任華視總經理引發的連串爭議，江霞認爲：「那是媒體把我妖魔化。」

江霞在傳出接手華視至今，不斷引發各種風波，其中有的與藝人有關，有的與主播有關，也牽涉到內部員工、媒體等，說她是2004年最有爭議的電視人並不爲過。

媒體前的江霞，讓人感覺具強烈霸氣及爭鬥性格。不過，江霞卻形容自己是個性雞婆的人。和江霞熟識的喜登傳播有限公司總經理林子玄說，江霞是非常熱心的人，有困難找她幫忙，她一定「有求必應、全力以赴」。

江霞說，她生長在九份鄉下，每天坐在門口，看著進進出出的人，都知道這個人要去誰家、那個人要去哪裡，你不知道路，我就帶你去，雞婆個性就是如此養成的。

衝勁做事 衝動做人

江霞的主動積極，在台視董

56歲·天蠍座O型

基隆第三中學

說自己：

我是絕對不能被打倒的個性

事任內就充分顯露。當時，雖然節目部的經理是小野，可是，江霞對節目製作介入很深。林子玄舉例說，那時江霞想說服王識賢主演「流氓教授」，王識賢出國演唱時，江霞甚至追到美國說動他。

大眾印象最深的是，江霞入主華視不久，就在全台灣的電視鏡頭前與楊光友對罵。當初楊光友質疑江霞不敢參加演藝工會餐敘，談到此事，江霞情緒激動說，是楊光友先叫陣「她敢來嗎？」第二天她就去了，「這就是我，我就是個有種的人。」

客觀來看，和江霞有關的爭端，經常是在做防衛性的回應，而不是她主動發動攻擊。

江霞自我分析說，她不會先衝人家，除非別人先衝她。江霞的好惡強烈，就如她演過的角色愛恨分明，江霞說：「你把我當敵人，是你的損失，不是我的損失。」

資深經紀人王偉忠不以爲江



陳應欽 攝

TLFeBOOK



江霞拍桌怒罵楊光友，衆人記憶猶深。

遠見資料

霞是個壞人，「她是個有正義感的人，」不過，他提醒說：「一個有極佳正義感的人，如果有極差判斷力，那就會大刀一揮，傷及很多無辜。那寧可不要有正義感。」

外界對華視全面「綠化」有強烈批評，江霞的回應是：「什麼叫綠化？綠化就是乾淨化、專業化，要來的人必須具備這些特質。」

她所帶來的衝擊，在華視內部引起兩種反應。江霞進入華視即穿梭在道具組、演員間溝通，使得基層感覺又重新獲得新生命。一位華視警衛即說：「現在還管什麼藍綠，華視只要能生存下去就好。」這位警

衛選舉例說，以前華視的餐廳菜色極差，令人難以下嚥，江霞來了以後，連餐廳都整頓，現在華視餐廳已大大改變。

江霞進入華視引入自己人，其中包括：副總經理朱立熙、新聞部總監陳季芳、節目部经理許永德以及總經理特別助理洪維健。基本上，這群人是被華視內部稱為「有潔癖的一群人」。

在新聞政策上，朱立熙提出淨化新聞及新聞自律，這項措施在社會上引起兩極反應，最直接的反應是，華視新聞收視率大幅下降，江霞照樣支持。

江霞所任用的陳季芳，造成新聞部大地震，一位新聞部人

員說：「現在新聞部人心惶惶，充滿肅殺之氣，還談什麼新聞團隊的作戰精神？」當問及此事，江霞即刻指責內部亂放話。不過，朱立熙證實，從李四端算起，半年來走掉三十人，但新聞部並沒有針對特定對象裁員。

中生代的記憶裡，台灣起起落落的演員群中，江霞的演技有目共睹。而且因為個人的堅持，她成為演藝圈裡的長青樹，雖然沒有大紅過，但是，看過她戲的人大概都不會忘記她。當時，她是個很少鬧出新聞的演員。

政治力的手

江霞的連串爭議，可以說是延著綠色引線一路燃燒過來的，除了她的性格使然，其實也應該回頭問，是誰將她擺上這個位置？在陳水扁勝選，展開人事布局，傳出江霞將接掌華視，在傳媒間及學術圈反對聲四起時，是層峰意旨決定這項任命。

對於江霞，獲得總經理位置是她人生盛年的開始，如她所言，她一路走來，始終如一。也就是說，她是憑強烈鬥志及好惡去不斷衝撞才有今天。江霞也許看不見做為媒體領航人的自我局限性，然而，陳水扁

賀

遠見雜誌榮獲
內政部家暴及性侵害防治特別報導獎

第219期『別讓家暴，拖累台灣』特別企劃專題
記者團隊：林美姿・林宜諄・林韋萱・王怡蓁

給她這個位置，是基於何種考量更令人相當好奇？

不過，雖然一樣從早拚到晚，江霞做電視新聞，卻不在乎經營命脈的收視率以及廣告收入，對此，銘傳大學傳播學院院長楊志弘評論說，江霞很清楚自己是政治任命，她只追求政治目標。但是，江霞認為，她至今才任職半年，要等戲做出來，大家才能公允她的成績。

女性、低學歷、藝人即是江霞的資歷背景。非凡電視新聞總監洪玟琴指出，今天江霞如果有新聞局長林佳龍的耶魯學位，她大概不會承受那麼多攻擊。

回到本源思考，即使江霞的總經理職務是政治酬庸或政治任命，其實無可厚非，因為掌握華視官股的執政黨有權力指派人選，國外亦屢見案例。

但是，有政治力背書還不夠，所用之人的專業能力也必須是眾所肯定的；倘若所用非人，民眾的滿意與否，也將直接反映在選票上。因此，重點要看江霞做了什麼，以及怎麼做？

江霞在上任八、九天即推出由汪笨湖主持的「台灣起動」，被批評為綠化華視，江霞解釋，那是不得已的應變（原來要上檔的連續劇出了狀況）。但是，這個充滿深綠色彩的節目在立委選後停掉，華視卻不諱言這是「完成階段性任務」。對這項事實，政大廣電系教授關尚仁批評，為何一個商業電視台能毫無汗顏地扮演政黨宣傳工具？

另外，關尚仁指出，例如張小燕主持的超級星期天，以及李四端的播報風格，都是和華視營收劃上等號的招牌資產，在營運管理上極其重要。當這些重要的表徵人物被撤下 ➡



擁抱幸福，讓家不再咆哮

TLFeBOOK

時，是不是代表良禽無法棲息華視的訊息？

華視即將推出的節目則由本土出發，也不免讓人有所聯想，其中包括：台灣ROC、台灣無線唱吟、決戰濁水溪等。晚間五點則增加半小時的閩南語新聞，以及推出由周玉蔻、楊憲宏主持的台灣NO.1帶狀談話節目。

從一個低學歷的鄉下女孩，

奮鬥到做一個電視台總經理，無論你認不認同她，江霞確實是一個意志力堅強、企圖心強旺的人。在強大輿論批判下做事，她沒有像前任經濟部長宗才怡自比「誤闖叢林的小白兔」遁走；江霞作風至少獲得華視基層支持，並且半年內開出滿檔的新節目。

對被問及半年來的作為，和究竟有無能力擔任媒體CEO，

訪問過程中，江霞顯得自信滿滿，她說自己雖然沒有好學歷，但是有社會大學的歷練，她對自我的評價是「我當然沒缺點，我要告訴人家我真的沒有缺點，這不是好強，是因為我準備充裕了。」

在結束拍照時，她還補了一句「我就是不服輸、不能被打倒，絕不能讓親者痛、仇者快。」

G



陳應欽 攝

江霞：我當然沒缺點

仁充分表達意見。

媒體是不斷更新、改變的行業，如果是不熟悉媒體生態的人，就不知道該從何做起，而我的優勢，就是我從基層出身，非常清楚每一個環節是如何運作。

在被有線電視台有計畫地邊緣化之後，無線台的發展空間變得非常小，如果同仁沒有這個自覺，我們很可能會被淘汰，我們的優勢已經喪失了。我要告訴他們，我們是坐同一條船的人。

我是2004年6月25日上任的，前面兩個月，主要就不斷

和他們溝通，喚起他們的自信，尋找失去已久的尊嚴。

我告訴同仁說，你們是最優秀的，只是過去沒有機會做，如果要做就可以成功。我們甚至在八、九天內就完成一個節目，很多構想是我很早以前就有了。

Q：從演員到擔任總經理，你如何轉換角色？

A：我的運氣是曾在台視做過四年董事，外界常常質疑我的學經歷。殊不知台視董事會的成員是非常優秀的，像林伯實、何壽川等大老闆等都是成員之一。

Q：你對華視的經營願景是什麼？

A：我出身基層，媒體過去是洗腦的工具，所有的人都沒有辦法做自己，如果不聽話，連喝水的機會都沒有。

我要有別於過去的主管，就是將心比心，用人性的方式待人，基本上我尊重人，讓同

倫理與品德 21世紀全球競爭力的關鍵

天下文化 遠見雜誌

www.bookzone.com.tw

曾任國防部長、台大校長、政經學界權威

孫震：

企業應立即思考如何自利利他
如何既賺錢又不違背倫理

這四年正好讓我學到許多經驗，這些大老闆可以看到報表，就知道重點在哪、馬上提出問題，讓我非常震撼。

如何做電視台的主管？要做什麼樣的節目？怎麼呈現？二十年來一直在我腦海裡浮現。我今年五十六歲了，其實在我三十八歲時，就很希望擔任一個製作人，即使提案通過也被撤下來，到處撞破頭。

Q：你被外界冠上「綠化」，如何和深藍的華視原班底相處？

A：什麼叫綠化？綠化就是乾淨化、專業化，要來的人必須具備這些特質。節目如果沒有觀眾要看，你綠化它有什麼用？99%藍色的演員，甚至覺得從來沒有一個人像我這麼懂他們，這麼尊重他們。

我常在想，為什麼過去藍色（做總經理）就可以？為什麼藍色就理所當然？這是教育錯誤，為什麼綠色（做總經理）就不行？我要問這個邏輯在哪裡？今天來華視，我們沒有趕走任何人，不想做的人留他也沒用。

我還是回歸到「誠」，讓他們感覺過去的日子是錯誤的，讓同仁感覺你們很幸運遇到了一個懂得你們心的人。

我大概在很短的時間內征服同仁，是媒體把我妖魔化了，當同仁看到我時，甚至會覺得這好像我媽、我阿姨或鄰居的歐巴桑，那個防線馬上就消失了。

Q：你如何做到用人判斷的準確？

A：坦白說，我對人都是憑直覺。我說這個人會紅，他就一定會紅。這是一種第六感。我想能成為一個主管，一定有很多歷練、坎坷，他會珍惜得來不易的成果，也會鼓勵同仁往對的方向走。

我希望每個人都懂得將心比心，像許永德 ➡



▶▶ 孫震 著 定價280元

喧騰國際的美國安隆案
震驚台灣的新瑞都案、博達案
孫震以經濟、政治雙向 TLFeBOOK
引進中西方權威論述 給您最新解讀

（節目部經理）從讀書的時候就一直在打工，他瞭解整個工作形態，知道會遇到什麼問題，懂得將心比心，這樣的人是我要的。

Q：聽說你帶來的新團隊和原組織有許多磨擦？

A：新聞部是個獨立的小王國，我剛到華視，走進新聞部都沒有人看我一眼。

如果沒有像陳季芳（新聞部總監）這麼專業的人，就很難運作。譬如陳季芳認為新聞人沒有休假的觀念，只要發生事情，不論你在哪裡，就得出去採訪。

這麼做雖然對同仁很殘忍，卻是正確的、直接的，而「直接」就是新團隊的特色。

再來，一個人都不會走

Q：你上任後，華視是不是走了很多人？

A：這是（有人）亂講話、說謊、造謠。泛藍就是敗於造謠、無中生有、信口開河，整個員工名冊還是兩百多人，怎麼可能有砍掉一半員工的事情發生？

事實上離開的只有十四人，李四端走了，他的鐵三角要不要走？就只有這一群人離開而已，哪來的走掉很多人？

Q：再來，還會不會有人走？

A：不會，一個人都不會走。

Q：你如何處理舊團隊不適應、離開的問題？

A：我不希望任何一個同事離開，但會離開的人基本上是瞧不起我，那這種人要如何和我合作？

華視沒有冗員，還需要更多的人，以整個節目部來說，至少需要三班人，才能合理運作，現在兩班是不夠的。

Q：華視目前的競爭優勢為何？

A：華視的優勢就是大家都想做事，每個人都希望自己有表現，我也希望每個人都是有尊嚴的個性，我和每個同仁聊，只有自己會放棄自己，人家不會放棄你。

我剛來時，例如到新聞部，沒人理我，但現在很多人會主動叫我一聲，我可以感受到別人對你的眼光友不友善，現在的氣氛真的改變了。

華視的資產有新台幣100多億元，每年要繳約8000萬元的地價稅。原先的財務部同仁幾乎都是出自軍方，軍方人士絕對會幫你守成。而且我也絕對相信軍方人士都是堂堂正正在做事。

現在我用了一個三十八歲的人來管理財務，他很年輕，膽子也比較大。

有一個好的財務部經理，我就不需要去傷腦筋錢的問題，我們甚至可以說華視在10月份就已經不賠錢了（編按：媒體報導，江霞入主華視半年，一季賠掉新台幣1億元），不賠錢是因為我們非常節省，每個華視的同仁都關乎華視的存亡，如果有人每一天來華視上班就是為了等退休，我絕對不容許這樣的道理。

我和大家不同的是我有很強的生命力，我要做什麼，我就會立即去做，張三不行，換李四，李四不行再換人，我知道哪裡可以找得到人才。別人也許會被騙，我不一樣，我可以立刻上手。

Q：一路走來，從演員到製作人、再到總經理，最大的挑戰為何？

A：對人誠懇。

如果沒有誠懇的心，就無法接納別人，另外很重要的熟悉電視台的運作。

Q：你非常自信，但也被批評是剛愎自用，你如何看待這些評語？

A：人一輩子是要被檢視的。

我二十歲就如此性格，三十歲還堅持，四十歲還執著，五十歲還挺立於此，這樣的人你能不佩服嗎？

這種人是很少見的，所以我

換裝迎新・服務升級

的朋友都很佩服我。很多人換做是我，早就放棄了，但我對自己說「捨我其誰」，要改變的話，只有我能做，因為我對這個行業熟悉瞭解。

我知無不言，言無不盡，很多人說我很直，很容易得罪人，我說不會。

從以前到現在的教育都是教我們要前面說一種話，後面講一種話，但我認為我的直會帶動你的直，不需要拐彎抹腳，直接溝通是最好的方式，我從來不會衝人家，除非你先衝我。

我沒有缺點

Q：聽起來你沒有任何缺點？

A：我當然沒缺點，我要告訴人家我真的沒有缺點，這不是好強，是因為我準備充裕了。演戲時我也常常在想，我準備夠了，我的對手是否也準備充分。我從來不懷疑自己，行有餘力再來幫助別人。

只因爲我挺綠，就被放大來談，那其他媒體、其他人更是可笑了，我不願意拿我自己和他們比，因為每個人的優缺點不同，而我的優點就是我很努力，我擁有一個演員的耐力，身體也夠好。

Q：你受誰影響最深？

A：我爸爸是個讀書人，他的正直與堅持給我深刻的啟發。

我爸爸是九份國小校長，那時的文人常抑鬱不得志。

那時候生活普遍都很苦，如果家裡有三個孩子，就選擇給最會念書的去念，我爸爸希望每個孩子都念，家裡六個兄弟姊妹，爸爸的負擔很重，所以我初二就決定不念書了。

（楊索採訪，劉懿萱整理）

G

於滑鼠與手指的互動中搜書 無時限

於每日往返的交通線上取書 零距離



跨越虛擬、實境 豐富閱讀

網路選書 超商取貨

全家、萊爾富、OK、福客多…等，全國3,600多個據點會員網路選書，超商取書，2005年1月15日正式啓動

會員專屬網站 全新改版

詳載新書出版、最新導讀會、選書排行榜、會員專屬優惠…等訊息並24小時全天候提供選書，以及餘額查詢服務
會員專屬網站2005年1月15日全面換裝迎新

入會/選書請洽

天下遠見讀書俱樂部網站：rs.bookzone.com.tw

會員服務專線：02-2662-0012（週一至週五，9：00-17：00上班時間）

緯來電視網總經理

胡冠珍 追著數字跑

從演藝明星到會計師，從會計師成了總經理，
胡冠珍不僅懂節目，還懂經營，「數字是我最好的工具！」她說。
就是數字，讓胡冠珍在電視圈很不一樣！

■ 宋漢歲

座落於內湖科學園區的緯來電視網大樓，從二十二年前的錄影帶播放商，華路藍縷至今成了旗下擁有六個直營頻道，八個代理頻道的電視網，緯來體育台、日本台更成為國內相同屬性頻道中的第一品牌。

「感謝上帝！神這樣的安排有祂的旨意，」緯來電視網總經理胡冠珍，2003年接下經營的重擔。自小即為虔誠的基督徒，胡冠珍將榮耀全歸於上帝，然而她職涯一路走來戲劇性的轉變，冥冥之中，似乎也是備受祝福的奇異恩典。

台大外文系的胡冠珍，大二就因為校花美名被電影導演發掘進入電影圈。在演藝圈聲勢如日中天時，因為母親的一句話，「為自己而活，去看看不同的世界！」她選擇急流勇退，與夫婿前往美國攻讀資管和企管雙碩士。

「在資管及企管的訓練中我發覺對財務的興趣，」非會計學位出身的胡冠珍畢業之後反而先後於美國及香港兩地考取了會計師執照，並於1995年在香港成立會計師事務所。

「她天生就是讀書的料子，看起來每天都在玩，考試卻都第一名，就是讓同學很討厭的那種，」資深藝人李烈，也是胡冠珍的多年好友打趣道。

會計師多元而緊湊的工作步調還真對了胡冠珍的味，「每一位客戶都來自不同領域，會計師就像醫生，可以看出多元裡恆常的道理，」回憶經營會計師事務所的日子，眼裡炯炯有神。

2000年胡冠珍重返電視圈，經營「星際城」經紀公司，進而被緯來電視網當時的董事長，現任開發國際董事長吳春台延攬，2003年中旬進入緯來電視網擔任執行副總經理，隨

後出任總經理，成為第一位接下電視台總經理的演藝明星。

重回老本行，胡冠珍轉戰幕後成為產業掌舵手，面對的壓力不可同日而語，然而樂觀積極依舊，面對電視台瞬息萬變的任務，胡冠珍談笑中自有一套「爬山理論」：攻克了一座高峰，遙望那頭還有一座，「那兒的山頭更高、更棒！——沒有關係，下山再爬！」她瀟灑地說。

沒關係，下山再爬！——胡冠珍接著說，「我的人生要一直有挑戰，我不接受『No for answer。』」

數字思考的核心能力

胡冠珍的財務專長在電視圈總座之中顯得特別耀眼，不同於其他電視台一心專注於行銷廣宣，回歸數字檢視緯來近期展業體質，胡冠珍更是公司營運的忠實守門人。「胡總經理



陳應欽 攝

45歲・雙魚座A型

美國貝瑞大學電腦碩士、美國佛羅里達國際大學工商管理碩士

說自己：

攻克一座高峰，遙望他方還有更高的山頭。沒關係，下山再爬。

對數字的掌握非常精準，能從大方向的角度思考，這是緯來日後發展不可或缺的環節！」一手打造緯來王朝的前總經理，現任有線寬頻產業協會理事長陳繼業表示。

繼2003年每股盈餘10.02元的亮眼表現之後，緯來電視網2004年股本自新台幣4.69億元增資為7.1億元，期間打消了部分壞帳，甚至進行電視圈罕見的分紅配股。

「要我去管體育台，我鐵定沒有體育台副總那麼熟悉，不過若講整體財務控管、成本攤銷等等，我除了可以分享know-how之外，還可以實際運用電視網的資源來支持個別頻道。」始終謙虛以對的胡冠珍，此刻正色而認真地表示。

言至此，胡冠珍索性當場開班授課，拿出紙筆，為記者進行會計學上的試算表教學，「不投資不會有收視率，這點我百分之百贊成，不過有時投資了也不見得有用，」胡冠珍大筆畫了兩個欄位，一邊寫

負，一邊寫正，「假使今天買一部片要多增加100元，那我要看到損益表上仍然呈現平衡。」「也就是說，就大緯來而言，某一台要衝的時候，某一台可以犧牲一點，不過仍能達到電視網的總成長。」

解說試算表時的胡冠珍特別投入，還會不時地停頓確認記者是否跟得上，段落之後，她大筆一擱，「看吧！很簡單的道理，這就是我管理的工具，」胡冠珍一派輕鬆地呼了口氣，隨即做了個鬼臉，笑著說，「你們還受得了我吧？」

「她就是這樣直來直往（straight forward）的人，」年代網際事業集團董事長邱復生印象中的胡冠珍是充滿活力的行動派，「談到節目買賣、檔期規劃，她就很有勁。」

胡冠珍的領導方式同樣靈活有彈性，甫上任時，她規劃了目標管理的大方向，同時擬定績效點數讓旗下六台達成；有了共識後便全力「try and try」，遇到困難隨時檢討改進，「例如年度收視率成長20%的目標不變，但從哪一個台能得到這樣的總成長？如何投資？這是可以不斷修正的。」

她與員工也不限時地互動，「歡迎隨時與我討論，不用約時間！」開放的管理風格讓緯

來上下溝通無礙，走廊、茶水間常見員工與胡冠珍「Give me five!」，或者互相打氣「Go！Go！Go！」完全不見總座高高在上的架子。「我還得拜託同仁和我出差的時候，裝也要裝出尊敬我的樣子！」胡冠珍有些懊惱地自嘲。

不過，與員工打成一片的胡冠珍對於品質控管上卻絲毫不鬆懈，「我在會計領域學來的偉大應用就是隨機抽查，」一年執行下來，抽查制度不僅讓節目製作、工程發包品質控管上更為嚴謹，同時也更省時，「總經理平時和我們打成一片，但抽查時卻不馬虎，」一位體育台的記者苦笑。

靜如處子 動如脫兔

身處電視圈全然成熟的競爭市場，每天一早起床就追著數字跑，從節目收視率，到試算表上損益數字，胡冠珍窮追不捨的動力，除了來自於熱情，還需要邏輯推理能力；胡冠珍訓練自己的方式是每天晚上抽個二、三十分鐘閱讀推理小說，一方面抽離工作繁忙的情境，一方面訓練分析事物的角度觀點，已持續二十年之久。

「閱讀推理小說可以訓練我洞察事物發生的動機，加上我本身對數字的敏感度，幫助很

大，」久而久之，閱讀推理小說反而成了胡冠珍的嗜好，如今她是位不折不扣的推理小說迷，甚至跑遍各地書店蒐集全套克莉斯汀推理小說。

週末假日，胡冠珍總愛與女兒一同窩在沙發，聆聽玉置浩二的音樂，當隻蛀書蟲，人生享受如是，夫復何求？「我熱愛人，熱愛生命！」胡冠珍熱切地說，而看書，就是在閱讀生命的紀錄。

「靜如處子，動如脫兔」，靜下心沈浸於閱讀之外，胡冠珍還是位派對女王。

李烈回憶曾經與她出席一場幾無熟人的聚會，沒等結束，胡冠珍就可以喊出每一位與會者的名字，並且分享他們的小故事，「我一、兩個人的姓氏都記不起來，她卻可以連名帶姓地喊出二十幾個人的名字！」李烈笑道。

在胡冠珍的領軍下，2004年年中緯來接手職籃「中廣戰神」隊，重新包裝為「緯來獵人」，宣揚支持本土體育的企業使命；年底則乘勝追擊成立了兒童事業部，統籌兒童節目內容把關及規劃。

面對一連串的壓力及挑戰，胡冠珍雙手抱胸，好似虔誠地祈禱，「有多少挑戰，就有多少力量。」



陳應欽 攝

胡冠珍：每個朋友都能為我開扇窗

Q：你怎麼看「人才」的條件？

A：媒體其實就是一個人才的行業，經營媒體最難的就是找到好人才。評斷的指標，我認為包含了「天分」與「熱情」，兩者是不同的，天分是上帝給予的，有就有，沒就沒；熱情是後天培養的，可以延伸出學習能力彌補不足。

另外，誠信與團隊默契我也覺得很重要，團隊只能有一個方向，會議室裡大家可以有不同的意見，但出了會議室就要有一個共同的方向、共識。

我認同奇異前執行長威爾許保留10%人員流動的概念（當然我不會特意讓流動率那麼高），這也是我的用人哲學。緯來流動率必須正常，每年要有剛畢業的學生進來，給我們新的學術理論，以及年輕觀眾的想法；然而我卻不希望總人

數因此增加，這樣緯來才能保持靈活度與競爭力。

緯來在同業來說，福利是挺好的，2003年就用分紅配股把優秀的人才留下來，相對地也會要求同仁的付出，淘汰率是會比其他公司多一點，這樣員工會更謹慎，更兢兢業業。

Q：2003年8月至今，是否遭遇執行組織變革的阻力？未來的方向是什麼？

A：我覺得女性主管的好處就是長於溝通協調，女性的耐心是足夠的。不過人都抗拒改變，所以領導者要展現決心。我剛來的時候最重要的工作就是安定人心，2003年我花了很多時間和同仁溝通，就是為了確立整體目標不要改變。

電視是一個創意產業，因此必須靈活，否則把創意拿掉就是零。我未來要做的事是為緯來增加更多影音內容圖書館，不管是自製還是外購，如此才能把公司的價值做出來。

Q：你是什麼類型的主管？

A：我不輕易放棄，我給自己的壓力就在這裡。我接受失

敗，但必須經過很多次嘗試，真的做不到了才接受失敗。

不過堅持的目標要對，這就是數字管理的好處，不管是收視率或者損益都要量化，如果不對就要隨時修正。

然而數字卻不是我評估同仁的絕對值，收視率、事業單位的損益、團隊合作達成目標的自我激勵等，都是我評估的方式。當每位同仁構成的團隊都很強時，就是緯來強了。

Q：你很喜歡交朋友？

A：這是所謂「人脈地圖」的概念，我喜愛學習——雜誌很好，因為它給你最新的資訊，書也很好，因為它給你整理過的資訊——然而這些東西都是人類經驗的累積，因此每一個人都是活生生的書本啊！

所以我超級喜歡交朋友，每一個人都可以為我開一扇窗，給我各種不同的喜悅。以往一桌人在一起吃飯，我幾乎都可以叫出名字，連續敬酒也沒問題，因為我對人有興趣，只要有用心，就沒有做不到的事情。（宋漢威採訪整理）

G

女超人力挽 美國電視網

史威妮（Anne Sweeney）、貝爾曼（Gail Berman）——
兩個你我聽來陌生的名字，但是她們卻是美國電視圈內呼風喚雨、
肩負力挽狂瀾重任的「女超人」。她們不但能左右美國電視節目，
甚至也影響了在太平洋此端，你我收視的影集……。

■ 李瑋

2004年在全球掀起熱潮的迪士尼卡通「超人特攻隊（The Incredibles）」裡，彈力女超人曾經說過這樣一段話：「讓男人拯救世界？我看算了吧！」在現實世界中，同樣的劇情也在上演。

在一向多由男性勢力當道的美國商業電視界，美國廣播公司（ABC）與福斯電視網（Fox），2004年不約而同力捧女性總裁出馬，挽救危機隱現的電視江山。這兩位電視界裡的女超人，就是迪士尼—ABC電視的總裁史威妮以及福斯娛樂的總裁貝爾曼。

賓州大學（University of Pennsylvania）公共政策中心統計，2004年，在名列《財星》五百大公司的五十七家傳媒公

司中，只有15%的最高層經理人爲女性，至於董事會成員，女性也只占了12%。不過比起十年前的個位數字，這個一度對女性來說視爲「禁地」的領域，大門已略微敞開。

2004年《財星》雜誌將史威妮及貝爾曼列入「五十名美國最有影響力的女人」之列。探究她們出頭的原因，除了剛柔並濟的特質、寬容的管理風格之外，開創新市場的眼光及行動力，更是使這兩位「女超人」脫穎而出的能力。

妙手回春 史威妮

根據《大西洋月刊》（The Atlantic Monthly）記者近身觀察，史威妮是個「個頭嬌小，具有一雙水汪汪大眼的金髮女

子，軟語溫柔，說起話來不疾不徐，」看起來就像是個小學老師，難以讓人聯想到是每天在競爭激烈的電視界裡，與收視率肉搏血戰的鋼鐵強人。

連媒體大亨梅鐸（Rupert Murdoch）都形容史威妮：「別被她的外表騙了，雖然她從未大動肝火，但她的繡花套裡可藏著鐵拳！」

梅鐸所謂的「鐵拳」，指的是史威妮的鋼鐵意志。她最擅長的工作就是「赤手打天下」，以及「救亡圖存」——將瀕臨危急的電視事業改造成爲當紅炸子雞。

史威妮從哈佛大學拿到教育碩士學位後，第一份工作便是在才剛起步的尼克兒童頻道（Nickelodeon）擔任經理的助





迪士尼-ABC電視總裁 史威妮（圖左一）

年齡：46

學歷：哈佛大學教育碩士

經歷：創建FX電視網、挽救迪士尼頻道，創造每年5億美元營收

名列《財星》雜誌2004年全美最有權勢的女人第18名



福斯娛樂總裁 貝爾曼（圖左二）

年齡：47

學歷：馬里蘭大學戲劇系

經歷：製作百老匯音樂劇「約瑟夫與神奇夢幻彩衣」，1982年獲得七項東尼獎提名、製作「魔法奇兵」「暗夜天使」等影集

名列《財星》雜誌2004年全美最有權勢的女人第25名

理秘書。不過，由於打字打太慢，史威妮很快被調至別的部門。誰知得失之間，竟然造就一位電視精英。史威妮在電視製作的工作上大放異彩，很快被拔擢，爾後更負責該頻道的國際事務部門。

創造需求的能手

就在1993年史威妮代表尼克兒童頻道與梅鐸旗下的頻道洽談合作事宜時，慧眼識英雄的梅鐸很快致電史威妮，邀請她為梅鐸王國的有線頻道開疆闢土，這次史威妮的挑戰是，製作一個能夠緊緊抓住十八至四十九歲成人目光的電視網。1994年，這個叫做FX的電視網在史威妮的手下誕生。

對於美國有線電視而言，FX電視網的成功是個里程碑，因為史威妮懂得在已顯氾濫的有線頻道中，將觀眾的收視習慣細化，創造出不同需求的收視頻道，再加以包裝、打造，養出觀眾的胃口，使其成為一個收視者真正不可少的頻道。知名的運動頻道ESPN2以及美國觀眾喜愛的「家庭與園藝」頻道（Home & Garden Television）正是FX電視網的代表作。

就在FX獲得成功之際，史威妮又趕往另一場救火任務。這次史威妮的撲火對象是迪士尼頻道。

曾培養出流行巨星小甜甜布蘭妮（Britney Spears）的迪士

尼，曾經有過輝煌的日子，觀眾必須付費，才可欣賞。不過曾幾何時，迪士尼的節目變得了無新意，青少年觀眾也流向對手MTV頻道而去。1990年代時，迪士尼公司決定徹底改造，將迪士尼頻道列入有線電視的基本頻道之中，擴張客源，並且邀請史威妮擔任救死回生的妙手。

迪士尼的問題在於，類似的「兒童家庭頻道」已經太多，迪士尼還能抓住哪些觀眾？史威妮這次又發揮了她「創造需求」的本領。她決定將目標指向十至十四歲的少年男女：「這些人看尼克兒童頻道嫌太老，MTV的節目又太成熟，看迪士尼的頻道剛剛好。」



史威妮的商業嗅覺果然沒錯，在她的掌舵之下，迪士尼的新節目，例如「莉琪的異想世界」（Lizzie McGuire）等，大受歡迎，爾後迪士尼頻道更躍升為全美收視率第三的頻道，深入八千四百萬個家庭，創造每年5億美元收益，成為迪士尼集團的金雞母。

史威妮的迪士尼傳奇又將她推上兼任ABC有線電視集團的總裁寶座，並在2004年4月的公司整頓中，出任迪士尼—ABC電視的總裁。

自從1995年被迪士尼併購之後，ABC高層主管便屢屢換人，這幾年來更是錯失許多機會，白白將熱門影集如「CSI犯罪現場」「我要活下去」（survivor）拱手讓給敵人，在美國四大商業電視網的排名中，更是敬陪末座。迪士尼公司的主管們期望史威妮這次能再發揮實力，拯救ABC。

慧眼點子王 貝爾曼

至於另一位足堪與史威妮匹敵的電視界女性領導人——貝爾曼，則是以其大膽眼光、活潑創意著稱。

貝爾曼大學時代主修戲劇，畢業不久，某天看到由英國作曲家韋伯（Andrew Lloyd Webber）所做的「約瑟夫與

神奇夢幻彩衣」（Joseph and the Amazing Technicolor Dreamcoat），貝爾曼大膽預言，「這齣戲不在百老匯上演，真是太可惜了！」懷著初生之犢不畏虎的初衷，她居然說服英國的製作人賣出版權，並將該戲搬上紐約百老匯，「約」劇果然在1982年獲得七項百老匯的最高榮譽——東尼獎的提名，貝爾曼時年僅二十多歲。

在百老匯打滾多年之後，貝爾曼與丈夫轉往好萊塢的電視界發展，在與華納公司合作的期間，又創造出不少話題電視劇，例如「魔法奇兵」（Buffy the Vampire Slayer）、「暗夜天使」（Angel），這些以吸血鬼、魔幻世界為題材的電視劇除了在美國本地受到歡迎之外，也成為台灣戲迷津津樂道的影集。

貝爾曼身為電視影集製作人的名聲，備受矚目，2000年時被福斯公司聘為福斯娛樂的總裁，拯救當時戲劇節目的收視率。在貝爾曼號召之下，福斯聚集了大批編導好手，包括「艾莉的異想世界」的大衛凱利（David E. Kelly）、為「急診室春天」編劇的麥克克里頓（Michael Crichton）等人，共同效命。

貝爾曼的慧眼還為福斯電視台打下漂亮的一仗。過去美國電視界，對於新類型的戲劇節目總是小心翼翼，深怕推出新形態節目，會搞得滿頭灰。

最近在台灣、美國都相當熱門的影集「24反恐任務」最初也曾受到冷落的命運，但是貝爾曼力排眾議才得以推出。

2004年1月時，貝爾曼更上一層樓，擔任福斯娛樂總裁。

2004年7月，福斯電視公司宣布將要分別推出與拳擊、家庭生活有關的真實情境節目，卻被國家廣播公司以及美國廣播公司指控「抄襲」，因為這兩家公司早已籌畫同類節目良久，本來打算在11月推出，沒想到卻被福斯電視搶先一步。貝爾曼在這場指控中，橫眉冷對千夫指，直說「這是商業競爭，我們沒有錯。」

屋漏偏逢連夜雨，加州運動員委員會（California State Athletic Commission）認為該拳擊節目有違法之嫌，還可能進行調查。這場抄襲及違法爭議如何結束，新節目可否為福斯再創高峰，也關係貝爾曼接下來的前途。

無論史威妮或是貝爾曼，未來面臨的挑戰，都將會是美國電視圈內，最令人拭目以待的一場真實秀。

G

4+2

繼《執行力》、《管理是什麼》後 另一管理鉅作：《4+2：企業的成功方程式》

成功公司必備的 **4+2** 管理實務

10 年研究 50 位專家

40 個產業 160 家公司 200 項管理實務

必修 **4** 項：策略、執行、企業文化、組織架構

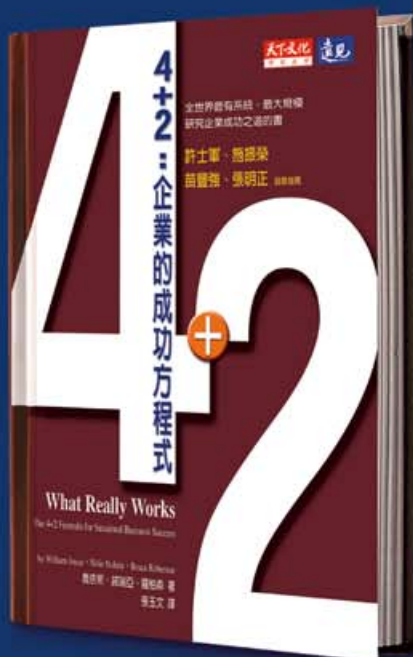
選修 **2** 項：人才、領導、創新、合併與合作

★世界級管理學大師強力推薦：波特、畢德士、錢辟

★許士軍 專文導讀

★施振榮、苗豐強、張明正 聯名推薦

成功



4+2 方程式不是神話，也不是理論，也不只是告訴你該怎麼做而已。

這個方程式是第一組經過實證檢驗證明有效的做法，很明確地告訴經理人哪些重點該努力，哪些東西則不必太在意。

這個方程式就像是指南針，在任何一種商業氣候下都能指引正確的方向。

喬依斯、諾瑞亞、羅伯森 著 張玉文 譯

★軟皮精裝 ■定價 350 元 (CB275)



「勞退新制」能提升台灣的勞動生產力嗎？

■ 李誠

彈性勞動市場與經濟發展

在今日經濟全球化與自由化的時代，各國的政府無不致力於國內產品與勞動市場規範的鬆綁，其目的是使國內的產品與勞動市場的運作自由化，因而發揮市場所應有的功能，進而促使國內各種資源與人力的充分運用，加速一國的經濟成長。

在產品與勞動市場自由化的過程中，誰先誰後？一般學者認為，產品市場自由化為優先，因為產品市場的自由化，可以為一國廣大的消費者帶來價廉物美的產品，也可以為一國帶來新的就業機會，因此是一個全國上下皆大歡喜的政策。

但是在勞動市場自由化的過程中，雖然一國的人力可以得到更充分的運用，因而有利於一國的經濟發展，但是它有一副作用，即所得分配的惡化。其原因是，在勞動市場自由化以後，國際分工會使需求大的高技術與高教育程度員工的薪資有大幅度的上升，而低技術、低教育程度員工的薪資，受開發中國家員工競爭的影響而下降。因此各工業化國家在從事勞動市場自由化時，都非常小心，也非常慎重地考慮，如何以配套的政策減低勞動市場自由化所帶來的負面效果。

我國政府在過去數年間，也致力於推動勞動市場的自由化與彈性的政策。在2004年更通

過「勞工退休金條例」，其目的即在提供勞工大眾一個可攜帶的退休金制度，以提升他們在勞動市場中的移動性，校正目前退休金制度，使員工可以看得到卻拿不到的弊端。

但是每一種政策都有其多方面的影響，政府擬訂勞退金新制的時候，也需要考慮到當員工移動性增加時，它對台灣的勞動生產力有何種影響？這問題很重要，勞動生產力提升的速度，會影響到一國經濟成長的速度；因此當員工移動性提升時，是加速還是減緩台灣勞動生產力的提升是一重要問題。可惜，在所有討論勞工退休金條例時，我們只看到有關員工是否可以真正取得退休金，與雇主的成本是否會上升的討論，有關此條例實施以後，對台灣勞動生產力有何種影響，未見探討，以下是我們對此問題的分析。

勞動力移動與勞動生產力

根據勞工退休金新制，雇主在2005年7月起，必須為每位員工提撥6%的薪資到他個人的退休金帳戶，員工在離職時，可攜帶此個人帳戶到新的工作場所，此種可攜帶式的勞工福利制度，提升了員工在勞動市場上的移動性。勞動力移動的提升對一國的勞動生產力的提升是否有助？

早在五十年前，美國諾貝爾經濟學獎的得主路易士（Sie Arthur Lewis）便曾提出，其著名



的「無限勞動供給理論」，後來經華裔經濟學家費景漢院士及芮尼士教授，發揚成為Lewis-Ranis-Fei 經濟發展理論。

根據此理論，政府在經濟發展的過程中，應儘速把農業部門的人力，特別是過剩的人力，移轉到工業部門；如此可以提升他們的生產力，進而提升一國經濟發展的速度。同理，在今日資訊與新科技的影響下，服務業的附加值也在作大幅度的提升；因此一國的人力由工業部門移轉到服務業部門，特別是知識密集的服

產力。

比如美國一項實證研究指出，當員工的平均年資提升1%時，其平均勞動生產力可增加0.39%，國際勞工局（ILO）在其最近研究各國勞動移動與生產力的關係時，也發現當員工的平均年資每提升一年時，員工的勞動生產力會提升0.16%，因為雇主願意提供流動性低的員工在職訓練的機會，而不願提供流動性高的員工在職訓練的機會。此外穩定性高的員工，他們在職位上習得與企業有關的專業知識與技術也多，因此能提升他們的生產力，雇主也因此願意支付他們較高的薪資。

但是，此種員工穩定度與勞動生產力的正面的關係不是無止境的。現有研究指出，過低的穩定度固然減少雇主對此員工投資的意願，過高的穩定度也會減少雇主對員工投資的意願。

此處所謂過低的穩定度是指年資一年以下的員工，過高是指年資在十三・五年以上，也有研究指是十五至二十年的資深員工。穩定性過高的員工他們生產力的提升會減緩，或甚至下降，其主要原因是年資很高的員工，他們的生產技術可能已開始落伍，而學新技術的能力與意願都不是很高，雇主也不是很願意在他們身上從事人力資本的投資，因為他們在這些高齡員工身上能回收投資的時間太短。

因此，過低或過高的勞動市場穩定度或移動率都是不利於一國勞動生產力的提升，政府在擬訂一項新的勞動市場政策時，必須要考慮到何者是最適勞動移動率，新政策對此最適勞動移動率有何種影響？需有何種配套政策才不影響此最適勞動移動率，因而不影響甚至加速一國勞動生產力的提升。

（作者為中央大學人力資源管理研究所教授）

G

TLFeBOOK

**政府在經濟發展的過程中，
應儘速把農業部門的人力，移轉到工業部門，
再從工業部門，
轉移到高附加值的服務業部門，
如此對一國勞動生產力的提升有助。**

務業部門時，對一國勞動生產力的提升，與一國經濟發展是有助的。

員工移動與勞動生產力

但是，我們都知道，在總體經濟學中正確的事情，在個體經濟學中未必正確，一如節儉可以使個人致富，但是全國都節儉可能為一國帶來有效需求不足，因而發生經濟蕭條的情況。同樣地，當員工的移動率提升時，就個別企業而言，它會減低雇主提供員工職業訓練的意願，因而減低員工人力資本的提升，生產力的提升。換言之，提升員工穩定度會提升雇主提供職業訓練的意願，因而有助於提升員工的生

列印綠巨人愛普生

賺久錢，不賺大錢！

Epson賺久錢，不賺大錢！從對環保的執著可見一斑；
然而，面對市場萎縮的挑戰，看長不看短的Epson，如何應對？

宋漢歲

在山與湖泊交會的諏訪市，綠色企業愛普生與自然和平共生。

愛普生 提供

往日本長野縣沿途的綿延山峰，有「日本的阿爾卑斯」之稱。

針葉林直聳入天際，絲毫未見曲折妥協，佐以冬陽映照之下，山林景致尤其清澈，還多了份規矩，如同大和民族一絲不苟的個性。

日本精工愛普生（Epson）總部坐落於長野縣諏訪市，這個山脈與湖泊交會的城市，總人口數五萬三千人，居民十位裡就有七位的家庭成員在愛普生總部或者工廠工作。「愛普生像一個大家庭，它很樂意讓年輕人去研究、嘗試，」人稱當代印表機「噴字頭之父」的

董事碓井稔表示。

1979年碓井稔加入愛普生至今已超過二十五年，年近五十歲的他神采更甚年輕人，「當環境提供你全心全意的發揮空間時，你就會發現，十年、二十年、多少年其實都一樣！」他笑著說。

在台灣甚至是日本，仍約有三成左右的消費者不知道愛普生是日商企業。二次大戰之間，精工集團開始多角化經營觸角，從全球第一台小型矩陣式印表機應用於東京奧運計時記錄開始，至新近發表可列印電視畫面的「living station」。精工集團秉持著精緻工藝的信

念，開始發展電子印表機技術，隨後以「電子印表機之子」命名（Electronic Printer SON，EPSON），象徵在該事業綿延不絕的發展決心。

愛普生總部與印象中耀眼奪目的科技公司大異其趣，隱身在山林環伺中的乳白色建築顯得低調，警衛稍嫌拘謹地矗立著，埋沒在花叢中的企業招牌，烏鴉鴉的黑底襯著有些斑駁的暗金字體，愈益顯現精工集團超過百年的悠久歷史。

深植綠色DNA的企業

「科技是爲了便利人類的生
活，不應影響萬物共存的自然

生態，」愛普生副社長丹羽憲夫指出，與自然共生共存的信念讓愛普生在品牌印象上主打「綠色行銷」，而在非行銷導向的領域，則強調與大自然的融合，力求簡約。

「好似深植了綠色DNA，企業的思惟就是會從這裡出發，沒有理由，」台灣愛普生科技幕僚長邱天元補充，「一百二十年的集團，對時間軸的感觸畢竟不同。」

愛普生早於1988年便明訂全球性的環保時程表，於1992年前率先停止排放氟氯碳化物，近期則致力於減低溫室效應製程；在台灣則是墨水匣回收的先驅與標竿，回收率達9%。

愛普生總部設有「地球環境推進部」，擬訂企業「綠化」時程之外，每年定期發表「永續發展報告書」，並派專人來台協助廠商進行綠色產業鏈的宣導，「現在不做，以後付出的代價會更高，」在愛普生工作近四十年的環境本部長橋爪伸夫，從製造轉負責環保事業，他指出其中轉變是精神層次的提升，多了份使命感。

橋爪伸夫更計畫近期來台灣欣賞紅檜，「唯有被自然感動過，你才會全心投入環保活動的推動。」

環保意識也許是廠商未來一

決高下的品牌形象，不過眼看見階段印表機市場競爭態勢之激烈，如何鞏固市場龍頭地位仍是愛普生當務之急。

根據IDC（國際數據資訊）調查顯示，近年來噴墨印表機市場因為受到複合機頻頻踢館，已呈現下滑的趨勢，2003年至2008年預料市場將縮小5.9%；IDC更進一步預測，單功能噴墨印表機將被多功能事務機「快速」取代。

對身為噴墨印表機領導品牌的愛普生來說，噴墨印表機市場縮小不啻是個警訊，而惠普（HP）在複合機領域連番出手，市占率遠優於愛普生，也讓人質疑這沈著穩健的企業作風，是否使得它成為無法反應外部變遷的最後一隻恐龍。「愛普生不會一窩蜂，」副社長丹羽憲夫表示，「如果隨競爭者起舞，那麼愛普生充其量只是個追隨著。」

積極搶進影像市場

眼看單功能噴墨印表機大勢已去，愛普生決定跳脫既有的PC思惟，從影像的角度切入，「SE007」計畫就是宣示愛普生要在2007年以前成為全方位影像處理輸出技術的第一品牌，「我們的競爭者不再是HP，而是柯達（Kodak）！」

丹羽憲夫明確地界定了愛普生的定位以及頭號競爭者。

在專業攝影玩家市場，愛普生不僅於東京、北京、上海、新加坡開設攝影藝廊（epsite），並且主辦攝影大賞，廣邀專業攝影師以愛普生的輸出技術參展，日前邁入第十二個年頭的「百萬大賞國際攝影比賽」，亞洲地區就有將近六萬件作品參賽，全球則逾十一萬件，已成為全球規模最大的數位攝影比賽之一。另外愛普生日前推出高階單眼兼數位相機，嘗試影像輸入技術，便是為了打破專業玩家跨入數位影像的心理門檻。

「這是一個大工程！」丹羽憲夫興奮地表示，在專業市場攻克之後，下一階段就是一般消費市場，首先便是要「終結」送底片到沖洗店的習慣，在家中就可以印出照片，「象徵一個生活形態的改變！」然而通路業者卻私下表示，對消費者而言，習慣了低價的印表機價格，相對高價的影像印表機能否讓市場接受，還有待考驗。

從綠色訴求到專注影像市場，愛普生的策略是深謀遠慮，還是一步險棋？至今難下定論，不過可以確定的是，頂著百年集團的光環，愛普生走自己的路，很堅定。 **G**



宋漢威 攝

精工愛普生株式會社副社長 丹羽憲夫： 柯達才是競爭對手！

醞釀。

Q：愛普生也做電視，而且是
可以即時列印的電視，怎麼會
有這樣的轉變？

A：很多人認為這是可笑的舉
動，不過在類比訊號傳輸——
轉為數位之後，意味著電視不
再只是電視，而是數位資訊中
心，就像現在把電腦當作資訊
中心的概念一樣，因此未來必
然有把電視畫面列印下來的需
求，這時候愛普生的商機就出
現了。

Q：部分消費者不知道愛普生
是一家日本公司，這是行銷的
策略嗎？

A：我在美國擔任總經理十幾
年，也發現美國人不知道愛普
生其實是日商。我最大的希望
就是大家認知的愛普生是跨國
公司，甚至是融入該國的「本
土公司」，當愛普生沒有國籍
色彩之後，才意味著深耕當地
市場的成功。

Q：你認為愛普生與其他西方
企業有何不同？

A：我認為西方企業很重視營
利，當然部分是因為背後股東
龐大的壓力，這使企業看到的
東西也比較局限在收益。

日商當然會追求營收，但相
對也會重視長期投資，不管是
研發，或者環境保護，如果沒
有這些投資，短期營收其實一
點意義都沒有。愛普生對營收
的詮釋也不盡相同，我們希望
能長長久久地賺錢，而不只是
一次賺大錢。2003年，我們在
東京上市，仍然堅持長期對環
境的承諾與投資。

Q：對台灣打品牌的業者你有
什麼建議？

A：打品牌需要時間，「愛普
生」這個品牌1942創立，至今
已經超過六十年，若加上精工
集團的歷史更是超過一百二十
年。管理品牌是一門學問，從
市場的區隔、產品的訴求，愛
普生至今仍在學習；此外，要
有決心投入大筆的資金，走出
OEM的格局。

以IBM以及索尼（SONY）
為例，他們並不是一開始就立
定志向要做國際品牌，而是為
了要將產品賣出去，藉由品牌
做溝通的橋樑，所以產品本質
還是最重要，現階段愛普生希
望產品功能、訴求能與品牌形
象一致，也是台灣可以參考的
方向。（宋漢威）

G

Q：愛普生在數位輸出
技術方面，分別有
何發展計畫？

A：愛普生的核心技術是印表
機，所以會專注影像輸出，但
是我們近期會在輸入方面努
力，讓消費者得以整合運用，
不過產品的策略還是需要，例
如數位相機，目前市場充斥太
多廠商，所以愛普生專注於較
高階機種，才能做出差異，掃
瞄器也是如此，我們專注的是
底片掃描器，這是別人比較弱
的地方。

現階段愛普生是將市場擺在
非PC主導的方向，我們未來
策略是「愛普生等於影像」，
所以我們的競爭者將不是
HP、Canon，而是柯達；核
心技術的發展就是要讓消費者
能在家里「列印」照片，這是一
種生活形態的改變，需要時間

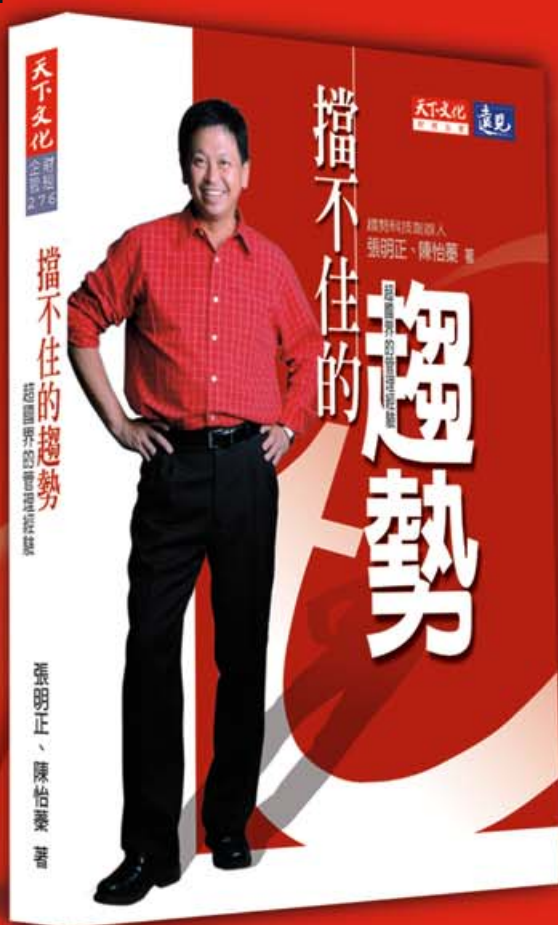
- ★榮獲台灣國際品牌價值第1名
- ★美國《商業週刊》推崇為「超越國界的跨國公司」
- ★台大國際企業研究所教授湯明哲
元智大學遠東管理講座教授許士軍 聯名推薦

擋不住的趨勢

台灣起步

第1名的故事揭幕

張明正 陳怡蓁 著



定價：320元

TLFeBOOK

湯明哲教授：「從事國際企業管理者必讀的一本書。」

許士軍教授：「趨勢科技發展至今，不管外在表現如何改變，真正不變的，

乃是創業者一以貫之的精神和信念，這才是造成趨勢科技與眾不同的真正原因。」

Don't tell me, show me!

楊斐show出 台灣DHL衝刺速度

上任不到四年，就榮升亞太區區域總經理，
台灣DHL總經理楊斐如何凝聚戰力、勇奪第一？

■ 王一芝

還沒踏進台灣洋基通運(DHL)總經理楊斐的辦公室，不自覺目光就被門口擺放的簽名棒球和手套所吸引。那是從小迷棒球的楊斐，去年代表台灣DHL贊助中華成棒隊遞送比賽球具到雅典參加奧運的紀念。

身高一八五、看起來活力十足的楊斐，自承棒球打得不好，「我不是最好的球員，卻可以當最好的教練。」

楊斐也可以算是台灣DHL過去三年裡最稱職的教練。十二歲就出國的楊斐，2001年再度回到出生地台北，出任跨國物流業德商DHL的地區總經理。他就像球隊教練，不斷想凝聚球員共識，重塑品牌價值，以提升球隊整體戰力。

楊斐說話的速度很快，一如他上台後台灣DHL衝刺的速

度。鑑於德商對業績的保守，楊斐不便透露營收數字。2003年即使面臨第二季SARS肆虐，他所領導的台灣DHL，營收仍有15%的成長。

「台灣DHL這三年的業績都是兩位數的成長，」台灣DHL行銷企劃部總監許一鳴透露。中正國際航空站主任魏勝之分析，去年DHL進出口貨物共一萬六千多公噸，占台灣飛機貨物量37%，在國內快遞業者中稱霸，「DHL純粹做快遞貨，不做一般進出口貨，這幾年來快遞貨成長快，DHL直接受益。」

不僅是業績的成長，在運務績效方面，台灣分公司也連續三年勇奪DHL亞太區十三個國家的第一。

甚至前年台灣DHL的七座服務中心，還獲得高科技資產保

護協會(TAPA)的A級認證，「台灣只擁有十多張TAPA，DHL就占了七張，」楊斐笑開了眼。

楊斐改造台灣DHL的成績，也令最大的競爭對手FedEx備感壓力。

三、四個月前，獨占美國快遞市場的台灣FedEx總經理發了一封信給員工，第一次稱呼台灣DHL為「可敬的對手」。

上任不到四年，楊斐出色的表現就贏得總部肯定，2005年1月被拔擢為亞太區區域總經理，掌管港澳台韓業務，儼然是總部刻意栽培的下一任亞太區總裁接班人。

「他懂得創造台灣DHL的賣點，」許一鳴表示。這幾年台灣業績日趨飽和，不敵中國每年至少40%的成長，於是楊斐反其道操作運務、毛利率和安

全執照等內部指標，凸顯台灣分公司在總部的能見度，「台灣分公司受限於『量』，但楊斐努力提升『質』。」

升級運務設備

接受《遠見》專訪前一天，楊斐在公司壘球比賽園遊會做三明治，不小心割傷手，縫了五針，自嘲腦筋動得比手快的他，右手拇指包著帶血繃帶，仍昂聲說著自己的高效率 and 流程控管，「其他人都覺得我的三明治做得又快又標準。」

也因為楊斐腦筋動得快，分析能力強，三年前上任不到一個禮拜內，他已經提出改造台灣DHL的計劃，如同剛接球隊的教練，得馬上分析每個球員的投打紀錄。相較於UPS、FedEx，DHL進入台灣的時間早，占有市場優勢，但賣過食品、可樂、濃湯和黑啤酒，擁有十五年消費行銷及財務分析經驗的楊斐卻認為，當時的台灣DHL品牌不夠響亮，運務還有改善的空間。

楊斐野心勃勃地，一舉投下10億台幣在機場通關中心，以及興建從北到南十個服務中心，不但讓運務流程更順暢，也有助提升員工的工作環境。

「以台灣的business size，如果Phil（楊斐的英文名字）沒



楊斐很懂得創造賣點，增加台灣分公司在總部的能見度。

陳應欽 攝

有積極從國外爭取資源，可能還有得等，」台灣DHL運務處總監陳碩鋒指出，由於楊斐的積極推動，台灣升級速度比其他國家快很多。

DHL一天平均投送兩萬件、接聽近一萬通電話、車輛和摩托車的里程數兩天繞地球一次。為了將誤差減至最低，楊

斐推動標準差的要求，「製造業六標準差的要求，服務業受天候等影響較難達到，所以我們以五標準差為目標。」

隨後，楊斐也把品牌定位清楚，讓廣告更有張力，緊接著舉辦學術論文獎、企業獎及贊助各種公益活動，以深耕品牌形象，並固定邀請客戶參與論

壇，深入精英族群。

「總部已有固定架構指示我們如何經營，我只能在小地方加料，建立品牌的在地化，」楊斐在跨國經理受制於總部的傳統裡，開出一條活路。

中華民國物流協會祕書長鍾榮欽觀察，以前DHL給人的印象不過是一家國際文件快遞

及一百輛公車車身。

2004年楊斐更創業界之先，師法外商保險公司，帶七十位外勤績優員工，到韓國舉辦表揚高峰會，員工私底下稱受獎者「做外務做到出國比賽」。

「一次次的表揚活動，的確鼓舞了前線員工的士氣，願意發自內心為公司拚命，」年資

工，一人一千一百加侖的水。

中和服務中心有一位員工執行公務時發生交通事故，楊斐不但親自到醫院探視員工，甚至在員工出院上班後，還不只一次到場關切，「他不像老闆，反而像家長，」台灣DHL中和服務中心經理陳殿詮對楊斐無微不至的關懷，點滴在心。「我們是倒三角型公司，薪水都來自前線外勤送貨員的生產力，」行事作風低調的楊斐，在採訪過程提及三年多來的建樹時，開口閉口都是員工。

常保笑容的楊斐，是員工口中做事積極，節奏很快的老闆。他對工作相當投入，生活步調自然緊湊，總是從一個會議，旋到另一個會議，以至於到現在仍未婚，「他除了回家洗澡睡覺外，幾乎二十四小時都在公司，」祕書梁玉影形容。

私底下楊斐是沒有架子的總經理，很能與人打成一片，但管理風格卻相當極端，大方向很清楚，不過，執行的任何細節都不放過。

例如，他到任後馬上發給所有外勤業務員相同的皮帶和黑色球鞋，處女座的他認為，這是視覺一致性的表示。

不只如此，有一回，楊斐到

台灣DHL 小檔案

- 在台開始營運時間：1973年
- 員工人數：1000人
- 全省服務中心：十座
- 運務車隊數：250部車輛＋66台機車
- 每日運送貨件數：20000餘件



公司，楊斐接任後行銷活動積極，顯現出強烈的企圖心。

雖然楊斐擅打品牌行銷戰，但做快遞服務，畢竟和賣消費產品不同，「我現在必須顧及員工的感受。」

2004年，美國職棒大聯盟最經典的賽事，就是波士頓紅襪隊破除八十六年的貝比魯斯魔咒，大逆轉打敗紐約洋基隊，問鼎世界冠軍，其中贏的關鍵，就是球員的向心力。

楊斐深諳前線送貨員對公司的重要性，為了凝聚員工的向心力，每兩季定期舉辦大型表揚大會，並將績優員工的照片以超人形象張貼在公司大樓外

九年的台灣DHL外勤送貨員周源華分析，服務業靠的就是人，能夠驅動員工主動打拚的企業，才能勝出。

帶人也帶心

一般外商公司地區負責人，只求達成業績後調任升官，但在員工眼裡，楊斐卻是用真心在經營和每個員工的感情。

2003年SARS疫情流竄，顧及外勤送貨員生命安全及社會責任，楊斐第一時間決定違背DHL國際慣例，不進醫院診所，讓客戶自己出來領。甚至2003年桃園缺水期間，還主動發給家住桃園的一百七十位員



服務業靠的就是人，懂得帶人要帶心的楊斐，驅動員工主動打拚。

陳應欽 攝

擴建中的內湖服務中心視察，不管是桌子、欄杆或牆壁等，他都親自動手觸摸感覺，並仔細提出安全建議。

「不瞭解他的人會覺得很龜毛，與他熟稔後，才能體會他的謹慎小心，」台灣DHL銀行服務中心經理陳滄輝說。

對視覺和安全的要求，或許與楊斐柏克萊大學建築系的背景有關。

除了注意工作環境的採光，對空間和立體觀念也很有感覺，楊斐也喜歡將想法以圖像清楚表達，因此與他親近的部屬們，都知道他的一句名言，

「Don't tell me, show me！」

談到台灣DHL三年來的亮眼成績，陳碩鋒將決勝關鍵歸於「人才素質」。事實上，楊斐剛到任時，就認知必須透過中階主管，才能將意志貫徹到第一線員工，於是花很多時間替他們「思想改造」。

他更主張不定期調動，讓組織活躍。「員工在同一個位置上待太久，創意會降低。」

2004年2月，在台灣DHL工作四年的運務處總監，因為亞太區業績整體表現評估第一，被調到生意是台灣一倍多的香港，「能夠拿第一真的很了不

起，」楊斐忍不住為員工喝采。

身為教練的楊斐，看著球員贏球的感覺，遠勝於自己上場打球，但光芒依舊耀眼。

聖誕節前夕，台灣DHL所有一級幹部及九十個第一線經理，為即將赴港就任新職的楊斐送行，不捨之情，溢於言表。打完台灣漂亮的勝仗，楊斐又得面對另一場「兩人出局、滿壘、兩好三壞球」的緊張時刻，究竟場上球員能衝回本壘得分，還是被三振出局，楊斐這個新教練所下達的戰術指令，是關鍵。

G

傳統產業的小鴻海

康那香

靠衛生棉撐起一片天

從賠三個資本額，到擠進世界不織布前四十強，
康那香如何靠一片售價3元的衛生棉，成為傳統產業的鴻海？

■ 王一芝



三十年來與衛生棉為伍的戴榮吉認為，不注重研發，就沒有競爭力。

黃青慧 攝

用的不織布研發多有斬獲，也因此成為唯一被美國專業不織布雜誌評選為前四十名的台灣廠商。

「康那香是亞洲除了日本之外，最成功的不織布廠家，」全聯福利中心總經理蔡慶祥在去年6月康那香歡慶三十五周年典禮上，當場下了這樣的註腳。然而，這家儼然是台灣不織布產業新座標的企業總廠，卻隱身在台南佳里鄉間，被包圍在綠油油的農田中。

隔著透明壓克力窗向廠房內看，年過七旬、有「台灣最貼心男人」封號的康那香董事長戴榮吉，訪談間一個箭步上前抽起生產線等待包裝的衛生棉，駕輕就熟地撕下背膠，用他黝黑厚實的大手，感受女性使用的觸感滿意度，然後找來研究開發部同仁比劃討論，絲毫未見羞赧。

提起康那香公司，也許很少人聽過，但是它旗下的「康乃馨」「圓滿意」兩大衛生棉品牌，想必多數三十歲以上的女性都耳熟能詳。

事實上，康那香不只經營自有品牌在去年第三季贏得市占率第二名，也幫很多在台的跨國家用品大廠代工。

目前坊間量販超市或個人藥

妝店貨架上販售的衛生棉，超過一半都是由康那香出品。如果將康那香一年生產的衛生棉連接起來，可以繞地球三圈。

很難想像，在康那香前年新台幣32億元的營收中，光是一片售價約3至4元的衛生棉，就可以賣出18億元。

不只在衛材領域突破革新，近五年康那香更在工業及農業

換裝迎新・服務升級

「不注重研發，就沒有競爭力，」一路見證衛生棉從早期的「開口笑」「長條型」發展到現在「蝶翼型」的戴榮吉，一語道出康那香的核心優勢。

從1981年的營收1億元，到2004年預估35億元營業額，康那香真實上演這齣「麻雀變鳳凰」劇碼，過程並非一路順遂。

頂著開發國人第一片自製衛生棉的廠商起家，康那香初期的市占率曾一度達到七成，無奈1970年代，還不知行銷為何物的康那香，不敵國外品牌的凌厲攻勢，賠了三個資本額，也幾乎面臨關門大吉的命運。

重金挖角國際人才

也是當時，創辦康那香的兄長找來四十八歲、從事土木工程戴榮吉接手。

儘管這個做慣粗活的大男人對衛生棉一竅不通，不過農家出身的戴榮吉，看準女性生理期的市場需求，就像果樹一般，不需要每年重新栽植，也能夠枝繁葉茂，便決定重新出發。

「南部許多企業壽命不長，最主要是沒有人才，資訊不足則是另一個致命傷，」認知到洋對手的威脅，戴榮吉一上任就用比自己高兩倍的薪水，從箭牌、必治妥和金百利挖角，以盾制矛。

「董事長認為全公司就屬他最笨，因此專業經理人備受尊重，開會時可以聽到各方不同的聲音，」二十二年資歷、2004年7月接下總經理一職的何國禎說。

除此之外，戴榮吉也把僻處台南佳里鎮的總公司遷到台北，利於和世界接軌。

但這只不過讓康那香站穩腳步，真正能起死回生的關鍵，要歸功於副品牌「圓滿意」

於滑鼠與手指的互動中搜書 無時限

於每日往返的交通線上取書 零距離

跨越虛擬、實境 豐富閱讀

網路選書 超商取貨

全家、萊爾富、OK、福客多...等，全國3,600多個據點會員網路選書，超商取書，2005年1月15日正式啓動

會員專屬網站 全新改版

詳載新書出版、最新導讀會、選書排行榜、會員專屬優惠...等訊息並24小時全天候提供選書，以及餘額查詢服務
會員專屬網站2005年1月15日全面換裝迎新

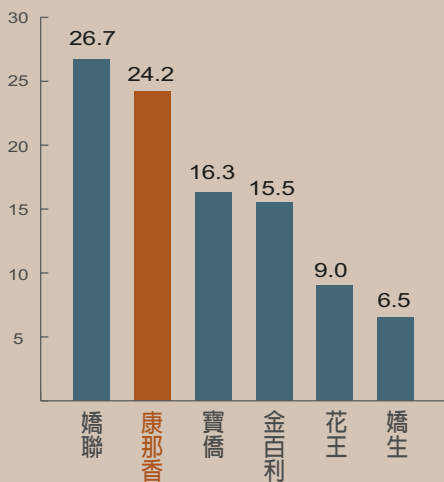
入會/選書請洽

天下遠見讀書俱樂部網站：rs.bookzone.com.tw

會員服務專線：02-2662-0012（週一至週五，9：00-17：00上班時間）

康那香衛生棉銷售表現亮眼

主要衛生棉業者銷量市占率(%)



註：2004年第三季統計資料

資料來源：模範市調公司

繪表：吳盈恩

的誕生。

與大自然拚搏二十載的戴榮吉，個性不輕易認輸。從小不愛讀書，連讀三個大學都沒念畢業的他，找來相關書籍研讀、不恥請益婦產科醫生，花了十個月，發明出能切割弧線的圓刀機台，生產出流線造型的「圓滿意」衛生棉，將市占率迅速拉回18%，三年後轉虧為盈。

戴榮吉也體認，當產品不如人時，就容易被淘汰，因此每年至少投入200萬美元在新材料的研發，更不惜重金禮聘前工研院化工所長，掌管位於台南將軍鄉的研發總部。

多年來致力研發的成果，不

但為康那香另闢利基，也成為無可取代的核心專長。

從1981年到現在，康那香申請到超過四十個專利，並大部分完成商品化，比如五年前亞洲只有康那香能生產的紙纖不織布，毛利高達50%，至今仍是獲利利器。

也因此，儘管婦幼用品市場競爭者眾，康那香掌握關鍵技術，是唯一生產中間材料不織布的廠商，成本可大幅降低。

掌握技術降低成本

一位跨國家用品大廠的華人總經理就是相中這一點，在十三年前康那香率同業之先，推出國人第一片蝶型衛生棉後，不避諱競爭角色，指明交由康那香代工。「目前自有品牌和代工的營收貢獻度各占五成，」康那香企劃處長戴秀菁指出。

不只是中上游的原料，就連生產線的機器，康那香也從早期向國外採購，演進為自行設計組裝，活生生就是台灣科技大廠鴻海的翻版。

「康那香80%的機器都是自行組裝的，」訪談間不時國台語夾雜的戴榮吉舉例，一部紙纖不織布機台要價1500萬美元，若是由康那香自行組裝，只需花費300萬美元，省了

1200萬美元。

前年SARS蔓延時，N95口罩大量短缺，國內唯一擁有原料材的康那香，只利用三個星期，馬上將現有生產衛生護墊的機台改換，生產迫切急需的口罩，出貨量是傳統機台的四倍。「完整的垂直整合，有利於應變速度的增加，」康那香稽核處長暨公司發言人李錦松強調。

不同於研發經費的闊綽，康那香的行銷費用多集中於通路，且廣告能見度不高，難以在消費力驚人的都會區開發新客源。

一位不願透露姓名的同業表示，康那香在中南部的銷售量平均比北部高三成，且消費族群以中年婦女為多，年輕化將是未來最大的挑戰。

由於轉投資的上海廠2003年開始獲利，近五年來台灣市場的稅前淨利也有56%的成長，未來戴榮吉將會藉著兩岸高利潤材質的同步擴產，帶動企業的成長。

至於被康那香視為命脈的下一步研發動作，將跨足環保科技以及生物科技不織布素材，轉型為高科技業。

「不織布的應用範圍很廣，這是個新戰場，」戴榮吉樂觀地擘劃前景。

G

高雄市長 謝長廷

以城市美學 「感動」市民

短短六年間，
從不認同、不相信到相信，
高雄這個城市
有了很多改變。
市長謝長廷在
「遠見人物論壇」中，
分享了他打造海洋首都的
經驗與心得。

■謝長廷 主講

今天講高雄並不是要老王賣瓜，其實和台北比較，高雄還是比較落後，不過高雄有一點是最特別的：高雄的改變最大，且有戲劇性的改變。

未來世界的潮流是國家的界線愈來愈模糊，城市的競爭反而比較突出，有個知名的國際建築師曾說道，「從衛星上看地球，很難分辨國家的界線，卻很容易看出城市的特色。」台灣的面積不大，我認為建設台灣，城市的經驗可做為大家參考。

高雄的改變在哪裡？過去，

高雄市民對高雄沒有信心、罵市政府，親戚朋友來高雄玩，還自嘲：「高雄沒有建設，抹所在(沒地方)，免看啦！」市民罵政府，對城市的光榮感、滿意度很低。但最近《中國時報》的調查卻發現，高雄市民認為高雄有進步的占了82%，是全國最高的；另外對未來有信心的，也超過了六成。

從生活的感覺來說，過去很多人有刻板印象，認為高雄是工業城市，河川被污染，水不能喝，空氣不好，治安不好，登革熱會死人，大致都是負面的評價。

不過現在市民覺得高雄有改善，河川乾淨了許多，也有城市的願景。當然高雄還有很多待改善及努力的空間，不過一



陳宗怡 攝

些成功經驗可以提出來和大家分享。

一個城市或國家的建設有幾個要素，第一是清楚的目標，讓大家知道要走向何方；第二是策略，如何能達到目標；第三是要有一群有效率、執行力的團隊，能落實目標、執行策略；第四是要有一群有共識的民眾熱情支持；再來就是周邊的條件，包括協助的人、中央的配合等。這五點是我認為國家或城市要成功的關鍵。

十六字策略再造高雄

我在台北出生，在台北當了十五年民意代表，和高雄其實沒有什麼淵源，所以來高雄參選是很大的冒險，大家都不看好。一開始很難得到當地的認同，但是這個經驗對我很重要。我認為建設高雄，第一個要有目標，這個目標除了明確，還要有遠見，且這個目標能讓大家覺得興奮。

高雄究竟要設定什麼目標？談到城市、台灣，就必須想到亞洲、想到世界，目標才會和世界同步，過去都是從大陸的邊陲來想台灣，但未來台灣的政治關係，會走向大陸與海洋的介面發展，海洋立國、海洋世界、海洋的時代，是我們國家未來的方向，所以高雄要和

海洋搭上關係。

另外這個目標也要和歷史、文化、感情有所連結。再來，這個目標要有創意，當時我們大膽設定高雄是海洋首都，能和海洋立國接軌，又有首都的挑戰。我們和市民講，高雄要代表台灣，而首都的另一個意義，是指首都級的生活。

如何讓目標不會好高騖遠，就必須使目標在射程內，也就是打靶要打得到；打不到，瞄準也沒有意義。打得到除了力量外，還要思考時間。市長一任只有四年，且連任不一定會成功，四年內如果統統看不到東西，這個目標是空的，但也不能短視，只做連任的準備，所以這個目標的射程距離便非常重要。

起初市民只覺得海洋首都的概念不錯，但並沒有很認同，做起來滿辛苦的。前幾年我的民調都在30%~40%間，台北市長則在70%，很多報紙很喜歡做高雄與台北的比較，每次公布民調前，我就感覺好像受到凌遲折磨。有一次我的民調只有30%，我去問那個媒體，怎麼會這麼低，對方竟然說已經幫我灌水、四捨五入了，原本民調才27%，真讓我哭笑不得，我的親戚朋友應該都不只27%啊！連親戚朋友都不認

同！這是一段辛苦的鍛鍊。

如何能達到高雄的目標？我歸納摸索後，可以用十六個字來說明策略：在地特色、跳躍成長、區域合作、不搞對抗。

在地特色

任期有限，我們要讓民眾建立信心，信心、信賴對現在的台灣非常重要。高雄發展什麼最有特色？我提出了「Only One」的概念，我們不一定要Number 1，但一定要Only One。

來到高雄後，我注意到最臭的前鎮河、愛河，卻是最寶貴的。因為台北的河川都有堤防，要防水災。高雄的河川源於潟湖，日本人把它整建成河川，海水漲潮的時候才有水，上游來的水其實不多，不用防水災，這種不要堤防、不怕颱風的河川是非常難得的。所以我從整治前鎮河、愛河開始，要讓市民的視覺感官不同以往，把高雄的空間解放，落實城市美學的概念，讓市民覺得城市是美的，從視覺來帶動感情、情意。

導入城市美學，我們將高雄市當做藝術品來建設，用在地特色來建設。高雄是一個港都，我們就定位為水與光的故鄉，現在有城市光廊、藝術大



發展在地特色，謝長廷從整治愛河開始。

陳之俊 攝

廈、光之潭，利用光線讓夜晚的高雄更漂亮，所以我們是從港邊、河邊、潭邊做起。更與中央配合改善自來水問題。

結合在地特色的經驗很成功，例如愛河就變成高雄的特色，在台灣，很難得能看到一條河位於市中心內，民眾可以在河邊散步、喝咖啡、或是聽音樂會。

我認為以海洋、光、水落實城市美學與在地特色是成功的。在地特色也包括尊重地方的感情，像要建新火車站，我們就堅持不拆舊火車站，因為六十幾年的舊火車站是很多人的記憶，經過許久的爭執，最後大家決定將舊火車站遷移八十二公尺。我們發包的過程很戲劇性，承包的廠商就是當年建舊火車站的日本清水公司，

遷移過程中放了三杯水在火車站前廊，移動八十二公尺，水都沒有溢出來，誤差值不到三公分。在遷移前一夜，民眾唱著「高雄發的末班車」「再會啦！車站」，場面很感人，有人訴說著當年來高雄沒有地方住，睡在火車站的往事，有人提起當年戀愛的故事。我感受到市民的感動，也發現這可以和市民互動，因為市民覺得他們的感情有被尊重。

發展城市美學有成果，民眾就對你有信心，過去民調滿意度很低的時候，大家懷疑你，甚至整治前鎮河時，還有人謠傳我晚上去倒藥，造成河川污染。最近沈健全教授做了前鎮河生態研究，本來前鎮河的溶氧量為零，生物無法生存，只有厭氧菌可以存活，現在則是

一年增加二十倍的生態，我們恢復了一條河川的生命，這個成功的經驗讓我們能夠繼續整治後勁溪、金絲湖。

我們也推動生態概念，做滯洪池、六個人工溼地，過去被市政府埋起來的埤塘，又把它重新挖起來。

左營有一個溼地本來要做停車場，但我把它挖回人工溼地，現在有一百種鳥如白鷺鷥、夜鷺在那裡棲息，我們還打算做溼地走廊，將來就可以看到許多鳥類在高雄的天空中飛翔。

過去高雄沒有什麼休閒的空間，如何讓市民有感動，讓家屬、家庭有空間互動，是我對市民的重要承諾。不過建設這些空間需要很多錢，為了解決資金不足的問題，我們做



謝長廷：「要讓大家沒話說，最好的辦法就是交出成績。」

陳宗怡 攝

BOT，如奧多廣告出資新台幣1000萬元做城市光廊，市政府還收入600萬元贊助金做美綠化及藝文活動。我們還把英國領事館包給廠商，這是一個突破，因為英國領事館是古蹟，過去只能開放參觀、不能享受，但它的地理位置最好，可以看到海、港、整個市區，我們將英國領事館發包出去後，民眾就可以在這裡聽音樂會、喝茶、看夜景。

最近我們也想把孔廟發包，雖然受到很多衛道者反對，但市民卻很支持，我們的用意是想讓孔廟成為傳統藝術、戲曲歌唱的園地，民眾可以在這裡喝茶、欣賞藝術表演，過去孔廟的重大慶典，只有在每年9月28日跳八佾舞給孔子看，說實在也對不起孔子。

我們也發包蓮池潭、藍色公路、捷運，連收垃圾的工作也包給民間做，市政府收一噸垃圾要1500元，包給民間只要1200元。這些成功的經驗讓市

民對高雄愈來愈有信心。

跳躍成長

高雄要和台北、東京比，是永遠趕不上的，不過有些東西我們可以跳躍成長，而非直線成長。例如市立圖書館藏書一百二十萬冊，若以國際標準（每個市民至少擁有一本書）來看，那應該要有一百五十一萬本，原本預算是每年買四萬本，要花七、八年的時間才能達成，但我們決定在一年內完成，方法是利用募款、募書來達成，所以我率先捐10萬元及三百本書，現在我們的目標已快達成一半了，這就是跳躍成長。另外，警車不足的問題，我們透過動用第二預備金加上原有的預算，也把不足的警車全部補齊。要讓大家沒話說，最好的辦法便是交出成績，一次解決大家的抱怨。

溼地是我們可以發展的領域，我們有一些成功經驗，未來可以領導全國。另外我們也

正在做無線上網，最近我們公布了高雄市有一百個點可供無線上網，不久後苓雅區、前金區、新興區就可以無線上網，到了年底全市都可無線上網，將來還要結合PDA、PC讓市民更方便。如此一來，在世界無線城市的競爭力排名上，高雄馬上就能躍升。

《再見了！可魯》這本書及電影讓我非常感動，因為狗的本能是看到東西會吃、會害怕、會叫，但導盲犬竟然可以節制本能、守護主人。台灣這個社會缺少感動，我們就響應導盲犬的活動，拍短片，在所有學校宣導生命教育，更成為台灣第一個通過導盲犬自治條例的城市。美國的導盲犬學校校長知道了很感動，還送我們導盲犬，並免費替我們訓練，訓練一隻導盲犬要花300萬元，而日本、韓國等相關機構也很好奇高雄的作法，最後更決定2005年亞太導盲犬大會在高雄市舉行。

運動方面，高雄有個左訓中心。台灣總想爭取亞洲運動會主辦國，但我認為為什麼不跳躍爭取世界運動會？果然我們爭取到2009年世界運動會在高雄舉辦。我們2月就要先去舉辦這屆世運會的德國見習，他們也答應在7月世運會的閉幕

典禮中，給高雄十分鐘的表演時間。

區域合作

一直以來，我們和「高高屏」合作共享。未來世界運動會更將是一個好機會，我們要和台北等其他城市共享，甚至也和中國共享，因為中國2008年舉辦奧運，我們是2009年舉辦世界運動會，彼此可以合作。

不搞對抗

台灣的對抗太多，我剛就職市長的時候，也和中央對抗，但對抗的結果是市民吃虧，因為政治對抗很複雜。台灣真正需要的是合作、和諧，必須有更大的空間來發展經濟，降低政治的不安。

從不認同、不相信到相信，高雄這個城市有了很多改變，這裡有很多創意、創新的經驗，和市民建立信賴、共識的經驗。市政府要有承擔、負責任，要不怕人家罵，不怕人家移送法辦，該做的就要做，眼光放遠，堅持下去。另外還有一些合作的經驗，包括不同黨派的整合運作，都是很辛苦的過程，所以和諧、合作更有其重要意義。

城市美學是把城市建設當藝術品，所有的建設不只有功能

取向，還要顧及藝術品的協調性、對稱性及美感，這個觀念讓高雄市有很大的進步。例如四維路運用太陽能照明，晚上走在這條路上，會覺得很漂亮、很壯觀，讓人很感動。

未來還要做五福路的造街建設：將中山路人行道變成十一米半，兩側加起來共二十三米，等於每家門口有個廣場，這和巴黎香榭麗舍大道一樣寬，但長度更長，達兩公里半。想運動的民眾，可以每天走一圈中山路，差不多一萬步，有益健康。

高雄的經驗可以給其他城市、政府一些參考，我覺得台灣民眾很可愛，都可以溝通，也可以一起建立共識、信心。

現場交流

Q：你對政府的兩岸政策有何建議？

A：中國政策不只是兩岸的問題，也包括中國的態度，台灣必須避免不必要的刺激，台灣要瞭解自身現在的處境，及國際的趨勢，然後才能判斷我們該走多快，一個人走一百步？一個政黨走一百步？還是一百個人同時走一步？哪個對台灣有利？這是一個很重要的選擇，我認為一個人走一百步不如一百人同時走一步，看起來

雖然比較慢，但台灣終究是往前跨了一步。一個人走一百步，但另外九十九個人都跟不上你、都在罵你，最後你倒在那裡，人家也不知道你為什麼會死。

整體來說，台灣應該有基本共識：台灣的發展優先，政府要為台灣爭取到更多的機會與尊嚴。

Q：政府的用人標準、政策擬訂似乎以政黨為考量，你有什麼看法？

A：用人這件事很主觀，像高雄市政府就用了很多泛藍人才，但當我們用綠人馬時，大家就會覺得沒有用人唯才。

台灣人才很多，領導人要授權、信任、有事情首長承擔，所以我批公文絕對不含糊，公文上甲案發照、乙案不發照，請市長裁奪，我簽甲案，如果有事，我去調查局，我真的去過好幾次，沒有做壞事，又有什麼好擔心。不像過去公文「依法辦理」「以不引起抗議為原則辦理」「依權責認定辦理」，批的人沒有責任，承辦的人無所適從，往往只好傾向駁回；或者公文上簽「請示法務部」「會內政部」，公文處理來來去去可能要花上一年，行政沒有效率，民間企業苦不堪言。（劉懿萱整理）

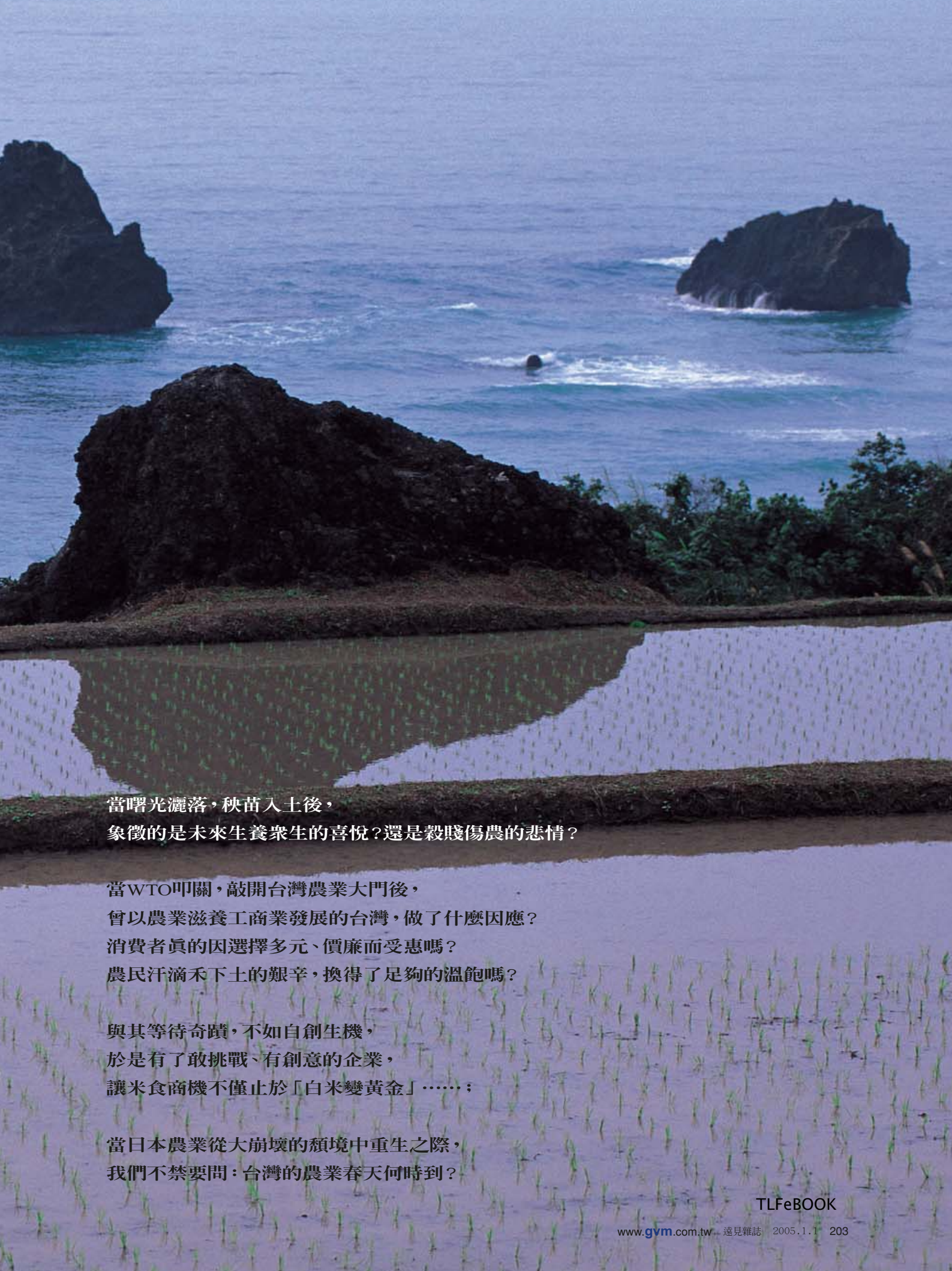
G

打造品牌 走出悲情 台灣米農不死！

文/林宜諄 攝影/陳應欽



TLFeBOOK



當曙光灑落，秧苗入土後，
象徵的是未來生養眾生的喜悅？還是穀賤傷農的悲情？

當WTO叩關，敲開台灣農業大門後，
曾以農業滋養工商業發展的台灣，做了什麼因應？
消費者真的因選擇多元、價廉而受惠嗎？
農民汗滴禾下土的艱辛，換得了足夠的溫飽嗎？

與其等待奇蹟，不如自創生機，
於是有了敢挑戰、有創意的企業，
讓米食商機不僅止於「白米變黃金」……；

當日本農業從大崩壞的頹境中重生之際，
我們不禁要問：台灣的農業春天何時到？

2004年12月初，「白米炸彈客」落網的消息喧騰一時，沒想到一年多來十七次在台北市公共場所放置炸彈的恐怖分子，居然激發社會同情的聲浪。先是地方鄉親發起每人樂捐新台幣100元，替楊儒門請辯護律師，結果五位律師義務挺身而出；接著全國十六個農民、社運及學生團體組成「楊儒門後援會」，聲援這位「替農民發聲的英雄」；12月底還在台灣農民運動聖地彰化二林，發起「聲援楊儒門，搶救台灣農業」萬人連署活動。

年僅二十五歲，出身彰化二林的楊儒門，爲了抗議WTO進口稻米傷害農民權益，引發農村凋敝，多次以投書和放置炸彈的手法，企圖引起社會注意。儘管經濟不甚寬裕，他每月固定資助世界展望會的貧童，甚至還曾標會捐款給九二一災民。

即使七十歲的貧困老農楊永塗，老淚縱橫地替孫子楊儒門出面向社會大眾道歉，楊儒門在獄中也寫信公開表示悔悟，但他的作爲仍被不少農民視爲對抗無能政府、劫富濟貧的「現代廖添丁」。

一位捐款的老農民激憤地說，「幫楊儒門打官司，就是幫自己打官司，這幾年農作物

價格直直落，政府沒有拿出具體辦法，讓我們的生活變得非常辛苦。」

1981年，農民一甲地兩期稻作的收入可抵公務員一年的薪水，然而公務員每年調薪3%~5%，穀價卻不漲反跌，如今農民一年收入不到20萬元，僅是基層公務員薪水的三分之一，加上WTO進口稻米的衝擊，更是農民的錐心之痛。

出面聲援的民主行動聯盟執行長林深靖指出，楊儒門的行爲雖然於法不容，但沒有傷害到一個人，然而政府加入WTO，任由進口農產品宰割台灣農民，讓台灣農田荒廢、逼農民走上絕路，「楊儒門沒有殺人，是政府殺人。」

曾代表我國參與WTO入會談判的前國安會諮詢委員、新任台聯不分區立委賴幸媛，2003年9月坎昆會議時，曾目睹韓國農民爲了抗議全球化，在會場外當眾自殘，「跟其他國家比起來，台灣的抗議手法相當溫和，」她強調，「楊儒門事件要凸顯的是，台灣加入WTO後農民面臨的困境，以及農業議題長期被社會漠視的問題。」

加入WTO帶來夢魘

2003年10月，受WTO進口

米衝擊，國內糧商抱持預期降價心理，任由穀價下滑至每公斤不到15元的新低，西部稻子幾乎收割即賠本，每公頃稻作得賠上2萬多元，逼得農民不得不走上街頭抗議。後來政府緊急祭出餘糧收購政策，並提高休耕補助至每公頃4萬6000元，才暫時化解危機。

已被教育部指定爲中小學鄉土教材，由導演顏蘭權和莊益增花了三十個月拍攝的紀錄片「無米樂」，述說著台灣末代老農面對WTO的無奈。

2003年第二期稻作價格崩跌，一百斤稻穀從1000多元跌到700多元。片中主角台南後壁鄉七十五歲的稻農崑濱伯，因爲擔心下雨，連夜搶割三分地的稻穀，沒想到糧商只願以690元（每公斤不到12元）的低價收購。看到自己努力四個多月的成果被這般糟蹋，他帶著失望的心情悶不吭聲地走回家；半夜裡吃著冷掉的晚餐，他勉強擠出笑容：「下雨天，農夫心裡焦慮，錢放在口袋裡，心裡比較踏實。」

種田要忍受風吹、日曬，還要擔心颱風來襲，「一粒稻子要流很多汗水，農民沒有退休金，也沒有週休二日，跟上班族的心情是不一樣的，」崑濱伯已經把種田當作一種「修



「誰知盤中飧，粒粒皆辛苦」，台灣農民不僅要求老天爺給飯吃，還要想辦法跟WTO對抗。

行」。

去年入秋，家住台東關山鎮德高里，五十四歲的劉先生指著田裡的稻穗說，他三個念私立大學的孩子，單單一學期的學費加起來就要15萬元，除了自有的三甲地外，他還必須向政府承租七甲河川地來耕種，才扛得起這個重擔。以前農暇時兼做水泥工，一個月可以多賺4萬元，現在景氣差，想打零工的機會都沒有。「穀價沒漲，肥料成本卻愈來愈高，咱無做生意的頭腦，價格都是別人決定，」他歎了口氣，「農民是最低等的百姓。」

花蓮富里鄉羅山村旁，1970年次的黃先生兩年前因生意失敗，不得已回家種田。這個年輕農夫，之前在北台灣經營運

輸生意，全盛時期手下曾掌管九十多輛拖板車。「當時一個月收入超過100萬元，可以抵過在這裡種田兩年，」2004年7月才從越南胡志明市娶回二十一歲新娘的他，站在稗草與稻子齊高的田裡苦笑著說。

減產政策最怕遇上糧荒

台灣2002年加入WTO，接著開放稻米進口。一年十四・四萬噸的低價進口米，源源不絕地自美國、泰國、日本和澳洲運抵來台，短短兩年市占率達8%，對平均價格高居世界第二位的國產米，造成了嚴重威脅。

談判失守，是讓稻農陷入困境的首要元兇。「台灣爲了加入WTO，答應用已開發國家

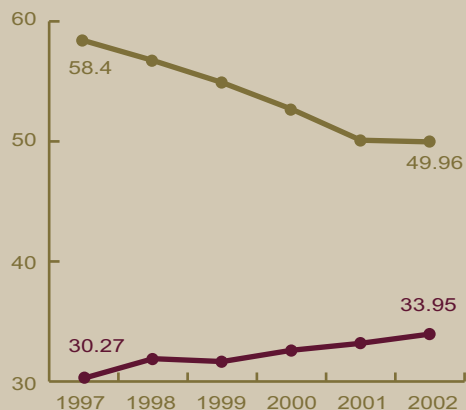
的標準，每年進口1990年到1992年產量基期8%的稻米；同樣是亞洲四小龍的南韓，卻堅持用開發中國家的標準，只進口基期4%的稻米，」台灣農民聯盟祕書長蔡建仁說。

正在進行中的「杜哈回合」談判，要求台灣將農產品補貼在實施第一年砍掉20%，讓長期仰賴政府保價收購支撐的台灣稻米產業，面臨腹背受敵。首當其衝的二十八萬戶稻農，恐將陷入另一場生存困境，而倚賴稻米生存的上下游產業鏈，也會連帶受到波及。

雪上加霜的是，國人飲食習慣西化，人口成長率不斷下降，現今每人每年食米量，從1971年的一百二十公斤逐年下滑，2003年更首度跌破五十公

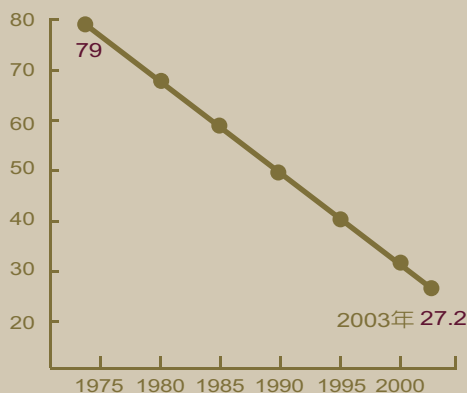
表一 國人主糧麵增米減

每人每年消費量(單位：公斤)



表二 台灣稻米種植面積年年削減

種植面積 單位：萬公頃



資料來源：農委會農糧署《台灣糧食統計要覽》，2004版
繪表：吳盈恩

斤(表一)，相當於一個人一天只吃一碗一百三十七克的米飯，只攝取一百四十九卡路里的熱量，其餘部分則被進口的麵粉所取代。消費市場如果不斷縮減，台灣米遲早得走上低價促銷的命運。

政府的應變之道，就是努力推動休耕，自1997年起開始施行水旱田利用調整計畫，企圖

減少國產稻米的供給量。2003年台灣稻米種植面積二十七·二萬公頃，比起1997年三十六·四萬公頃，足足消失四分之一，尤其入會後一年內更大幅減少三·五萬公頃。(表二)

然而，稻米產業攸關一國的糧食安全，如果一路減產下去，台灣鄉間翠綠秧禾或金黃稻浪的田園景色將化成回憶，農民失業將形成嚴重的社會負擔，不僅如此，「一旦台海開戰、糧食禁運，或爆發全球糧食危機，台灣勢必陷入缺糧的恐慌，」賴幸媛提出警告。

更何況，稻田不僅是生產工具，在氣候調節、涵養水源及生態平衡上，更扮演舉足輕重的角色。而這些土地資源，一旦荒廢或變更為其他地貌，未來將很難恢復。

面對減產帶來的挑戰，向來糧食自給無虞的米倉台灣，已經做好因應了嗎？

2004年，國際水稻年

稻米是世界一半以上人口的主食，全球五分之四的產量來自低收入國家的小農。為了提升稻穀產量，減少飢餓貧窮，進而加強環境保護，幫助世人創造更好的生活，聯合國特別把2004年定為「國際水稻年」，以「稻米就是生命」為

主題，破天荒用一年時間宣傳單一農作物。

基於糧食安全考量，多數國家對稻米產業都採取高度保護政策，不過，從1994年GATT烏拉圭回合談判開啓農產品貿易自由化的大門後，各國被迫撤除保護防線，讓本國農業面臨國際市場的殘酷競爭。

在這場跨國貿易大戰中，美國強施的進口壓力可說最大。近年美國稻米產業蓬勃發展，特別針對各國食米需求，選擇最適米種，大量生產，再銷往





五十四歲的劉先生除了自己的三甲地，還要承租七甲地來耕種，才能付得起三個孩子的學費。

該國，價格只要當地的三分之一到五分之一，大受消費者歡迎，因此躍升世界第二大稻米出口國。以越光米為例，日本種的一公斤至少要新台幣250元，美國種的卻只要30多元。

根據美國農業部預估，2004年美國稻穀產量將超過一千萬噸，比2003年成長12%，創五年來新高。雖然稻米不是美國人主食，但愈來愈多美國消費者習慣吃米飯，超過三分之二的人一週至少吃一次米食，每人年平均食米量更從1999年十

二公斤，以每年2%~3%的幅度快速成長。

值得注意的是，在美國的傾銷壓力下，1996年海地政府自美進口近二十萬噸稻米，結果國內原有的稻米生產體系被迫瓦解，後來稻米價格一路攀升，導致海地窮人數量激增，成為糧食自由化下的犧牲者。

品質和品牌是台灣米的出路

要避免被進口米打敗，唯有提升台灣米的競爭力。

台灣大學農業經濟學系教授

吳榮杰表示，愈受到保護的農業，愈容易受到WTO衝擊，除了短期有條件的補貼措施外，長期必須促進農業轉型，幫助農民進化成具良好行銷、管理概念的專業農民，以擺脫弱勢族群的命運。

「提升國產米品質，是強化國人忠誠度的不二法門，」中興大學行銷學系教授吳明敏認為，過去我國稻米缺乏有效的認證分級，也無國際性的競爭品牌，未來政府應儘速對全國耕地進行水源及土壤檢測，選

農糧署署長 黃有才

兼顧稻米安全並削減補貼



政府很重視稻米安全，政策上稻米自給率要達九成以上，稻穀安全存糧要足夠國人三個月食用。加入WTO開放稻米進口，我們很希望進口上限能保持在占國人消費量的8%。

目前杜哈回合談判要求各國對農產品境內總支持金額，要逐年分段調降比例，台灣是否要在第一年削減20%，還未做最後定案。在市場開放上，將朝向「配額內進口數量增加，配額外關稅降低」，但相關計算公式尚未決定，敏感性產品可能會另外處理。

WTO要求對農民的補助，要從「以保證價格收購，刺激農民生產意願」的琥珀色支持，改為「給予補貼，但限制生產」的藍色支持和「與生產脫節，以環境保護為目的」的綠色支持。根據WTO規定，

藍色支持可以在農業生產總值的5%內加以利用，目前台灣總農業產值約新台幣3500億元，未來可以利用近200億元，做內部產業調整。

政府1996年開始產業調整，從1997年推動休耕迄今，稻作生產面積已經削減25%，目前稻米種植面積二十七萬公頃，在不增加單位面積的收購金額和收購量下，對稻作補貼已經減少。

但一直減田也不是辦法，還是要顧及糧食安全。糧食包括稻米和麵粉，台灣麵粉百分之百進口，每人每年消費稻米五十公斤、麵粉三十三公斤，糧食自給率達60%。

我們希望建立分區輪休制度，讓休耕更有秩序。政府編列休耕補助預算，就是希望維持農地農用，讓稻田不消失，

未來水稻耕作面積將維持在二十五萬公頃左右。

產業調整必須付出代價，為避免民生凋蔽，政府以價格支持來增加農民所得，協助提升競爭力。除了稻穀保價收購政策外，每年政府還收購公糧約三十五萬~四十萬公噸。不過，台灣米比美國米貴了七、八成，是泰國米的三倍，必須提高生產效率、降低成本。但現在農村人口老化，插秧、噴藥、收割等工作都要另外雇工完成，希望由農會整合農民需求，交給有效率的專業團隊代耕。同時設置良質米生產專業區，鼓勵與糧商契作，由政府負責育種，從重視選種、品質和品牌著手，減少政府補貼。此外，還要鼓勵生產者多與消費者互動，開發年輕族群的消費市場。（林宜諄）

G

定地區生產良質米或有機米，並建構嚴謹的認證分級制度。

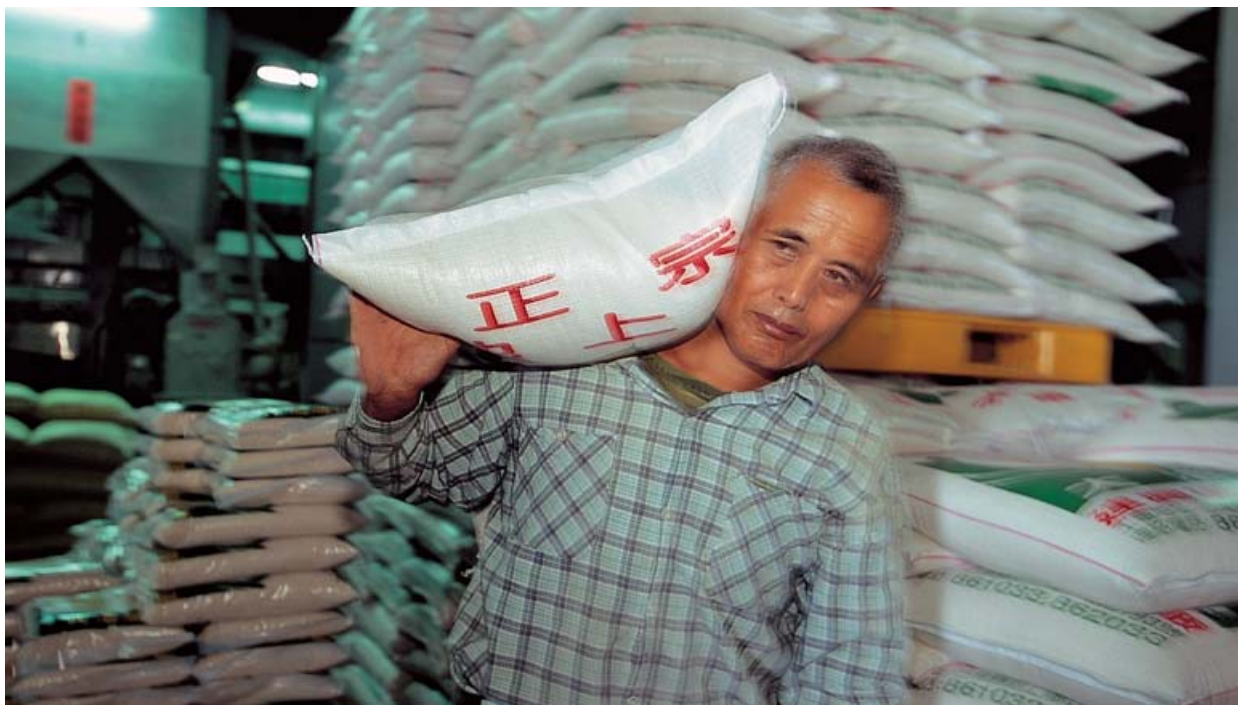
板橋市農會總幹事王雪慧指出，要幫助台灣農民面對WTO的挑戰，光靠稻田休耕輪作是不行的，必須提高國人的消費意念，同時鼓勵國人

「用台灣好米做出好料理」。

台灣因獨特的地理條件，有能力種出不同特性的米，稻米品種將近四千一百種。為了協助一般消費者分辨米質高下，農委會農糧署從2000年推出「CAS良質米」認證制度，並

積極打造「台灣好米」品牌，企圖讓品牌和品質劃上等號，至今已有十四家廠商和農會推出十九種符合國家衛生標準的好米。

隨著外食人口增加，近年來便利商店爭相發展飯糰、便當



池上農夫因池上米有產地認證，成為少數不受WTO威脅的農民。

等米飯類鮮食。2004年10月初，全家便利商店與農委會合作，特選彰化二林的大橋越光米、宜蘭五結的蘭陽五農米、雲林西螺三好米以及台東池上米四種品牌米作原料，推出台灣好米系列鮮食。

全家便利商店董事長潘進丁表示，要與其他業者做出區隔，必須靠品牌差異化，而將好米品牌商品化，做成便當，對行銷很有幫助，「一旦消費者喜歡米的口感與品牌，就可以提高他們的消費忠誠度。」

雖然在老一輩的農夫眼中，種稻是一種沒落的行業，但是一群執著打拚的台東池上農夫，卻靠著產地認證，成為加入WTO後少數收入不減反增的農民。

2003年底，政府根據WTO地理標示規定修正商標法，基於池上鄉的環境沒有污染，加上經過嚴謹的生產管理把關，「池上米」品質有目共睹，因此獲經濟部智慧財產局頒發我國第一個地理標示證明標章。

為了鼓勵農民用心栽種，池上鄉自行舉辦「米質評比競賽」，由池潭源流協進會頒授池上米認證標章。農民要取得認證標章，必須先參加講習，然後配合做田間栽培紀錄，稻米也要經農藥殘留檢測合格才行。得到認證的農民不僅可以得到最高6萬元的評比獎金，稻米也會被全數加價收購。目前台東池上鄉六百多戶農家，超過半數取得這個認證。

有了認證標章，不僅可以杜

絕市售仿冒的池上米，同樣一甲地，池上的穀價還可比附近關山多賺2萬多元，池上米的銷售量更大幅成長50%。池潭源流協進會理事長賴永松信心滿滿地說，「池上種稻沒有悲情，進口米打不倒我們。」

多吃國產米才能對抗WTO

鼓勵消費者多吃國產米，也是對抗進口米的方法之一，日本經驗正好可以做台灣借鏡。

日本國產米的價格是國際米價的七到十倍，堪稱世界最貴的米，但面對國外低價米進口，日本人依然無動於衷，堅持吃優質國產米。

日本是最早制訂稻米生產標準，並執行稻米檢查制度的國家，2002年還訂定世上最嚴格



前國安會諮詢委員、新任台聯不分區立委 賴幸媛 藉談判爭取農業調整緩衝期

曾被前總統李登輝譽為「台灣加入WTO最大功臣」的賴幸媛，在擔任國安會諮詢委員任內，曾協助處理台美經貿談判及WTO杜哈回合談判。對稻米議題相當嫺熟的她，透露國際談判策略缺乏通盤考量，將對台灣稻業發展帶來不利影響。

糧食安全是一國的國防武器，無論哪個國家或哪個政府執政，都必須保護稻米產業，不能任由自由市場經濟決定。

在景氣循環谷底時，農村是勞動力退出工業部門的蓄水池，成為安定社會的一大力量。在生態保育上，水稻田還具備地下水涵養、生物多樣性存續及氣溫微調等作用，加上攸關傳統文化的傳承，因此一定要重視稻米產業。

台灣在1993年到1999年進行入會關稅減讓談判，當時曾接受一些不合理的條件。台灣並非以已開發國家身分加入

WTO，但在稻米談判上卻被要求接受已開發國家的條件。台灣同意每年進口十四・四萬噸稻米，是以1990年到1992年產量基準期的8%計算出來，這是已開發國家的水準，不像韓國以開發中國家身分加入，一開始只要進口1%的米，每年以0.25%的速度增加，十年後增加到目前的4%，未來不會再增加。

我曾看過韓國農民每天輪流到WTO談判會場附近抗議，給政府很大的談判壓力和助力，連南非的礦工工會代表、模里西斯糖業代表都納入該國WTO談判團隊中，可見對外談判很需要民間力量做後盾。

事實上，貿易談判應該以國家整體利益做考量，透過籌碼交換，保住最大利益。可惜台灣採取工業、農業和服務業各自談判，缺乏全盤考量。而且杜哈回合談判由經濟部領軍，對農業重要性認識不足，重心

都放在工業與服務業上，難免對農業不利。

此次「七月套案」對台灣農業不利的是，將來對個別農產品的境內支持要設上限，且無法以新會員身分要求優惠待遇，不過台灣還是可以在後續敏感性產品項目的談判上，爭取有利空間。

稻米保價收購終究要取消，但至少還要兩到三回合談判，才可能全面取消，因此預估還有十幾年可以調適，政府應做好準備，讓農民不要擔心。

在台美經貿議題談判上，過去美方曾不合理要求我方進口的美國米，一定要在市場流通，不可援外，也不能改作飼料。此次農委會在極大壓力下，仍以符合WTO規範的方式，向美方據理力爭，堅持配額外關稅不能降低，守住台灣基本面，對目前進行中的杜哈回合談判奠定有利基礎，應該給予掌聲。（林宜諄）

G

的農藥殘留標準。除了將稻米依外觀、味道、黏度等特性分成不同等級和食味評價標準，在特定產地生產的特定品種，

且經特定機構認證推出的「銘米」（品牌米），更因為提供品質與安全保證，成為消費者的首選。像新潟縣魚沼生產的越

光米，即使價格昂貴，還是供不應求。

看到現代年輕人喜歡吃麥當勞和西餐，到餐廳吃「飯」似

天下遠見讀書俱樂部

換裝迎新・服務升級

乎變得落伍，農委會農糧署長黃有才原本對米的未來感到悲觀。不過，最近他與家人一起到一家日式餐廳用餐，發現滿滿都是年輕人，受哈日風影響，回頭選擇吃米飯，「能夠結合米食與流行，迎合年輕人口味，這是個轉機。」

除了品質，也要提升價格競爭力，才能真正抓住消費者的心。

台灣米的生產成本太高，必須打破小農制度，擴大經濟規模。「單單加州一個一千八百公頃的農場，就可以抵過整個埤頭鄉稻田加起來的總面積，只有解決土地問題，台灣稻農才有未來，」國內前三大糧商聯米有限公司總經理劉德隆說。

日前中興米結合農糧署、彰化縣政府、埤頭鄉農會等資源，以企業化經營方式，協助一百三十戶埤頭鄉農民，組成埤農益全香米產銷班，並以高於市價25%的保證價格收購。從2003年第二期推廣六十五公頃契作開始，2004年種植面積達兩百公頃，2005年將擴大到六百公頃的規模。

經常思考台灣農民出路的劉德隆，主張以代耕制解決小農問題。他發現，很多農民寧願荒廢田地也不願出租，因為擔心以後拿不回來，因此建議政府成立「土地租賃銀行」，鼓勵老農退休後，把土地租給有公信力的銀行，讓有需要的人可以向銀行「貸田」，成為代耕農民，自然可以擴大耕地面積，達到經濟規模。

2004年11月初，曾是日本主要米倉的台灣，在睽違三十三年後，首批十八公噸「富麗米」，終於重返挑剔的日本市場。外銷成果如何，雖仍有待考驗，但台灣稻米產業的未來，似乎出現了一道曙光。 **G**

於滑鼠與手指的互動中搜書 無時限

於每日往返的交通線上取書 零距離

跨越虛擬、實境 豐富閱讀

網路選書 超商取貨

全家、萊爾富、OK、福客多…等，全國3,600多個據點會員網路選書，超商取書，2005年1月15日正式啓動

會員專屬網站 全新改版

詳載新書出版、最新導讀會、選書排行榜、會員專屬優惠…等訊息並24小時全天候提供選書，以及餘額查詢服務
會員專屬網站2005年1月15日全面換裝迎新

入會/選書請洽

天下遠見讀書俱樂部網站：rs.bookzone.com.tw

會員服務專線：02-2662-0012（週一至週五，9：00-17：00上班時間）

發現米食新金礦

一樣米養百樣人，一粒米也可以變出各種商機。

不論是免洗米、常溫米飯、發芽米或是科技飯糰，有創意，米也可以變成金礦。

■ 林宜諄



池上米因為池上便當的販賣而聞名全國，帶來龐大商機。

粒微不足道的米，其實蘊含無窮的商機。

米是國人的主食，但近幾年來隨著國人飲食多元化，食用米量節節下降，消費者的健康意識卻步步高升，寧願付出較高的代價，以換取吃的營養和安全。

因此，多家企業不約而同看到台灣米的新商機。

為了避免過度使用農藥、化

肥和重金屬殘留帶來的飲食危機，除了前端朝有機生產外，企業也開始運用科技，從後段加工提高食米安全。

義美以科技米賣健康

例如，2000年初，義美投資新台幣3億多元，以獨步全球的「超臨界二氧化碳流體淨米」專利技術（即將二氧化碳加壓、加溫到一定程度，形成流

體狀態），推出「義美出好米」品牌包裝米。由於使用超臨界狀態下的二氧化碳清洗食米，可以有效去除米中殘留的農藥、重金屬，並殺死細菌與蟲卵，消費者煮飯不需洗米，米的營養不怕流失，米飯還變得更好吃。

這種「以科技米賣健康」的策略，除了符合市場趨勢，還能提高國產米的價格空間，因應低價進口米的衝擊。

南僑以常溫飯銷售便利

最近南僑集團挾其在冷凍麵糰和急凍熟麵的優勢，也投入3億多元，計畫在2005年初推出創新的「常溫米飯」，進攻國內外食米市場。

「每個人每天都要吃飯，米飯能不能差異化？能不能以創新手法讓飯變得更吸引人，讓人在吃飯時，也能感受到農夫栽種、收割、曬穀的心意？」南僑集團董事長陳飛龍認為，只要米飯能變成隨手可得，讓現代忙碌的上班族、家庭主婦不必費時洗米煮飯，讓小家庭

不用因為煮一鍋飯而連吃幾餐隔夜飯，必然可以增加食用米量，助台灣稻農一臂之力。因此幾年前，常溫米飯的念頭已在陳飛龍的心中孕育滋生。

其實早在1986年，日本就已出現「常溫米飯」，尤其近幾年日本人為了重拾家庭溫暖，逐漸從外食導向，改為「在外面買現成菜餚回家，配上自己煮的飯」的「中食」趨勢，「常溫米飯」因而大受歡迎。

在陳飛龍堅持下，三年來南僑不斷試驗，結合台灣各地好米，煮出好吃的飯，再以高科技的無菌技術生產包裝米飯，沒有防腐劑，也不用冷凍、冷藏，在常溫下可保存一年半載，只要加熱即可食用。

先後替義美及南僑籌備米、飯生產計畫的（南僑化工常溫米飯專案經理）廖怡禎博士表示，透過高科技的食品加工技術，可以讓稻米產值的附加價

值提高兩、三倍，同時提供消費者更多樣的選擇。

2001年，日本推出無需用水清洗即可放入電鍋的「免洗米」，雖然價格比一般米貴了不少，但因節省水費與時間，廣受青睞，短時間內市占率就超過5%，連具備免洗米特性的電子鍋也跟著大受歡迎。

只要懂得掌握市場趨勢，善加運用科技，台灣米也能闖出一片天。 **G**

【個案一】

亞洲瑞思 以發芽米開新路

四年前，統一企業有意引進日本發芽米生產技術，卻因為日本要求高達新台幣2500萬元的專利授權金，加上相關生產設備要價高昂，最後不了了之。

當時任職行政院科技顧問組的洪建龍，因此堅信台灣一定要走出自己的發芽米之路。準台大植病博士的他，擔心發芽米專利被日本一手壟斷，決定跳出來取得發芽米製程專利。

在父母和妻子的極力反對下，2001年洪建龍毅然放棄穩定的公務員生涯，與十個朋友

合資創立了亞洲瑞思生物科技，成為台灣第一家生產發芽米的公司。

剛開始，國內市場尚未打開，1971年次的總經理洪建龍決定先走代工路線，替台北縣板橋市農會、池上米廠代工生產，在農會大力推廣下，愈來愈多國人開始嘗試發芽米。雖然還只是個七人的小公司，年營收不過1400萬元，但2004年底已經開始走自有品牌之路。

曾在美國紐約國際禮品展一舉奪下「最佳收藏品首獎」的法藍瓷總裁陳立恆，因為看到



亞洲瑞思總經理洪建龍
要讓台灣發芽米爭氣。

發芽米養生商機無限

1997年，日本四國一個小鎮山野町，鎮長安藤幹夫爲了振興當地的水稻產業，鼓勵鎮民多吃發芽米，沒想到一年後，發現當地鎮民不論小孩或老人，個個變得很有朝氣且活力十足，醫療支出也比往年大幅下降。

由於發芽米能養生健體，爲了鼓勵國人多吃發芽米，幾近隱居的日本前首相細川護熙最近還破例站出來，替發芽米拍了幾支電視廣告。

讓糙米在一定溫度下微微發

芽，像「懷孕」一樣，因酵素活化而產生許多新營養，這就是「發芽米」。

根據日本信州大學教授茅原紘的研究發現，多吃發芽米可以抑制黑色素產生，使皮膚保持白淨，還可以促進排便、減少肥胖，改善體質，同時讓精神比以前更敏銳。

2004年日本化妝品大廠FANCL發表最新研究結果指出，發芽米因含豐富的γ-氨基丁酸（GABA），有助於治療及預防阿茲海默症。

擁有比糙米更加豐富的營養，又有白米柔軟的口感，發芽米風靡日本足足長達八年，幾乎已經成爲健康養生米食的代名詞。

近來日本企業爭相投入研究生產，相關專利上百種，2003年產值更高達50億日圓（相當於新台幣15億元）。

不僅日本，2004年2月，聯合國糧食及農業組織在義大利羅馬召開的稻米會議上，發芽米的發展也成爲各國關心的重點。（林宜諄）

G

一個重病的朋友，把發芽米打成米漿，喝不到一年，身體便大有起色，想到「既可做善事，又蘊含商機」，於是決定大舉投資亞洲瑞思，現在還兼任亞洲瑞思董事長。

由於生產發芽米必須使用脫殼不久的糙米，所以只能用新鮮的國產米；而且不同產區或不同品種的米加工而成的發芽米，風味口感也不盡相同；加上發芽米對原料品質的要求很高，必須用較高的價格向農民收購稻米，才能激勵農民提升

生產技術，「推展發芽米，絕對能幫助台灣農民對抗WTO，」本身是農家子弟的洪建龍信心滿滿地說。

國產發芽米每公斤不過110元，比起每公斤300多元的日本進口發芽米，價格相當有競爭力。

包括美國、新加坡和馬來西亞，都對台灣發芽米極具採購意願，國內不僅慈濟、南僑等表達高度興趣，統一超商也正在評估以發芽米製作健康概念便當的可能性。

最近，洪建龍與台北醫學大學藥學系講座教授楊玲玲合作，計畫研發發芽米的養生套餐以及早餐代餐包等，「把發芽米當作一種新原料，不論米麩、米漿、飯糰、爆米香或是粽子，都可以應用，」洪建龍表示。

發芽米將是米中新金礦。

洪建龍樂觀地預估，2006年發芽米若達國人年米消耗量的5%（相當於六萬公噸），將可創造至少66億元的產值，相當於等量白米產值的三倍半。G

【個案二】

傳香飯糰 創意口味闖國際

一粒看似傳統的台灣飯糰，卻能變化出上百種口味，不止遠銷香港，未來甚至美國、日本、紐西蘭和澳洲都可買到——這就是傳香飯糰厲害的地方。

傍晚五點，高雄左營的自由黄昏市場裡，只見學生、上班族和帶小孩的媽媽絡繹不絕上門購買傳香飯糰。吃飯糰不再只是早餐的權利，傳香已成功改寫南部人的飲食習慣。

傳統的飯糰就是糯米飯包著油條、菜脯和肉鬆，從高雄左營起家的傳香飯糰總經理余政隆卻推出可以依顧客個人口味配料的飯糰，連米飯也有六種選擇，從營養的胚芽米到健康概念的黑糯米和加拿大冰湖野米，未來還要加入發芽米。

經營十五年，從路邊捏飯糰的攤子，到全省三百多家連鎖店，如今還成功打入國際市場，余政隆計畫未來五年要在二十個國家設立分店，成為宣揚台灣米食文化的行銷尖兵。

1966年次的余政隆雖是電子科背景，但對餐飲情有獨鍾。十八歲退伍後經營一家租書店，當時他看著賣飯糰的母親，從早期一天進帳4000多元，到後來只能賣幾百元，判定顧客流失的關鍵在米飯。

於是他租了八個快速爐，每天進行煮飯實驗，要找出最佳的煮飯技術。利用不同的米種混合比例、水量、時間和火候等因素，每天煮八桶飯給十個歐巴桑推出去賣。短短兩年半的速成方式，累積了相當於別人二十年的煮飯經驗，也開啓了他的飯糰事業。

因為糯米很容易引起胃脹氣，余政隆特別在煮飯時加入日本研發的酵素生技，幫助分解澱粉，讓客人吃飯糰不怕脹氣，成為傳香的一大特色。

為布局國際，三年前余政隆開始研究各國米種，一年出國六、七趟，蒐集全世界兩百多種米，儼然成為米的專家。

2003年8月，余政隆跟著連鎖加盟協會到大陸東北考察，同行的人看他一到當地就忙著找米、買米，從不買紀念品，行李滿滿都是米，連肩上扛的、手上提的也全是米，不禁嚇了一跳。余政隆不只蒐集米，還研究當地米食，「要做當地生意，必須先瞭解當地的米食文化，是否有更好的米種可以超越。」

余政隆在加拿大找到一種生長在一、兩千公尺高山湖泊的冰湖野米，這種世界最長的米，含鋅量居穀類之冠，現在



廣蒐世界各國米種的余政隆，儼然已是米的專家。

成為傳香飯糰六大飯種之一。

有次，余政隆應邀到一家五星級飯店吃飯，沒想到端出來的米飯，居然沒熟。原來飯店大廚是用煮台灣米的方式煮美國米，「如果不懂煮飯，再好的米也沒有用，」余政隆認為，要吃出米的美味，首要之務是正確掌握煮飯祕訣。

2003年11月起，傳香飯糰進駐香港地鐵和百貨公司，一粒飯糰賣12元港幣，比台灣足足貴了一倍，高纖、低糖等健康訴求，讓港人趨之若鶩，一家店一天營收達新台幣9萬元。

一家十五個員工、資本額200萬元的小公司，靠著一粒粒飯糰賣出5000萬元的營收。余政隆現在最大的心願，是讓台灣米可以靠著傳香的米食外銷，走出國際。

G

日本農業 走過崩壞力圖振作

以「米食文化」自傲的日本，在自由貿易的衝擊下，
正面臨農業發展的轉捩點。與日本同屬小農制度的台灣，
能否從日本經驗中汲取教訓與啓示？

■ 林宜諄



日本農夫因為加入WTO大量進口農產品，價格崩跌導致收入大減。

法新社

身為世界第九大稻米生產國的日本，雖以壽司席捲全世界人的胃，但這個「米食王國」，如今卻面臨稻米生產停滯，國內食米消費量節節下降的窘境。

向來極度保護農業的日本政府，為了拯救該國農業，最近決定安撫農民的反對聲浪，開放法人企業跨入農業，期待以現代化的企業經營振興衰敝的傳統農業。

此刻日本農業正面臨兩大危機：一是面對進口農產品叩關，本國農產品的國際競爭力相形不足，糧食自給率也明顯偏低；二是農業人口嚴重高齡化，兼業農戶比重很高，並出現嚴重的休耕、棄耕現象。

減田棄耕是一大危機

目前日本的糧食自給率已降到只有40%，在七大工業國家（G7）中敬陪末座，每年糧食

貿易赤字更超過7兆日圓，而減田棄耕是一大主因。

戰後日本一度發生食糧危機，因此政府祭出高價收購稻米政策，刺激農民生產意願。後來開始進口穀類飼料，人民逐漸飲食西化，食米量下跌，1970年政策突然大轉彎，改行「減反政策」，鼓勵農民棄耕稻米，轉作小麥、大豆等糧食或發展畜牧業。由於轉作必須更換農機、增加支出，又無法與美、加進口低價作物競爭，農民普遍消極抵制，寧願改種蔬果、花卉，甚至廢耕。

這個影響深遠的政策，將於2009年劃上句點，與四十年前相比，今天日本農作物種植面積，已經減少一半。根據統計，1995年到2000年間，日本被棄耕的農地面積從十六萬公頃增加至二十一萬公頃，足足增加29.8%；休耕面積也從十五萬公頃提高到二十七萬公

頃，成長幅度高達77.6%。

日本三百七十五萬農民中約有八成五的人種稻，每個農民平均種稻面積不到一公頃，農場的規模小，生產又高度機械化，加上無法單靠種田來維生，因此大部分的農民將種稻當成副業，走進工廠，成為兼業農民。

不過，隨著企業外移、工廠關閉，農民兼業所得不斷減少，在WTO和FTA（自由貿易協定）的貿易自由化風潮下，大量農產品進口又導致市場價格崩跌。最近五年，日本農夫平均收入減少一成，幾乎淪為新貧階級。

三年前，九州發生農民自殺的不幸事件，數十位農民也因負債宣告破產。他們向農協（即農會）融資購買種子、肥料，沒想到因產品價格大跌而虧損，還不出錢來，又無法再融資，最後不得不放棄經營、淘汰出局。

《日經商業周刊》日前指出，日本農業正面臨一個轉捩點，再過五年，占55%的六十五歲以上農民將會退休，而他們四十至五十歲的子女大多不願從都市搬回鄉下，在後繼無人的危機下，勢必導致日本農業走向崩壞的命運。

不過，日本農業也不盡然如

此悲情。

讓工業幫助農業走出春天

消費者健康意識興起，開始以共同購買力量，取得有機栽培的安心食物；農民也學會自力救濟，不再透過農協，直接將農產品送到消費者手上，省去通路層層剝削，也確保收入來源。像日本三越百貨最近特地找農民進行契作，再以產地直銷方式專賣給消費者。

同時，年輕一代開始嚮往田園生活，自願退出職場，走入田裡，讓遲暮沈沈的農村再現契機。2004年4月，日本職業介紹所推出長達半年的「農業人員培訓計畫」，原本只要招收十位失業者，沒想到卻來了一百五十人，其中不乏外金融機構的上班族及頂著MBA碩士光環的年輕人。這些未來農夫，除了接受農事訓練，還要學習品種改良、加強行銷通路及產地直銷，受訓完後輔導就業。結果，各地方政府紛紛仿效，舉辦農業培訓計畫，希望提升年輕人務農的意願。

借重民間企業力量提升農業競爭力，也是農業未來的希望。過去日本企業投入農業，一定會受到農家的反對，現在情勢已經不同。「只有透過工業協助農業提升品質和技術，

發展特色產品，才能因應國際競爭，」明治大學教授上原征彥認為，日本應該把最拿手的農產品，賦予品牌，然後行銷海外，像越光米，就是最佳戰略商品之一。

2003年5月，由鳥取縣發起的「日本農林水產品牌外銷促進都道府縣協議會」正式成立，三十三個地方政府共同參與，主要推動當地農產品出口至中港台韓等地。過去日本高品質的農產品多半留給國人食用，現在則要外銷賺取外匯。「最高級的二十世紀梨，在日本國內一粒售價200至250日圓，但在台灣，可以賣到1000日圓，」鳥取縣農林水產部官員村田謙司說。

「如何發展有個性的農業，是日本當前最大的挑戰，」日本博報堂生活總合研究所主任南部哲宏說。他表示，要發展有個性的農業，最主要是抓住當地人的口味，愈多樣化愈好，像種植稻米採有機栽培，或是推出特甜品種，發展出壽司米、咖哩米等。

過去，工業立國的日本，將農業發展目標定在單純滿足國內需求，如今，面對來勢洶洶的國際農產品大軍，農業不僅得「安內」，還必須學會「攘外」。

G

線上音樂新玩法

下不下載有關係？

國內線上音樂市場，又有新的一戰了。

不僅有俗擱大碗的P2P、高檔的單曲下載，連只能線上收聽的隨選隨播業者，也試圖以平價，讓消費者乖乖坐在電腦前聽音樂。

■張彥文

台灣的線上音樂這幾年來一直陷在P2P是否合法的紛爭中，一談起這個問題，P2P業者就抱怨唱片業不願意和他們談遊戲規則，唱片業者則認定P2P業者扼殺創意，雙方始終難有交集。

就在這個混沌未明的時期，另一家過去以KKMAN網頁瀏覽器為主力產品的願境網訊公司，推出另一種選擇，讓消費者在線上收聽音樂，但是不能下載到電腦或任何其他的儲存裝置上。現在線上音樂的三種模式各有特色（見表），到底誰是未來的主流？

若以iTunes的情況來看，蘋果電腦自2003年4月推出每首歌曲0.99美元下載的服務以來，一年多的時間就在全世界賣出了一億兩千萬首以上的歌曲，隱然成為線上音樂的代表模式。

不過這種作法在台灣不見得

行得通，主要是因價格考量。以年代集團的IMmusic來說，下載一首歌曲要新台幣15到35元，在消費者用慣P2P業者提供的99元吃到飽的情況下，能不能得到認同不無疑問。

「要突破P2P和單曲下載的困境，為什麼不能思考在0和1之間找平衡點？」中華電信加值系統處處長陳祥義表示，P2P是否侵害著作權還在法院審理中，30元一首的單曲下載價格接受度不明，那麼在價格和品質介於兩者間的隨選隨播模式，或許是可行之路。

「其實我們一開始也想做單曲下載，」願境網訊副總經理王獻堂說起KKBOX的經營模式，頗有一點「無心插柳」的意味。願境一開始發展的也是P2P軟體，同時和唱片公司談合法授權，不過就在談判的過程中，他們發現這種隨選隨播的方式，只需要分給唱片公司

30%到50%的營收，而不是下載所需的70%。

願境的看法是，消費者的使用習慣各異，有人希望上網取得廉價甚至免費的音樂；有人願意花較高的價錢帶著音樂趴走；但一定也有人願意乖乖坐在電腦前聽音樂，「我們不打算吃掉全部的市場，只是提供更多一種的選擇。」

事實上市場對這樣的模式反應也相當熱烈，自2004年6月份推出服務以來，目前KKBOX會員數已經超過七十萬人；相較於經營四年，會員人數在八十萬上下的P2P來說，人氣算累積得相當快速。

KKBOX現在最大的利基，是中華電信的加持。中華電信在2004年9月宣布成立音樂網HiMusic，原本打算以每首歌5元到35元讓消費者下載，可以複製三次到其他電腦，也可燒成光碟存放；不過在10月份卻

◆線上音樂模式比一比◆

模式	名稱	收費方式	歌曲數量	會員人數	聲音品質	附註
P2P	Kuro	99元／月	N/a	約80萬人	不穩定	業者提供P2P下載軟體，會員自行互相分享音樂，沒有唱片業者授權，侵害著作權問題在法院審理中
	ezpeer	100元／月				
單曲下載 (downloading)	IMmusic	每首單曲 15～35元	N/a	N/a	近似CD音質	使用者付費後能將音樂下載收藏或擁有一定期間使用權
	QBand	5～35元	約1000	N/a		
隨選隨播 (streaming)	KKBOX	149元／月	約50萬	付費會員3.5萬 試聽會員70萬	近似調頻廣播音質	使用者僅能在網路連線狀態下收聽，無法下載

資料來源：線上音樂業者

繪表：劉麗堅

出現變化，下載部分暫緩推出，改成和KKBOX合作經營隨選隨播的模式。因為根據中華電信的市場調查，現在三種音樂模式中，「P2P最盛行，單曲下載最困難，而隨選隨播則最值得一試，」陳祥義指出中華電信政策轉彎的考量。

考驗接踵而至

IMmusic的艾比茲娛樂科技公司指出，單曲下載的品質和CD相近，但是隨選隨播的品質卻只有調頻廣播的音色；資策會分析師洪春暉也認為，隨選隨播不能下載到MP3 player這類的音樂行動裝置，一定要和網路綁在一起，在無線網路環境還不普及的當下，恐怕不易成為主流。

付費意願是KKBOX的另一

項嚴峻考驗，以現在的七十萬會員人數來說，付費會員還不到四萬人，其他則是試聽會員；要克服台灣要求便宜，甚至免費的消費者心態，這種模式才有前景。

一位長期觀察線上音樂發展的人士表示，現在的市場是全球性的，當包括沃爾瑪（Wal-Mart）都投入單曲下載模式的時候，這種看來是因應紛爭所推出的應變之道，是否能存活還是個問號。

目前台灣線上音樂的產值，若不算隨選隨播這一部分，大約是1億8000萬元，未來會有多少成長空間目前很難評估。以資策會資訊市場情報中心提供的資料，iTunes在未來四到五年內有三十倍的成長潛力，若是台灣也能有這樣的成長，線上音樂將會形成數位內容的一項重要產業。

國際唱片業交流基金會（IFPI）祕書長李瑞斌認為，不論哪一種模式，一定要遵循合法授權、有效管理、資訊透明和收益合理分配四項機制，才是線上音樂發展之道。中華電信陳祥義則指出，線上音樂除了讓消費者被動接受音樂外，更應想辦法做出更多加值服務，這是業者在爭論下載或隨選之餘，不可忽視的問題。

而資深音樂創作者白紀齡則認為，台灣線上音樂的發展並沒有進入一個健康的模式。因為台灣現在的消費者對音樂價值的認知和唱片公司有落差，所以會有P2P業者產生；唱片公司採取的因應之道是堅壁清野、排除異己，P2P業者與唱片公司也因此鬧上法庭。若大家能把力氣放在提升市場需求上，台灣的線上音樂應該會發展得更快速。

G

在軟體上顯神通

手機之王vs.軟體帝國

智慧型手機（smart phone）是近來相當紅火的行動通訊產品，這類產品的共通性是在手機上附有作業系統；目前以諾基亞投資的Symbian系統為主流，不過微軟挾著PC市場的優勢投入，準備絕地大反攻……。

■張彥文

說起智慧型手機的作業系統，即使是在PC上所向無敵的微軟，也不得不向Symbian低頭。

依據顧能公司（Gartner）到2004年第二季為止的統計數字，Symbian在智慧型手機的作業系統的占有率將近八成，但是微軟的Microsoft Mobile卻還不到6%。

Symbian由諾基亞主導

Symbian是由手機龍頭諾基亞所主導，包括西門子（Siemens）、索尼愛立信（Sony Ericsson）、松下（Panasonic）及三星（Samsung）目前都是Symbian的盟友。

微軟則是體會到PC市場發展已經趨緩，必須開拓新的軟體市場，「發展行動裝置的軟

體是我們極為重要的願景，」微軟行動裝置主管蘇萬金達（Ed Suwanjindar）表示。

早在1998年時，諾基亞就盯住微軟這個遠在大西洋彼岸的軟體巨人。為避免微軟搶占智慧型手機的作業系統，諾基亞決定先發制人；聯合摩托羅拉、易立信及英國的掌上型裝置製造商Psion，在英國成立Symbian公司，全力推動智慧型手機的作業系統。

「我們並不想把PC變成電話，」台灣諾基亞多媒體事業部協理李建志指出，諾基亞的理念是，手機人口比PC人口多得多，如果讓使用者感覺手機變成一部電腦，恐怕會嚇走很多人。所以諾基亞始終堅持他們是在手機上加入讓消費者更便利的使用介面，「我們的產品叫做communicator而不叫

smart phone。」

基於這個理念，Symbian保留了軟體設計的彈性，讓手機製造商可以在上面嘗試不同的應用。舉例來說，有些手機希望強化影像和圖片的處理；有些則強調遊戲和音樂的功能，Symbian都可以任其自由發展。「亨利福特發明汽車的時候，也沒想到未來會有這麼多類型的汽車問世，手機市場就是需要這樣的精神，」Symbian執行長萊文（David Levin）強調。

為了強化使用的便利性，Symbian也推出獨步天下的「九宮格」式搜尋介面，「使用者不用去適應電腦的樹枝狀結構，只要一到二層，就可以完成選取的工作，」李建志邊說邊示範。

Symbian挾著諾基亞和其他

智慧型手機軟體大車拚

現有系統	Symbian	Microsoft Mobile	Linux	Palm
支持廠商 (手機製造商)	諾基亞、摩托羅拉、索尼愛立信、三星、西門子、松下、明基、華宇等	摩托羅拉、三星、三菱、明基、奇美、華寶、神達、宏達、仁寶等	摩托羅拉、NEC、富士康等	三星、Palm one等
至2004第二季 市占率(%)	79.6	5.7	5.7	9
採用地區	西歐	北美	東亞	西歐及北美
資料來源：顧能公司、資策會MIC 繪表：陸承宗				

手機大廠的支持，及相對容易的操作介面，一舉成為智慧型手機的領導系統。「諾基亞的問題在於缺乏企業端的解決方案，」顧能公司亞太區行動和無線通訊首席分析師梁嘉鈴指出，這將會是微軟最大的機會。微軟Microsoft Mobile最大的優勢就是PC思維的操作介面，在個人電腦已經與日常生活緊密結合的今日，或許使用者會更習慣。

台灣微軟資深副總經理吳勝雄強調，智慧型手機的目標族群是知識工作者，這些人幾乎都會用電腦，在微軟個人電腦作業系統的強勢籠罩下，環境相似的Microsoft Mobile會比陌生的Symbian更容易上手；而

且智慧型手機若要和電腦連線，Microsoft Mobile的整合介面以及運算速度也都優於Symbian。

生產Dopod系列智慧型手機的多普達總經理董俊良指出，全世界難以數計的軟硬體開發廠商，幾乎都生產和微軟作業系統相容的產品，董俊良對微軟的平台很有信心。

美國最大的行動通信業者Verizon Wireless就選擇採用微軟的作業系統，連摩托羅拉都在2004年開始生產搭配Microsoft Mobile作業系統的手機系列。不過微軟要搶攻智慧型手機市場，還必須克服非電腦使用者的障礙。根據《洛杉磯時報》的報導，微軟的手機

操作過於複雜，感覺起來不像為使用簡便而設計。另外根據《BusinessWeek》的分析，微軟必須克服外界的托辣斯形象；對於其他伙伴的參與應該抱持更開放的態度。

摩托羅拉選擇Linux

除了Symbian及Microsoft Mobile之外，智慧型手機的作業系統還包括Linux及Palm兩種。一般認為，Palm是PDA的專屬作業平台，不太容易跨進智慧型手機的領域，倒是Linux未來很可能威脅雙雄的地位。

中國大陸、日本和南韓在2004年9月宣布，將以Linux為基礎，聯合開發行動電話及個



作業系統未來將成為手機功能的控制中樞。

陳應欽 攝

人電腦的作業系統，這個動作明顯是衝著微軟和諾基亞兩大陣營而來。

另外則是世界第二大行動電話業者摩托羅拉，在2003年2月也推出了第一支以Linux為作業系統的智慧型手機，《BusinessWeek》以「打了Symbian一巴掌」形容此舉。

摩托羅拉台灣區產品技術總監郭耀井表示，智慧型手機仍在發展階段，大家都在摸索全新的使用經驗；現在大家把智慧型手機的焦點都放在作業系統上，卻忘了智慧型手機的本質還是手機，使用者的感受才是基本面。也因此，摩托羅拉選擇Linux這個開放性最高的系統。

Linux的長處在於它開放的原始碼，任何手機廠都可以在這個平台上依據自己的需求來設計內容；更重要的是，它不

像Symbian或Microsoft Mobile，每支手機得付出5~7美元的高額執照費。

台灣偏向微軟的作業系統

另外，需要Symbian以及Microsoft Mobile的作業系統的，是那些可能把手機當成迷你電腦的高階智慧型手機使用者；至於較為普羅大眾的手機，則只需要Linux系統來幫助使用者操作相機、玩遊戲或是聽音樂。這類型的手機在2004年的銷售量大約是一、四五億支。因此連NTT DoCoMo都在2003年12月宣布要將Symbian及Linux系統共同納入未來3G的環境。

依據顧能公司的評估，智慧型手機2004年的出貨量是兩千七百八十萬支，占所有手機市場的4.5%；2005年可望成長一倍，成長的空間極大。

顧能分析師梁嘉鈴表示，幾大陣營的根據地大致可分為Microsoft Mobile的北美區、Symbian的歐洲區；未來仍將固守基本盤，同時向其他地區衝刺。至於亞洲地區則較為混沌不明，各陣營都有機會。

資策會資訊市場情報中心分析師楊惠安指出，現在大家為了避免把雞蛋放在同一個籃子裡，所以財力雄厚的手機大廠像摩托羅拉或三星，都會採取幾個系統並進；未來電信業者，或是手機晶片製造商的態度，都可能影響智慧型手機作業系統的發展。

至於台灣，摩托羅拉的郭耀井認為，台灣長期以來一直是屬於Wintel（Windows與Intel合稱）的環境，會比較偏向微軟的作業系統。現在除了明基是採取同時推出Symbian及Microsoft Mobile兩種系統的手機外，包括宏達、神達、華碩等大廠都陸續推出採用微軟系統的手機。

手機的硬體發展到一定程度時，軟體就成為最終的戰場。可以確定的是，Symbian會以消費端的強勢，積極向企業端邁進；而Microsoft Mobile則會反向來搶消費市場。

兩大超強企業未來將如何出招？精采可期。

G

京都議定書篤定生效

不環保，就出局？



陳應欽 攝

京都議定書將於2005年2月16日生效，規範主要工業國溫室氣體排放量，在全球一片環保節能的呼聲下，台灣會受到什麼影響？是否有因應對策？

■張經義

—— 氧化碳沒有毒。但若
—— 吸入過量二氧化碳，人會因此窒息；地球正因吸入過多二氧化碳，病情加劇中，病名叫「溫室效應」。

溫室效應導致南北極冰川融化，海水上漲。經濟部水利署指出，這二、三十年來，截至2001年為止，台灣地層下陷面積累計已超過五個台北市大，一旦海水持續上升，陸地淹沒一觸即發。此外，全球增溫、氣候變遷的現象，對生態系

統、農作收成及人類健康，都造成負面衝擊。

為醫治地球的病，1997年聯合國通過限制溫室氣體排放量的「京都議定書」（見頁248表），將於2005年2月16日正式生效。為因應規範，各國積極開發低碳能源，如丹麥投入風能，日本開發太陽能，英國則嘗試掌握潮汐能。

台灣的作法卻與他國背道而馳。目前，占全球總人口0.35%的台灣，溫室氣體排放量卻

占世界總量1%，為第二十二大國。在各國斤斤計較二氧化碳排放量要減4%或6%時，台灣卻從1990年至今，逆勢成長98%以上（見頁248表）。

然而，溫室效應不單是環境問題，事實上也與經濟議題息息相關。

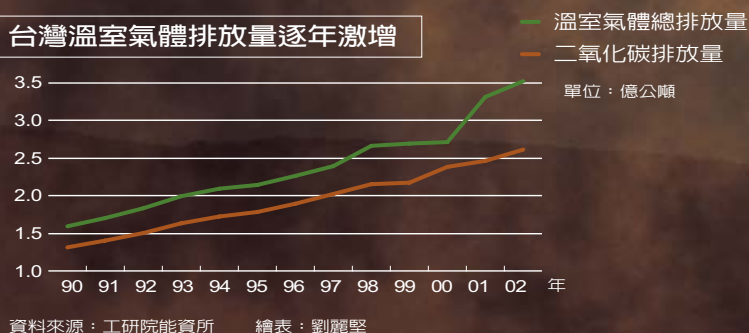
「京都議定書表面上是公約，實質上卻是國際間國力的競爭，」環境品質文教基金會祕書長劉銘龍表示，台灣今天的成就來自於跟上資訊產業的

京都議定書 小檔案

1997年聯合國「氣候變化綱要公約」締約國，於東京召開第三屆締約大會時擬訂的管制協議，旨在限制溫室氣體排放量以抑制全球暖化，在美國退出、俄國加入的戲劇化發展下，確定於2005年2月16日起正式生效。

約中規範歐盟、俄、日等三十六個工業國家（列入議定書附件一的國家），於2008至2012年間，將二氧化碳、甲烷等六種溫室氣體的排放量，平均降至較1990年低5.2%的水準。

台灣溫室氣體排放量逐年激增



陳應欽 攝

國際潮流，而二十一世紀前半葉的潮流就是環保，「可是台灣目前卻看不清楚經濟主流往哪走。」

在可預見的未來，各國紛紛提高能源使用效率，不合格的產品將打不進國際市場；能源相關科技重要性日增，「台灣卻還專注在兩兆雙星上，」擔任台灣新能源產業促進協會理事長的元智大學校長詹世弘，對未來感到憂心。

台灣自動邊緣化

2004年12月上旬，由五十多個環保團體組成，六十位立委連署支持的「台灣氣候保護聯盟」，在聯合國氣候變化綱要公約第十屆締約國大會召開前一天，宣布成立，希望喚起台

灣人對氣候變遷的關注，但當天到場人稀稀落落，與場外立委選前萬人上街造勢的熱絡呈現強烈對比。

其實，在1997年京都議定書通過後，台灣曾於1998年召開全國能源會議，希望以2000年為基準，在2020年時二氧化碳排放量能夠減至兩億一千七百萬公噸，但是到2004年卻已超過10%。

「之後政府就沒動作，業者又何必急著去當模範生嘛！」某公會理事長不諱言指出，政府的消極態度是業者抱持得過且過心態的主因。

另一方面，政府推動「非核家園」政策，卻不積極開發新能源。目前台灣電力中有七成倚賴火力發電，其中半數為產

生大量二氧化碳的燃煤電廠。「沒辦法蓋核電廠，只好拚命蓋成本低的燃煤發電廠，」台電員工悻悻然地說。

台灣大學大氣科學系教授柳中明就批評政策面的缺失，「台灣的能源政策根本就是跟著產業政策走。」例如，行政院以加強全國基礎工業為由，指示經濟部工業區投資1500萬元評估彰化大城海埔地開發案，以加速開發進程，吸引台塑、中鋼、義聯等興建大型煉鋼廠，其中台塑大煉鋼廠產能初步規劃即超過一千萬噸。

依中鋼煉一噸鋼產生兩噸二氧化碳的例子來看，台塑大煉鋼廠建成後，一年會排放兩千萬噸的二氧化碳，「台灣人不論再如何努力減量，都抵不過

一個大煉鋼廠的設立，」環品會祕書長劉銘龍忿忿地說。

美、中有本錢，台灣沒有

目前除了美國拒絕加入京都議定書，近年躍升為全球第二大二氧化碳排放國的中國，更挑明拒簽，使剛生效的京都議定書瀰漫著不確定的氣氛。「美國不簽，還有得玩嗎？」某石化大廠的高層心存僥倖地說，也一語道破了不少業者的心態。

「台灣不能麻木不仁，」研考會主委葉俊榮明白表示，美國現在不支持京都議定書，不

代表將來不會加入。以美國於1985年拒絕加入保護臭氧層的「維也納公約」為例，美國在開發出新的替代性產品後，便因占有商機，而積極參與「蒙特婁議定書」的制訂。實際上，美國私底下相當積極地做準備，一旦美國突然加入，「麻木不仁的國家將措手不及，」他提出警訊。

做好環保，開源也節流

相較政府動作遲緩，民間已有業者投入節能環保的工作，他們相信環保不止能節流，更能開源，創造利益。

例如，李長榮化工公司收購中東卡達廠鄰近肥料廠釋放的二氧化碳，再製為二十萬噸甲醇，使產能提升23.5%，每年營收因此增加6000萬美元。正隆紙業1996年到2003年間，也運用汽電共生、風力、節省物料等方式，為公司省下新台幣10億7000萬元。

因此，政府在輔導業者加入「環保一族」上，應在政策上扮演更積極角色，因為「投資五年可回收，業者會投入，若要七、八年才能回收，恐怕業者就不會做了，」李長榮化工董事長李謀偉提出建議。 **G**

業者建言

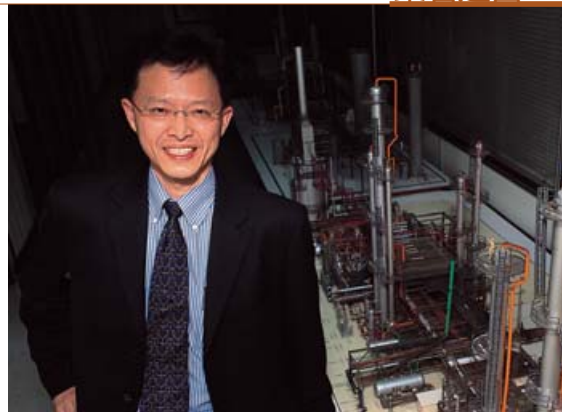
李長榮化工董事長 李謀偉： 不要把下金蛋的鵝悶死！

由於我兼任化工責任照顧協會理事長與石化公會永續發展小組召集人，我認為：

第一、要求所有國家採用1990年同期的標準，不適當也不公平。美國認為京都議定書是以「政治手段解決經濟議題」所以拒簽；相反的，美國採行每單位GDP減少18%排放量的作法，更適合美國。所以台灣政府也要聰明地面對這議題。

第二、在能源政策上，政府應鼓勵民間使用再生能源發電，如風力、汽電共生等少排放溫室氣體的發電。好比我的同業在德國設廠，德國政府不僅免費提供設備與技術，多餘的電政府也高價回收。但台灣發電設備多屬政府，民間投資發電回收的速度又慢，業者自然不願意投入。

第三、歷年來，政府已向



陳應欽 攝

石化業者徵收許多稅捐，如空污稅與水土污染費等，像大型石化業者每年在相關稅捐花費便高達新台幣5億、6億元。議定書生效後，政府又醞釀開徵

「碳稅」，不是不可，但收稅不要貪方便而分散徵收，應該集中成單一的「環境稅」，分級

收稅。

高科技產業一向享有賦稅優惠，使賦稅重擔都落在傳統產

業肩上，希望政府不要把下金蛋的鵝悶死！（林宜諄、張經義採訪整理）

G

政府觀點



陳應欽 攝

行政院研考會主委 葉俊榮： 不能過度反應，要有因應力

西哥便採行自我管制。

台灣對國際機制不太熟悉，所以往往會有過度反應或消極應對的態度出現。

回溯1992年，台灣因進口犀牛角、虎骨首次遭國際制裁；儘管台灣並非是華盛頓公約會員國，但華盛頓公約卻透過各會員國訂國內法制裁，讓台灣出口大受影響。所以罰款不可怕，可怕的是失去貿易機會，這才是真正會對台灣造成的衝擊。正因如此，我們不能心存僥倖。

其次，要全面檢討我們的能源政策。台灣97%以上能源都是進口的，其中又以燃燒後容易產生碳的石化能源為大宗，再生能源過少。

所以我認為：首先，台灣的再生能源要提升，目前的2%是不夠的；第二，提升能源效率，也就是每一單位的能源產值要提升，現在台灣每一單位的能源產值不及日本的一半，

換句話說，如果我們按照日本使用能源的效率，能源的使用是可以減半的；第三，產業結構要改變，像過去高耗能、高耗水的工業政策就不適宜，反而要鼓勵服務業，台灣有許多可以發展的行業，不一定要將自己局限住。

我們的目標是使GDP與碳的排放量脫勾。過去隨著經濟成長，垃圾製造量增加，所以蓋了許多焚化爐，殊不知可以透過資源回收來消化廢棄物，所以後來GDP成長與垃圾製造量是分開的，台灣的發展不必然建立在能源需求量的增加。

游院長領軍的「氣候變遷暨京都議定書因應小組」，正針對京都議定書做因應；下一步，則要進行立法。台灣無法簽訂議定書與公約，所以將來會研擬相關法令，推行上才有法律依據。要使外界瞭解台灣的努力，才會得到國際的認同。（張經義採訪整理）

G

氣候變化綱要公約的基本精神是：面對氣候問題，各國有「共同卻具差異」的責任。大家都是地球村的一員，卻因為發展程度不同，責任有所差異，將生效的京都議定書主要是規範「附件一國家」，在時限內達成減量目標。

台灣雖然不是「附件一國家」，也非締約國，但仍是地球村的一員，不能完全置之度外。所以我要說：台灣不必過度反應，但是台灣絕對要有因應能力。

目前非附件一國家有兩種因應作法：一是觀望，看將來是否有新的議定書將非附件一國家，如韓國、新加坡等列入規範；其二是自願減量，好比墨



掌握自己・創造未來

唐雅君 V.S 張天立

活動時間：2005.1.21(五)晚上7:00~9:00 (7:00~7:30入場)

活動地點：公務人力發展中心 卓越堂 (台北市新生南路三段30號2樓)

座談貴賓：亞力山大企業集團董事長 唐雅君

博客來網路書店總經理 張天立

主持人：《30雜誌》總編輯 游常山

聽眾人數：限額700位

報名方式：限網路報名，請上www.30.com.tw

洽詢專線：(02) 2517-3688分機824 林小姐

主辦單位：



媒體協辦：非凡電視台、工商時報

TLFeBOOK

鎖定女性味蕾

通路商延燒 「甜蜜戰爭」

當一窩蜂的蛋撻熱逐漸成為人們過往的回憶，
大型連鎖通路的「甜蜜戰爭」悄然登場；這場戰役中，
誰會是最大的贏家？誰又會是死在沙灘上的犧牲者？

■張元祥

天母忠誠路上，2004年10月1日才開幕的Mister Donut門口，消費者天天大排長龍，統一多拿滋總經理林盟欽望著對街統一星巴克的創始店，期許五年後能與星巴克一樣，成為統一集團旗下的另一條黃金餐飲通路。

隨著生活習慣的西化以及美食雜誌的推波助瀾，近五年來，台灣的街頭與百貨公司，隨處可見極具特色的手工蛋糕與甜點專賣店。台灣粗估一年的烘焙市場約有新台幣300億元產值，目前仍以麵包類為大宗，占達四分之三強的比例，甜點部分市場約達75億元，「未來甜點的消費將逐漸成為市場主流，」林盟欽樂觀地評估；未來甜點市場發展的基礎，將遠勝於前幾年成功將熱

潮轉化為產值的咖啡產業。

全家便利商店商品部協理吳勝福分析，台灣與日本在流行趨勢上，平均有三至五年的落差。根據統計，日本2003年甜點市場的規模高達4380億日圓，相當於新台幣1300多億元，較1998年成長了八成之多。「這只是開始，台灣未來甜點的潛在市場會大到令人咋舌！」吳勝福認為。

不同於數年前蛋撻與巨蛋麵包的流行熱潮，多是單店或小型連鎖的經營模式；這一波的「甜蜜戰爭」，幾乎都是大型連鎖通路的競逐場域。從統一集團、全家便利商店到肯德基，都投入台幣上億元的銀彈，購置設備與行銷包裝，來面對這一波「甜蜜戰爭」的挑戰。

「甜點市場已經出現群聚現

象與市場規模，大企業都選擇最有利的產品進來卡位，」吳勝福認為。

大型通路搶攻甜點灘頭堡

統一超商挾著通路的優勢，從2003年5月開始，與國內知名的空廚廠商合作開發全新的甜點商品，在各超商門市成立「甜蜜屋」（dessert house）專區。在沒有主打廣告與特別促銷下，統一超商2003年整體機製與手工甜點的銷售成長率高達22%，2004年預估更可以達到42%，光就手工甜點部分，2004年的銷售成長率便高達120%。

「甜點的魅力成功地幫我們吸引更多女性消費者走進7-ELEVEN，」統一超商商品部經理黃玉真分析，便利商店消



統一多拿滋希望在甜甜圈熱潮的背後，還能建立甜蜜分享的品牌形象。

張雅瑋 攝

費客層的男女比例多維持在七比三，而「甜蜜屋」的部門則是一比一。

全家便利商店則在2004年5月導入手工甜點商品，並且透過媒體的強勢行銷，主打「甜點幸福會社」。「手工甜點是我們手上的王牌商品，」全家便利商店商品部協理吳勝福指出，手工甜點幾乎就是日本Family Mart的代名詞，「我們只是在找尋適當的時機，打出這張王牌，」他說。

看到國內甜點市場迅速地崛起，全家便利商店2003年斥資新台幣2億元，在大溪設立專屬的甜點工廠，從原材料到技術設備，整廠移植日本Family Mart甜點供應商Dessert Land

的手工甜點量產技術。希望藉由手工甜點打出品牌的差異化，讓消費者想到甜點就想到全家，「這是一種甜蜜幸福感的想像連結，」吳勝福說。

目前雖然還處於新品的導入期，但半年來手工甜點的銷售量已經占整體門市營收的1.2%，每個月為全家便利商店創造3000多萬元的營收。

在國內兩大超商通路的聯手促銷與炒作下，台灣2004年光是便利商店整體甜點的銷售額，預估可以達到新台幣6億元以上，硬是占了整體甜點一成左右的市場規模。

不讓便利商店專美於前，沈寂多年的「葡式蛋撻」，也在有計畫地推陳出新與行銷包裝

下，成為肯德基近兩年最火紅的商品。以行銷創意見長的肯德基總經理吳美君，三年前剛到肯德基的時候，看到早年蛋撻風潮所「遺留」下來的閒置烤箱，覺得非常可惜，而將蛋撻重新包裝行銷。

兩年來除了原味蛋撻外，不斷地推出卡布奇諾、黑糖、皇家椰奶、4°C以及焦糖瑪奇朵蛋撻等創新口味；讓塵封已久的蛋撻重現生機，不但每年銷售額都成長20%以上，預估2004年可以賣出兩千五百萬個蛋撻，達到肯德基整體商品銷售量的10%。

「我們每推出一種新口味，就可以增加20%的新顧客，」吳美君笑著說，蛋撻的魅力，



連鎖通路 耍甜蜜

統一多拿滋	2004.10	Mister Donut 甜甜圈	日本株式會社 DUSKIN	天母門市開幕三個月 來天天大排長龍，平 均排隊時間三小時
肯德基	2001.9 (重新包裝、 主打)	肯德基蛋撻	澳門瑪嘉烈 葡式蛋撻	2004年預估賣掉2500 萬個蛋撻，占門市營 收10%
統一超商	2003.5	統一甜蜜屋	復興、高雄空廚	2004年甜點銷售成長 42%，占門市營收2%
全家便利商店	2004.5	甜點幸福會社	日本 D E S S E R T L A N D	單純手工甜點，占門 市營收1.2%，半年來 創造2億元營收

整理：張元祥 繪表：劉麗堅

成功的吸引許多過去不吃炸雞的族群走進肯德基的大門，「它成功的祕訣就在自己做不出、別處買不到，」她說。

統一多拿滋的甜甜圈，則是這一波的甜蜜戰爭中最大的驚歎號。

克服了品牌授權上的重重困難，2004年10月統一集團與日本株式會社DUSKIN，共同出資7億日圓（約合新台幣2.2億元），引進在日本已經有一千三百多家連鎖加盟的Mister Donut。三個月來，統一多拿滋不但天天門庭若市，更希望再三年展店數能拓展至一百家以上。

對於大企業紛紛投入甜點市場所引發的「甜蜜戰爭」風潮，不禁讓人聯想到，台灣長期以來諸如紅酒熱、蛋撻熱、巨蛋麵包熱等各種短暫的「一窩蜂」現象，迅速地崛起也迅速地消退。

「前陣子天母地區流行甜點

吃到飽的下午茶，現在幾乎倒光了，」在天母經營精緻手工甜點的廣田洋果子副總經理林良成分析道。

在日本與台灣已經有將近二十年手工甜點製作經驗的林良成，具有純粹的日本血統以及極為漢化的名字，到今天他仍然堅持在廚房第一線製作手工甜點。「甜點的精神是分享，它需要你安靜的坐下來，細細的品味，」他分析，在日本Mister Donut是一個品味下午茶的地方，而不光是消費甜甜圈本身。

奧美整合行銷傳播集團策略長陳倩如長期觀察台灣消費行為，她從消費文化的角度分析，認為一項流行商品要成為長期發展的產業，必須要符合「味蕾習慣」以及「生命位置」兩項要件。

「咖啡能從流行成為一種生活習慣，是因為它取代了泡沫紅茶的位置，」陳倩如認為如

果能符合這兩項要素，這一波的甜點熱潮才能成功地轉化為產業。

過去蛋撻失敗的經驗，成為這一波甜蜜戰爭最好的「教戰手則」。

品牌與多樣化是制勝關鍵

「甜點是衝動型的購買，必須隨時給消費者新的驚喜，」重燃蛋撻熱的吳美君指出，即便賣得再好，除了保有原味蛋撻之外，肯德基堅持不斷地推出新口味與停售舊口味的蛋撻。而統一超商與全家便利商店，除了在甜點專區隨時提供將近五十種不同的甜點選擇之外，每星期都會推出全新的手工甜點讓消費者嚐鮮。

統一多拿滋則有五十種不同風味的甜甜圈，滿足消費者在選擇上的快感，「我們提供的是五十種的驚喜，而不是一種甜甜圈，」林盟欽分析，在日本的Mister Donut除了有超過一半的甜甜圈是不斷地創新口味外，它們甚至還推出一種名為Fantasy的甜甜圈，讓有經驗的師傅不須按照menu，盡情地發揮個人的甜甜圈製作技巧，將甜甜圈從連鎖化的技術提升為藝術層次。「甜點的訣竅，就是隨時用造型與口味，挑戰消費者視覺與味蕾的極

好好學習

天天成長

2005
電力十足

限，」陳倩如分析。

除了多樣選擇與推陳出新外，這一波甜蜜戰爭更強調的是塑造甜點的品牌，「品牌是流行過後能否存續的關鍵，因為它背後代表的是一段美好的故事，」林盟欽分析，統一星巴克之所以能成功，成功運用體驗行銷與都會生活品牌，絕對是關鍵因素。

「品牌可以將流行產品昇華為人們生活中的一部分，」統一多拿滋近期刻意淡化每天排隊購買甜甜圈的熱潮，而不斷地強調甜甜圈甜蜜經驗分享，「做品牌用fashion的手段操作，會把自己玩死掉，」林盟欽說。

不僅是統一多拿滋，肯德基也不斷強調「肯德基蛋撻」的獨立品牌特性，從獨特的外包裝製作到廣告行銷，希望讓消費者感受到「肯德基蛋撻」與炸雞商品的不同，「獨立品牌所引發的一種概念，未來可以衍生出無限的可能，」吳美君強調。

而一向強調品牌形象的連鎖便利商店，也替甜點商品打造一塊專屬的「甜蜜形象」。除了全家便利商店的「甜點幸福會社」，希望讓消費者直接聯想到全家與甜蜜幸福的連結外，統一超商也特地為甜品區掛上「甜蜜屋」的可愛標籤，讓消費者有「店中之店」的感受。

「甜蜜戰爭」的風潮，在大企業強大的行銷與品牌加持下，已成為一股勢不可擋的風潮。但過去被認為是精緻與分享的甜點，是不是能成功的轉化為大量複製的連鎖經營型態，還有很大努力的空間。「甜點畢竟不是正餐，」林良成分析，需要高度技術密集的甜點，對大型連鎖通路來說會是最大挑戰，「一碗排骨麵可以賣五十年，但一個手工甜點的生命周期可能只有五天，」他說。 **G**

★ 2005電力十足主題書展，全面85折

職場有勁、健康身心、美好生活……

50種充電閱讀，預約電力十足的新年

另提供精美包裝，加值心意

★ 人文展覽

■ 陳尚平立體形塑藝術個展

陳尚平，擅長以簡約的線條創作立體形塑，不論是鐵線、銅板、石頭、木頭或手繪圖畫創作，作品一貫呈現環繞真和悠遊人間的趣味。曾獲朱銘美術館「雨後即景」雕塑比賽佳作，以及遠東航空2004年之開春節慶圖像「猴年吉祥」系列創作。

2005/1/10-2/6，陳尚平與您相遇 93巷·人文空間。



南京東路

93巷 人文空間

松江路

93巷·人文空間 邀請您

服務專線：02-2509-5085

地址：104台北市松江路93巷2號1樓

<http://cafe.bookzone.com.tw>

※購書特別服務：☑代訂外版書(非天下遠見叢書) ☑團購優惠 ☑宅配到府
※提供場地租借

TLFeBOOK

星巴克為什麼賣？

五官皆醉是銷售核心

星巴克用創意打造獨特的咖啡文化，
成為風行全球的品牌。

波士頓企管顧問副總裁麥可在北京清華大學強調，
洞察顧客需求，發現產品新利基，
是星巴克的成功關鍵，也是企業可以努力的方向。

■ 麥可 主講

1990年代，美國的咖啡市場已經極度飽和。兩家最大的競爭者：麥斯威爾（Maxwell）和佛吉斯（Folgers）幾乎壟斷了整個市場；由於競爭激烈，雙方只能拚命削減成本，只要一方的成本減少1%，市場占有率馬上增加。然而在此同時，咖啡的品質也不斷下降，導致消費者、企業客戶和咖啡業者都愈來愈不滿意。當時的業者認為，咖啡業是「一個惡夢般的產業」。

然而就在這時，星巴克登場了。從1993年到2003年間，星巴克在全美開了七千多家分店，年平均展店率達到39%；同時平均銷售成長率高達43%，預計未來十年的平均銷售成長率，仍將達30%至50%。

更驚人的是，星巴克的咖啡價格和毛利率遠超過一般市售

咖啡；當時一般超市賣的罐裝咖啡每磅售價5美元，而星巴克店內賣的咖啡豆每磅高達65美元，毛利率達59%。

星巴克為什麼會有這麼突出的表現？星巴克董事長蕭茲（Howard Schultz）總結了星巴克的成功祕訣：「浪漫、經驗、友善、分享、文化。」星巴克的特殊之處，正是把經營重心從產品本身，轉移到願景、創意以及企業哲學上。

過去的咖啡店主要是以供應餐點為主，咖啡只是附加的飲料。星巴克卻反其道而行，建立了「以咖啡為中心」的文化和策略。星巴克的咖啡文化是以味覺、嗅覺、視覺、聽覺、觸覺「五官皆醉」為核心。

在味覺上，保證提供最高品質的咖啡豆，並開發新的咖啡品種和沖泡方式。在嗅覺上，

店內不提供有強烈氣味的食物，讓整家店充滿濃郁的咖啡香氣。視覺方面，星巴克店內的陳設、圖片都與咖啡有關，同時建立了高雅古典的氣氛。聽覺方面，星巴克自行開發和咖啡有關的樂曲。觸覺方面，每家店都可以讓顧客親手接觸烘焙前、後的咖啡豆，以及與咖啡有關的器具。五官齊下的策略，讓顧客從踏進店門起，接觸到的只有咖啡。

除了建立獨特的咖啡文化外，星巴克更難得的一點是，在快速展店的過程中，仍保持形象和策略上的一致性。多數企業在快速成長時，很容易失去原有的策略優勢；星巴克則不然，雖然它近年不斷研發新產品，如新口味的咖啡、點心、冰淇淋、CD等，但一切成長仍圍繞著「高品質咖啡」這個主題。從星巴克的例子，可以總結出幾個關鍵的成功因素。這些因素對所有希望快速成長的企業都適用：

首先，要有獨特的顧客洞察力。市場上有許多未被發掘的消費需求，只要能看出這些需求，就有可能成功。星巴克正

是察覺市場上缺少高品質、高格調的咖啡店，才建立起成功的企業王國。

其次，以顧客洞察力為核心，重新定義產業價值和競爭立基。對星巴克而言，市場的競爭不是基於咖啡本身，而是基於享受咖啡的經驗。

第三，在新的競爭基礎上，建立起一整套商業模式。星巴克不只洞悉市場對高格調咖啡的需求，更由此出發，建立了整個產品、定價、行銷和人員訓練的體系。

最後，在企業成長的過程中，必須在策略和文化上保持一致，並有效管理企業的結構、品牌價值和創新。

隨著市場逐漸成熟、競爭趨於激烈，未來中國市場會出現愈來愈多惡性價格競爭、兩敗俱傷的情形。在這種環境下，建立顧客洞察力並洞悉產業結構，將成為企業成功關鍵。企業家的任務，就是洞察顧客需求、重新定義市場以及保持一致的企業文化和策略。

現場交流

Q：創新經常會打破企業原有的文化和定位。如何在創新和一致性間取得平衡？

A：事實上，「創新vs.一致性」的平衡，正是衡量一個管理者

是否優秀的重要指標。

這個問題沒有一般性的答案，不過對於任何企業而言，認清顧客需求和自身品牌價值都是最重要的。即使在快速成長、創新的過程中，也必須保持顧客定位和品牌的一致，這樣就不會模糊焦點。即使是星巴克，在成長時也面臨保持一致性的困難：例如開在機場、大城市的分店，由於店面大小被嚴格限制，就很難維持和其他分店一致的風格。不過，滿足顧客需求和品牌價值這兩點，是永遠不變的。

Q：像星巴克這樣的咖啡店，在市場上是否有競爭者？

A：有一些地區性的競爭者。例如香港的「Pacific Coffee」搶在星巴克前，建立高格調的咖啡連鎖店，導致星巴克遲遲無法拓展香港市場。此外，美國一些地區性的小咖啡店往往有獨特的風格、文化和行銷方式，這也迫使星巴克必須不斷的創新，以因應變化的市場。

Q：星巴克的文化是它最成功的地方。如何建立像星巴克一樣的文化呢？

A：沒有兩家成功的企業擁有完全一樣的文化，因此不要設法學習星巴克。

星巴克是從法國、義大利的傳統咖啡館找到靈感，再配合



講者素描

麥可（David C. Michael）為波士頓企管顧問公司（BCG）副總裁、董事兼BCG北京分公司負責人。曾擔任阿莫科石油（Amoco）企業發展分析師。

對市場的洞悉與定位。每家企業都應該找尋自己的顧客洞悉力和市場需求，然後以自己的方式滿足消費者，建立自己的成功文化。

Q：找到未被滿足的需求，是否就代表企業可從中獲利？

A：不一定。事實上，一百萬個未被滿足的市場需求中，也許只有十個可能成為好的商業模式。這點由前幾年的網路泡沫化就可以看出。

中國許多企業也是如此，儘管成功洞悉了顧客的需求，但未能以一套完整的商業模式來滿足需求，最後也無法避免失敗的命運。找到未被滿足的需求、重新定義市場，以及建立商業模式，這三者是不可分的。（本文內容取自北京清華大學管理講座，陳靖遠整理）

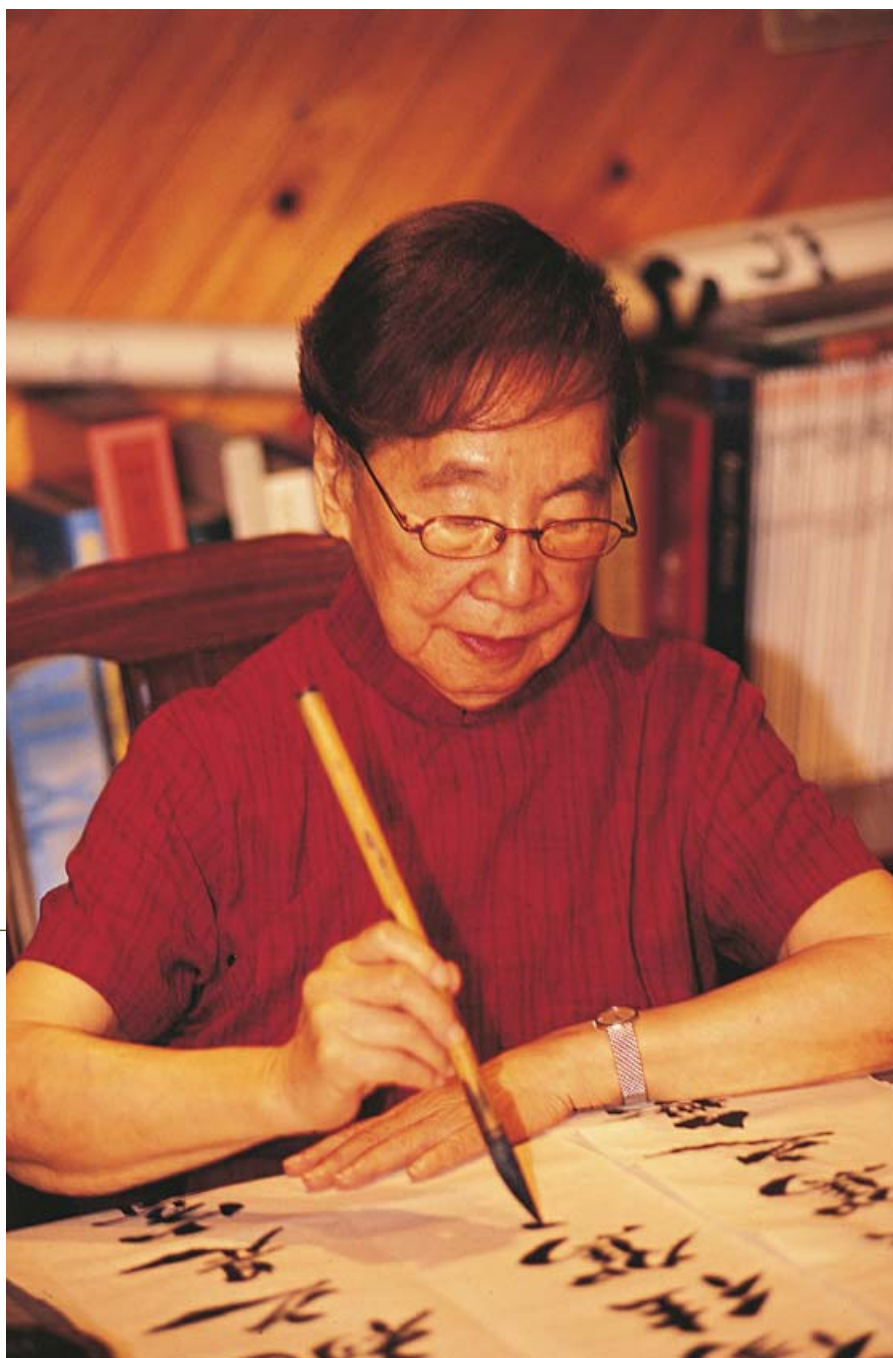
G

練字也練身

吳舜文 激清風於後

年屆七十歲學書法，二十多年下來，不但治好裕隆汽車董事長吳舜文的脊椎神經痛，也成為吳舜文做重大決策時的倚靠。

■ 宋秉忠



吳舜文小檔案

1912年農曆11月8日生

江蘇武進人

學歷 上海聖約翰大學學士

哥倫比亞大學碩士

甘迺迪大學榮譽文學博士

聖若望大學榮譽商學博士

現職 裕隆企業集團董事長

經歷 考試院典試委員

國際婦女會會長

資策會副董事長

工總業務理事

海基會董事

吳舜文學書法由最難的「懸腕」姿勢入門。

裕隆 提供



——十三年前，年屆七十——的裕隆汽車董事長吳舜文面臨人生的大關卡。長期臥病的丈夫嚴慶齡過世，留下還在反叛期的孩子和十多個等待整頓的事業體，脊椎大手術後的腰痛更不斷折磨她。

當時，勸吳舜文去學習書法的朋友只是要她暫時忘掉喪夫之痛和工作壓力。但講求「做什麼像什麼」的吳舜文，一學就是二十二年，除了生病、出國外，連中秋、國慶，都照常到老師家上課。

二十二年有多長？吳舜文的書法老師陳瑞庚形容，「從小孩出生、入學幼稚園、小學、中學，直到大學畢業。二十二年已足夠養成一個人。」

2004年12月16日在吳舜文書法習作展開幕時，與嚴慶齡、吳舜文家三代論交的監察院長錢復也表示，吳舜文一生做什麼像什麼，永遠追求卓越，七十歲才學書法，二十二年來從不間斷，而且她的字表現出力與美，有朝氣。人生七十才開始的道理，可以從吳舜文身上體會。

剛學書法時，吳舜文正為脊椎神經痛所苦，上課時，經常痛得必須站在椅子後面扶著椅背聽課。陳瑞庚則以自己都不太相信的話安慰她：「寫字可

以改善背痛。」

但說來奇怪，幾年下來，吳舜文的背痛不知道什麼時候痊癒，最近在公司開會，一坐幾小時，也不覺得背痛。

練字能治背痛？吳舜文一開始就學最困難的「懸腕」，寫字時，手腕要離開桌面，這種用筆方式寫出的字「大氣」「細緻」，同時對身體有益。

從來不運動的陳瑞庚就深深感受到練字能促進血液循環。他從年輕就鼻子過敏，天氣一冷，鼻子就像關不緊的水龍頭。但自從練字之後，現在一寫字就不怕冷，寫個一小時，就不再鼻塞。

練字不但能鍛鍊身體，同時也能讓人心境平和。

陳瑞庚指出，吳舜文是個果斷、頭腦清楚的人，做事大開大闢，但仍然有猶豫不決的時候。這個時候，陳瑞庚就會勸她，寫書法穩定情緒，把自我的利害放在一邊。據陳瑞庚表示，裕隆內部的許多大事，都是吳舜文在寫書法時決定的。

給外界女強人形象的吳舜文生性喜歡求變、求新，卻是一個最傳統的女人。在學書法的過程中，這種看似矛盾的個性表現無遺。

小時候留短髮、喜歡和男生玩在一起的吳舜文，原來是

「大氣，但不是很細緻」的人。她沒有耐心老是寫一種字體，往往不到兩年，就要求老師教新的字種，幾年下來，正草隸篆她都會寫。當吳舜文要求學草書時，陳瑞庚還不會寫，只好邊學邊教。

練不成「吳體字」

篆書寫得最好，但吳舜文寫得最少；練得最久的是楷書，但吳舜文最常題給親友、重要幹部的，卻是隸書。

才練了兩、三年之後，吳舜文就不想照字帖臨摹，自己花兩、三個星期寫「吳體字」，結果被老師批得體無完膚。

從此以後，吳舜文就只臨摹字帖或老師的範本，不再自行「造字」，被認為「自信十足」的她甚至經常擔心自己的字沒有進步。

在不得已的情況下，老師只好把自己和吳舜文都認為好的習作，標上年月，放進一個抽屜裡。每當吳舜文又抱怨自己沒進步時，老師就從抽屜拿出以前被認為寫得好的字，兩相比較，以增加她的信心。

練字的過程就像吳舜文的一生。想走自己的路，但最後選擇尊重傳統；抱定獨身主義，卻接受父母之命嫁給素未謀面的嚴慶齡；始終未忘情教育，



吳舜文有一顆不老的童心。

陳之俊 攝

卻隨夫婿投入生產事業。

也由於堅持，九十多歲的吳舜文不但把字練好了，同時也帶領裕隆集團成為知名的華人企業。

想在自我與傳統間找出一條路，是許多人的夢想，但也是最困難的。即使聰敏如吳舜文，也是練了二十多年的字，才感到寫字的樂趣。最近，吳舜文在寫字時老說：「很舒服」。

一進吳舜文書法習作展的入口，馬上就看到吳舜文在1984年臨摹歐陽詢的《皇甫誕碑》，上面寫著：「火而不辭臨，鋒刃而莫顧，激清風於後」。

看到「火而不辭臨、鋒刃而莫顧」，一時間，彷彿讓人的想像又回到那個動盪的時代：一個穿著旗袍的婦人，為丈夫過世的曾祖母買花，隻身穿越侵華日

軍把守的街道；並且，在日本占領區，隻身營救被陷獄中的丈夫。

「激清風於後」，則是讓人想起：原來這位不凡的女性，其實一直保留她天真的小婦人性情。

中學時，經常和同學爬上樹頭，仿效漂流荒島的魯賓遜，在樹上吹口哨、啃甘蔗，這種天真即使到了九十多歲，也沒有改變。2003年裕隆集團五十周年慶，吳舜文先是中氣十足地講了十多分鐘的話，最後，她突然模仿蘇貞昌，喊出裕隆要「衝衝衝」，把現場氣氛帶到最高峰。

回顧吳舜文練字和她的生平，陳瑞庚感歎地說，人要翻越山谷，才能體會人生的高低起伏。其中的辛苦，沒有身歷其境，很難體會。

G

小天下

電影原著

波特萊爾大遇險

★全球銷售超過 27,000,000 冊，在美銷售超過 15,000,000 冊

★長踞《紐約時報》暢銷書榜超過 200 週

★中文版暢銷 200,000 冊

★誠品、金石堂、何嘉仁年度 TOP100 熱賣暢銷書

★國內兒童文學專家鄭雪玫、劉鳳芯 一致強力推薦

各大書店熱賣中！還有波特萊爾T恤、背包、照書燈等上百樣電影贈品大方送
詳情請立刻上小天下網站 www.gkids.com.tw

最新出版



中文版1-10集 持續狂銷
第11集 2005年1月10日 冒險登場



亞洲英雄 黃效文的西藏行

犛牛的乳酪盛宴

被《時代》雜誌選為「二十五位亞洲英雄」之一的中國探險學會創辦人黃效文，多年致力於偏遠地區的探險、研究、保護及教育工作。

此次黃效文帶領威斯康辛大學師生深入西藏，開發犛牛乳酪，希望能有效改善當地人的生活。

■文/黃效文 譯/王怡蓁

黃效文・中國探險學會提供



西藏少女在雪裡為犛牛擠奶

TLFeBOOK

「你們剛穿越了今生歷經的最高點，」我自豪的向一群來自美國威斯康辛州，準備視察高原乳品與乳酪製造基地的隊伍大聲宣告。

我們剛才穿越的山峰，高達四千五百公尺。「但我在牛舍喝犛牛奶茶時，卻好像達到人生的最低點，」威斯康辛大學雷河分校學生喬（Joe）苦笑著說。此言一出，立刻引起哄堂大笑。

大夥兒往下走到三千九百公尺的海拔高度，在游牧民族的帳棚旁住了一晚。在西藏高原上，這樣的高度相對很低。但對來自美國的教授和學生而言，三千九百公尺實在是夠高了，想想美國內陸四十八州中的最高峰惠特尼山（Mount Whitney），也不過四千三百九十二公尺而已。

然而這個來自威斯康辛州的隊伍，志向比山還高。他們加入中國探險學會（CERS）的旅程，為的是幫西藏發展犛牛乳酪的家庭式工業。大家必須找出方法，來製造高品質又衛生的犛牛乳酪。

瑞妮梅（Ranee May）教授對於指導此類實驗駕輕就熟。她領導威斯康辛大學備受重視的乳製品發展科研計畫，已經超過二十年。美國境內這樣的

科研中心總共只有三個。2002年，我返回母校領取傑出校友獎，很幸運的參觀了瑞妮的實驗室/工作室，同時也想到將她的寶貴經驗帶到西藏的機會。瑞妮曾幫許多國家利用小範圍的農場發展乳品工業，其中包括阿根廷、尼加拉瓜、烏克蘭，以及烏茲別克斯坦等國。而這是她第一次帶領學生同行。

2003年10月，威斯康辛大學校長里代克（Ann Lydecker）帶隊來到我們的中甸中心，做為視察之旅。當時同行的瑞妮已經開始商議要帶一隊人來此執行計畫。我也著手籌募資金，好在學會的中甸中心後山興建一間工作室/訓練基地，讓他們在5月底到來時能有大展身手之處。

不可或缺的高原之舟

傳統以來，西藏人就一直有飼養犛牛與犏牛（犛牛與黃牛之雜交種）的習慣。犛牛是西藏人的命脈，牠是馱負重物的高原之舟，絨毛可以織成帳篷與毛毯，犛牛奶能做成奶油及酸乳酪，肉被當食物，糞便還能做燃料。而瑞妮希望能將犛牛的資源，開發出更多不同的運用形式。

在乳製品的製造過程中，犛



威斯康辛大學雷河分校乳品科學專家瑞妮梅（地點為中國探險學會的乳酪農舍）

牛奶主要會被做成奶油，小部分做為酸乳酪，剩餘的殘渣則用來餵養家畜或是直接丟棄。犛牛奶中含有7%的脂肪，濃郁程度是一般牛奶的接近兩倍。抽取犛牛奶的脂肪與乳脂做成奶油後，剩下的部分還能做乳酪，可是西藏人卻不得其法。好乳酪就像好酒，對世界的食品鑑賞家而言，具有極高的價值。我們希望能將犛牛乳酪的潛力充分發揮出來。

5月28日，隊伍一抵達中甸就馬上展開行動，走進廚房做起犛牛奶的實驗。犛牛奶是由高海拔的游牧帳棚區運送下來的，往返車程長達六小時。另一方面，瑞妮也忙碌地指揮眾人，將房舍改裝為適合乳酪製

1 | 2
3

圖1：中國探險學會在
香格里拉的乳酪農舍

圖2：浪都游牧帳篷旁
的原始高山湖泊

圖3：威斯康辛大學
乳酪製造專家與他們的
西藏學徒，共同展示第一
件乳酪成品

造的地方。下午，我們一行人湧進城裡，到市場上購買任何看起來能用在手工乳酪工廠的材料。原則上希望一切原料及工具都來自當地，因為如此，製造技術才能在當地農村輕易複製。

來自新加坡的實習生張婷江（Tingjun），剛念完佩伯丁大學（Pepperdine University）的大二課程。她擔任翻譯的工作，同時也是個得力助手，幫忙大家採購物品，並將老師的話翻譯給西藏當地的受訓者聽。婷江在夜間教導威斯康辛團隊國語，同時也提供中甸工作人員英語課程。

來自威斯康辛大學，主修食品科學的秋夏（Joshua），與其他學生一樣來自農場之家。這是他第一次坐飛機，從明尼亞波里斯（Minneapolis）出發，歷經溫哥華、香港、北京、昆明，最後到達中甸。只要有其他學生開他玩笑，害羞的秋夏就會抓起啤酒猛灌。

來自威斯康辛州綠灣地區，主修動物科學的查理（Charlie）對乳品業十分熟悉，因為家裡就養了五十頭牛。查理與農經系學生喬（Joe）都是農場長大的孩子，從小接觸擠牛奶的工作。來到游牧區的一早，兩人就迫不及待想擠犛牛的奶。不過犛牛奶卻不受控制的到處噴



射，兩人都無法把牛奶準確地擠到小小的木桶中，最後只能學著用膝蓋固定擠奶的方向。

主修生物學的貝瑞特（Brett）身高六尺八吋，不論大家到哪裡，他都成為眾人的目光焦點。中甸中心的二十張床，沒有一張擺得下他的長腿。每次到隔壁村子玩籃球，貝瑞特都會把西藏孩子抓到他的肩膀上，讓孩子們感受一下當麥可·喬登的感覺。

同心創造犛牛乳酪

幾天後，我們開始在新農舍製造出乳

TLFeBOOK



黃效文，中國探險學會提供

酪樣本。通常十公斤牛奶，能製造出一公斤乳酪。但由於犛牛奶非常濃稠，大家決定把比例降為原本一半（五比一）。十天內，就用了兩百八十公斤牛奶，想像一下，工作室會出現多大的一場乳酪盛宴。

之後，大夥兒向鄰近的蜂農購買了蜂蠟，將瑞妮滿意的乳酪仔細密封起來。屆時還要把這些乳酪樣品帶到香港進行檢驗與試味。如果保存得宜，我們還可以在即將到來的北京晚

會與11月的中國探險學會年度晚會中，請客人親身品嚐這些乳酪。

未來幾年，我們會開發更多種類的乳酪，像是切達乾酪、瑞士乳酪、煙燻乳酪，或義大利乾酪。甚至可以邀請歐洲各國，如法國、瑞士、荷蘭、義大利的乳酪專家共襄盛舉。目的是希望能協力幫助西藏人民建立自己的品牌，並開發出利基市場，行銷國內外。同時，這項家庭工業也能引領高原上

的其他資源，做進一步的開發。想像一下，香格里拉品牌的乳酪、野生蜂蜜、蘋果醬、胡桃油、甚至大麥啤酒。新世代的人們還會爭相購買這些產品呢。

我曾在瑞妮學校的工作室裡嚐過供應至學校飯堂，極端美味的冰淇淋。從現有的犛牛奶看來，菜單上的下個產品已經浮現——犛牛冰淇淋。

（本文轉載自《China Explorers》2004年冬季號）

G

TLFeBOOK

馬勒生命中 不應「被遺忘的天使」

風情萬種，迷煞無數才子俊彥的美麗妻子愛爾瑪，
是馬勒音樂創作的源泉，也是他心中最終的痛楚與牽掛！

■劉家渝

翻開音樂家傳記故事，女性的角色通常很卑微，文獻裡形容音樂家身邊的女人，大多不甚友善。

例如，毫無治家本領的康絲丹采，世人莫不把莫札特的天才短命，歸咎於她的無能；受人尊敬的海頓爸爸，有一位會拿他樂譜手稿當成髮捲的惡老婆；柴可夫斯基錯誤的婚姻讓他差點精神崩潰；理察史特勞斯的牽手更被描述成愛財的勢利眼……，唯一被讚為有才情的女性，大概只有終身奉獻給舒曼及其音樂的鋼琴家妻子克拉拉。

甚少人注意到，一生總是眉頭深鎖、陰鬱痛苦的馬勒，生命中竟有一位風情萬種，迷煞當時無數才子俊彥的美麗妻子愛爾瑪·瑪莉亞·辛德勒。這位才華洋溢品貌不俗的女子，一生曾經相戀的異性，幾乎橫跨了當時德語世界中，音樂、美術、建築甚至文學界最頂尖的藝術家。

二十二歲時，下嫁年齡長她將近一倍的馬勒，愛爾瑪從此伴他走過生命中創作力最豐碩，起伏也最劇烈的十年。

時序邁入2005年1月，國家交響樂團的「馬勒系列」，將進入第四號交響曲，

也是馬勒創作中被公認最樂天、最無憂無慮的一部作品。1901年應是馬勒一生中最快樂的時刻；第四號交響曲於眾人期待中在慕尼黑首演，擔任維也納劇院藝術總監的聲望也日益鼎盛。

據記載，當時走在街上連計程車司機都會對他高喊「馬勒萬歲！」四十出頭的馬勒正邁入創作與事業的高峰，愛情的天使也在這時悄然降臨；一次晚宴，他遇見了二十二歲的窈窕佳人愛爾瑪，兩人四個月後正式結縭，馬勒滿懷喜悅期待新婚妻子腹中第一個孩子的到來。

婚前即因才貌雙全，活躍於維也納社交圈的愛爾瑪，絕不是空有外表的少女，她曾向分離派大師克林姆（Gustav Klimt）學畫、向柴姆林斯基學作曲，甚至與這兩位大師都傳出了戀曲。

一生中交往或結婚的男子無一不是當時維也納最傑出的藝術家。除了婚前的入幕之賓畫家克林姆外、表現主義要角柯克西卡（Oskar Kokoschka）更是她忠實的仰慕者，馬勒死後他們陷入熱戀，曾為她畫下著名的作品「風中的新娘」，後因愛爾瑪偷偷墮胎拿掉他們的孩子，傷心欲絕，投入一次大戰俄國戰

TLFeBOOK



愛爾瑪

國家交響樂團（NSO）發現馬勒系列

日期	曲目	指揮	導聆
1/9	馬勒第四號交響曲	簡文彬	南方朔
3/18	馬勒第七號交響曲	呂紹嘉	林衡哲
4/17	馬勒第一號交響曲	史瓦茲（Gerard Schwarz）	余濟倫
5/15.16	馬勒第三號交響曲	簡文彬	李明亮
6/12	馬勒第六號交響曲	井上道義	李喬
7/10.11	馬勒第八號交響曲	簡文彬	李清志

資料來源：國家音樂廳 製表：林薇依

場，身負重傷，終生飄零。

對妻子的愛 激盪在音符中

馬勒儘管珍愛著妻子，他那如暴君一般的指揮家性格卻絲毫沒有在婚姻生活中略顯讓步，在他堅持下，婚後的愛爾瑪完全放棄自己的作曲天賦，肩負起馬勒所有樂譜謄理抄寫工作，僅以夫婿的事業及創作為生活重心。

相當沙文的馬勒，甚至曾寫給妻子這樣一段文字，「……我最受不了女人邇邇而儀容不端，我還必須承認作曲時我極需要孤獨，身為創作藝術家，對這點我要求無條件配合，我的妻子必須同意與我分房而居，彼此的寢室隔上幾個房間……，她必須同意只能在事先約定好的時間和我見面，這時我希望見到她梳理得當衣著光鮮。最後，如果我有時不想見到她，她不應生氣或以為我疏遠冷淡……。」

這段在今天看來匪夷所思的文字，卻是馬勒給予愛妻的婚

姻生活守則。然而內心深處，馬勒對妻子的愛戀卻激盪在創作的音符中，第五號交響曲譜出他們相識的戀曲，第六號交響曲第一樂章第二主題小提琴熱烈飛揚的音符，甚至就是愛爾瑪的象徵。

自1907年起，馬勒的婚姻陷入危機，相處上的緊張關係，讓愛爾瑪瀕臨精神崩潰邊緣，就在一次療養途中，她結識了小她四歲的建築師格羅佩斯，兩人陷入熱戀。然而一封情書竟陰錯陽差寄到馬勒手中，驚覺婚姻生變的馬勒，宛如受到命運重擊，甚至得向心理醫生佛洛伊德求診，懊悔自己對於愛爾瑪的壓抑與忽略，他將第八號交響曲指名獻給妻子，做為自己對她無盡深愛的銘示。

在生命最後未完成的第十號交響曲最後一頁手稿上，甚至潦草寫下「為你而生！為你而死！愛爾瑪」，斗大而令人震顫的字句。

死前彌留時，口中仍喃喃唸著愛爾瑪的名字，彷彿是他心

中最終的痛楚與牽掛。然則此時變色的婚姻彷彿被遺忘的天使，只剩滿翅傷痕。

愛爾瑪的一生始終是音樂家、畫家、文學家描繪歌詠的對象，阿班·貝爾格（Alban Berg）最具代表性的歌劇「伍采克」亦是題獻給她，這位傳奇女子一生始終不放棄對愛情的追求與執著。

1929年，在歷經威爾佛長達十年的追求後，五十歲的愛爾瑪點頭答應再嫁這位年紀小她十一歲的詩人，兩人移民並終老於美國，享年八十五歲。

撫今追昔，不禁讓人啞然。

在「上流社會」忽然變成現代女孩趨之若鶩的人生標竿時，所謂的名媛事蹟卻不外是些對時尚華服、皮包、昂貴珠寶的報導，宛如一頁頁當季商品展售目錄，名媛成了展示的聖誕樹。

相較之下，今日台灣社會的失血與貧瘠，似乎連八卦故事都遠遠遜人一籌。（作者為國立中正文化中心行銷部經理）

G

十一種改變人生的思考技巧

想要全新的、成功的人生？整整腦袋是最快的方法。

領導激勵大師麥斯威爾（John Maxwell）的新書《換個思考，換種人生》，介紹十一種好的思考技巧，讓你人生從此改觀。

■ 麥斯威爾

奇異公司前任總裁威爾許（Jack Welch）宣傳新書《jack》的演講中，一位意氣勃發的年輕人提問：「當您在我這個年紀的時候，如何在同事當中凸顯自己？」

威爾許滿口讚賞：「問得好！」他要求全場六百名企業人士注意聽：「如果你明白老闆所交辦的問題或任務只是開端，很快你就會與眾不同。」

因為，當老闆問問題或交代計畫時，「大多數人只是照做。但能自我提升的人，所花的腦力與時間，就不只是應付任務和問題，還要超越問題，為老闆腦中的一連串想法加分。」

如何造成這種差別呢？威爾許特別強調思考的力量：「99.9%的員工都一樣——他們不去思考。如果你瞭解思考的重要，上司就會丟出更多重要問題讓你回答，那麼遲早你就是丟問題的人了！」

威爾許所說的，不只是思考答案，而是如何思考問題。不過，學校或家庭教育，常常只教導我們思考的內容，而不是思考的模式。

在《換個思考，換種人生》中，歸納出十一種思考技巧。在此特別搶先介紹其中幾個觀念。

宏觀思考

如果你希望抓住新的機會、開啓新的視野，就必須擁有宏觀思考的能力，而關鍵在於廣徵雅言。

這並不是要你在走廊上或雜貨店等著付帳的隊伍中，隨便抓一個人問他對於某事的想法。你要找那些認識你並關心你的人、熟悉他自己專業領域的人，以及經驗比你更深更廣的人。

專一思考

當一個人經驗愈多、爬得愈高，專一思考變得更重要。那麼，應該專一思考什麼？以下是幾個提醒：

認清優先順序——如果你十分瞭解自己，一開始就專注在自己的強項。你也可以利用八十／二十法則，將80%的力氣，花費在前20%的工作上。總之，留意可能開花結果的領域。

發覺自己的天賦——並非所有人都很

TLFeBOOK



書名：《換個思考，換種人生——11項必備的思維技巧》
(Thinking For A Change)

作者：約翰·麥斯威爾 (John Maxwell)

譯者：顏湘如 天下文化出版

出版日期：2005年1月30日

定價：280元

清楚自己的技能、天賦與才幹，並能善加利用。

你不妨做做性向測驗、問問積極、樂觀的朋友和家人，或者騰出一點時間，想想自己過去的成功例子。

發展夢想——若是不確定自己有什麼夢想，不妨專心的思考一下。如果思緒一次又一次回到某個特定領域，你的夢想也許就在那裡，再多花一點時間思考它，看看會有什麼變化。一旦找到夢想，就義無反顧的前進吧。

策略思考

策略思考對生活中的任何領域都可以造成影響，最重要的便是拆解問題、化繁為簡。

你可以依據功能去切割問題——汽車改革者福特 (Henry Ford) 就是運用這種方法，發明了生產線。你還可以依據時間來分割。比方說，在週一至週五時，思考日常問題；在週末保留一些時間，思考可能影響未來三個月到半年的問題；而在假期或預定時段，用來做

長程計畫。

然而，不管是依據功能、時間、責任、目的或其他方法，重點是簡化。你會發現，幾乎所有困難的工作，都能因為策略思考而變得簡單。

反省思考

反省思考就像心靈的陶鍋，可以把腦中的想法以慢火熬煮到熟透。

如何做到反省思考？我建議除了「騰出時間」「定期檢視行事曆」「提出對的問題」之外，最重要的是「透過行動強化學習」。

反省過後，最能幫助你成長的，絕對是付諸行動。

大部分的人參加會議或研討會時，會專心聽講，甚至做筆記，可是回家之後什麼也沒做。他們喜歡會中聽到的許多觀念，然而一闔上筆記本，就再也不去想了。如此，他們得到的只不過是短暫刺激。

我建議你，若是把所見所聞再回想一遍，然後付諸行動，你的人生將因而改變。

共同思考

善於思考的人，尤其是也善於領導的人，都明白共同思考的力量。他們知道只要重視他人的想法與觀念，等於獲得共同思考的綜效結果，成就一定比單獨一人更高。

要共同思考，最重要的還是「召集對的人」，這才是成功的最大祕訣。

一般人常常根據人情、環境或便利性，來選擇腦力激盪的伙伴，但這無助於發現與創造最好的構想。我們邀請的人，是否能夠「為他人的想法加分」「懂得尊重他人」「把團隊利益擺在個人利益之前」「對於討論主題有過成功經驗」「能夠為決定負責」，才是左右結果的關鍵。

美國作家史華茲 (David Schwartz) 說過：「成功，並不是以人的高矮、胖瘦、學位或家庭背景來衡量，而是思考格局。」思考是人生最大的利器，懂得利用它，就能實現心中的世界。

G



透視京滬穗三地消費文化

一方水土一方人

大氣張揚的北京人，精明能幹的上海人，敢闖敢拚的廣州人，
表現出來的消費文化各有何特質？

欲進軍三地市場的業者，從中可覓得何種啓示？

《北大商業評論》專文介紹京滬穗三地消費文化，
提供讀者另一扇「彼岸觀察」之窗。

■ 范文、付豔華



北京、上海、廣州，歷來是商家必爭之地，如何成功占領三地市場，無疑是商家最傷腦筋的問題。由於一個地區的消費觀念、消費文化和當地的大文化環境息息相關，因此我們對京、滬、穗的地域文化差異進行了專門調查，以便針對企業開展商業營運提供借鑑。

說起文化，很難有一個明確的概念範疇，因此，這裡並不一一列舉地域文化所包含的內容，而是將調查重點放在以下四個面向：

（1）看問題的角度是宏觀的還是微觀的；

（2）城市的格局是國際的還是本地的；

（3）人際傳播模式是社群的還是個人的；

（4）家庭觀念是傳統的還是著眼於現在和未來的。

各具特色的地域文化

「一方水土養一方人」。京、滬、穗，中國社會三個極具代表性的城市，由於不同的地理位置、歷史淵源，形成三種極具鮮明特色的地域文化。

北京人

大氣張揚，潛在的貴族意識

北京是中國大陸政治文化中

心，黨政機關雲集，高校林立，也有中國唯一的「矚谷」。

身在首都，北京人更關注生活中宏觀層面的東西。北京人對政治的關注，是其他城市的人所無法比擬的。很多人都有這樣的體會：北京的計程車司機講起國家大事、國際形勢來如數家珍。北京人對公益事業的熱情也是其他城市的人無法企及的。零點集團「2002年居民生活質量調查」顯示，在最關心的社會問題上，超過四成的北京人提及「環保問題」，而上海人和廣州人相應的比例僅為30%和20%。在北京，很容易掀起一場諸如「迎奧運，全民學英語」的運動。

北京人考慮問題往往從社群的角度出發，他們的社會責任感是最強的。2001年8月27日《北京青年報》的資料顯示，在問及「為什麼努力工作」時，北京人「受責任心驅使」而努力工作的比例最高（30.1%），選擇「為增加個人收入或提高個人待遇」而努力工作的比例最低（27.4%）。此外，選擇「能為國家多做貢獻」的北京人相對也較多。

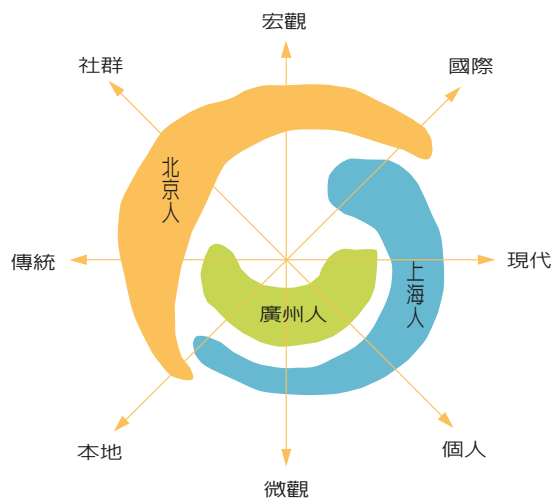
做為幾朝古都，北京無疑也是中華民族傳統文化的傑出代表。北京人密切注意著外來文化對自己文化傳統的影響，以

北京人更關注生活中宏觀層面的東西，考慮問題往往從社群的角度出發，有很強的社會責任感，同時熱衷於中華民族傳統文化和傳統美德的弘揚。在消費上就表現為重視精神享受。



及自己文化傳統的細微變化。比如，北京人苦苦追尋首都建築特色，認為既不能全盤照抄歐美風格，也不能一路青磚灰瓦琉璃頂下去，於是就在左來右去的爭論中找不著方向。

表一：京滬穗三地文化差異



尊老愛幼是北京人秉持的傳統道德，樂於助人的精神也被他們發揮到極致。一個真正的北京人總會耐心給外地人指路，有時碰上熱心過度的北京人還恨不得親自帶你去——這種情況在外地絕對不會發生！

上海人

精明能幹，固有的小資情調

上海地處長江三角洲的中心位置，是中國最大的港口和金融中心，並且擁有大陸所有城市中最高的GDP總值和人均GDP值。

上海人的優越感來自其強大的經濟實力和豐富的資訊流。他們以身處國際大都市為榮，在生活中也每每以國際化為自己的追求。這和北京有些被動的國際化是完全不同的。

由於城市地理位置和歷史淵源，決定了上海文化深受西方文明的影響。《北京青年報》的資料顯示，上海人自我意識強，38.5%的人是「為增加個人收入或提高個人待遇」而努力工作。上海人追求高檔、完美，同時又追求經濟、合算。他們就像一個天平，永遠在尋求品味和金錢之間的最佳平衡點。

和北京人相比，上海人的排外意識比較強，但是一旦做出成績，就會得到上海人的認可。那一大批收入未必是最高，卻受過良好教育、有著聰慧心智和時尚品味的滬上白領階層，就成為這個城市公認的形象代言人。

和北京的傳統風格相比，上海的現代都市特色尤為明顯。2002年勺海公司京滬穗三地電話調查顯示：上海人認為上海最有特色的景觀是東方明珠廣

播電視塔、外灘、金茂大廈，提及比例分別為30%、21%和19%；而北京人提到最多的是故宮、長城……。

廣州人

敢闖敢拚，港人的務實本色

廣州處於中國改革開放的前沿陣地，經濟發展勢頭帶動了周邊小城市的快速發展，在華南地區擁有舉足輕重的地位。

廣州離香港最近，廣州人也處處以港人的生活模式為範本。他們不關心政治，更關心如何賺錢。務實精神和商品意識是廣州人最為突出的特點。

《北京青年報》的資料顯示，有43.7%的廣州人「為增加個人收入或提高個人待遇」而努力工作，選擇「受責任心驅使」及「為國家多做貢獻」而努力工作的人最少。零點2002年的居民生活質量調查也顯示，廣州人對「經濟發展問題」的關注度達到了35%，超出北京和上海10%。

相對於北京和上海來說，廣州人對下一代的關注尤其值得注意。廣州的私立學校到處都是，教學設施也足以令其他城市的居民羨慕。零點調查2002年的居民生活質量調查中，廣州對子女教育問題的關注比北京和上海高出10%。另外，

2002年下半年「中國主要城市理財綜合指數」對京、滬、穗、渝（重慶）四城市的調查顯示，廣州人在教育方面投入的比例最大。

三地文化的差異可用表一來表示。

極具差異的消費文化

消費是文化的體現。可以分別用一句話形容京滬穗三地的消費觀：北京人是「只要我喜歡，不管花多少錢」，上海人是「錢要花得值，品味我也要」，廣州人則是「精於投資，隨意生活」。

北京人

只要我喜歡，不管花多少錢

和北京人的大氣緊密相連的是，北京人在消費上重視精神享受，追求自己所認為的高品質生活。零點調查2001年中國大陸城鄉消費模式研究中，北京人和上海人對品牌的關注明顯高於廣州（見表二）。北京

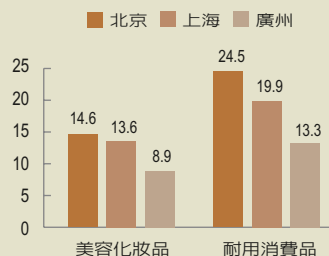
人購房認「概念」也是一個眾所周知的事實。

重視精神享受必然重視服務。零點調查2002年秋季居民生活研究顯示，北京人對售後服務的關注遠高於上海和廣州（見表三），在電腦和住房的購買考慮因素中，均有大約四成的人提到售後服務。從這一點我們也可以理解，在上海未受青睞的海爾品牌在北京為什麼能賣得那麼好。

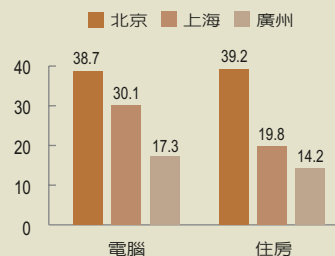
重視精神享受的同時，北京人不屑於在價錢上斤斤計較，這也是北京人不拘小節的集中體現。零點調查2001年中國大陸城鄉消費模式研究顯示，從食品飲料、耐用消費品以及日用品各個領域的資料都可以看到，北京消費者在購物時對價格的考慮明顯比廣州和上海低大約10%（見頁274表四）。

相映成趣的是，北京人的理財能力也是最差的。零點調查2002年保險研究的資料表明，在保險意識方面，上海人明顯

表二：三地消費者對品牌的購買考慮（單位：%）

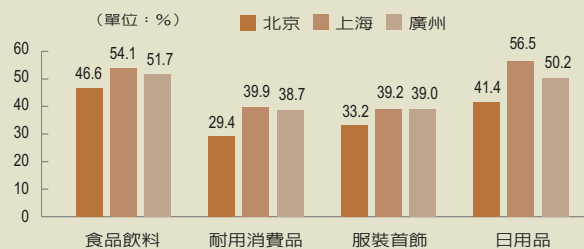


表三：三地消費者對售後服務的購買考慮（單位：%）

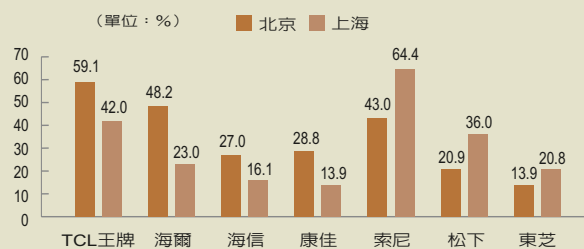


上海文化深受西方文明的影響，因此，上海人的自我意識強，消費上追求品味和金錢的最佳平衡點。

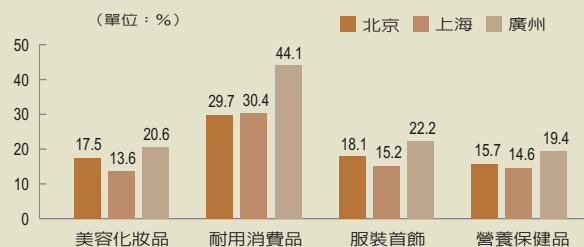
表四：三地消費者對價格的購買考慮



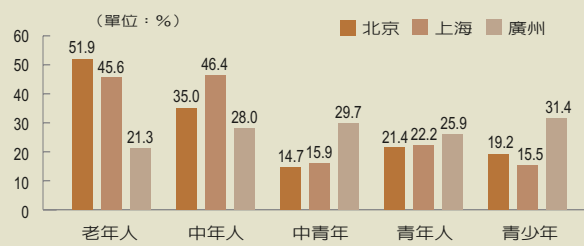
表五：京滬消費者對主要家電品牌的記憶度



表六：三地消費者對實用的購買考慮



表七：三地保健品食用人群



表一至表七資料來源：《北大商業評論》，零點調查 繪表：陸承宗

高於北京人，北京人購買保險的比例、保險心態表現都比較差；在投資意識方面，北京人不如廣州人，對增值保險的購買預期遠低於廣州人；另外，

北京人對商業保險的認知度偏低，約有一半的人「不瞭解商業保險」，比上海和廣州高出10%以上。

總體來說，北京人喜歡從大處著眼，重視群體氛圍。他們偏於傳統，有著深厚的歷史積澱，但也喜歡接受各種新事物，並以製造和傳播各種新概念為己任，是一種典型的舞台型人群，樂於表現，勇於表現，慣於飾演大眾中心人物。

上海人 錢要花得值，品味 我也要

生活在國際大都市，上海人和北京人在追求檔次、品味方面雖有共同點，但也存在明顯的不同。和北京人相比，上海人更追求西化的東西，體現在品牌選擇上就

是更願意接受進口品牌。

零點調查2000年關於消費傾向的研究中，有54%的上海人聲稱自己「偏愛進口的東西」，而北京人中這一比例僅

占42%；在2002年零點調查家電研究中，上海人對外資家電品牌（如索尼、松下等）的記憶度高出北京10%以上（見表五）。

有趣的是，1999年零點調查成藥的研究中還發現，近三成的上海人表示更相信西藥，北京和廣州的這一比例約占20%。這也是上海人崇尚西化的另一個體現。

對價格的重視，是上海人有別於北京人的另一個重要標誌，也是上海人關注細節的一個具體體現。在購買考慮因素中，上海人和廣州人對價格的重視程度幾乎是一致的（見表四）。

和北京、廣州相比，上海商業化程度更高，體現在資訊蒐集上就是，上海人更願意接受仲介服務機構。另外，上海人關注人際關係的深度，強調群體內傳播，他們對一些現場資訊（如促銷員介紹）的信任程度也明顯偏高。

總體來說，上海人是微觀化的，喜歡從小處著眼，注重細節。他們特別重視人際關係的深度，強調在熟人群體中的細節傳播。他們總是試圖改變，推崇境外時尚，從而表現自己的獨特。他們是生活細節與外顯時尚的領導族群。

廣州人

精於投資，隨意生活

在三地居民中，廣州人是最為務實的。在他們看來，表面的東西沒有那麼重要，買東西只要實用就好，是不是名牌沒有關係。零點調查2001年在耐用消費品、服裝首飾等四個方面的研究資料都表明，廣州人購物時對商品的實用性給予了更多的關注，在耐用消費品方面表現得尤為明顯（44%），明顯高於北京人和上海人（見表六）。

購物實用的同時，價格的衡量也是必不可少的。和上海人一致的是，廣州人對價格的重視明顯高於北京人（見表四）。在商業意識濃厚的廣州人心目中，質優價廉無疑是購物的最好尺規。

和其他兩個城市相比，廣州人的投資意識非常強。《理財周刊》進行的「中國主要城市理財綜合指數」中，拔頭籌的往往是廣州；零點調查2002年保險研究的資料也表明，廣州人注重投資回報，購買各種增值保險的比例比北京人和上海人至少高出8%。

提到廣州人，不得不提到他們對子女教育的關注。這種關注體現在保健品的消費上就

是，廣州人更多選擇為十八歲以下的青少年購買保健品（見表七），目的是「促進生長發育」。

總體來說，廣州人關心大事也關心小事，重要的是務實。他們講究自我認同，自我享受。主觀上廣州人追求穩定的生活，他們不是時尚的狂熱追求者，但隨時尋求最佳交易的努力，使他們在客觀上表現出不斷創新。他們是真正精明、善於投資的商人。

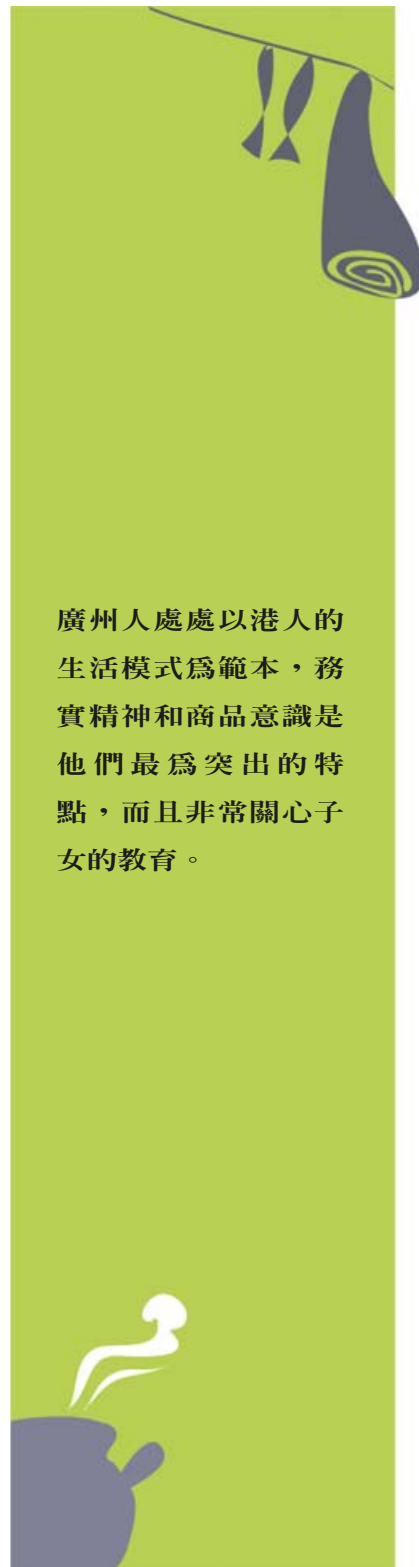
以上林林總總的資料無非是想說明，北京、上海、廣州這三個萬眾矚目的城市，居民的消費觀存在巨大的差異。

商家在進入三地市場時，採用同樣的宣傳策略顯然是不明智的，必須根據當地消費者的價值取向制定不同的執行方案。比如，一個新品牌上市，可先登陸廣州市場，運作相對成熟以後，再進軍北京和上海；對於上海消費者來說，強調「與國際接軌」可能正合消費者心意；在北京宣揚環保觀念，則更能提起消費者的興趣……。

總之，只有摸清當地消費者的消費心理，銷售策略才能真正做到有的放矢。（轉載自《北大商業評論》2004年10月號，作者為零點調查集團研究人員）

G

廣州人處處以港人的生活模式為範本，務實精神和商品意識是他們最為突出的特點，而且非常關心子女的教育。



價值百萬美元的MBA課程 天下文化為你取經

Harvard Business Essentials 哈佛商業必讀系雜

切中商界關切主題 世界級顧問專業審核

聯合晚報總主筆 蔡詩萍 · 博客來網路書店總經理 張天立

非凡新聞台總監 洪玫琴 · 萬寶周刊社長 朱成志

聯名推薦



教你贏得一生的談判

理察·盧克 編著 麥克·瓦金斯 審訂 吳佩玲 譯
軟皮精裝 定價300元

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

經理人的十堂財務必修課

理察·盧克 編著 山繆·海耶斯 審訂 施惠修 譯
軟皮精裝 定價320元

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

如何做好創新管理

理察·盧克 編著 勞夫·卡茲 審訂 楊幼蘭 譯
軟皮精裝 定價300元

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