

● 天邊的BRICs，不如身邊的 **CHATs**
—— China · Hong Kong · Macau · Taiwan 巨龍+3才是

話題

遠見

財經·管理·科技——第一流雜誌

Global Views Monthly 227 雜誌5月號

1986年7月創刊 2005年5月出刊



嚴凱泰：
裕隆要當一哥半



羅智先：
要在市場裡找到拳頭產品

腦袋經濟學

為什麼想買？為什麼迷戀品牌？

消費是理性還是不理性？

Neuroeconomics 腦神經裡有經濟學！

新手&新官的90天生存學

宅配市場上看3億件

非官方網站是現代大嘴巴？

少不了的健保，養不起的健保

有談判力就有影響力

ISSN 1017-5741



零售價 220元

TlFe800H

遠見

雜誌5月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌

Global Views Monthly 227

1986年7月創刊 2005年5月出刊



封面設計：Miing.com

數位化時代

速度決定競爭力，

遠見電子雜誌

自2005年1月起，

讓讀者即時與世界接軌

掌握國內外

重要財經管理趨勢。

遠見電子雜誌

http://www.bookzone.com.tw/e_magazine/index.asp

封面故事

206 腦袋經濟學 新觀念

腦袋經濟學 Neuroeconomics

汪芸

214 用腦袋改教育 中央大學認知神經科學研究所所長 洪蘭
人性，測試不得

218 用腦袋玩廣告 偉太廣告董事長 孫大偉
廣告就是賣幻想給大腦

220 用腦袋打品牌 BenQ數位時尚設計中心總監 王千睿
用故事打動大腦

222 用腦袋賭趨勢 政大人工智慧經濟學研究中心主任 陳樹衡
人工智慧抓理財方程式



China 中國

Hong Kong 香港

Macau 澳門

Taiwan 台灣

74 巨龍+3，才是話題



138 中區區域聯盟 把醫院變飯店

特別企劃1

74 CHATs話題 巨龍+3 CHATs 時代來臨

76 天邊的BRICs不如身邊的CHATs

——「話題」比「磚塊」更貼近台灣的發展

高希均

82 外資眼中的CHATs

坐三望二的經濟體

汪芸

84 經貿互賴的兩岸四地

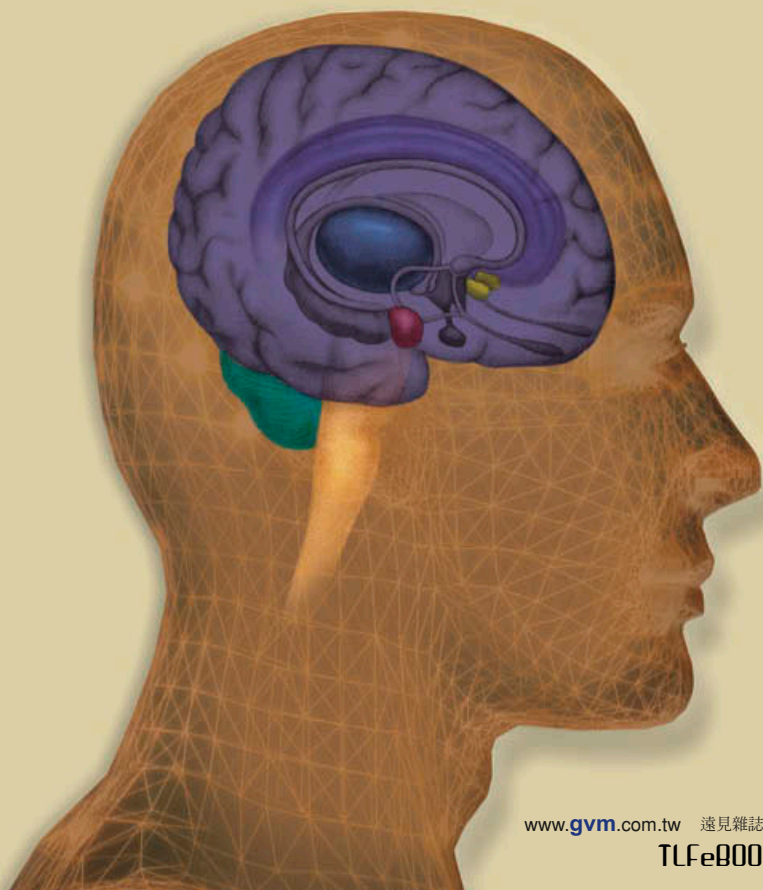
誰能缺席CHATs ?

汪芸

86 政治鐵絲網阻絕不了CHATs

宋秉忠

206 封面故事 腦袋經濟學



健康手冊



183



186

健保幸福列車——健保達人
疼惜健保資源，落實正確就醫



189

健保幸福列車——元氣達人
健康in，疾病out！



195

健保幸福列車——用藥達人
善用健保特約藥局，保障用藥安全

遠見

雜誌5月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



116 嚴凱泰：
定位裕隆「一哥半」



240 洪銀樹 想像，才有生意



250 談判力，造就影響力

特別企劃2

250 談判力 掌握人生發牌權

談判競爭力

楊索

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請見諒！

254 放眼天下 經典案例

談判力，造就影響力

王怡榮

258 名家說法 高手過招，箇中四味

楊索

統一企業集團總裁 林蒼生

「舉重若輕」包容代替防堵

立法委員 雷倩

「最低果子」應得物不錯失

明基集團法律顧問 李志華

「情緒計算」削弱對手銳氣

宇智顧問公司董事長 徐小波

「順道一提」用閒談博尊重

262 教戰守則 談判九要，步步為贏

劉必榮

全球焦點

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請見諒！

48 國際新聞集錦 世銀：台灣最易受天災侵襲

汪芸

52 國際瞭望 陳水扁總統入選《時代》100大人物

汪芸

56 國內聚焦 WEF肯定台灣資訊通訊發展

萬敏婉

60 彼岸探索 富比士兩千大排行 中國企業五十三家上榜

陳致中

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請見諒！

64 大師論大師 韓第論大前研一

他教企業規劃未來

著／韓第・譯／汪芸

遠見

雜誌5月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



156

羅智先的四大挑戰



122

陳丕耀

4000萬元的CEO學習之旅



126

全民健保 少不了又養不起

專欄

22 讀者投書

編輯部

30 觀念衝擊 用杜拉克的「八個方法」改善兩岸關係
——如果政府高層決策者像企業CEO

高希均

32 媒體前瞻 今作浪子，明為孤兒
——台灣在經貿上排拒大陸恐有嚴重後果

張作錦

34 字裡行間 歷史、文學 反思的動力

王力行

38 把脈社會 我最怕被媒體吹捧的名醫

黃達夫

40 策略思惟 大學「市場化」，是趨勢？還是逆流？

許士軍

44 透視科技 世紀災難 悲觀生力量

牟中原

151 知識經濟論壇 科技與習慣
我們何時進入無紙辦公室時代？

李誠

28 總編輯的話 簡單，管理新主張

刁明芳

人物

116 總編輯interview 裕隆汽車副董事長
嚴凱泰：定位裕隆「一哥半」

刁明芳、楊索

122 CEO開講 安泰人壽總經理
陳丕耀 4000萬元的CEO學習之旅

陳丕耀

有「心」比有經驗重要

林美姿

156 遠見人物 幫高清愿統一世界
羅智先的四大挑戰

王一芝

統一執行副總經理 羅智先：

要在每個市場找到「拳頭產品」

王一芝



黃千里

陳兩國

169

上看3億件宅配市場



266

錢復

關鍵談判 冷靜決策



278

到學校學時尚

248 名人開卷 《群眾的智慧》
多面向思考 當群眾比專家聰明時 陳鳳馨

266 遠見論壇 前監察院院長
錢復 關鍵談判 冷靜決策 錢復 主講

產業·管理

100 EMBA彼岸紀實 TCL集團董事長、總裁
李東生 用台韓模式提升中國 李東生 主講

104 MIT Technology Review
本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請見諒！
把太陽能電池印出來 著／費爾利·譯／張彥文

126 健保 全民健保 少不了又養不起 黃漢華
醫界抱怨
都是總額惹的禍？ 黃漢華

138 服務業 台中醫院院長
徐永年 改革醫院從非醫療下手 陳怡萍

169 宅配業 上看3億件宅配市場 張元祥
統一速達總經理 黃千里
向集團借力 終結淡季 張元祥
宅配通總經理 陳兩國
抗呆節流挑戰C2C 張元祥

176 科技 旅美智庫
為台灣產業把脈 高聖凱

180 科技 現代大嘴巴
非官方網站咬定企業？ 陳建豪

199 矽谷現場 One Angstrom投資公司董事長虞有澄談人生經驗
從Intel Inside 到 Intel Outside 張德齡

遠見

雜誌5月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



272

陳永淘 一介輕鬆人



282

馬克路索
賽車手重生老錶廠



223

《史隆管理評論》
新人生存學

240 南部企業家 「台灣馬達之父」建準電機董事長
洪銀樹 想像，才有生意

張經義

244 科 技 集結小家電行
大同迎戰3C賣場

陳建豪

人文空間

272 音 樂 人 客家歌手
陳永淘 一介輕鬆人

林韋萱

276 健 康 台灣大哥大 張孝威
總經理的養生三寶

張彥文

278 趨 勢 觀 察 到學校學時尚

陳怡萍

282 品 牌 人 物 SoWind集團總裁
馬克路索 賽車手重生老錶廠

王一芝

288 生 活 人 吃到台灣的滋味

葉怡蘭

290 古 典 新 談 閉上眼，聽電影

劉家渝

292 遠 見 書 摘 《法影一世紀》
印順導師與證嚴法師 記一段特殊因緣

潘煌

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，不便之處，敬請見諒！

知識管理

223 《史隆管理評論》
新人生存學

著／羅蕾格等・譯／李瑋

224 新 人 篇 主管如何幫新人求生？

林宜諄

228 新 官 篇 新官上任，90天生存學

林宜諄

230 實 戰 篇 新人求生，企業怎麼做？

林宜諄

236 學 者 篇 企業對待新人應如腎臟移植慎重

李瑞華



中華民國75年7月1日創刊
中華民國94年5月1日出刊

天下遠見文化事業群

創辦人 高希均、王力行、張作錦

1981 創辦天下雜誌

1986 創辦遠見雜誌

總裁 高希均 辦公室主任 林素伶

發行人／事業群總編輯 王力行 秘書 王聖莉

社務顧問 沈君山、張作錦、李 誠

法律顧問 陳長文

遠見雜誌

總編輯 刁明芳 編輯部顧問 張玉文 秘書 蕭羽君

副總編輯 楊 索、何文榮

主編 林美姿、汪 芸 主筆 宋秉忠、林宜諄

資深撰述 江逸之（兼召集人）

資深記者 王一芝（兼召集人）、高聖凱、張彥文

記者 張元祥、陳怡萍、張經義

研究編輯 萬敏婉

特約資深撰述 林蕙瑤（駐法國） 特約記者 陳致中

矽谷特派記者 張德齡

特約資深文稿編輯 呂美女

文稿編輯 王怡榮、林章瑩

執行編輯 劉懿萱

藝術指導 霍榮齡

視覺總監 陳之俊

資深攝影記者 陳應欽（兼召集人）

攝影記者 黃菁慧、陳宗怡 特約攝影記者 唐岱蘭

資深美術編輯 林薇依（兼召集人）

美術編輯 劉麗堅、吳盈恩

特約資深美術編輯 陸承宗

30雜誌

榮譽創辦人 溫世仁（1948～2003）

創辦人 高希均、王力行、溫世義

總編輯 游常山 主編 李康莉

採訪組召集人 張卉穎、林婉蓉

記者 王念綺、柯正倫、楊倩蓉

後製執行主編 劉翠蓉

文稿編輯 柴婉玲 執行編輯 尤筱瑩 資深攝影記者 吳毅平

攝影記者 李芸蓀 美術編輯 彭修凌 編輯助理 陳柏蓉

特約記者 李玉焜

天下文化

編輯部總監 林榮崧 編輯部顧問 張玉文

副總編輯 鄭惟和、林蔭庭、李桂芬

主編 項秋萍、鄧嘉玲、李國芬 副主編 詹小玫、劉家瑜、丁希如

資深編輯 李宜芬、徐仕美、畢馨云、李麗玲、郭貞伶、吳佩穎、方怡雯

編輯 林文珠、黃佩俐、張怡沁、沈維君、周宜芳、潘慧嫻

特約資深撰述 王 梅、潘 煊

小天下

編輯總監 許耀雲

副總編輯 張鳳蕙 專案主編 陳雅茜

資深編輯 江坤山、張容琪、吳雪梨、李世榮

事業群版權暨國際合作開發協理 張茂芸 專員 張毓如

律師 謝穎青

事業群業務部

總經理 林天來 總經理特助 蔡馥鵬 秘書 王淑惠

專案協理 王 品 海外業務代表 孫祥芸

遠見·30雜誌整合企劃暨業務部

總監 馬素珍 經理兼召集人 葉陶聖、林芳燕 經理 王鳳儀、蔡怡穎、林以恩

副理 蘇育正 業務主任 蔡素真、姜盈羽

企劃主任 廖國芬 資深企劃專員 陳佳莉

廣告企劃 陳慧珊、林素惠、連淑玲 業務助理 游潔如、賴靖蓉

遠見·30雜誌行銷企劃部

經理 林彥傑

主任 陳又銘、林思螢、李婉婷 專員 李嘉琪

天下文化行銷企劃部

副理兼召集人 武慧芳 副理 李汝桂

主任兼召集人 李雪麗 主任 葉亞薇、楊麗珍 資深專員 鍾蘊芳

專員 林麗紅、黃金城、周 悌、張勝宗 助理 張珮芸

小天下行銷企劃部

經理 劉淑琪

專員 陳 琪、王韻茹、戴安康

93巷·人文空間

店長 林欣儀 副店長 侯國全

專員 董孟茜、陳怡君、李世盈、黃秀月、吳宜蓁、吳玉珊、林建亨

事業群管理部

總經理 林天來

行政部

資深人力資源專員 李秀如 總務副主任 吳金花 總務專員 李子平

櫃台行政 莊紋菁、左珮瑜

網路事業部

主任暨召集人 吳正郁 網站行銷企劃專員 汪韻霖、嚴宇芳

網站美術編輯 陳湘琴、陳紹平

資訊室

資訊經理 吳照郎 主任 陳佩瑩

美術中心

經理 黃淑雅 主任 張議文 資深美術設計 李錦鳳、梁麗芬

美術設計 黃曉雯、鄭佳嫻

印務中心

副理 蔡佳珍 專員 陳仰高、江域平

讀者服務部

讀者服務主任暨召集人 何燕玲 資料處理主任 蔡淑君

資深專員 王秋梅 專員 陳縉淳、徐欣慧

發行部

發行副理 余淑惠 資深發行專員 徐偉明、張秀鳳

發行專員 吳志昇、張志明、游宏琛

事業群財務部

財務長 楊慧婉

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

財團法人知識經濟與管理研究院

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

董事長 高希均 院長 李 誠

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

執行秘書 張淑嘉

發行所 天下遠見出版股份有限公司 台北市（104）松江路93巷1號2樓

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

郵政劃撥戶名 天下遠見出版股份有限公司

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

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

行政院新聞局出版事業登記證局版北市誌第一八七八號

中華郵政北市第一九三六號執照登記為第一類新聞紙

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

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

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

台灣直銷代理 翰群國際事業有限公司：(03)533-0966 遠見授權學生總代理／龍山山文化：(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

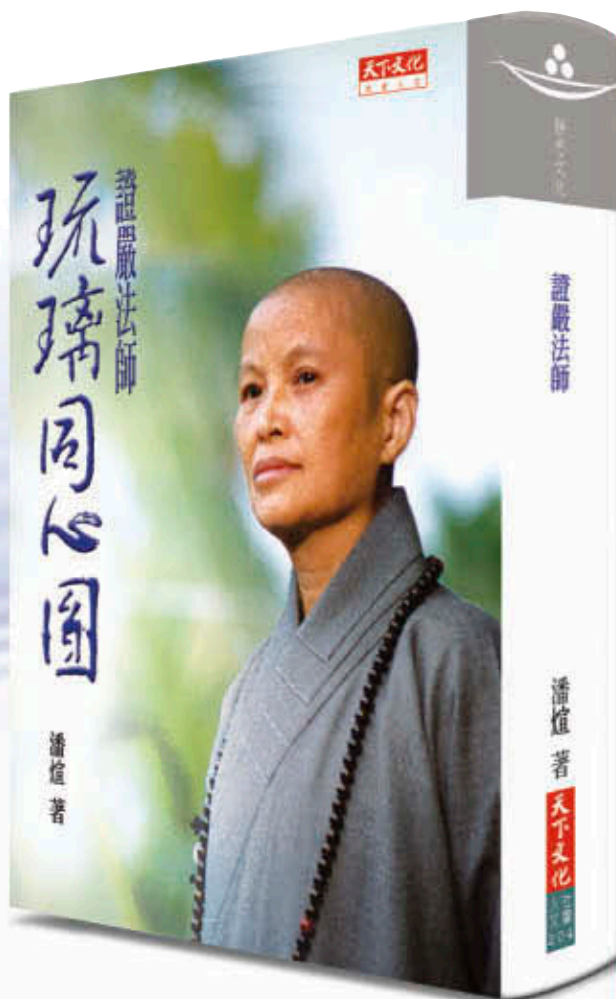
著作權所有，本刊圖文非經同意不得轉載，本雜誌不准出租

《證嚴法師琉璃同心圓》

第一部

證嚴法師授權撰寫
慈濟四大志業專書

■《印順導師傳》作者潘煌，近三年貼身採訪證嚴法師
■本書由證嚴法師親自作序



宋朝茶陵郁禪師有一傳唱千古的悟道偈語
「我有明珠一顆，久被塵勞封鎖
今朝塵盡光生，照破山河萬朵」
所寫即是淨如琉璃的人心自性

～證嚴法師

本書揭示慈濟最新的架構精神——「立體琉璃同心圓」
完整記錄慈濟四大志業如何以「大愛」實踐於人間
證嚴法師於書中
勉勵「合心、和氣、互愛、協力」
秉持「人圓、事圓、理圓」
成就真善美的晶瑩人生

《證嚴法師 琉璃同心圓》
全書近15萬字
潘煌 著
軟皮精裝
定價500元
天下文化22週年隆重獻禮



定價420元

《印順導師傳》
慈濟人的共同導師・人間佛教的開創者
潘煌 著
軟皮精裝
全書13萬字
印行突破3萬冊



讓生命很有感覺

閱讀226期《遠見》，李國修對於自我的「存在主義」見解，當兒子問他，「爸爸，您是如何找到自己？」這句話的無助感，令我感觸極深。也覺得他的兒子很幸福，能有這位父親，能給予適時的解惑與支持。

在我的成長過程中，受到的教育是以成績來論定一個人，所以流眼淚就是支撐我找尋自我的動力。

哭是非常好的工具，它不是軟弱的代表，而是壓抑情緒的出口。一個人成長教育過程，能有軍師以旁觀者及過來人的心得，給予迷惘的自己引導出一條路。找到自己，看見自己，那麼管理情緒這門課不再是很棘手，而是會覺得生命有感覺、有力量、很積極地迎接挑戰。

高雄市 服務業 蘇淑芬

不應變 就出局

拜讀《遠見》226期「總編輯interview」一文，陽明海運董事長盧峰海先生認為，「偵測環境變化」是領導者最重要的工作，筆者極為認同盧峰海董事長的見解。

管理學者包熙迪、夏藍在其合著的《應變》一書中，開宗明義指出「不應變，就出局」，這也同時告訴我們，在瞬息萬變的環境中，新的對手無所不在。發展迅速的二十一世紀裡，不僅企業決策者需要偵測環境變化的能力，政府、組織、家庭，乃至於個人本身都要具備這

項能力。

建議《遠見》雜誌，在環境變化複雜的今天，或許可以嘗試以「領導者的偵測嗅覺」做為報導的主軸，從各種產業層面分析探討，以提供產、官、學界，乃至個人的新思考面向。

台北 研究生 朱洪水木

破除產、學鴻溝吧！

企業與學校之間的關係，常常不能去有效的結合。其實，學校與企業兩邊要去做適當之溝通。唯有充分的合作，才可以培育更多的人才出來。

當企業在人才方面感到不足時，學校跟企業就要更加攜手合作培育人才，畢竟未來大學畢業的學生，最後還是要進入職場來就業。學校的學生，如果在企業上好用，自然而然就可以得到更多的口碑，何嘗不是在替學校打知名度最好的方式呢？

況且，與企業合作也有個好處，可以讓學校與社會接軌，可以提供學校好的方向來努力。最後，學校也可以得到企業的資源及資訊的支援，也能讓學生學到在學校所教不到的課程，讓學生能學習到更多的東西。

台灣未來面對的是國際化的競爭。我們在大學所學的知識，真的足夠讓學子們與其他國家一較高下嗎？可見有需要引進企業來教導在學校的學子們，以促進學生們更多的成長。企業也可以替未來的人才，提早布局準備。

宜蘭 學生 林立偉

樂做闊少！

身為二十一世紀愛打扮的男性，實在太幸福



了！因為在明媚的春光下，看到《遠見》介紹各大品牌不約而同地設計出色彩斑斕的男裝，對漫步仁愛路街頭的路人來說，不啻是一大福音。我相信張愛玲女士若活在今日，一定樂於做一個身著D&G的「闊少」！

只是那些服飾，似乎比較適用走秀或是電影明星穿著，真的要穿上Paul Smith的玫瑰花襯衫壓馬路，只怕會吸引不少「同志」青睞，在辦公室則可能招來老闆「關心」。

或許因此，《遠見》雜誌又出版了《穿出影響力》品味特刊，這樣一本契合台灣男性不擅打扮問題的專題雜誌，真是心中油然而生相見恨晚之感！

因為在這個年代，絕大多數男性還是只能「長年在灰色、咖啡色、深青裡打滾，」張女士還加上一句「質地與圖案也極單調」，否則會被認為輕浮和不穩重。

想像一下，連主席戰與胡主席錦濤若都穿上Jean Paul Gaultier的華服舉行會談，也許兩岸劍拔弩張的情勢也會大為緩和！

臺北市 研究生 彊藩培

打破龍頭大學迷思

《遠見》一直是一本好雜誌，雖宏觀也必須提看法；雖整理得很努力，分析應更深入。以高等教育為例，如是我，我會提出如下較異於一般的看法。

1.一般東方國家都有所謂的「樣板龍頭大學」；例如日本東京大學、香港港大、大陸北京清華大學、新加坡新大、韓國漢城大學及台灣台大。

他們一般受矚目是因其本國政府重點樣板扶植，校友影響力，該國經濟發展有一定成果；

也因資源豐沛，形成效率奇差，缺乏國內競爭，且社會媒體還在捧。

東方國家應破除傳統樣板龍頭大學迷思，整天只說集中資源，學校合併，根本永遠成不了所謂世界一流名校。

打破傳統樣板龍頭大學迷思才有機會，《遠見》應提出指正。

2.以本期專題「要當老總先讀名校」我有一些不同看法。

a.反向思考：把一些地雷公司的老總背景也整理公布。

b.事實上以創校創院歷史及學生校友規模併入考慮，台大恐怕至少會落在五名之外。還以台大居首，不但害了台大，使其沾沾自喜，對其他學校也不公平，對台灣高等教育也不好，也讓社會持續錯誤的印象，應非《遠見》樂見之事。

c.對交大、成大、政大的三學院成功原因分析太過粗略，事實上台大是有最多的學門，但已沒有多少個學門是全台第一，《遠見》應提出深入分析及匡正，對台灣高等教育的改革才有益處。

台北市 商 James Chen

更正啓示

226期P.42，文中第四段「第二是代工的問題。」應為代「理」的問題。

226期P.250，照片說明「王大閔在哈佛時期身影。」應為在「巴黎」時期身影。

226期P.259，北歐之光項鍊售價1390萬美元，應為1390萬元「台幣」。

簡單，管理新主張

刁明芳

久違了，少主們。

這期很難得同時採訪到羅智先與嚴凱泰。

上一次採訪羅智先是兩年前，飛到台南，他剛接手統一執行副總經理的位置，這個月他晉升為中國投資的副董事長。那天和夫人翩然出現在台北，神情愉快而自信，但在專訪中，隱約感受到，權力扶搖直上的他，言談比過去戒慎許多。

去年年初採訪嚴凱泰時，他那「很創新但也很大膽」的裕隆分割案，仍在各界的議論紛紛中，專訪時，他顯得有些疲憊和沈重。不像這次，市場傳出裕隆日產有6元現金股利的利多消息，嚴凱泰的整個氣勢都上來了，訪談間笑聲不斷。

只能說他們都變了，更多的自信寫在臉上。

兩位卻堅持，一路走來，始終如一。

羅智先形容自己現在的想法跟二十年前完全沒有改變，還是維持過去那個簡單的思考邏輯——每個行業都一樣，只要把最簡單的事情做好，因為一複雜，很多看得見或看不見的成本就會產生。

他還以自身為例：「我開會很簡單，只要邏輯不對，五分鐘就結束。」

嚴凱泰也很坦率地指出，他十五年前就替裕隆找到了定位——與大廠牌合作，但要擁有自己的生產和研發團隊；如今裕隆成功地從OEM走到ODM，證明他當年的堅持是對的。

喜愛亞曼尼線條簡約、剪裁大方的嚴凱泰，形容自己的行事風格和管理思惟也都很「簡單」。

他認為主事者最重要的工作，就是替集團找

到定位。其餘的工作，交給專業經理人去煩心即可。他形容自己授權得非常凶，反正每個月的數字會說話，團隊的眼睛也會說話，部屬若是小事情向他報告，常會聽到電話的那一頭突然「喀」一聲掛斷。

一向化繁為簡，作風也很「酷」的羅智先，很少跟人吃應酬飯，因為如果是對方要賺你的錢，那他應該感謝你，你又何必花時間應酬？如果是你要賺對方的錢，就該用專業去照顧對方的需求，不是靠應酬。

對他來說，做生意只有一個使命，就是替股東賺最多錢。談到管理，他主張一定要由組織來帶人，不能讓人去帶組織。就是這麼簡單。

兩位的簡單管理和泰然自若，愈來愈有大企業家的架勢。

令人好奇的是，他們旗下的專業經理人，是否也這麼從容不迫？

上期《遠見》介紹的印度管理大師哥夏爾（Sumantra Ghoshal），最近有新著作叫做《主管別瞎忙》，書中特別提醒，在目前企業凡事講求速度，不多考慮的狀況下，鼓勵了一群瞎忙型的主管，這類主管對公司其實很容易造成傷害。因為他們通常只處理即時的問題，忽略了長遠的議題，低估執行策略所需的時間，或是沒有分析風險與長期影響就莽撞行事，所謂成事不足，敗事有餘。因此呼籲企業主們，要替幹部們營造一個行事有效率的組織環境。

而對終日忙不停的专业經理們，哥夏爾提供了三項建議：第一、養成凡事目標導向的習慣；第二、定時反省，每天該做或不該做什麼；第三、拿出自律，不受瑣事干擾。 **G**

你以為退休金足夠養老嗎？

不！選對勞退制度，只是退休理財的一小步！

想擁有富足無虞的退休生活，

更完整的理財計畫必須現在就開始！

台大財務金融學系邱顯比教授

延續暢銷書《基金理財的六堂課》的寫作風格

深入淺出地告訴您有關退休理財不可不知的重要觀念與執行方法

書中詳述退休安排的基本觀念

探討台灣及各國的退休制度

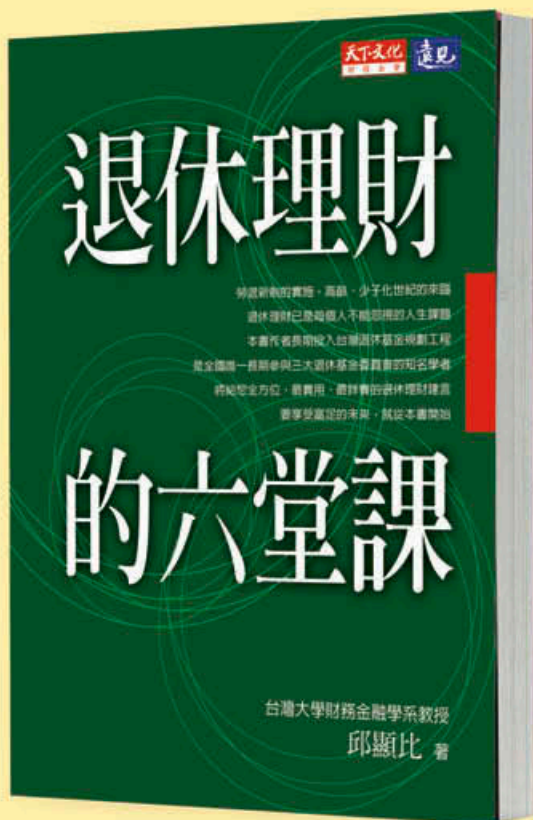
剖析勞退新制的影響與衝擊

說明各種退休財源的計算與請領方式

更進一步分析如何正確選擇退休理財的投資工具

《退休理財的六堂課》中提出的全方位、最實用、最詳實的建言

將解答您對退休理財的疑問、釋放您對退休理財的焦慮與不安。



邱顯比 著 定價320元



邱顯比 著 定價320元
值得一生信賴的理財書
作者歸納出投資理財的變與不變
教你更聰明地理財



用杜拉克的「八個方法」改善兩岸關係

——如果政府高層決策者像企業CEO

■高希均

（一）杜拉克又得麥肯錫獎

去年6月在《哈佛商業評論》（HBR）讀到彼得·杜拉克的六頁文章，題目是如此地簡單、清晰而又動人：「What Makes an Effective Executive？」筆者自告奮勇地在《遠見》去年7月號介紹了這篇文章。

HBR今年4月宣布了第四十六屆麥肯錫論文獎（McKinsey Awards）。麥肯錫論文獎是頒贈給「提出卓越管理思想者」。本屆有兩位得主分享首獎。彼得·杜拉克即以上述這篇文章獲得他第七次麥肯錫獎。這真是一位學者極高的榮譽。天下文化出版過杜拉克的《21世紀的管理挑戰》，曾於2001年在台灣獲「金書獎」。他的得獎感言是：「我希望我的書能幫助新一代的台灣經理人及企業家，成功地掌握社會的轉型。」

《遠見》今年1月號的「大師論大師」專題中，英國管理大師韓第在BBC廣播節目中評論杜拉克時，開宗明義的第一段話就是這樣說的：

「凡是現在當紅的管理概念，彼得·杜拉克大概都早就討論過了。隨你任選一個例子，很可能早在你出生之前，杜拉克就已經寫過有關那個觀念的文章。如果要列出一些管理思想家的名字，也就是我們所謂的『管理大師』，杜拉克必定高居首位。」

（二）用杜拉克邏輯來改善兩岸

如果我們政府的高層決策者就像企業的高層主管一樣，要做一位有效率的、有績效的領導人，那麼重溫杜拉克去年提出的「八個方法」，一定會比我提過的「八個觀念」更能「改善」台灣。

先做一個假定：政府的決策是真心誠意地要改善兩岸關係，推動三通，增加交流，減少軍備支出。

那麼讓我們按照杜拉克的「八個步驟」逐一來討論。

（1）決策者首先要問：「需要完成什麼？」

在當前全球化的劇烈競爭下，台灣已經無法孤立於大陸市場之外。事實上，近幾年每年對大陸超過200億美元的順差是重大的良性發展。

最簡單地說：整合兩岸資源，改善兩岸關係，以及推動三通，是台灣企業求生存、求發展的關鍵因素。否則，奇美的許文龍先生怎麼可能會寫出那樣的信？因此，改善兩岸關係是最優先的政策選擇。

（2）決策者再問：「這樣做對我們有什麼好處？」

兩岸資源整合的良性發展，才可避免台灣被邊緣化。這幾年來，企業家們都知道：資金已經跑了，訂單已經走了，工廠已經結束了，總

部的軀殼還留在台灣，心思早已遠離了。

兩岸關係改善才能「留」住人才與資金，否則就加快了外「流」。

（3）決策者說：「那我們就要採取行動。」

如果「改善兩岸關係」是真心誠意的，那麼就要真心地去做；如果是「玩假的」，那台灣就只能持續沈淪。

「真」的作法實在不難。前有扁宋的「中華民國是最大公約數」的共識，後又有江陳（江丙坤與陳雲林）的十點聲明，再加上國民黨主席連戰要去大陸溝通，執政黨只要尊重主流民意，順水推舟，等待收割。

（4）決策者說：「我們要對決策負責。」

過去四年政府權力很大，但是績效很差。

最好的辦法：就是做「對」的決策，負該負的責任。不能讓錯誤的決策，完美地執行。

在兩岸決策過程中，陸委會不能太強勢，經濟部不能太弱勢。政治支配經濟，經濟一定陷入困境。

（5）決策者要「對所採取的決策向各界溝通。」

在媒體時代，決策者要花時間與耐心，向政治光譜上的極端分子勸說。政治人物最重要的兩個本領就是：溝通與執行，缺一不可。溝通不執行，就只是「空想」；執行不溝通，就會陷入「獨斷」。

（6）決策者要注重「機會」，而非「問題」。

這是近年來多位西方重量級管理學者所共同強調的。組織中最能幹的人不是去「解決舊問題」，而是去「尋找新機會」。拿了舊地圖的人，永遠找不到新大陸。兩岸的契機不是在舊問題中打轉，而是要設法在新機會中脫穎而出。

決策者要訓練自己做一位新航程的舵手。

（7）決策者要召開有成果的會議。

對決策績效最大的傷害就是議而不決，決而不行，行而無效。國民黨副主席江丙坤訪問大陸回來，是借助他的訪問來改善兩岸關係，還是用各種方法來責難？

（8）決策者言行中所強調的是「我們」，而非「我」。

個人獨領風騷的時代早已過去，個人單打獨鬥的習性，也難以為繼。這是一個「群眾」「大我」一起奮鬥、共享的年代。

杜拉克語重心長地說：八個作法之後，還要再加一條規則：先聽後說（Listen first, speak last.）。

（三）當陳總統是「百大影響力人物」之後

杜拉克全文都在強調：「有效」（effectiveness）是一種紀律，可以學習到，也必須靠努力，才能獲得。如果不知道這是杜拉克的力作，很容易認為這篇文章不僅沒有石破天驚的創意，更是全篇舊調重彈。

這或許真是這位跨世紀智者的平易近人之處。他不需要標新立異，更不需要危言聳聽。這位大師是在提醒企業管理階層：回歸到管理與決策的基本面！八項作法中的每一項，都是那麼地熟悉與平凡；可是，又是那麼地根本與影響深遠，以及那麼容易地被視為當然而受到忽視！

偏愛出奇制勝的領導階層，或許很失望！原來做一個有效的決策者，最重要的還是回歸到那些枯燥乏味的八個基本動作！

美國《時代》雜誌剛選出陳水扁總統為當今世界上一百位有影響力的人物之一。《時代》雜誌期許陳總統以兩岸和解，而非戰爭，證明自己是位創造歷史的人。

這也正是我們最熱切的期許。

G



今作浪子， 明爲孤兒

——台灣在經貿上排拒大陸恐有嚴重後果

■張作錦

國民黨副主席江丙坤率團訪大陸，與中共官方獲得十點共識。江丙坤此行是爲黨主席連戰鋪路，連戰不久將往訪，和胡錦濤商討兩岸和平相處問題。總統陳水扁嚴詞抨擊這些行動，民進黨政府認爲違法，台獨基本教義派說他們「賣台」。

這些反應都不出人意料。但據《聯合報》的民意調查，台灣居民42%樂見連戰訪大陸，只有28%的人不支持。揆其原因，老百姓希望能安居樂業。安居就是不打仗，樂業就是生活富裕。能否達成這兩項目標，大陸都是關鍵因素。

中共會不會武力攻台？其實操之在台灣。台灣若獨，大陸必打。台灣若維持目前現狀，大陸內部要做的事很多，一般相信不會貿然生事。軍事問題反而好辦，至於經濟問題，就太複雜了。

大陸地大物博人眾，自從「改革開放」，立即成爲「全球經濟發動機」，世界各地企業家紛紛前來投資設廠促進貿易。

根據統計，2003年大陸進出口量達8512億美元，成長速度驚人。在進口產品中，電子和能源類產品又占重要地位。

因此，大陸進出口貿易量的變化，對全球經濟存在巨大的影響。尤可注意的是其產業結構，在工業生產基本不變的情況下，農業生產比重從過去的70%下降到50%，而服務業也有顯著的增長。

大陸經濟崛起之初，大量吸引外資，對鄰國當然發生排擠效用，且又以低成本的产品爭取外銷市場，鄰近國家也飽受威脅，因而頗生反感。但各國也知道，大陸之崛起爲大勢所趨，與其抗拒，不如相互合作，利用大陸的資源與市場，來擴大自己的競爭力。大陸也知道鄰國的這種心理，在加入WTO後，促成各國商品大量輸進大陸，使各國經濟齊步繁榮。而在亞洲金融危機時，人民幣堅持不動，避免了貶值競爭的危機，盡到了一個大國的責任。凡此種種，都使亞洲各國對中國大陸逐漸放心，並展開了積極的合作計畫。

去年底，大陸與東協各國簽訂經貿合作協議，雙方從今年7月1日起，對七千種產品削減或取消關稅，以期在2010年將這些貨物的關稅降到0或0.5%，這就意味著東協與大陸「十加一」自由貿易區的正式啓動。而日本和南韓也將加入，變成了「十加三」。這個自由貿易區，將與北美和歐盟鼎足而三，前程遠大。

台灣從「戒急用忍」到「有效管理」，都是限制企業家到大陸投資。但大陸的商機不會等待台灣。台灣原在全球領先的产品如電子、資訊等，現在都逐漸讓出市場。更不幸的，十幾年來，台灣囿於意識型態，內耗空轉，更使經濟疲憊不振。我們做了太久游手好閒、不務正業的「浪子」，現在經濟逐漸被邊緣化，再這樣下去，成爲「亞細亞孤兒」的日子恐怕不遠。 **G**



歷史、文學 反思的動力

■王力行

歷史，要像面鏡子，真確地反映事實，因為它會被檢驗。

最近在全球上演的「帝國毀滅」，被喻為較可信的希特勒最後十三天生活紀錄。因為它取材自希特勒隨身女祕書的回憶錄。回憶錄中，她誠實面對戰爭、國家處境，忠實地描述德意志帝國和「元首」的毀滅。

同樣是二次世界大戰的禍首，日本政府卻遠不如希特勒的女祕書，不肯誠實處理日本侵華的實際狀況。

歷史，因為文字的記錄，代代相傳，成為人類記取教訓、反思改善的動力。

然而，人們不再閱讀史書，不再從文學中尋找歷史、借鏡歷史。這是現代社會裡的一個危機。

1780年，美國總統約翰·亞當斯（John Adams）寫給太太的一封信，被廣為流傳。因為這段文字記錄了美國文化史的演進。

亞當斯總統寫到：「我必須研讀政治和戰爭；這樣，我的兒子才能有自由讀地理、航海、商業和農業；」「然後，他們的孩子才可能研讀文學、藝術、音樂、舞蹈、戲劇。」

過去四分之一世紀，儘管美國人的收入增加、知識水準提高，亞當斯總統的願景——子孫念文學，卻愈來愈少。

根據2002年的調查，美國年輕人不只不讀文

學，根本上對閱讀興趣缺缺。

不愛閱讀帶來的立即衝擊是：寫作能力薄弱、歷史觀不足。

去年，美國企業界花了30億美元在指導和補救員工的「寫作能力」上。在美國五十五所頂尖大學中，有八成的學生在高中時歷史成績不到「C」。

更深遠的影響是，不讀文學書、缺乏歷史感的年輕人，年長後參與公共事務的遠比讀文學的少。

專家們研究，和看電視或玩電腦的孩子相比，文學閱讀可以增強注意力、啟發想像力。由於閱讀文學，使一個人的人文素養提升，他們比較能理解不同文化下的人有差異，更具同理心和包容力。

現代人透過閱讀文學、歷史，理解前人公民社會和政府的形成；這正如古希臘人透過閱讀荷馬史詩、柏拉圖對話，習得政治運作和道德觀。

在吉隆坡舉辦的「讀一流書、做一流人」演講會上，好幾位華僑父母問道：「我的孩子一天到晚玩電腦，我怎麼讓他去閱讀？」

微軟創辦人比爾·蓋茲很有遠見，他說過：「在我的孩子沒有養成閱讀習慣以前，我不會讓他碰電腦。」

G



我最怕 被媒體吹捧的名醫

■黃達夫

最近有位記者問我，我們醫院（和信治癌中心醫院）既不是醫學院的附屬醫院，也不是醫學中心，不能授予「教授」之名，且又不施行績效支薪制度，醫師無法衡量來提高個人的收入，這樣會不會找不到「優秀」的醫師到我們醫院服務？我覺得這問題問得很好，不禁回應她：這不表示我們的理念，和台灣的主流價值觀大不相同嗎？

李家同教授曾在《聯合報》投書提及到一所師範學院評鑑，看他們列出的傑出校友都是做大官的人，李教授便感歎：「那些到偏遠地區從事教育的校友，一定被列在失敗的名單」。

我們要的不是如財前之輩（編按：日劇《白色巨塔》的主角財前五郎，一位醫術高超、醫德卻受爭議的醫師），台灣需要的「優秀」醫師，是願意默默照顧病人又樂於教與學的人。

我最怕的，就是經常被媒體吹捧病人量超眾的「名醫」。

在《哈佛醫師之路》書中，作者提到現今世界各國醫療保險制度，都有財務壓力，迫使醫師必須診療更多的病人，他問及負責哈佛醫學院臨床教育的佛萊徹（Dr. Robert Fletcher）教授，在這樣的現實環境下，哈佛醫學院要教育醫學生做好臨床工作，會不會有困難？佛萊徹教授認為當今的臨床工作確實必須追求效率，但是，「……日本所謂的『三分鐘門診』在美國是難以想像的。這麼短的時間內能做什麼？

申請檢驗、寫張處方箋、然後再說『請下次再來』嗎？這樣病人不是非得馬上再跑一趟嗎？診療時間太短，病人便不得不多看幾次門診，如此醫師只會更忙碌，無法節省時間。」

我有一位同學，他是新陳代謝科醫師，在美國行醫三十年後，六年前回國到我們醫院服務，不久便與我分享一個經驗。他有位病人曾在一位「名醫」門診看了兩年的病，因為她有這麼長的病史，所以我同學初診，花了一個多小時瞭解病情。那位病人覺得很不可思議，因為她看那位名醫兩年門診加起來的時間，還沒有我同學看診一次長。結果，我同學看診兩、三次後，她的病情就被控制下來了。

由上可知，「三分鐘門診」不但無法節省醫師的時間，對病人而言更是不利，不要說病人舟車往返，造成時間、金錢的浪費，還很容易因誤診而延誤病情。就算診斷對了，也可能因醫師對病情瞭解不徹底，使得療效常打折扣。

目前台灣人每年平均看診頻率約十五次，至少是美國人的三倍。看診時間短、頻率高的醫療形態，除了影響醫師的工作效率外，對病人而言，不但醫療品質拙劣，而且也不經濟。

如果社會上勞動人力必須經常請假看病，累積下來對國家生產力造成可觀的衝擊，影響了國家整體的經濟。但是令人不解的是，台灣政府與人民，卻對擺在眼前雙輸的局面麻木不仁，無動於衷。（作者為和信治癌中心醫院院長）**G**



《遠見》真正地協助台灣認清去向與未來

前些日在香港參加一個亞洲企業領袖的論壇會，會中特別請來一位哈佛的亞洲問題專家逐一分析各國目前所面臨的問題。聽他一一道來，甚有見地，於是我迫不及待問他對台灣的看法，他的答覆是：「在台灣只要打開電視就知道台灣的問題在哪裡，因為你們社會所討論的都是昨日的問題，如族群、意識型態，要不就是今天的問題，像當天發生的即時性的新聞，然而卻很少人談論明天的問題，這可能就是真正的台灣問題。」感謝我們還有《遠見》，仍然持續地向個人、向企業、向國家，分析明日的問題，真正地協助台灣認清我們的去向與未來。

——亞都麗緻飯店總裁 嚴長壽



大學「市場化」， 是趨勢？還是逆流？

■ 許士軍

具有古老傳統與歷史的大學，一向在社會中擁有崇高的地位和形象，不但被認為是人類知識的源泉，而且被賦予社會良心的神聖責任。然而，隨著世界環境的急遽改變，包括社會和經濟的多元化發展、數位科技的普遍應用、還有全球化的潮流。即使大學，也不免受到這些改變所帶來的重大衝擊：一方面，在一種嶄新多變的環境下，大學所擔負的功能和角色是否也必須隨之調整；另一方面，支持大學日益高昂的經費該如何籌措、或由誰負擔，這些都形成十分普遍而迫切的課題。

大學何價？

這一情況，已具體反映於關心高等教育的學者專家著作中，例如就在去年，國內至少出現了兩本這方面極具分量的著作，分別是由曾任哈佛大學校長達二十年的名教育家德瑞克·伯克（Dereck Bok）所著的《大學何價？》（Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education, 2003），以及由美國加州大學柏克萊分校公共政策教授大衛·克普（David Kirp）所著《搶救大學》（Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education, 2003）。從這兩本書的書名就可以看出，他們所關心的，是一個相同問題，就是憂心大學為了順應社會潮流，或為了獲得較充裕的經費，

走上市場化或商業化的趨勢，背離了大學「致力於尋求真理」的崇高理念。

自歷史觀點，所謂大學，不是一成不變的。早期的如巴黎、劍橋和牛津等大學，主要為傳授人類已有之知識為主，例如巴黎大學所授博士學位，乃模仿中古時代的「基爾特」性質，將其視為參加「教師公會」之資格證書而已。直到19世紀初，德國柏林大學才將研究功能納為大學之基本任務，這一改變傳入英、法與新大陸，形成今日一般所瞭解的大學在教學以外所凸顯的研究功能。

大學研究具商業價值

二次大戰之後，由於美國政府及企業發現，大學所擁有的知識及研究能力，不僅可應用於增強國防，例如發展氫彈、發射人造衛星、登陸月球等方面有重大幫助外，尤其對於企業每可帶來極高商業價值。因此美國國會於1980年通過「拜杜法案」（Bayh-Dole Act），容許大學將公費補助之研究成果申請商業專利，並將這種專利授權外界利用，甚至將研究成果用於創業投資，使得大學所擔負的功能，擴大到校園以外而和外界機構相結合。

自歷史觀點，我們今日所討論的大學本質，應以哪一時期為準呢？從社會演化觀點而言，凡是能夠生存下來的機構，都是具有適應環境能力並發揮功效的機構；在這方面，克普教授



說得好：「在市場領導時代的精神下，依照市場法則運轉似乎是自然不過的事。如果說，健康照護體系、博物館、甚至教會，都逃不出激烈的市場壓力因而改造重組，那麼高等教育又怎能置身事外？」

因此，對於什麼是大學的本質這一問題的探討，並非企圖保持或恢復某一時期的大學，而應該是自一更廣泛和前瞻的觀點去探求，我們今後所需要的，該是什麼樣的組織，能夠有效

加大柏克萊分校教授大衛·克普說得好：
「如果健康照護體系、博物館、甚至教會，
都逃不出激烈的市場壓力而改造重組，
那麼高等教育又怎能置身事外？」

滿足人類社會對於知識追求以及人才培育這些任務——假如我們仍然將這種組織稱之為「大學」的話。

「市場化」不等於「商業化」

今日世界上許多大學的發展方向，顯然是配合社會潮流和需要而來，同時這種轉變每可為學校帶來財務收入，是人們垢病大學「市場化」或「商業化」的主因。嚴格說來，「市場化」和「商業化」二者是有差別的。

就前者而言，拒絕「市場化」是否表示教師與學生所追求的學術活動應退回象牙塔中，而不理會外界社會的需要。但是令人擔心的是，像這樣的機構，在目前社會和政治生態下，會有誰願意提供其所需資源？即使是政府，恐怕也難以說服民意機關要求撥款，更不要寄望於民間機構了。

另外更真正讓人擔心而應該反對的，乃是「商業化」問題。此即指大學將追求商業利益

置於最優先地位，以至於將大學轉變為純粹商業性的「知識工廠」，忘記所應擔負有關知識研究和傳承任務；換言之，大學的宗旨和目標應奠基於人類對於宇宙或人生奧秘的好奇心，以及恆久文化價值的追求，不應以追求商業利益為出發點。在此所反對的，並非追求商業利益本身，而是「商業化」應該由其他性質的機構去擔負，不是大學；至於所稱應配合社會發展與潮流一點，大學在商業化之外仍有符合本身性質之極大空間。

以大學做為追求智識和人才培育的機構，它到底應該做哪些事？事實上，這也是難以一概而論的。首先，在一個多元化社會內，為了滿足不同人群或不同目的的需要，大學也可以有許多不同的型態和組織設計，包括了一般所稱的「研究型」和「教學型」；「文理學院型」和「專業學院型」；「國際型」與「地方型」等分類，各有其功能和價值。一般對於大學「市場化」趨勢給予猛烈批評者，多是站在「研究型」或「文理學院型」立場，事實上，我們不能否認「教學型」或「專業學院型」大學，對於社會及人類也同樣有其貢獻，這類學校能否做到「市場化」，反而是決定其生存能力與價值之關鍵要素。

一般綜合性大學，既有屬於學術或人文性質較高之文理與藝術學院（colleges），也有屬於專業性質之醫學、建築、法律、教育、管理、工程學院（schools）。事實上，這些不同性質的單位，各有其不同之宗旨、目標、組織與績效評估標準，而不應一律以「研究型」或「文理學院型」標準看待。對於這些專業學院而言，「市場化」反而是它們所應努力的方向，以及對社會的貢獻所在呢！（作者為元智大學講座教授）

G



世紀災難 悲觀生力量

■ 牟中原

或是爲了生活、或是爲了超越等理由，我們對未來都很好奇。如果能抓到一點未來的趨勢，那多好！也因此有了預言、啓示、算命。

有關個人或社會的未來，總有悲觀或樂觀的看法。這裡要談的是二十一世紀的未來。照說，二十世紀經歷二次世界大戰的殺戮，人類學會了如何和平相處，使過去六十年地球上沒有大規模戰爭，我們應該很樂觀才是。但近來有些奇特的現象發生，從病毒到溫度改變、從生態到氣候異常，讓人幾乎對未來感到悲觀。

去年英國皇家天文學家、劍橋大學教授李斯爵士曾說，直到二十二世紀前人類能安全無重大事件活下來的機率只有一半，最近他寫了一本書《我們的末世紀》。他願賭1000英鎊，預言2020年前，會發生死亡一百萬人以上的生物意外或恐怖事件。最近英國《衛報》也列出人類面臨的十大危機，包括恐怖行動（發生機率極高）、病毒流行（極高）、氣候變化（高）、隕石撞擊（中等）等等。

我們該怎麼看待這種預言？以氣候變化來說，許多證據顯示，大量燃燒煤、石油和天然氣，所產生的二氧化碳已引發大氣溫室效應。隨之而來的就是各種極端氣候，如旱災、颱風及它所帶來的各種災難，如水災、土石流及農業災害。台灣過去幾年中，已出現多次「百年」一見的水災和颱風等，這些都是預兆。

聖經中的故事提到，有了預兆，就有先知。

今日不是單一的先知，而是有一群科學家首先看到了二氧化碳增加的現象，和大氣溫度上升有關。然後產生了更多研究與辯論。接著是對全球增溫問題定下戒律，即1997年世界各國所達成的京都議定。工業化國家必須減少溫室氣體的排放量，以減緩溫室效應。這是人類史上第二次爲了環保而達成的全球協定。去年12月俄國國會通過加入京都議定後，它正式生效。

而在戒律之後，當然就是懲罰。目前所議定的懲罰細節還不是很清楚，基本上是貿易懲罰，這其實要待WTO與京都議定之間釐清關係，例如，國家之間是否可以因對方浪費能源而樹立貿易壁壘呢？實際作法爲何？

雖然美國還未加入京都議定行列，開發中國家（如中國）也還不必立即履行溫室氣體的減量，但相信京都議定已對所有國家造成壓力。

也許近代普世價值已超越了傳統宗教。但當人類面對可能的大災難時，宗教性的啓示還是很重要。我們必須經過預兆、啓示看到地獄的深淵，才能有所行動。這一世紀，由於人類活動對地球造成生態、氣候上的巨大衝擊，使我們對地球的未來已不再有樂觀的權力。

上一世紀人類面臨的是戰爭、流離的苦難。樂觀抱著人定勝天的態度，是上一輩的美德。

但是相對地，面對大自然的無情無義，悲觀才是行動的開始，有了行動才有新的契機。

（作者爲台大化學系教授）

G

大師 閱讀 杜拉克

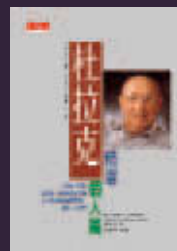
我們無法駕馭變革，我們只能走在變革之前。

在二十一世紀，管理最大的挑戰，是使組織成為變革的領導者。

——摘自《21世紀的管理挑戰》



定價320元



定價320元



定價320元



定價320元



定價220元



定價320元

Peter F. Drucker

國際瞭望

汪芸

陳水扁總統入選《時代》100大人物

美國《時代》雜誌4月10日公布2005年全球百位最具影響力人物排行榜，其中包括陳水扁總

統、連續兩年入選的大陸國家主席胡錦濤、女星章子怡與日本動畫大師宮崎駿。

2005年最具影響力人物

1. 亞洲地區最具影響力人物

- 中共國家主席 胡錦濤
- 中國華為技術有限公司總裁 任正非
- 朝鮮領導人 金正日
- 中國影星 章子怡
- 新加坡內閣資政 李光耀
- 日本動畫大師 宮崎駿
- 印度總理 辛格
- 印尼海嘯賑災教師 迪娜阿斯蒂達
- 日本豐田新總裁 渡邊捷昭
- 達賴喇嘛
- 韓國三星電子集團主席 李健熙
- 台灣總統 陳水扁

2. 最具影響力的領袖與革命家

- 美國總統 布希
- 梵蒂岡樞機主教團團長 拉辛格（新任教宗）
- 美國國務卿 萊斯
- 恐怖組織頭目 扎卡維
- 美國國防部長 倫斯斐
- 英國財政大臣 布朗
- 前美國總統 柯林頓
- 伊拉克什葉派宗教領袖 西斯塔尼
- 澳洲總理 霍華德
- 以色列總理 夏隆
- 巴勒斯坦自治政府主席 阿巴斯

資料來源：世界經濟論壇 繪表：陸承宗

Nucor是2005年全美表現最佳公司

美國《BusinessWeek》3月底公布2005年全美五十家表現最佳公司排行榜，今年的排行榜為該雜誌自1997年開辦此項評選以來最具產業多樣化的一年，重工業與石油業公司表現搶眼。鋼鐵製造商Nucor榮獲冠軍，二到四名ConocoPhillips、ChevronTexaco與Valero Energy為大型石油公司。

這項調查以十項標準進行評選，包括營業額、收益成長、管理階層如何分配資源、稅後淨利率與股東權益報酬率，並將公司過去一年與過去三年的表現考慮在內。

《BusinessWeek》2005年全美表現最佳公司

1. 鋼鐵廠 Nucor
2. 石油公司 ConocoPhillips
3. 石油公司 ChevronTexaco
4. 石油公司 Valero Energy
5. 醫療保險公司 UnitedHealth Group
6. 石油公司 Occidental Petroleum
7. 石油公司 埃克森美孚（ExxonMobil）
8. 雅虎 Yahoo!
9. 電信公司 內克斯特（Nextel Communications）
10. 伺服器軟體公司 Apache

資料來源：世界經濟論壇 繪表：陸承宗

台灣35家企業上《富比士》兩千大

美國《富比士》雜誌3月底公布全球最大兩千家公司排行榜，美國花旗集團榮獲冠軍，奇異（GE）排名第二，美國國際集團（AIG）第三。前十名中美國企業占五名，亞洲僅豐田汽車（第十名）上榜。台灣有三十五家公司上榜，前五名分別為國泰金、台積電、中華電信、台塑石化與鴻海。

根據該排行榜，中國大陸有二十五家公司入榜，前五名分別為中國石油、中國石化、中國電信、新鴻基地產與平安保險集團。

全球兩千大公司排行榜前十名（單位：億美元）

名次	公司	營業額	資產	市值
1	美國花旗集團	1082.8	14841	2476.6
2	美國奇異公司	1523.6	7503.3	3721.4
3	美國國際集團	950.4	7764.2	1739.9
4	美國銀行	654.5	11104.6	1887.7
5	英國HSBC集團	629.7	10312.9	1867.4
6	美國艾克森石油	2639.9	1952.6	4052.5
7	英荷企業荷蘭皇家殼集團	2651.9	1938.3	2214.9
8	英國石油公司	2850.6	1911.1	2318.8
9	荷蘭金融服務商ING集團	920.1	11751.6	680.4
10	日本豐田汽車	1656.8	2111.5	1408.9

資料來源：美國《富比士》雜誌 繪表：陸承宗

國內聚焦

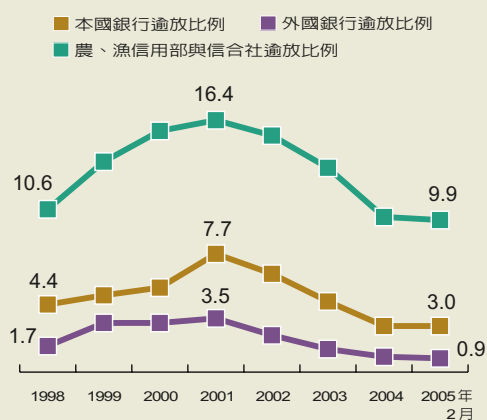
萬敏婉

金融機構逾放比例逐年下降

近來在立法院吵翻天的立委雙妹抄襲爭議，連帶地讓人注意到即將屆滿的「金融重建基金條例」。由行政院金管會的數據上顯示，自2001年7月金融重建基金上路以來，我國的逾放比例已由8.16%降至3.28%，總體逾放金額也由原本的1.33兆元降至5568億元，成效不可謂不大。

但細看金融機構的逾放情況，卻也發現本國銀行與農漁會、信合社等單位，在逾放比例上仍較外國銀行高很多。雖然行政院院會已通過延長金融營業稅的徵收期限至2010年，但因退場機制尚未完善，由此籌出的1250億基金財源恐也難挽救沈痾。

逾放比持續下滑（單位：%）



資料來源：行政院金管會 繪表：陸承宗

WEF肯定台灣資訊通訊發展

世界經濟論壇（WEF）最近公布「全球資訊科技報告」，台灣的「網路整備度指數」，由去年的十七名，上升至十五名。由於全世界資訊通訊科技（ITC）產業的基礎設施核心設備，超過50%由台灣製造，及台灣過去二十年來在ITC上的優異表現，WEF特別挑台灣做個案研究。報告裡，台灣在整體整備程度、使用度與環境等三大指標中，除環境指標由第八名落至二十三名外，其他兩者進步很多，由去年的第十七與二十二名，上升到今年第四與十一名。

資通訊前五強國

排名	2003	2004
1	美國	新加坡
2	新加坡	冰島
3	芬蘭	芬蘭
4	瑞典	丹麥
5	丹麥	美國
日本（第十二名）		香港（第七名）
台灣（第十七名）		日本（第八名）
		台灣（第十五名）

資料來源：世界經濟論壇（WEF） 繪表：陸承宗

稅收不足荷包空空

內政部的最新統計顯示，截至3月底為止，我國的稅收實徵淨額達2845億，較上年同期減少了0.5%。其中，受到年初通過的土地稅法修正案，將土增稅永久調降，使土增稅收入較上年同期增加了19.1%，對稅收有著積極的正面效益。

然而，從去年5月開始大量萎縮的股市交易量，至今不僅沒有起色，更在今年2月降至近兩年來的新低點，僅1兆1191億元，連帶使證券交易稅的收入大量減少，較去年同期大幅萎縮51.6%，為稅收減少的主因。

1-3月稅收較同期減少0.5%

		2005年1-3月 稅收總額（億）	2005年增 （減）率（%）	
稅賦實際徵收數		2845	-0.5	
主要稅目	所得稅	642	13.7	
	營業稅	741	-2.4	
	貨物稅	407	3.4	
	關稅	193	5.0	
	證交稅	144	-51.6	
	土增稅	287	19.1	
	菸酒稅	115	3.5	

資料來源：行政院主計處 繪表：陸承宗

彼岸探索

■ 陳致中

電子產品帶動 中國成世界第三大貿易國

根據世界貿易組織（WTO）最新公布的世界進出口貿易統計顯示，中國大陸2004年出口總額成長了35%，超越了日本；目前大陸進、出口均排名世界第三，僅次於德國和美國。

2004年中國大陸的進口和出口總額分別是5934億美元和5614億美元，其中出口占世界出口貿易總值的比重上升到6.5%，進口的比重則上升到5.9%。據世界貿易組織指出，世界電子產品出口去年大幅增長45%，是中國出口成長的主要動力。

2004年世界進出口貿易排名

國家	出口 排名	總額 (億美元)	進口 排名	總額 (億美元)
德國	1	9148	2	7175
美國	2	8190	1	15264
中國	3	5934	3	5614
日本	4	5655	6	4545
法國	5	4510	4	4641
荷蘭	6	3688	8	3199
義大利	7	3461	7	3490
英國	8	3456	5	4620
加拿大	9	3220	10	2758
比利時	10	3089	9	2872

資料來源：世界貿易組織 繪表：陸承宗

在職MBA報酬率高 北大、清華囊括前三名

根據《富比士》（Forbes）雜誌中文版4月初發表的「中國最有價值商學院」調查顯示，在目前如雨後春筍般湧現的大陸在職MBA教育中，北大國際MBA、北大光華管理學院和清華大學經濟管理學院，包辦了最有價值MBA的前三名。

這項調查鎖定的是畢業剛滿四年的2001年MBA畢業生，主要著眼點在就讀MBA前後在收入、職位上的變化。調查結果顯示，在職MBA目前平均薪資達13.1萬元人民幣，是入學前的二·二倍，畢業後平均只需一·二年即可回收投資成本。

2001年MBA畢業生年收入（萬元人民幣）

排名	商學院	收回投資 的時間 (年)	畢業 第一年	讀MBA 前後收入 增率(%)
1	北大國際	1.7	25.0	36.7
2	北大光華	1.0	14.8	95.2
3	清大經濟	1.0	11.1	74.5
4	上海復旦	0.7	11.1	80.9
5	上海交大 安泰管理	1.4	13.0	56.7

資料來源：《富比士》中文版 繪表：陸承宗

富比士兩千大排行 中國企業五十三家上榜

根據美國《富比士》雜誌最新公布的「世界兩千大企業」排行，中國大陸（包含香港地區）共有五十三家企業上榜，但進入前一百名的只有中國石油（第五十七名）和中國石化（第九十四名）兩家。

排名最佳的十家中國企業中，石油公司占了三家，分別是中國石油、中國石化和中國海洋石油；電信公司也有三家，分別是中國移動、中國電信及中國聯通。

而在兩千大企業中，美國企業占了七百一十一家，日本企業和英國企業則分別占了三百二十六家和一百四十家，分列前三名。

富比士兩千大企業——大陸企業排名

總排名	公司	銷售額 (億美元)	利潤 (億美元)	資產 (億美元)
57	中國石油	367	84	642
94	中國石化	497	26	482
128	中國移動	192	43	367
150	和記黃埔	135	19	792
167	中國電信	143	30	359
415	香港中國銀行	30	10	982
454	中國聯通	82	5.11	181
491	中國海洋石油	50	14	89
527	新鴻基地產開發	28	8.88	220
539	平安保險	76	2.8	245

資料來源：《富比士》雜誌 繪表：陸承宗

大師閱讀 柯維

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

——摘自《與成功有約》——



定價300元



定價200元



定價300元



定價320元



定價320元



定價360元



定價200元

全球金話題

巨龍+3

1492年，哥倫布發現了美洲：

1992年，歐洲人完成了歐盟：

2005年，《遠見》雜誌宣告：CHATs經濟圈時代到臨！

CHATs，是中國China、香港HK、澳門Macau（第二個字母）、台灣Taiwan四地組合的經濟圈。

CHATs，意譯「話題」，也是與我們最息息相關的話題！

中國 China

人口 13億人
面積 960萬平方公里
GDP 14170億美元
人均GDP 5,000美元
經濟成長率 9.5%

香港 Hong Kong

人口 680萬人
面積 1092平方公里
GDP 1567億美元
人均GDP 28,800美元
經濟成長率 7.7%

設計 林薇依

時代來臨！

在外資眼中，CHATs一直被視為一體，是逐年茁壯的經濟體。

在兩岸四地間，CHATs互動頻繁，經貿相依日漸加深。

在亞洲，CHATs的經貿總額大大超過日本。

在全球，CHATs是一個繼歐洲EU（歐盟），美洲FTAA（美洲自由貿易區）後，排名第三的經濟體。

在未來，外資預估這個經濟體將於2007年超越歐盟，成為全球第二大經濟體。

當台灣企業逐漸全球化時，CHATs會不會是這些企業家最關心的「話題」？

當台灣不斷尋找出路、拚經濟時，這個在身邊的CHATs會不會是希望的「話題」？

CHATs，世界正矚目的話題，誰能缺席？

何文榮

澳門
Macau

人口 44.4萬人
面積 21平方公里
GDP 67.7億美元
人均GDP 19,400美元
經濟成長率 14.2%

台灣
Taiwan

人口 2300萬人
面積 3萬6000平方公里
GDP 2860億美元
人均GDP 23,400美元
經濟成長率 5.7%

註：GDP為2003年統計數字，
人均GDP以購買力平價（PPP）計算。
經濟成長率除澳門為2003年，
其餘為2004年統計數字。

資料來源：世界銀行，行政院主計處，
澳門政府統計暨普查局，The World Factbook

天邊的BRICs 不如身邊的CHATs

——「話題」比「磚塊」更貼近台灣的發展

一個富裕的日本及四小龍不足以構成東方世紀，
唯有一個「經濟中國」，在二十一世紀初葉形成以後，
才會有可能在二十一世紀中葉出現「東方世紀」。

■高希均

兩岸的領導人從來沒有得過諾貝爾和平獎，就是因為他們所追求的不是雙方的「和平」，而是一方的「勝利」。

偉大的政治家就是能夠化隔絕為對話，化猜忌為互信，化戰爭為和平，化交流為雙贏。

（一）一個新名詞：CHATs

最近台灣媒體對BRICs有不少報導。有人誇大地稱它們為「四塊金磚」，台灣大學政治學系朱雲漢教授認為應以中性地「新興四磚」來形容。此刻，《遠見》雜誌要推出另一個新組合：

CHATs——China、HK、Macau（用第二個字母）、

Taiwan。可意譯成「話題」。尤其就台灣的地緣政治、經濟實力、外貿地區等因素來評估，巴西、俄羅斯、印度太遙遠、太陌生、太隔閡、太不確定感。CHATs則近在身邊、同文同種、擁有共同記憶。

本期對CHATs的特別製作，即在分析中國、香港、澳門、台灣所組成的「大中華經濟圈」（或「經濟中國」）的前景與潛力。CHATs當然遠比BRICs更貼近我們。自1990年代初起，海內外學者、企業家與稍後卸任的財經首長都倡導過類似的觀念：「大中華經濟圈」「經濟中國」「兩岸共同市場」。參與提倡的包括了顧應昌（院士）、

趙耀東、高清愿、于宗先、鄭竹園、蕭萬長、江丙坤等。

《亞洲大趨勢》的作者奈思比（John Naisbitt）曾經在書中指出：當1999年澳門回歸中國後，亞洲將揮別四百年的殖民歷史。

從1980年代中開始，自己就一直在觀察這一大中華地區經濟整合的可能性，也先後與林祖嘉、李誠兩位教授合寫過兩本這方面的書。

本文試就十餘年來的兩岸發展做一個歷史性的鳥瞰。

（二）送給陳總統的一本書： 《中國人的山河歲月》

2000年陳總統上任後不久，

1972年，美國總統尼克森當時就認為：
美國、歐洲、蘇聯、中國和日本
會出現「對稱的平衡」。

新黨召集人郝龍斌與總統會晤時，送贈了一冊《中國人的山河歲月》。這本書是我們「天下文化」於1997年出版。我當時寫了一篇「出版者的話」。現在引述這篇名為「中國，走向兩岸雙贏」的重要理念：

二十世紀是以「外國人」打「中國人」拉開了悲劇的序幕。1900年8月，八國聯軍攻陷北京。

對中國人來說，這漫長艱辛的百年，正如美國著名歷史學

者史來辛格（Arthur Schlesinger, Jr.）宏觀二十世紀的描述：「這是一個混亂的世紀，充滿了憤怒、血腥、殘酷；也充滿了勇氣、希望、與夢想。」

不論是在大陸或台灣的中國人，在上半世紀都經歷過國家命運的顛簸轉折——創國之艱與殖民之痛；在下半世紀，分別在重重危機之中，大陸是絕處逢生，台灣是化險為夷。

兩岸的交集在追求「雙贏」這個架構；兩岸的分歧，則在

「中國」這個涵義。交集或分歧就決定了一——中國人幫中國人，或是中國人打中國人。

（三）「經濟中國」的前景

沒有大陸今天的經濟改革，就沒有「經濟中國」的可能，也就沒有「經濟中國」理念倡導的必要。

回顧1990年代的論點，我常常引述：

諾貝爾經濟獎得主薩孟遜（Paul Samuelson）以「一個沈

2年後，CHATs貿易總額破2兆美元

2年後，CHATs生產總值12兆美元

15年後，CHATs為世界第二大經濟體



陳宗怡 攝

睡中的經濟巨人」形容經濟改革前的中國大陸，西方媒體以小龍形容台灣與香港。

當睡夢中驚醒的經濟巨人與活力充沛的兩條小龍結合時，「經濟中國」就變成了二十一世紀中最不可輕視的主力。

「經濟中國」這個理念正如西方媒體中所用的「大中國」一詞所意含，指的是結合台灣、港澳與中國大陸（特別是指沿海經濟特區）的生產因素：勞力、資金、原料、科技；同時借重台港澳地區在產銷、金融、服務、市場經濟運作下累積的經驗，以減少相互之間的人為障礙，謀求全體中國人的經濟利益，提升全體中國人的福祉。

在後冷戰時代，世界舞台上，決定一國角色的關鍵因素已經不再是核子武器，而是經濟實力。世界經濟地圖已被分割成歐洲單一市場、北美自由貿易區等塊狀。一個秋海棠形「經濟中國」已經在東亞冉冉升起。

（四）偉大的歐盟

人類歷史上最偉大的經濟結盟，那就是2002年12月歐盟（European Union）由原來的十五個，擴增至二十五個會員國：接納了波蘭、匈牙利、捷

克、愛沙尼亞、拉脫維亞、立陶宛等十個新會員國。其人口近四億五千萬，土地面積近四百萬平方公里，超過北美自由貿易區，成為世界最大的單一市場。

捷克前總統哈維（Vaclav Havel）指出：「如果這波歐盟擴大失敗，就等於錯失歷史契機，未能創造和平、穩定及繁榮。」今後歐盟的發展仍然會充滿爭執，但「戰爭」再也不會是歐洲人的夢魘。

（五）曲折的大中華經濟圈

在地球的另一端，自十九世紀以來，一直被西方列強輕視的中國與中國人，也正在經歷著一場空前的經濟整合。這是人類歷史上最難以捉摸的經濟整合；不僅外國人難以想像，中國人也難以理解。因為不像歐盟，它的整合過程是困難重重，既得不到台北的支持，又有北京的各種限制。但是它經過二十餘年默默的運作，市場經濟的力量終於漸漸抬頭，減少了政治勢力的束縛及意識型態的嚇阻。這就是大中華經濟圈（Greater China）——大陸、台灣、港澳——在跌跌撞撞中，曲折迂迴的形成。

美國布魯金斯研究所（Brookings Institution）指出：

「對所有亞洲國家而言，中國大陸是如此強大的勢力，想辦法和中國大陸合作是他們唯一的合理反應，這股潮流無法抵擋。」

儘管我們也熟知中國威脅論或中國崩潰論的論點，但是全球的主流民意是：與中國大陸「合作」「交往」「整合」幾乎變成了理所當然，甚至是唯一的選擇。

（六）兩位領導人的挑戰

既然經濟整合的大趨勢是如此的勢不可擋，台灣與大陸本來就是同文同種的同胞手足，為什麼還不能減少猜忌與防範？還不能超越各種藩籬與鴻溝？一個答案是政治人物缺少了跨時代的視野與歷史性的使命感。

經國先生在台灣推動的十大建設與小平先生在大陸推動的改革與開放，是兩個範例。可惜，更多的例子是陷入政治上的計算與算計的泥淖，而還不能自拔。

兩岸領導人陳水扁與胡錦濤剛被美國《時代》雜誌（TIME）選為當前世界一百位最具影響力人物中的兩位。他們可以改寫大陸與台灣的歷史，成為真正有影響力的人，如果他們能夠成功地推動CHATs。



高希均 教授 主持



許士軍 教授



司徒達賢 教授



苗豐強 董事長



現場簽書盛況

成功管理 就在整合！



■司徒達賢 著 ■定價750元 ■硬殼精裝

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

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

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

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

苗豐強以神通為例 把業務營運一分為三
卻是讓商業模式做專業整合的必要

外資眼中的CHATs

坐三望二的經濟體

汪芸

只不過短短的四分之一一個世紀，中國大陸崛起，帶動周邊地區經濟起飛之勢銳不可擋。

世界銀行2002年便估計，五年（2007年）內大中華經濟圈出口額占全球總出口額的比例將高達13.7%，購買力將超過歐盟，全部的國內生產總值將達12兆美元，幾乎是日本的3倍。

此外，高盛亞洲〔Goldman

Sachs & Co. (Asia)〕也估計，2007年時大陸與台灣按世界貿易組織（WTO）規定開放市場後，大中華經濟圈的進出口貿易總額將超過2兆美元，達美國的三分之二。到了2020年代，大中華經濟圈將超越日本與西歐，成為僅次於美國的世界第二大經濟體。

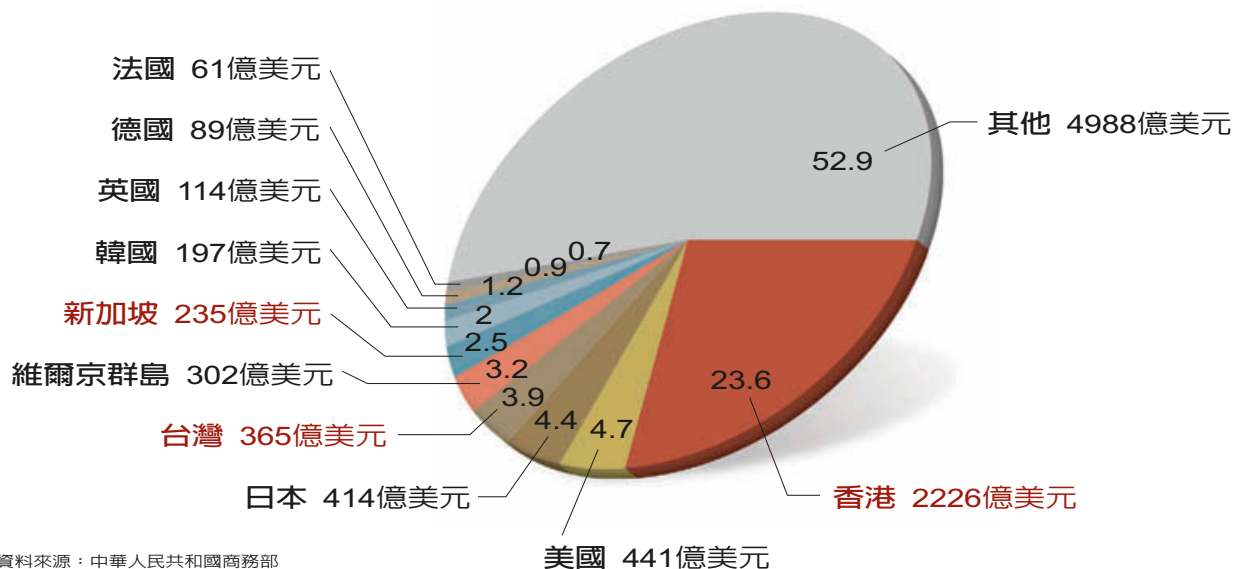
「大中華」的概念為投資機構使用多年。1993年，世界銀

行與國際貨幣基金組織便決定，正式將包括台港澳地區在內的中國地區視為一個整體的分析單位，並預測在今後十年內，中國經濟區將成為全球經濟的翹楚。

日本野村研究所在研究報告當中也明確使用「大中華」指稱中國大陸、香港與台灣並進行分析。美林、SBC瑞銀華寶證券、高盛、J.P.摩根、摩根

港、台、新投資蜂擁大陸（1979～2003年）

●對中國大陸累積投資額，港台分占No.1與No.4（%）



資料來源：中華人民共和國商務部
統計資料截至2003年底，億元以下四捨五入
繪表：林薇依

1988年美國政府「整合長期策略委員會」
預測在二十年內大陸會發展到僅次於美國。

史坦利及百富勤等國際證券銀行機構亦成立大中華研究部門，進行大中華經濟圈的股市研究。

事實上，大陸、港澳與台灣（China、Hong Kong、Macau 與Taiwan，簡稱CHATS）建立的「大中華」（Greater China）經濟圈概念早於1980年代大陸實施改革開放後發端，當時港商紛紛湧入大陸南部沿海地區，台灣製造商稍後也陸續到此經商，大中華經濟圈被視為勢不可擋的潮流*。

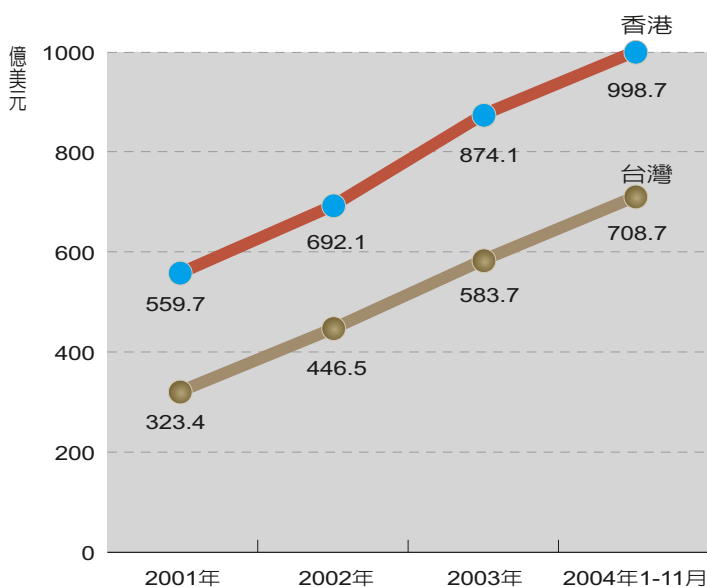
2001年大陸加入世界貿易組織後，大中華經濟圈的產業融合迅速滲透到大陸內地，港澳

台與大陸的交流也日益密切。

然而，台灣因兩岸政治對立，未如日本策略權威大前研一所預言，於2005年加入大中華聯邦，但兩岸民間經濟交流熱烈，台灣的企業家等於間接參與了這場劃時代的板塊融合運動。不過，擁有科技優勢的台灣，未來仍須面對其他國家間產品免關稅商品流動的重大威脅，以及被排除在亞洲自由貿易區外的危機。

*註：另有經濟學者提出將新加坡（Singapore）或東南亞（Southeast Asia）華商納入大中華經濟圈，使CHATS成為CHATS。

港台對大陸貿易額迅速擴張



資料來源：中國大陸「中國對外經濟貿易統計年鑑」「中國海關統計」 繪表：林薇依

未來經貿霸主 美洲自由貿易區 (FTAA)

包含國家：美、加、墨、巴西、瓜地馬拉、阿根廷、智利等三十四國
區域人口：8.54億人
總面積：4203萬平方公里
GDP總值：14兆美元

●美國與加拿大成立的美加自由貿易區於1989年生效，1994年墨西哥加入，組成北美自由貿易區 (NAFTA)，達成北美洲經濟整合。

●瓜地馬拉、薩爾瓦多等國成立的中美洲共同市場 (CACM) 於1960年生效。巴西、阿根廷、巴拉圭與烏拉圭共組的南方共同市場 (MERCOSUR) 1995年生效。南方共同市場原定於2005年前與秘魯、厄瓜多、玻利維亞等國組成的安地諾集團，成立南美自由貿易區協定，目前雖未正式簽署，但整合走向大抵確定。

●美洲自由貿易區的概念來自1990年老布希提出的「美洲企業方案」，整合北美自由貿易區、中美洲共同市場與加勒比海共同市場，各國領袖於1994年高峰會議協議於2005年元旦成立美洲自由貿易區 (FTAA)，2005年12月實施降低關稅及貿易壁壘。

●FTAA成立後，美洲大陸除古巴外三十四國都將加入，全區生產毛額高達14兆美元，成為全球經貿板塊的新霸主。

●不過美洲各國因發展程度差異太大，使FTAA諮商自2004年2月即停滯不前，是否能如期於2005年12月生效仍有變數。
(汪芸)

經貿互賴的兩岸四地 誰能缺席CHATs?

汪芸

——十世紀初，美國國務卿——約翰·海（John Hay）就曾預言：「地中海是過去之海，大西洋是現在之洋，太平洋是未來之洋。」近年來，大中華區的前景，逐漸受到全球矚目。對中國經濟抱持審慎態度的《紐約時報》去年8月大篇幅報導「北京之星橫跨亞洲，高高躍起」。北京大學教授林毅夫更預測2030年時，中國經濟可望追上美國。

大陸經濟地位的重要性不言而喻，近年亞洲地區的經濟成長主要靠對大陸的大量輸出。日本貿易振興協會（JETRO）指出，2003年大陸進出口增長

30%，帶動東亞各國的出口，日本對大陸輸出激增43.5%，對經濟復甦有極大裨益。

語言、文化相近的港、澳、台，與中國的經濟交流，較其他地區更為熱烈。

台灣vs.中國： 出口倚賴逐年升

大陸是台灣第一大出口市場與最大貿易順差來源地，台灣則是大陸第二大進口市場。主計處表示，2004年台灣對大陸貿易總額較2003年增加了33.1%；對大陸市場的出口倚賴度為25.8%，若將香港包括在內，對大陸市場的倚賴度更高

達37%。

香港vs.中國： 在港上市漸火紅

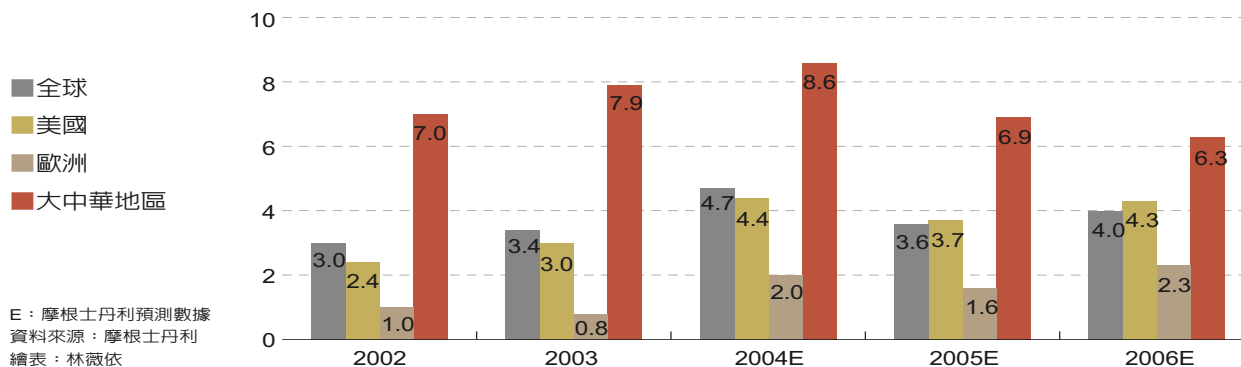
香港是大陸最大投資地，大陸則是香港最大的進口與轉口對象，也是香港本地產品的最大出口對象。

香港於1997年回歸中國後，兩地的貨品、資金流動與人員往來日益頻繁，合作的範圍不斷擴展，中國銀行等大陸企業以香港為基地，學習國際管理標準，港商也逐漸深入大陸的中部與西部省分。

2003年底，大陸對外直接投資總額為334億美元，其中香

CHATs成長率，全球No.1

●全球經濟實質GDP成長率預測(%)



1988年，撰寫《世界興亡史》的耶魯大學甘奈迪認為：
一個具有五個經濟和軍事中心的「多元化世界」中，
包括了美國、蘇聯、中國大陸、日本和歐洲經濟共同體。

港占了234億美元，為總量的74%。香港的中資企業超過兩千家，資產總額累計高達2220億美元。

港府不斷改善證券市場相關制度，香港逐漸成為亞洲地區籌資中心。2004年在香港上市的大陸企業累計總數達兩百九十家，占香港股市上市公司總數超過四分之一。

台商也躍躍欲試，2005年初已有近四十家台資企業在港上市，募集資金超過8億美元。估計2006年時，在港掛牌上市的台資企業將突破百家。

澳門vs.中國： 中資企業占大宗

實行開放型經濟體制的澳門，對中國的倚賴度極高，中國是澳門食品、日用品、工業原料的主要供應地，澳門則是中國重要的轉口基地。中國輸

往澳門的米，占澳門米總銷量九成。澳門最發達的成衣製造業，所使用的棉布量也有超過一半是中國生產的。

中資企業活躍於澳門的各行各業，中資是澳門第一大外來資金。澳門對中國的投資也逐年增加，2002年澳門對中國的投資超過5億美元，約占中國外商投資總額的0.9%。

澳門vs.香港： 交通、金融極密切

沒有深水港的澳門，在海外進出口上則大多仰賴香港中轉，在製造業、金融業，以及博彩業上，也大量倚靠香港的投資，澳門的旅客及房地產投資者，也以香港人為大宗。

兩岸四地經濟發展緊密相繫，在中國的帶動下日益蓬勃，相互整合後，必然將成為一股無法忽視的經濟力量。 **G**

全球最大經濟體 歐盟 (EU)

包含國家：法、德、荷、義、比、奧、瑞典、波蘭、斯洛伐克等二十五國
區域人口：4.54億人
總面積：406.6萬平方公里
GDP總值：13兆美元

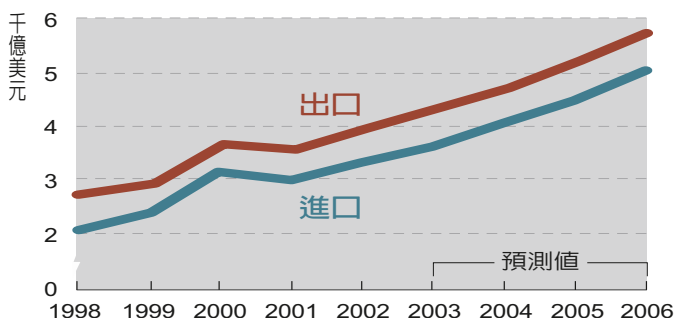
●1951年法國、西德等西歐六國簽署歐洲煤鋼共同體成立，為歐洲的區域經濟整合揭開序幕。

●1958年歐洲經濟共同體 (EEC) 成立，1967年歐洲共同市場成立。1973年英國、丹麥與愛爾蘭加入EEC，希臘、葡萄牙與瑞典等國數年後亦陸續加入，EEC顯現主導歐洲經濟整合的態勢。1979年3月歐洲貨幣制度成立。

●1993年EEC改名歐洲連盟 (EU，簡稱歐盟)，歐洲單一市場開始實施，保障各會員國內資本、人力、服務的自由流通。1994年，歐盟與英、奧、挪威等國組成的歐洲自由貿易聯盟 (EFTA) 成立歐洲經濟區。1995年奧地利、瑞典與芬蘭加入歐盟，會員增至十五國。2002年元旦，歐盟實施單一貨幣。

●2004年5月，東歐十國正式加入歐盟，形成一個橫跨東西歐二十五國的歐洲經貿板塊。新歐盟GDP（國內生產毛額）達13兆美元，對外貿易額占全球總貿易額的20%，為全球最大經濟體。歐盟東擴後與俄羅斯接壤，強化了西歐對俄羅斯發展的影響力。
(汪芸)

CHATS貿易額驚人成長



資料來源：Goldman Sachs 繪表：林薇依

政治鐵絲網 阻絕不了CHATs

1980年代，「大中華經濟圈」的概念第一次提出。

從此，地球上就出現了這個經濟板塊，也成了地球上最閃亮發光的一塊。

諷刺的是，這塊地球上金光閃閃的板塊，也是最矛盾的一塊！

四分之一個世紀以來，兩岸之間經貿往來不斷翻升，

不僅貿易額突破600億美元，每年更有著三百萬人次的往來。

但在這樣的經濟互動中，卻又頂著飛彈互瞄、政治人物動作不斷，

甚至彼此互視為假想敵的矛盾！

外資預測，兩年後大中華經濟圈將成為全球第二大經濟體。

屆時，CHATs這個亮麗的「話題」很有可能逼使兩岸切掉政治的矛盾！

■宋秉忠

4月底，由北方大陸跨海颳來的沙塵暴，塵霧瀰漫，讓人看不清楚彼此，好像反分裂法公布後的兩岸政治。

不過，塵霧再厚，卻掩蓋不住大中華經濟圈散發出來的耀眼光芒。

台灣第一大食品廠統一在大陸營收去年突破10億美元，4月份接任統一中國投資副董事長的統一執行副總羅智先指出，1980年代，大陸還只是個地理名詞，還不算是個經濟體，但現在中國大陸已經成為

統一集團的生命線。

以大陸為主的大中華經濟圈，不但是統一集團的生命線，也是台灣經濟的生命線。

據台灣統計，台商在大陸的投資已超過400億美元（大陸統計365億美元），去年出口大陸的金額亦突破450億美元，每年到大陸的旅客更超過三百萬人次，連經濟高度整合的北美自由貿易區也無法企及。

但是最早看到「台中港」（台灣、中國、香港）商機的，不是台灣當政者，而是經濟學家

及台灣老百姓。

中國商機， 人民率先掌握

前世銀駐中國首席經濟學家華而誠，1992年搭機到北京就任時，一下機場，迎面而來的就是一排排面無表情的解放軍，想想全世界有幾個國際機場是由軍人管入出境？華而誠當時第一個念頭是：「我要回台灣」。

後來，華而誠在北京三里屯閒逛時，看到一家當時極罕見



1992年12月號《遠見》雜誌以

「巨人與小龍的結合——經濟中國」為題，
指出「中國人終將在二十一世紀揚眉吐氣」。

的西點麵包店，一問之下，才知道老闆是台灣人。

這位台灣老闆告訴華而誠：在台灣，他的本錢大概只能買一個小角落，但在北京，他可以開一家店，因此帶著一家老小「移民北京」。

這件事給華而誠極大的啓示，1992年，北美自由貿易區還在醞釀中，「台中港」雖然未在政治上整合，但文化的同質性實際上已促使經濟整合加

速進行。

文化同質， 中、港成為新故鄉

因此，在華而誠到達北京的第二年（1993年），世界銀行就吸收華人經濟學家鄭竹園、高希均等人的觀念，在年度的經濟發展報告中，首次以「大中華經濟區」做為分析單元。因為這個經濟區塊的投資、貿易和人員往來密切程度，在

1993年時不但遠超過東亞其他地區，也超過當時正在醞釀中的北美自由貿易區。

曾多次中介兩岸財經高層交流的華而誠指出，北美和中南美洲經濟整合的最大困難，不是金流、不是物流，而是人流、人員的往來，

相形之下，在政治相互敵視、海空運無法直航的情況下，由於文化的高度同質性，中國、香港仍然成為台灣人的



陳宗怡 攝



國民黨副主席

江丙坤：台灣應思考邊緣化的問題

如果兩岸政治緊張關係不化解，大中華經濟圈就很難推動。我覺得「不統、不獨、不武」是一個不錯的政治解決方案。

我3月底到大陸訪問，就是希望化解兩岸的經貿問題，把經發會朝野的共識變成兩岸之間的共識。

如果兩岸直航，台商可以到大陸工作，週末回台灣，這樣一來，他們就住在台灣，消費在台灣。貨運如果直航，運輸成本可以節省，台商也不必到大陸去投資。

新故鄉。

到底有多少的台灣人居住在大陸？有多少的台灣人曾經去過大陸？

中共方面一直把這個數字視為極敏感的「國情統計」，至今未對外公布。不過，根據上海市台辦於2002年公布的數字：在上海停留超過三個月以上的「常住」台商有二十二萬人；停留一年以上的台商超過一萬五千人；截至2002年6月底，到過上海的台灣人已經達到三百四十五萬人次。

國際分工， 台灣是關鍵少數

常年往來世界各地的華而誠指出，大中華經濟圈的這種人員往來密度，連整合度最高的歐盟都趕不上。「很難想像義

大利人會跑到法國定居，或是法國人會跑到的義大利定居，」華而誠說。

大陸有十三億人，台灣只有兩千三百萬人，規模不同，大陸市場成長理應比台灣快。台灣雖小，但在國際分工體系中，具有交通便利、國際貿易經驗豐富、成本控管的優勢，工商建研會理事長郭台強因此建議，台灣應該利用這些優勢，在大中華經濟圈中扮演「關鍵少數」。

專做汽車飾條的敏孚機器工業董事長魏昇煌，就是帶領台灣企業成為「關鍵少數」最好的例子。

交大電機學院畢業後，魏昇煌到紐約念企管碩士，後來在美國的迪吉多電腦擔任電腦工程師。1991年他回台灣繼承家

業，當時的台灣工資還不算高，但是幾件事情觀察下來，魏昇煌最後還是決定在1992年到浙江寧波設廠。

首先是1989年到1990年期間，全台陷入大家樂簽賭的狂熱，勞工工作意願空前低落，魏昇煌就聽到同業說，當外銷旺季趕出貨時，有老闆當場向員工下跪，拜託員工加班。

在正式投資前，魏昇煌曾經兩次親身到大陸考察，在大陸，他看到在台灣三年才能造好的路，在大陸三個月就能完工。與中共官員交談時，只聽見滿口生意經，聽不到一句政治辭令。

先占優勢， 構築後進者門檻

從1992年設廠開始，敏孚在





經建會主委

胡勝正：應重新評估投資大陸的風險

大中華經濟圈的構想不錯，但是中國有高度政治風險，這是歐盟所沒有的。

即使不考慮政治風險，也要考慮經濟風險。現在台灣出口到大陸的金額已占總額的36%到37%；投資的金額也占到總額的六到七成。

以前，台商看到同文同種的優勢，而把雞蛋放到同一籃子裡。但在中國加入世貿組織後，根據國民待遇的原則，中國已不能再給予台商特殊優惠，其次，中國的勞動成本這幾年不斷攀升。台商應該重新思考全球布局的問題。

大陸充分運用台灣的成本控管觀念，分布各地的十三個工廠、一千六百名員工，全都由大陸幹部管理，台籍幹部不到十人。

由於管銷成本控管好，敏孚在大陸的業務每年以20%以上的速度成長，去年營收已經突破10億人民幣，在大陸市場的市占率達到65%。

也由於進入大陸市場早，敏孚已經在大陸建立完整的供應鏈，對後進的國際大廠構成進入門檻，以致幾乎所有在大陸的國際車廠，都選擇與敏孚合作或合資。

敏孚也在去年4月通過全球製造業最嚴格的「福特Q1」品管驗證，成為福特全球供應商之一。

魏昇煌曾在福特供應商聚會

提過這樣的構想：在台灣整車生產某些行銷大中華經濟圈的车款，然後利用海運送往大陸沿海城市，這比從重慶的福特車廠利用陸路運輸，更有效率，運費也更低廉。

回顧2000年之前台商在大陸的布局，經建會主委胡勝正認為，台灣產業原來的問題是規模不夠大，台商外移大陸，利用大陸市場來擴大規模，其實是台灣競爭力的延伸。

而且，台商在投資中港的同時，其實也同步提升了對台灣的投資。

兩岸互動， 政治限制經濟發展

根據主計處的統計，在1996到2000年的五年間，台灣的民間投資仍然有平均9.77%的成

長，不但比9.54%的出口成長幅度高、更比政府投資成長幅度高（這五年中，政府投資還減少0.15%），成為經濟成長最重要的推力。

只可惜，在兩岸的互動中，政治人物的盤算和商人的不太一樣。

3月底，率團到大陸進行「經貿之旅」的國民黨副主席江丙坤指出，台灣當政者對大陸的政治定位，與台商對大陸的經濟定位南轅北轍，因而造成台商情感上的撕裂。

一位上市化纖廠的總經理十幾年來一直資助民進黨人，從前立委康寧祥到現任行政院長謝長廷，都曾經接受過他的幫助，而且他從不求回報。

在生意上，這位小「許文龍」一直深耕台灣，沒有到大陸投



工商建研會理事長

郭台強：台灣不要自己把門關起來

大中華經濟圈已經是大勢所趨，除非台灣願意經濟發展倒退，否則以政治去影響經濟，是很愚蠢的作法。台灣應該利用大陸通往全世界，而不要自己把門關起來。

我看到大陸當局對於台商上市改採輔導的態度，但是大陸股市體制尚未健全，對台商的吸引力有限。不過，以長遠來看，資金鏈是政府掌握企業的最後武器，因此，政府應該積極輔導大陸台商回台上市。

資。但去年年底，這位滿口台灣國語的總經理卻因為不能直航而遭受的損失大發雷霆。

由於兩岸不能直航，經香港中轉上海，一個二十噸貨櫃的聚酯加工絲，海運要多花400美元。這家公司一個月要出口三百個貨櫃到大陸，等於要多花12萬美元運費。一年下來，讓這位民進黨死忠支持者損失144萬美元。

去年，這家在台灣扎根三十多年的化纖廠，由於上游廠商南亞到昆山設廠，正式向投審會申請到大陸投資。

以商圍政， 中共訴諸反分裂法

2000年，民進黨帶著「台獨黨綱」進入廟堂，中共即改變過去政經分離的政策，進一步

干預大陸台商的政治態度，大陸台商在政治和經濟上的撕裂感也因此更加強烈。

一位創業者坦言，這一、兩年，台商間瀰漫著一股難以言喻的「鬱卒感」，一方面擔心被中共列入支持民進黨的「綠名單」，一方面又怕被台灣扣上紅帽子，早年台商在大陸志得意滿的景象已經看不到。

2001年3月中共國台辦副主任李炳才宣布：「絕不允許台商一邊賺大陸的錢，一邊搞台獨」；隨後，大陸工程董事長殷琪、奇美創辦人許文龍、長榮集團總裁張榮發和宏碁創辦人施振榮等人被中共媒體點名為綠色台商，他們在大陸的業務都受到不同程度的影響。

這種撕裂在今年3月中共公布反分裂法後，達到最高峰。

胡勝正指出，由於台灣對大陸經濟的倚賴日益加深，且部分台商倚賴大陸的程度又甚於台灣，所以中共「以商圍政」的作法也日益露骨。

不過，在反分裂法展現強硬的同時，上海富蘭德林諮詢公司總經理劉芳榮觀察到：中共其實是「硬愈硬，軟愈軟」。

CEPA簽訂， 香港成登陸跳板

原先中共一直認為，讓台商在大陸A股上市募資，會造成資金外移，但現在態度已經出現一百八十度大轉彎。

從去年2月國台辦和證監會首度宣布，鼓勵台商上市後，去年中共國台辦至少已耗資數百萬人民幣，贊助兩場台商上市說明會。擔任多家台商上市

2002年，新加坡總理吳作棟：

「經濟整合已經變成推動國際政治的力量……整體來說，中國會一直進步，中國的發展會對區域產生正面衝擊……一個充滿活力的中國，會成為這個區域的鄰居，我毫不懷疑這一點。」

諮詢的劉芳榮透露，現在已有多家台商通過審查，兩年的輔導期結束後，2007年將可看到多家資本額在4億到2億人民幣的中小型台商現身上海A股。

這種衝著台灣政府「推動台商回台上市」政策而來的措施，劉芳榮認為，會切斷台商與台灣的資金鏈，現在台商在兩岸的獲利傾向放在第三地，未來如果從大陸股市募資，勢必顧及大陸股東的權益，利潤的天平必然往大陸傾斜。

不過，對於政府來說，比較關心的還不是台商在大陸上市，而是中港簽定CEPA（更緊密經貿關係安排）後，台商以香港為進軍大陸的跳板，大舉到香港上市。

今年初，已經有將近四十家台資企業到香港上市，而據外商投資銀行估計，明年在香港上市的台商將突破百家。

東協加三，台灣邊緣化危機顯現

胡勝正也承認香港股市對台商的「致命吸引力」。他表示，大陸股市交易秩序混亂、透明度不足，對台商的吸引力有限，台商到香港上市的風潮，才真正令人擔心，例如鴻海子公司富士康已到香港掛牌。

台商連番到香港上市，已影響到台港股市的枯榮。台股成交量向來比港股高，顯示台灣股市比香港股市有活力，但是去年11月，台股單月成交量首度被港股超越；今年第一季，台股成交依舊活躍，而台股卻陷入低迷。

然而，對台灣威脅最大的還不是CEPA，而是將於2010年成形的東協與中國自由貿易區（東協加一），以及積極醞釀中的東協與中日韓自由貿易區（東協加三）。

中華經濟研究院去年的研究顯示，如果台灣被排除在東協加三之外，台灣實質GDP將下降0.98%；社會福利將減少43.3億美元；各產業生產總金額將下降69.7億美元。

東協加三的威力不但台灣承受不起，連美國也擔心被排除在外。

新加坡東南亞研究中心訪問學者瓦提齊歐提（Michael Vatikiotis）即撰文指出，美國官員曾向他表示，美國擔心中國主導的東協加三會形成反美聯盟。以前美國曾阻撓東亞共同體的形成，但隨中國崛起，這個概念已開始成形。

單純從外商直接投資觀察，在大中華經濟圈中居主導的中

國大陸，截至2003年底累計已吸收外資4997億美元，2002年甚至一度超越美國，成為全球第一。

「拖」，只會流失籌碼

英國《經濟學人》指出，若以購買力平價計算，中國大陸已是全球第二大經濟體，2020年將超過美國。

2004年，當中國大陸超過日本，成為全球第三大出口國時，《經濟學人》又預測，中國大陸十年內將超過美國，成為全球最大貿易國。

台灣做為大中華經濟圈的一員，究竟是要繼續扮演「關鍵少數」，還是在2010年東協加一成形，或之後東協加三成形後被邊緣化？

中港的CEPA是在一中的架構下，台灣擔心變相的一國兩制，而台灣屬意的FTA（自由貿易協定）則事涉主權，中共不會讓步。這是台灣現階段的兩難。

參與規劃國民黨主席連戰訪問大陸的文化傳播委員會主委兼大陸部主任張榮恭指出，「拖」只會讓台灣的籌碼繼續流失，台灣應該在CEPA和FTA之間，尋求兩岸都可以接受的模式。

G

TCL集團董事長、總裁 李東生

用台韓模式提升中國

韓國是由政府輔助少數
國際級大企業，
帶動產業競爭力；
台灣則是以中小企業為主，
專注在價值鏈的某些環節。
TCL總裁李東生
在北京清華大學指出，
合併採用台、韓發展模式，
極有益於中國
經濟地位的提升。

■ 李東生 主講



李東生

2004年全球最具影響力商界領袖之一

被《財星》(Fortune)雜誌選為「2003年亞洲年度經濟人物」的李東生，於華南理工大學畢業後，即進入TTK家電公司（TCL集團的第一家企業），自以後快速晉升。

1986年李東生被任命為廣東惠州市工業發展總公司引進部主任，負責引進外資，與飛利浦、LG等跨國企業合作，組成惠州第一批具國際水準的電子企業。

1993年，李東生擔任TCL電

子集團公司總經理，帶領TCL集團從生產電話機出發，跨足家電、手機、個人電腦等產品領域。1996年TCL完成股權改革，李東生擔任集團董事長兼總裁。

隨著TCL全球擴張，名列中國電子信息百強第四名後，李東生也漸受媒體矚目，曾獲選「2002中國經濟年度人物」，還被《TIME》和CNN評選為2004年全球最具影響力的商界領袖之一。

近年來，中國的經濟有了長足的發展，但是嚴格來講，中國離「經濟強國」仍有很長的一段路。

最明顯的指標是人均GDP：中國的人均GDP到目前只有1087美元，世界排名一百一十位。部分原因是中國的第三產業（服務業）仍不發達；美、日、德等先進國家的第三產業占GDP的70%，而中國的這個比例僅僅是35%。

第三產業需要建築在完善的第二產業（製造業）基礎上。中國雖然已被譽為「世界工廠」，但優勢產業大多集中在

Café

93巷
人文空間

週一到週五9:00~21:30・週六到週日12:00~21:30

Encounter

時光正好

旅遊主題書展

嬉遊四方

梧桐開遍的山坡 繁花似錦
綠芽崢嶸的樹梢 天朗氣爽
盛夏前的明媚時光 擁有全部最好的理由
放縱四方

93巷・人文空間 邀請您

■時光正好・嬉遊四方 旅遊主題書展 特惠8折 5/1~5/31

從單車旅遊，到定點民宿，從北海岸，到台灣最南的一角，
從日本的愛知博覽，到北京的皇城景象
30種嬉遊主張 邀您一起徜徉這美麗時光

■母親節特惠活動

5/8(日)母親節當天

凡與媽媽來店消費(買書或用餐)就送特製手工餅乾一份

■讀物－顏忠賢14本書的行動裝置文件展 5/21~6/5



建築設計暨裝置藝術家顏忠賢
以書的材質、裝訂、形式、內容的種種
展開無窮盡的瘋狂試探
使書變成跨領域、跨媒體的前衛創作

93巷 人文空間
南京東路 松江路

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

低端的生產加工上，整體價值創造能力不足；2003年外商在中國直接投資達535億美元，其中有69%是投資在生產製造上。結果，中國雖然是全球第三大出口國，但缺乏相對的專利資產、關鍵技術、關鍵零組件等，所以整體附加價值偏低，能從出口中賺取的利潤也就無法提高。

此外，中國的企業規模普遍較小，缺乏資本擴張力，也就無力參與最尖端的關鍵研發工作。從數字來看，OECD國家的研發費用平均占GDP的2.26%，美、日及韓國的研發費用更占GDP的3%以上，而中國僅僅是1.23%。在國際分工的整體環境中，美、日占據了金字塔最尖端的優勢地位，韓國、台灣在中間部位具有優勢，而中國目前所占據的，仍然是金字塔的最底端。

經濟躍升要訣1：

台韓模式並進，提升產業競爭力

想要提升中國的經濟地位，應該合併採用韓國與台灣的發展模式。韓國是由政府全力輔助、創建少數國際級的大企業，藉以帶動整個國家的產業競爭力；台灣則是以活躍的中小企業為主，專注在產業價值鏈的某些環節，例如目前台灣代工生產的筆記型電腦，已經擁有全世界50%的市場。

擁有十三億人口的中國，一方面應該培育具有民族性格的世界級企業，另一方面也要充分利用中小企業的優勢。

目前雖然中國已經有一些表現不錯的大企業，但整體規模及價值創造能力仍然不足。例如，美、日的大型企業平均年營收都在200億至600億美元左右，而在中國，即使是電子業百強，平均營收也僅為30億美元。世

TCL用併購，打破反傾銷壁壘

TCL為提高自身在全球家電與通訊產業的地位，在2004年併購世界最大的彩色電視廠商湯姆遜（Thomson），成立TTE彩電集團；此外，又併購法國阿爾卡特（Alcatel）行動通訊，目前已是世界第七大的手機廠商。

併購這兩家企業除了擴大經營規模外，對提升核心技術能力與打破反傾銷壁壘也有很大助益。湯姆遜的彩電部門原先屬於發明彩色電視的公司RCA（1985年被奇異買下），

擁有的彩電專利世界第一；此外，湯姆遜在墨西哥、波蘭設有生產線，由這些工廠出口到歐、美兩洲，可以避開針對中國的反傾銷限制。

整合綜效，未來挑戰

TCL在1998年前以純粹的ODM代工為主，經歷了亞洲金融風暴，才開始努力經營品牌與國際行銷能力。

在經過了六年的努力，2004年TCL集團的海外營收達20.9億美元，預計2005年會達到

37.2億美元，占TCL全部營收的50%。

未來TCL面對的挑戰主要來自三方面：合併湯姆遜及阿爾卡特帶來的跨文化、跨區域整合問題；整合全球各部分業務並實現綜效；以及儘快提升海外部門經營效益，避免經營品牌初期所帶來的虧損。

TCL未來的全球經營策略將以建立核心技術能力、整合文化及體制、加強系統管理與經營能力三者出發，建構國際性的競爭優勢。（陳靖遠整理） **G**

界五百強企業中，中國只有十八家，而且大多集中在石油、鋼鐵、電信等壟斷性產業。

經濟躍升要訣2： 掌握關鍵技術，擴大企業規模

要創建具有國際競爭力的企業，首先要掌握更多關鍵技術，透過有效的科技創新與科技管理能力，獲取更多的專利資產與關鍵零組件，提高價值附加能力。

其次則要有效提高企業規模和國際經營能力，建立全球化的策略布局與業務能力。

日本、韓國在二十世紀後半

的崛起得益於完善的經濟體系與政府支持；但中國企業目前面對的市場經濟體制仍不夠完善，因此更需要企業本身的推動和創新，加上社會各界及政府的理解與配合，在更多領域培養出世界級的企業，藉以建設中國成為更強大的經濟體。

現場交流

Q：亞洲企業的國際化之路，許多是透過大量研發，一步步提升品牌價值而成功；但TCL採用的卻是併購為主的策略，這兩者孰優孰劣？

A：企業發展沒有一定準則。

採用自行設計的方案也是可行的，只是想打入歐美高端產品市場，光靠自行研發有一定的困難。例如宏碁在美國的品牌策略，就虧損超過5億美元。

TCL在東南亞發展的是自有品牌，也取得相當大成功。但是要以這模式進軍歐美，在供應鏈、行銷方面的花費極高，加上文化差異，整體風險很大。相對地，採用併購策略可以避開很多風險，因此我們是從併購出發、盡力整合雙方技術與文化、建立綜效的方案。

（本文內容取自北京清華大學管理講座，陳靖遠整理） **G**



向客戶借膽，向對手學習，比狐狸還會借力
讓人才賣命，讓組織地震，比老虎更威更猛
看郭台銘如何挑戰一千天轉型，帶領鴻海超越7,000億天險

郭語錄當紅 你不能不讀！ 205則郭台銘語錄完整呈現

連續8週，蟬連金石堂財經類暢銷書排行第2名！
上市45天，印行突破60,000冊！

讀懂郭台銘的第一本書

作者張殿文全球三大洲貼身觀察分析
鴻海三十年奇蹟 為你震撼解讀
軟皮精裝 定價380元

看郭台銘如何徒手打造霸權企業王國！
第一手全球攻佔策略《虎與狐》全國各大書店熱賣中

裕隆汽車副董事長 嚴凱泰：

定位裕隆「一哥半」

刁明芳、楊索

訪問過程中，嚴凱泰呈現出多面體，每一面都有強烈的個人特質。十分亮眼。

近來頻頻為亞曼尼代言亮相的嚴凱泰，談到去年2月與心儀偶像亞曼尼 (Giorgio Armani) 先生會面，仍流露朝聖一般的雀躍之情。亞曼尼先生讚美說：「你是穿得很漂亮的人，不像我這麼邋遢。」

他幽默以對：「因為你不需要這樣穿著來襯托。」嚴凱泰的良好教養及品味，使他能穿出亞曼尼線條簡約、內斂優雅的味道。

不過，嚴凱泰的人生不是只有亞曼尼，不是那種純淨到不食人間煙火的境界。他曾在裕隆三義總廠練劍時，過著「黑手」的生活，每天和設計團隊埋頭在車身、引擎之間，連椅墊厚度的設計，都由他定奪尺寸。

談到裕隆，就像嚴凱泰的烈火情人。

回憶起剛接班時，他才二十四歲，還是個Young Men，就被媒體罵成敗家，「這樣罵我公平嗎？那時的裕隆是我弄壞的嗎？」

充滿自信的嚴凱泰，氣勢有別當年。

陳之俊 攝

當他將人們口中的「銅罐仔車」改造成熱賣的Cefiro，1996年裕隆翻身的尾牙慶功宴，嚴凱泰激動地足足哭了兩個半小時，隔天重感冒發燒到四十度。他說：「我掉眼淚，不只是爲了裕隆翻身，也爲了證明我自己給你們大家看。」

許多人對嚴凱泰仍停留在「裕隆少東」的印象，但他用實力證明了自己是「企業第一代」。

去年法人紛紛不看好的裕隆分割案，今年裕隆日產EPS高達10.51元，現金股利甚至可以發到6.3元，絲毫不輸給高科技產業。

言談間，他充滿了領袖氣勢和自信，並善於譬喻，形容裕隆是「一哥半」，和郭台銘的「一哥」相比，他的集團雖然沒有鴻海大，但是如果全球走透透，「也是會累死人的。」

訪問結束前，嚴凱泰像剛剛放學的頑童，談起自己的偶像是詹姆士·龐德，看在場的人露出不信的神情，他以詼諧語氣反問說：「爲什麼不是，他長得帥、女朋友多、開的是靚車，我不崇拜任何企業家，我嚮往做007。」

亞曼尼當然會賺錢

Q：你的美學觀是什麼？

A：我很喜歡simple（簡單）的東西，例如我第一部很欣賞的電影是「愛你九週半」，這個電

影所有的元素就是很簡單。後來我在加州待了兩年，對於基本的線條就非常注重。我試圖讓我的每一個地方都很simple，但最後總會愈來愈複雜。就像這個會客室，東西愈擺愈多，你剛剛看到的那個地球儀就有三百多年歷史，因爲每個人送的禮物我都得擺出來。

Q：你為什麼會挑牆壁上的這幅作品（高寬各約三呎底色全黑僅有細線條的浮雕畫作）？

A：其實這只是一個「緣」，你們媒體常會想太多，做過多的詮釋，其實很簡單，我好朋友先生要我買，所以我就買了，它是我的人生際遇，就這麼簡單。現在人的生活太複雜了，能夠簡單還是簡單點好。

就像有人猜說嚴凱泰喜歡亞曼尼，所以都用亞曼尼的產品，其實只是因爲我是嘉裕的董事長，希望嘉裕賺錢，所以去代理亞曼尼。又有雜誌問我，你怎麼知道亞曼尼會賺錢？老天爺！亞曼尼當然會賺錢，因爲它的材質夠硬、線條夠漂亮，如果它的location也夠好，sales夠qualify，當然會賺錢！現在一天的營業額都是百萬以上，比我預期的高了一倍以上。

Q：但是代理亞曼尼，不代表嘉裕也會賺錢？

A：但至少引進的東西會讓嘉裕更容易賺錢吧！雖然有報導說，引進亞曼尼是爲了從它身上學到行銷管裡的技術，但我覺得你們都想太多了。嘉裕就是一個做OEM、ODM的公司，所以要代理好的品牌，然後好好賺錢。

Q：可以描述一下你見到亞曼尼總裁的場景嗎？

A：他的房間非常簡單，一個書架，一個桌子。他只喝白開水，吃很簡單的義大利麵（spaghetti）。他先問我中國會不會打內戰，我就跟他說中國很深奧。第二個問題，他問我穿什麼衣服，我說除了內褲和襪子，其他全都是你的品牌。

管到團隊可以自己動

Q：現在是講求美學設計的時代，你個人的美感品味是否也帶入汽車的設計之中？

A：很多人以爲Cefiro是第一步，其實第一部把我的美學放到車裡面的，是後來Sentra的小改款，Cefiro則是把品質帶進車子的設計裡。那是1996年7、8月的事情，當時因爲Sentra有太多的競爭對手，它在其中要脫穎而出，要從1500cc衝到3000cc，這是很嚴厲的過程，我當時想要如何才能讓這輛車有一個跳躍型的變化。我看了

當時很多1.5、1.6的車子，我發現他們有一個職業上的錯誤判斷。例如他們認為會買這種車子的人，大概是在什麼階層，收入水準大約如何，再去推斷他們會有什麼樣的喜好。可是若把這些會花40萬到60萬來買1.5、1.6車子的人，想成買這部車可以做到勞斯萊斯的等級，那這樣的設計就會不同。所以我拿Maserati（義大利高級跑車）的試版車做為原型，當時這輛車子在台灣只有一部，這輛車子的儀表板與後面speaker上的板子都是白色的，非常的漂亮。一般我們在做這些板子，大都將顏色放在灰色，所以我把整個質感做一個大膽的提升，雖然這並不是我設計的，但我將這個想法帶到設計部門，希望他們可以朝這個方向改型，成了我們美學的第一步。

Q：你如何帶一個研發團隊？

A：用潛移默化的方式，讓他們知道老闆要什麼。當時裕隆的團隊非常聽「老闆要什麼」，而我要的是什麼，就是嘗試抓住客戶的心。我覺得稍微帶他們一下，給他們一些靈感，之後就讓他們自己發揮。我不是一個管事管很細的人，我是只管重點，管到團隊可以自己動的時候，我就會放手。

但我始終堅持，除了把別人車子引進，一定要有自己的R&D，做出台灣或是中國大陸民眾喜歡的車子，事實證明，裕隆的這個模式還算滿成功的，包括GM（通用汽車）現在也用這個模式，先將車款引進來，再用R&D去做到符合當地市場的需求。就像美國人喜歡吃大塊牛肉，但中國人就喜歡把牛肉切細，炒炒青椒好吃。牛肉雖是牛肉，但還是要做一些文化上的改變。

就像歐洲的車子，大多都是斜背的，但若把斜背的車子（台語形容衰尾）拿到台灣來賣，大概賣不出多少，中國人喜歡開車坐得方方正正的。而RV（休旅車）車子又不同，台灣很流行RV，但中國大陸並不流行，因為他們還在轎車的階段，還沒到娛樂的階段。

現在的車子，沒有差異化是沒辦法生存下去的，裕隆、福特、三洋都在做車子，憑什麼客人要買裕隆的車？我當然要有我的特色，要給顧客更好的服務，否則車子就是車子，沒有太大的差別。

我絕對不會只是日產

Q：那你怎麼定位裕隆？競爭優勢為何？

A：我希望裕隆就算不是一

哥，也是一哥半，擁有自主的生產與研發團隊，從OEM發展到ODM，不只給自己設計，也將技術輸出到上海。

我也許不能像GM，可以馬上有自己的品牌，但我絕對不會只是日產。所以我慢慢把裕隆轉向Holding company（控股公司），這個Holding company擁有生產、製造與研發，但我同時與GM合作，和日產合作，也和雷諾合作。以中華來講，它現在是與Mitsubishi（三菱）合作，它跟賓士也有合作。也就是說，我希望裕隆不是一個equal to日產，而是一個equal to嚴凱泰的公司，讓研發能夠繼續存在。

當年裕隆研發日產的車子不見得特別壞，但因當年是一部車對幹一部車，日產沒理由來教你，但你又要學那怎麼辦？所以你就幫他研發車子，讓他的車子在台灣更好賣，這時候他就幫到你的研發了，我會為我的partner（伙伴）尋找更大的附加價值，他們就會來找我合作，這就是裕隆的定位，十五年前我就有這個構想。

Q：每回談起你如何整頓裕隆，你的情緒都很激動？

A：企業家的第二、第三代很少像我這樣，接手的是一個爛攤子。那一年我二十四歲，但

你不要忘了，我是在這個圈子長大的。裕隆所遭受的各種不滿與困難，父母親所希望達成的理念，我耳濡目染，每天活在這個世界裡面，我怎麼會不知道這些狀況。

所以我五歲開始，就知道什麼叫裕隆，十歲就和日本的總經理握手，十五歲時下定決心，誓言不再讓人譏笑裕隆是「破銅爛鐵車」。

今天裕隆能有成就，最要感謝的是國家整體的進步，還有趙鐵頭（當年經濟部長趙耀東任內大力推動汽車工業）也要感謝他，他那時為什麼不能達到十萬輛外銷計畫，那是因為台灣的工業沒有這個水準，不是趙鐵頭沒有這個水準。

我父親時代的裕隆當然被人罵，因為那時台灣連一台收音機都做不出來，你憑什麼開汽車公司。

所以你也不得不佩服他，他就是每年將紡織裡賺的錢，再轉投資到汽車公司裡去，所以他的開始很辛苦。而他會這麼做，是因為他的愛國心，他在德國念的書，那時納粹政府還沒起來，但主張國貨國造。而我父親一開始並不想念機械，而是想念德國的陸軍官校，因為那時中國受到列強的侵略，他一心想報效國家。



嚴凱泰：最適合自己的就是品味。

陳柏年 攝

自己做錯，要與團隊道歉

Q：這幾年你是如何讓裕隆愈來愈有績效？

A：就是要逼呀。我曾經非常的hands on（授權），而這個發條也並沒有放鬆。但我沒有貼著一樣樣管，若我貼著管的話，我的肝就已經裂開來了。我的公司不比郭台銘少，只是都比他小。若我全世界的點都飛去看的話，我會比他累。

裕隆1997年發生火燒，整個三義廠燒掉，整個裕隆幾乎癱瘓，等於是心臟被拔出來了。但我那一年還是賺了64億元。

那天我還在台北請客吃飯，聽到火燒起來後，我臉都揪成一團，馬上回到工廠。我一看到現場的情況，心想完了，重蓋至少三個月，三個月沒有新車，裕隆就癱掉了。那表示我在一個禮拜內必須恢復生產，怎麼辦？我就在會議上，啪的一聲，拍著桌子並說道：「今年

我有兩個目標，第一，我今年的台數不准變。第二，我的獲利不准變。第三，你明天早上八點來給我做報告，我回去睡覺了，」然後再啪的一聲，就把門給關了，頭也不回的離開。

隔天早上八點，辦法想出來了。我們可以借用三富的廠，藉著你們的雜誌，也想向他們的董事長李水土表示謝意，他當年非常的幫忙。所以我們的車子就到他們那裡去裝配，一個禮拜之內所有的運輸設備都裝好了，三個月之內我們的廠回復了，同時那一年我還拿到國品獎，因為我把這些危機處理的過程告訴評審，所以拿到了這個獎。而且業績不掉反升，因為我要求同仁一定要做到，不然我就開始辦人了。

Q：談談你的用人之道？

A：待人帶心，他做多少，就有多少的reward（報酬），這不只是錢，還有該得到的讚美也應該得到。用人不疑、疑人



嚴凱泰：潛移默化團隊的美學感，才能做出好東西。

陳之俊 攝

不用，也是我的帶兵方式，還有當自己做錯的時候，要與團隊道歉。

但部屬犯錯的時候，你不要做得太過，很多時候你要讓他去錯，他才知道什麼是對，即使錯的代價有時候很大。

你問我如何能找到合適的人，有時候，這是命。當然，你也要跟團隊一起work，這個work除了公司一起工作外，也包括一起到外面喝酒，有時候可以喝出一些東西來。

遠見電子雜誌 商務全球新思維

遠見雜誌
www.gvm.com.tw



Yes，速上遠見雜誌網
www.gvm.com.tw

TlFe800H



我不是說酩酊大醉的那一種，但吃個飯、喝兩杯酒，可以看到人與人之間的互動。

Q：可以談一下裕隆分割後裕隆日產股價一直漲，但舊裕隆的表現比較負面？

A：母以子為貴，怎麼會有負面影響。在產能上當然有這樣的量，Nissan現在就有六、七萬輛的需求，之後會升到十二萬到十五萬輛，再加上GM與雷諾，明後年的量衝上來是很恐怖的。搞不好未來還會跟兩

岸互換車子也有可能。

Q：大陸的宏觀調控會不會對車市有影響？

A：不要急，這是短暫的問題，不會影響一個區域的整體發展。你們太喜歡看短暫了，應該要看長期。1978年走到今天，它整體的模式才是重要，不要只看短期的宏觀調控。

我必須要說，聽牌聽得巧，遠比聽牌聽得早重要。所以你不要說我進去得早還是晚，這不是重點，重點是你要怎麼經

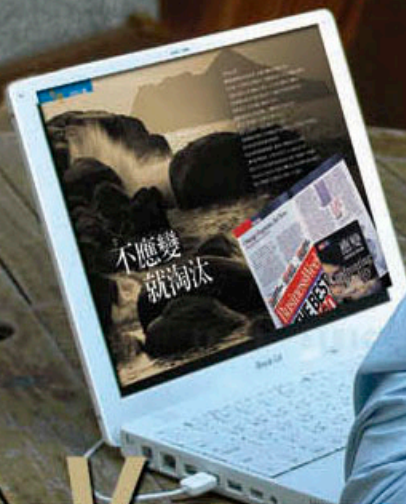
營這個事業，我是不是有好的方法進入這個事業，這才是重點。例如，找到對的合作對象，以及找到對的產品、對的角度切入這個市場，這些基本點是不會變的。

雖然當地有許多外國廠，競爭很大，但我就是跟外國廠在合作。我的競爭優勢就是，我比大陸本身的廠商更有經驗與外國廠商合作；而在此同時，我又比外國人更瞭解中國人的需求。

G

遠見電子雜誌 商務全球新思維

遠見雜誌
www.gvm.com.tw



Yes，速上遠見雜誌網
www.gvm.com.tw

TlFe800H



ING安泰人壽總經理 陳丕耀

4000萬元的 CEO學習之旅

ING集團2004年從全球兩百多位高級主管中，挑選十二位精英，進行一項「領袖探索之旅」。加入集團僅四年的陳丕耀是這次十二位圓桌武士中，唯一的華人。

一年內，集團花費100萬歐元，讓他們在矽谷、印度和西雅圖各待一週，聆聽國際級的名師開講，拜訪各地成功的公司，借鏡各產業的成功模式。

本文是喜歡分享的陳丕耀這趟學習之旅的心得。（林美姿）

■矽谷

2004年3月，第一週大家都很緊張，董事會只給「客戶」和「科技」兩個名詞，成員討論後，決定學習主題：「如何運用科技來加強客戶服務」。

MIT教授布萊喬弗森（Erik Brynjolfsson）曾提到，如果公司投資一塊錢在IT上，就要花9塊錢來培訓員工以及改善流程。



陳丕耀 小檔案

- 生日：1958年香港出生，瑞士籍
- 學歷：倫敦城市大學統計及電腦博士
- 經歷：美國精算學會會員、瑞士再保集團資深高階主管、ING集團亞太區董事會幕僚長
- 現職：ING安泰人壽總經理
- 興趣：聽音樂、音響玩家
- 運動：因為是空中飛人，常拿著行李追飛機
- 人生哲學：完美主義者

陳宗怡 攝

所以不要只看電腦的有形投資，後續還要投資才能得到有效率的營運。

科技行銷大師摩爾（Geoffrey Moore）說，許多創新的技術，一開始只是個人擁有，後來使用的人愈來愈多，就成為主流，最後如果能變成必需品，擁有這項科技的人就有很大的優勢。例如蘋果電腦的iPod就有這樣的Cycle。

在不同的時間，科技有不同的重要性，公司的策略也會有

所不同。

■印度

2004年10月在孟買，十二個團員中八個拉肚子，令我們印象深刻的卻是在印度人身上看到的滿滿熱情。在一個新興的市場，印度人所想、所談的都是如何讓市場更成長，不像我們擔心市場是否飽和。

印度一家光纖鋪設公司，曾在十八個月內，鋪設完三百萬公里的光纖。當時下游廠商為

了處理其他訂單，無法即時交貨，結果這間光纖公司乾脆把下游廠商買下來。

這提醒著我們，做事業要有決心，不論如何，都要把事情做好。

印度瑜伽大師教導紓壓，我們躺在地上練瑜伽，坐在椅子上學打坐，慢慢從腳指頭由下往上，到嘴巴都要放鬆，很多成員在五分鐘之內睡著。

領導人的壓力都很大，但壓力愈大，健康愈重要，效率也很重要，最理想的狀態，壓力是在健康可持續的範圍內。

■西雅圖

2005年1月，最後一個禮拜

的課程最有意思。除了共同拜訪的公司外，成員們也依興趣各自拜訪公司，再分享心得。

星巴克的員工都很年輕，站在櫃檯後面工作的員工，可能兩年不到就離開公司。但公司還是善待這些過客，希望讓他們留下很好的印象，未來永遠是星巴克的客戶。

星巴克對員工的公平對待令人激賞。我也希望讓ING安泰的員工感受到公司對他們的關懷，即使未來他們轉換生涯，還是會成為我們的客戶。

自行參訪個案：國泰航空

航空業和壽險業有很多相似之處。兩者均有高度不確定的

財富來源，在航空業是油價，在保險業是利率，這兩項因素無法管理，只能做風險控管。

兩者面對的低價競爭也同樣嚴重，例如新加坡有家航空公司推出從新加坡到香港只要50元新加坡幣的超低價，逼得其他公司退出市場。

保險市場也面臨銀行通路的競爭，如果銀行把簡易型的保單價格壓低，保險公司將很難競爭。但未來如果連退休準備金、儲蓄也一塊塊失守，將更難以生存？國泰航空可以強化客戶資訊和把理賠做得更好來因應。

（林美姿、萬敏婉整理）

G

有「心」比有經驗重要

個性急，追求完美的陳丕耀，2004年元月上任，去年業績即大幅成長近四成，成績單就像他喜歡的紅色系領帶一般耀眼。從香港、瑞士、荷蘭到台灣，這位擁有國際視野的CEO有哪些新思考？

■林美姿

Q：你從ING集團荷蘭總部空降到台灣，擔任總經理已經一年多了，去年的業績表現很好，你做了哪些

改變？

A：3月30日，第一屆保險卓越獎頒獎的那天，是我來台灣之後最開心的一天。

我們在五個獎項中拿下三個，最難能可貴的是「電子商務卓越獎」，那是所有獎項中，唯一只頒給單一壽險公司

的獎項。我開心不是因為個人的榮譽，而是因為同仁的努力得到肯定。

我來是幫助同仁看清楚市場，讓他們更瞭解客戶想要的需求。

以往我們只看保費、保單的成長，但我認為，應該看的是整個金融市場；包括股市、存款、投資、退休等，這是客戶理財的整體需求，若只單看保險市場，我們的服務就只限於保險業務，那就糟糕了。

2004年我們的新契約保費成長38%，達182.5億元，但很多都是退休商品的保費和躉繳保費，所以未來還有很大的進步空間。今年還將挑戰業績25%的成長率，預計今年的總保費收入將可跨越1000億元大關。（見表）

保險市場會收縮，退休金市場會變大

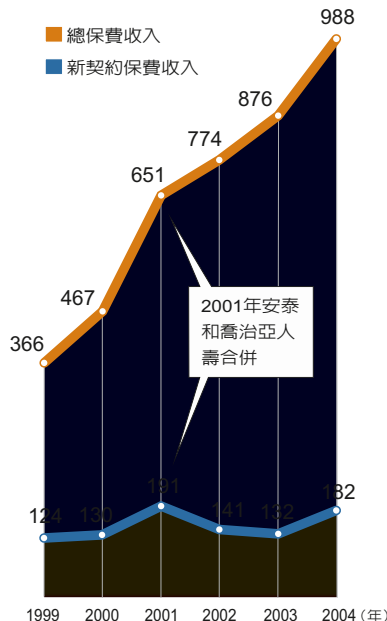
Q：金控公司的成立，讓壽險公司受到不小的衝擊，如何因應？

A：壽險市場在過去十幾年來成長得非常地快，大約成長了十倍。

以往民眾普遍以壽險來做保障、投資與退休的準備，但新商品慢慢出現，例如有年金、投資型保單、分紅保單等，市

2004年保費收入成長

（單位：億元）



資料來源：ING安泰人壽
繪表：陸承宗

場細分得更明顯的結果，單看壽險保單的市場是萎縮的，可是整體金融市場的規模比壽險市場大上四倍。

我認為未來的保險市場會收縮，退休金市場會變大。如果把去年全國的總保費減去年金保費，結果將是負數；過去四年來，全民健保的給付已經從平均80萬元降到低於40萬元。由此可見，一般人對保障的需求已在降低中。

因應這種情勢，我覺得公司應該要有不同的商品，針對不同的客戶需求，以免因為環境的改變而居於落後。

這幾年因為利率一直往下調，在傳統型的保單上很多業者只能賣「末代保單」來衝業績。如果我們也有投資型保單、分紅保單等多功能的商品讓客戶選擇，就能更靈活地因應趨勢的變動。

Q：以往你們不想推投資型保單，你來了之後就做了調整？

A：我不是說要推投資型保單或傳統型保單，商品是第二個重點，第一個重點是客戶需要什麼？如果客戶是有不同的需求，有的想要保障，有的是要年金，有的想投資，我們就要更完整地提供服務。

下一步：把服務做得更精緻

Q：商品策略之外，還有哪些變革？

A：在服務的態度上，我們也有一些改變。保險是一種承諾，所以，商品和服務根本分不開。

最近我們得到保險卓越獎中的「保戶服務卓越獎」，2003年我們內部做的客戶滿意度調查是84%，2004年上升為88%；我們知道，不太可能拿到一百分，但不同的客戶，對服務與商品是有不同的需求與預期，所以我們要更針對客戶，做有效的行銷和服務。

今天我們隨便走進一家商業

銀行，他們的理財服務很多元，那我們要定位在哪裡？對於高身價的客戶，可能我們很難和銀行做到一樣的服務。但其他的客戶，例如兩夫妻都忙於工作，收入還達不到「私人銀行服務」水準的，就是我們可以注意的族群。

下一步我們還想把服務做得更精緻。例如把業務員對客戶的建議，以及客戶偏愛的服務方式列檔，這樣可以避免客戶重複被打擾，有客戶覺得電話太多也是一種干擾。

客戶導向是我們公司的文化，但只有做到客戶滿意才是公司存在的重點。

Q：你是電腦專家，電子商務向來也是ING安泰的強項，你如何維持這方面的優勢？

A：自1999年起，我們就走在同業之前，開發電子商務平台。今年1月起，我們推出「整合式數位服務平台」，包括保戶和業務員使用的兩大系統，這個設計理念是將保險、健康和理財工具三部分整合，功能多元。

保戶在「我的帳戶總覽」中可以清楚地看到自己在ING安泰所有的保障、資產和負債；投資型保單可以線上變更投資內容；有健康管理的資訊，保戶若有需要也可以連結醫療服

務中心。

在業務員系統方面，以前一張保單要花一個禮拜才能發單，現在只要三天。這很難算出省了多少錢，但客戶滿意度一定會提高。現在包括保戶、非保戶和業務員共有四十多萬人在使用這個網站。

Q：你們首創的「利潤中心制」，去年獲得全集團的獎項，這個制度的用意何在？

A：ING集團內部每年有業務

我不要求同仁一定要有做過某些事的經驗才可以用，只要他們有「心」，我可以去找有經驗的人來指導協助，幫助他們成長。

獨立思考和解決問題的能力 影響一生

Q：這一生，什麼事對你影響最大？

A：我在英國做研究的過程，給我最大的收穫是獨立思考和

我重視的是員工的「熱心」，不希望他們抱著「服兵役」的心態在工作。我見過成功的業務員，他們都是以助人為主，而不是以賺錢為主。

競賽，全球只有三個獎項，台灣的利潤中心制在2004年贏得了集團的「成本控制」獎項，因為這項制度不單是成本控制，還講求客戶服務，並融入最理想的營運概念。

2004年90%的營業單位都有領到這項分紅。

Q：做為CEO，你的用人之道是什麼？

A：我重視的是員工的「熱心」，不希望他們抱著「服兵役」的心態在工作。我見過成功的業務員，他們都是以助人為主，而不是以賺錢為主。

解決問題的能力，這甚至影響我一生的做事態度。

在英國，大學裡做研究不需要上固定的課，自己要看書、找資料、思考，和指導教授也不一定每個禮拜見面；所以，我非常獨立，我會主動去找相關資料，找解決事情的方法，但是不會只侷限於以往的解決方式。

有的東西沒人做過，但它的解決方法卻可能在別的行業或領域上，已經有人解決過類似的問題，可以拿來參考。

（林美姿、萬敏婉整理）

G

全民健保 少不了又養不起

到底誰把健保的債搞大？200億元的缺口，要如何打消？
多元微調、轉診、總額支付、調漲保費，條條大路都不見得能飽。
健保少不了，二代健保能否養得起？

■黃漢華

2003年2月，台大醫院加護病房裡，歷經四次急救的慧芷奇蹟似地醒過來，因為才在1月份納入健保給付的免疫球蛋白新藥救了她。這場病，她花了新台幣6萬多元，健保局卻幫她付了120多萬元。

「台灣看病太便宜了，只要190元。」台北市立聯合醫院婦幼院區裡，挺著肚子做產檢的越南新娘陳氏情說，越南沒有健保，醫院少，離家又遠，醫療水準和台灣差遠了。

類似的故事每天在一萬七千多家健保特約醫療院所上演。

如果過去十年沒健保

如果十年前沒有實施健保，過去變賣祖產治病的情節會重演；如果沒有健保，死於腦中風或心肌梗塞的患者，至少增

加一成；如果沒有健保，現今負債累累的政府，連自保都來不及，又能提供民眾多少醫療保障？

台灣民眾受到健保大傘保護，可能感覺不到健保財務正苦苦撐著。

但是，台灣兩千一百萬人，一年健保支出高達新台幣3600

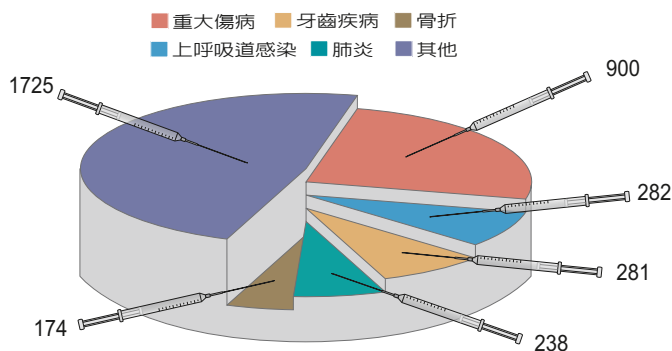
億元（見表），足夠蓋四十棟台大醫院。

因為收入不敵支出，今年的健保費用預估缺口將達200億元以上，相當於二十多間花蓮慈濟醫院的造價，這個破洞要怎麼補？

沒有健保，人民生命保障變少；有了健保，政府財政負擔

3600億花到哪裡去？

（單位：新台幣億元）



資料來源：健保局

繪表：陸承宗



一萬三千名醫護人員為了生存，在四月二十日走上街頭，呼籲政府改革健保。

陳柏年 攝

增多。這個困境難道是無解的循環？

沒準備好的政策風評好

十年前，健保匆匆上路；十年後，卻名揚國際。

「這是不可能的任務」，台灣醫院協會理事長張錦文回憶開辦時的混亂：醫院電腦還沒做好準備、健保卡沒印好、給付標準不清楚，可以預期醫院將是一團混亂。儘管如此，1995年3月1日，全民健保硬是這樣上路了。

然而，這項不可能的任務卻成為政府遷台以來，最令民眾滿意的政策。

據官方調查，台灣人民對健保的滿意度超過八成。不僅如此，「便宜又大碗」的名聲在國際間傳揚開來。經濟學人信息部（EIU）在2000年就醫療需求、醫療供給等項目，將台灣醫療保健評為世界第二，僅次於瑞典。

美國廣播公司在2003年製作節目盛讚台灣的健保，指出每人每月平均付20美元的保費，每次看診平均付2到10美元，就可以到特約醫院，找任何醫師看病。而在去年，來台灣取經的國家就超過五十個。

但是，風評好，並不保證不會倒。

才開辦三年，健保財務就入不敷出。接下來不僅踩不了煞車，還連年增加承保項目，缺口變得愈來愈大，是導致今天健保瀕臨破產的主因。

風評好就不會倒？

陳水扁總統在今年3月的健保十周年國際研討會上說，健保是台灣之寶，要永續經營，只能更好，絕對不能倒。

面臨200億元的缺口和僅剩30億元的準備金（標準為每月300億元），令人懷疑我們的健保還有下一個十年嗎？

想要健保不倒，開源節流是不二法門。



前健保局總經理葉金川：寧可當北市副市長

健保局一年支出達3600億元，可以讓健保局躋身全球前五百大企業，總經理相當於大企業的CEO，不過，這個位子可不好做。

十年來，平均每兩、三年就換一個，折損很快。嗯，我比較喜歡台北市副市長這個職位。

我不是說自己優秀，可是，優秀的人才都已投入健保工作，如果財務問題不解決，到最後會找不到人做總經理。

健保局總經理劉見祥公開強調，開源節流若做得好，三年內可望保費不漲。

然而，「開源節流」談何容易，看看前衛生署長李明亮的例子：

由於選舉、政治力干預等因素，政府一直不願正視調漲的必要性。李明亮在2002年爲了讓健保再撐兩年，實施部分負擔、保費雙漲措施，及時挹注130億元，健保才安然度過危機，李明亮卻也因此身先士卒，背負政治責任下台，台北市副市長葉金川就讚許他是最有擔當的署長。

今年初，衛生署長侯勝茂一上任，就推出多元微調方案（見頁132），希望一年內能少花100億元。

但是，多元微調部分方案從上個月實施，就被形容是杯水車薪。台灣醫院協會理事長張錦文直言，這麼做無助永續經營，分明是頭痛醫頭、腳痛醫

腳。具醫師身分的前立委沈富雄更批評，「這是無能政府的表徵，是沒有擔當的署長。」

總要有人付錢

依照健保法，當安全準備金低於一個月的標準，健保局可以主張調漲保費。

「總是要有人付錢！」這是各國健保專家給國人的諍言。「想到五星級飯店，就要多付錢嘛，」台灣醫院協會執行長莊逸洲也如是說。

既然使用者要付費，為什麼健保不能漲價？看看健保局在2002年實施雙漲後的民調，就是明確的答案，民眾滿意度從將近八成驟降到六成，創下近年新低，劉見祥也坦承，這是健保局「痛苦的經驗」。

「健保就像消費行爲，有多少錢就買多少醫療，」莊逸洲說，健保局要醫界罔顧生計，在不足的經費內，扛起沈重的醫療責任，「做不到」是他的

回答。

「政府說健保不能倒、保費不能漲、保險範圍不能少，等於要馬兒好，又要它不吃草，」沈富雄形容醫界像「被閹割的綿羊」。

台北市副市長葉金川也說，收支缺口如果不及早彌補，只會愈來愈惡化，到時保費調幅愈高，反彈力道愈大。

誰弄破健保的口袋？

既然開源一途動輒得咎，那就從節流一端下手好了。瀕臨破產的健保，究竟有沒有把民眾繳的錢花在刀口上？

除了民眾愛看病、愛拿藥，醫師投其所好，製造不必要的看診、檢查，醫病共同造成的醫療資源浪費，到底有多少？誰也算不清。

浪費1：轉診大不易

衛生署爲了減少醫療浪費，健保一開辦，就提倡家庭醫師





健保局總經理劉見祥：渴望社會鼓勵

我當了快四十年的公務員，向來要求自己做什麼，像什麼。總經理是事務官，折損率不該這麼高，這對社會不是好事。

每逢過年，大家就對健保局的年終獎金投以許多關注，外人不理解我們的辛苦，我們領得也沒有尊嚴。

有些員工不敢承認在健保局上班，也有的不想承受太大的壓力，寧願調職到鄉間的區公所。我們需要社會的鼓勵。

和轉診制度，要民眾「大醫院看大病、小醫院看小病」。十年了，誰分得清大病、小病？現在，衛生署長侯勝茂舊調重彈，發起「厝邊好醫師、社區好醫院」轉診，行得通嗎？

「轉診和家庭醫師在台灣行不通啦，」沈富雄分析，「台灣醫院林立，就醫方便，大家早就習慣到大醫院，連家醫科

醫師的太太生產，都不找自己的先生，寧可到醫院找婦產科。」「反正繳一樣的錢，當然要到設備新、技術新、醫師多的大醫院，」台灣醫院協會理事長張錦文的話明白剖析一般人的心理。

既然轉診成效有限，使出提高部分負擔的撒手鐮，讓喜歡到大醫院的民眾多付些錢，這

種方法能夠立竿見影嗎？

台灣醫學中心協會秘書長陳雪芬指出，從韓國經驗來看，這無濟於事，也不切實際；張錦文則從人性思考：健康是最大的財富，只要能買到，大家不在乎那幾百塊，寧願多花錢找大醫院。

多數人認為大醫院是名牌，可是，小醫院有許多醫師來自

轉診為何行不通？

大醫院看小病稀鬆平常，「這就像用五十人份的大電鍋煮五個人吃的飯，當然很耗電，形成浪費，可是，你能說大電鍋有錯嗎？錯在政府沒有好好管理醫療機構的生態，」台大衛生政策與管理研究所教授江東亮說。

轉診分級不易建立，多少也透露民眾對基層診所信心不

足，據衛生署近年資料，台灣每三個住院病人就有一人在醫學中心，足足是美國的三倍。

江東亮沈痛表示，衛生署早在二十年前就推行區域醫療網計畫，希望民眾在住家附近就醫。可是，陽明大學去年公布的研究顯示，以2000年雲林、南投地區為例，到外地住院的人就有一半，看來這些年政府

是白忙一場了。

台灣醫療改革基金會董事長張苙雲很好奇衛生官員如侯勝茂、劉見祥，一旦生病，會不會以身作則，先到住家附近的診所找家庭醫師，再由診所轉到大醫院？劉見祥說，他和太太有一個結交三十多年的家庭醫師，是他諮詢健康的首要對象。（黃漢華）



多元微調寥勝於無？

這是衛生署長侯勝茂於副署長任內，在澳洲黃金海岸思考健保問題時想到的名詞。

他認為，健保像個生病孩子，除了靠節流來止血，還要多方開源以延續生命。開源的方式如調漲軍公教人員投保金額，由全新82.4%增加至87.0%，估計每年可增收21億元；另一是投保金額上限調整至13萬1千7百元，每年可增加13億元。

此措施已經在上月實施，其他如取消一千兩百項指示用藥，能否在7月如期推行，仍需各界有共識。

大醫院，醫術不見得比較差，「這就像大飯店的牛肉麵，名氣大、價錢貴，卻不一定比路邊攤好吃，」劉見祥說。

轉診沒做好，大小醫院的生態卻起了變化。據衛生署統計，十年內，醫學中心增加至二十三家，地區醫院卻剩下不到四百家。「這種發展是頭重腳輕，讓基層醫療萎縮，」台灣地區醫院協會理事長謝文輝為此感到不平。

消基會董事長李鳳翱說，「照這樣下去，醫療浪費無法改善，」「大醫院一定有賺頭，如果賠錢，會愈蓋愈多嗎？」台灣醫療改革基金會董事長張芷雲坦率地說。

浪費2：給付項目過多 健保濫好人？

從中醫、牙科到復健，包山

包海的給付項目，讓健保「大好人」的聲名遠播，卻也成為永續經營的絆腳石。

台灣醫學中心協會秘書長陳雪芬認為，健保的餅就那麼大，但是分食者太多，該不該量力而為，按重要性，排定給付的先後順序？她舉例說，新藥固然很重要，引進幾年後，使用量就會下降，這時候，給付順序要不要調整？而婦癌、肝炎等預防保健的錢，該不該考慮由國民健康局負責？

就因為收入有限，也難怪醫改會、消基會要求健保局看緊荷包，希望醫院公布財務報表，讓民眾知道繳的錢去了哪裡，浪費了什麼，張芷雲就說，政府不要把民眾當笨蛋，應該仔細監督醫院的申報，有沒有符合大眾需要。

財務狀況已在走鋼索，健保

還得面臨高齡社會的危機。

老齡社會壓垮健保？

曾任健保局總經理的葉金川表示，隨著老年人口增加，以及新藥物、新科技的引進，健保花的錢會愈來愈多。

目前六十五歲以上的高齡人口有兩百一十六萬人，占總人口9.5%，據經建會推估，十年後將增加至11.6%，沈富雄分析，未來使用健保的人會愈來愈多，而退休年齡提早到來，繳保費的人則愈來愈少。有人提議老人免繳保費，他認為這會使財務雪上加霜，為了讓健保永不斷炊，銀髮族也該盡責任。

既然開源有限，又無法節流，健保似乎「錢」途茫茫。此時出現的二代健保，有如溺水者的浮板。





黃荷慧 攝

健保十年

任期／總經理	重要紀事
第一任：葉金川 1995年1月1日～1998年2月	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 健保局在1995年1月1日掛牌，3月1日開辦全民健保 ◆ 1997年3月11日，修正門診部分負擔，依醫院大小從50到150元不等
第二任：賴美淑 1998年2月～2001年2月	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 健保財務從1998年開始出現虧損 ◆ 開始規劃健保IC卡
第三任：張鴻仁 2001年2月～2004年6月	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 總額支付制度於2002年在醫院實施 ◆ 2002年調高門診部分負擔，保費費率從4.25%漲到4.55%，收入增加130億 ◆ 衛生署長李明亮為前述雙漲措施去職 ◆ 健保IC卡在2003年5月開始發放，7月試用，2004年1月全面使用 ◆ 張鴻仁回任衛生署副署長
第四任：劉見祥 2004年7月起迄今	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 台灣地區醫院協會代表於2004年10月中旬上街頭抗議總額支付制度，點名要張鴻仁下台，張鴻仁旋即辭去副署長一職 ◆ 衛生署長侯勝茂推出多元微調方案，以求開源節流 ◆ 全國醫界代表於2005年4月20日再上街頭，要求廢除總額支付，擴大健保支出

整理：黃漢華

繪表：陸承宗

在去年完成規劃的二代健保就將改善財務做為重要目標，希望健保可以長長久久。

統籌規劃的台大預防醫學研究所所長賴美淑表示，現在的薪資投保不盡合理，無法反應實際收入，無業者和自雇者比一般受雇者繳得多，未來將會依循德國模式，以國稅局提供的家戶收入作為收費標準，達到公平。

至於節流方面，先蒐集民意，再協商要買哪些醫療服務，以求量入為出。另一個特

健保至少有及格

哪個國家沒有醫療浪費？如果我們的衛生官員罪不可赦，那民調滿意度比我們差的美國，衛生部長豈不是要槍斃三十次？大家別忘了健保好的一面。

～葉金川

色是資訊公開，賴美淑說，衛生署將成立專責單位，公布醫院的醫療品質，讓民眾選擇合適的醫院和醫療服務。

賴美淑還說，以往參與健保

政策以雇主、勞工代表為主，為了顧及沈默大眾的權益，未來衛生署訂定重大政策，可設立公民參與機構，甚至健保政策有重大調整，可發動連署公民投票。

我們不能沒有健保，如果民眾繼續把健保當成白吃的午餐，不好好珍惜，這把殘破的大傘隨時可能解體。

如何讓健保制度生生不息，如何讓民眾繳的每一塊錢，換得寶貴的健康，考驗著政府的智慧。

G

醫界抱怨

都是總額惹的禍？

搖搖欲墜的健保，還會拖垮醫院？

自從健保總額給付實施後，醫院產生兩個相反的怪現象，一是踢人球，二是搶生意。甚至醫生上街遊行，總額給付有何原罪？

■黃漢華

「活不下去」是醫界近來的流行話題，這群被冠上高薪、精英標記的醫師憤怒了，他們指責被健保局實施的總額支付制度害慘，半年內連上兩次街頭，以示抗議。

原本平靜的醫界，嗅得出濃濃的不安與疑惑。

健保局從2002年開始對醫院實施總額支付制度，藉此避免不必要的看診和浪費。4月20日這天，一萬三千名醫師舉行大遊行，要求廢除總額支付。

「點值從一點1元降到7毛、8毛，這要我們怎麼活？」中華民國區域醫院協會理事長張煥禎顯得忿忿不平。

賺不飽 還要吐還240億

「這樣子七折八扣，醫師薪水變少，無異增加醫院經營成本，小型醫院為了生存，被迫轉做呼吸照護、洗腎服務，」台灣地區醫院協會理事長謝文

【關鍵字】總額支付制度

健保局預先與醫院協商，就醫院的醫療服務，協商訂定未來一年的支付額度，該費用便是總額。如果服務量超過協定額度，醫院不能多拿錢，平均點值也會縮水，藉此控制醫療費。所以，醫院怕做白工，只要服務量接近總額，便會限號、踢人球。醫界人士說，這種情形常見於月底、年底。以 $P(\text{點值}) \times Q(\text{申報點數}) = A(\text{總額})$ 方程式來看，健保局訂定A值不變，如果申報點數(Q值)愈大，點值(P值)就會愈小；反之亦然。點值每一點從1元多到1元以下，全視申報點數而定。健保局每個月事先預付給醫院，到隔年做總結算，如果預付的錢超過A，醫院就要還錢給健保局，即醫界稱的「吐錢」。

輝對總額支付如此詮釋。

更慘的是，健保局去年支付總額，原本以約0.7至0.9點值預付給醫院，如今結算下來，醫院要將已領的給付，吐還給健保局，估計大小醫院最少要吐還新台幣240億元。這要怎麼還？

台北榮總要吐出10億元，不得已必須用過去的盈餘補貼。連中小型的苗栗大千醫院也要還8400萬，院長徐千剛說：「一次拿出這麼多錢，實在很困難」，他希望能分期攤還。

「如果還不出來，就等著倒閉，」台灣醫院協會執行長莊逸洲無奈地說。

醫界慘狀不僅於此，以往醫院視為主要生計來源的門診，健保局也要求減量，期望醫院改以住院為重點，門診給付比率於是從53%降到45%。「這樣一來，小醫院能拿的錢就更少了，健保局應該叫大醫院少看門診，多讓病人到診所來，」中華民國醫師公會全聯會理事長吳南河說。

總額支付能廢除嗎？健保局

總經理劉見祥說，這是健保法規定的，除非有更好的方法，可以減少醫療浪費，否則貿然廢去會對全民不利。

怪象1：業績衝過頭

給付額度預先由醫界協商，為什麼服務量還會衝過頭，造成點值縮水？說穿了，和人性弱點脫不了關係。

一位醫師坦白表示，雖然有總額限制，可是，院長要求衝業績，「如果我不做，別人也會多做，這樣，我賺的錢就會比較少。」大家搶的結果，就是大家倒楣，彼此猜忌，互不信任，造成利益衝突，點值打折，經濟學的「囚犯困境」理論是最佳解釋。

「就好比吃飯，每人守規定吃兩碗，大家都能飽，但有人不合作多吃一碗，必然有人要少吃，於是抱怨就開始了，」一位資深的醫院工作者表示。

總額支付的立意是透過同儕合作，減少不必要看診，葉金川的話值得醫界深思：工作量少一點，醫師人力減一些，點值才不致變低，「總額支付已經開始，這把火燒得正旺，就別再添木材了。」

怪象2：醫院踢人球

莊逸洲認為，先進國家醫療



醫師上街頭吶喊，要求政府廢除總額支付制度。

陳柏年 攝

支出占國民生產毛額7%以上，總額支付才實施，我們目前是6%，實施似乎嫌早。

台灣醫院協會理事長張錦文反對總額支付：「當醫院發現額度快滿，為了不要白做工，就會把病人推出去，人球、掛不到號就產生了。」

在加拿大參與過總額支付的台東基督教醫院院長呂信雄說，當地醫院事先推估每季診察量，控制營運成本，也因此，不立即危及生命的手術，

像換人工關節，為了調整診察量，會讓病人等上半年。

總額支付能控制醫療浪費，但是賠錢生意沒人做，病人是真正的輸家。精神科醫師蘇偉碩說，醫院要省人事開銷，已悄悄找資深護理師代替住院醫師，護工取代護士，醫療品質下降，受害的是病人。

使用廉價藥品、限制掛號人數、取消特別門診等因應作法也影響民眾權益，醫界如何令病人滿意，可謂是門藝術。 **G**



黃奇慧 攝

台中醫院院長 徐永年

改革醫院 從非醫療下手

身兼台中醫院院長，
和衛生署中區區域聯盟「盟主」，
徐永年以「討人厭管理法」，
把醫院變飯店、把病人當客人。
奪下全亞洲醫療機構中，
首張Qualicert國際服務品質驗證書。

■ 陳怡萍

兩年前的台中醫院，服務態度惡名昭彰。
病人寧可捨近求遠，花一、兩小時車程
到長庚醫院，也不願委屈自己就近看病。

現在台中醫院，進門便有行政人員笑盈盈招呼；路過的醫護人員，看到茫然的患者便主動協助；醫生、護士總是「您好、謝謝」不離口，對年長的病患總是親切地以「伯伯、婆婆」相稱。

短短一年，台中醫院就能脫胎換骨，一大部分必須歸功於徐永年。這位精通「討人厭管理

法」的院長，用強勢作風導正醫院「老爺」心態，提醒所有人：醫院真的是服務業。

除了在任職豐原、南投、台中醫院院長時獨善其身，2003年12月接任中區區域聯盟主委，更帶領五家醫院（台中、豐原、南投、彰化醫院和草屯療養院）奪下全亞洲醫療機構中，首張Qualicert 國際服務品質驗證書。

醫界的經營之神

「經常有人告訴我，我們院長真的是經營之神。」在台中醫院任職超過三十年，前後共與七位院長共事過的公關室主任張黎慧說，在徐院長任內工作，是她最有成就感的時刻。

不同於台塑王永慶創造的千億年營收，徐永年這位「得獎高手」，用無數獲獎紀錄，以及院裡急速成長的業績數字，來證明自己的經營能力。

過去任職於豐原醫院院長期間，徐永年帶領醫院接連通過ISO-9002、ISO-14001 國際品質認證，創下國內首例，更接連獲得行政院服務品質獎、經建會金斧獎等殊榮。

帶著輝煌的得獎紀錄，徐永年於2003年10月接任台中醫院院長後，不僅讓每天平均不到一千人的門診人數，增加至一

什麼是Qualicert服務驗證？

一種盛行於歐美國家的驗證制度。對從事於服務業之組織，以超然、獨立之第三者身分（祕密客），檢驗組織的服務水準，包括對顧客的歡迎態度、回應時間，環境清潔等。

千三百人；急診人數也從七十人，上升至破百人；每月業績更是由新台幣6000萬元，倍數成長至現在的1億5000萬元。

「徐院長腳步很快，而且執行力真的很強，」中區區域聯盟執行秘書林紹雯簡單歸納徐永年的管理特質。她舉例，中區區域聯盟合併之初，管理流程不夠完整，同仁繳交的業務報告也「零零落落」，因此院長便規定所有同仁必須繳交院務報告，如果沒有確實交，院長一定馬上問個明白，「他事情交代完了，絕對不會放著不管，一定會不斷追下去。」

社區醫院靠搏感情

許多醫界人士都形容，徐永年讓台中醫院這台老機器恢復運轉，這樣的改變，半輩子奉獻在台中醫院的公關主任張黎慧最清楚。

「院長去年請我到社區做醫療推廣，有些里長直接叫我不要去，說他們有病也絕不到台中醫院看，」張黎慧形容，當

時市民寧願到交流道等交通車，專程跑到長庚看病，也不願意到台中醫院。「當時我們服務真的很差，連我都不好意思讓人家知道我在這裡工作。」

除了必須面對民眾對服務品質的不滿，2003年12月台中、豐原、彰化、南投、澎湖醫院及草屯療養院，整合成立中區區域聯盟，由徐永年接任聯盟主委後，他還必須面對公立醫院礙於法令限制而使得競爭能力不足，以及公務預算連年減少的經營困境。

草屯療養院副院長鄭若瑟就舉例，公立醫院限於政策的規定，建設的腳步跟不上規模龐大的私立醫院，不僅漸漸與時代脫節，更離民眾的需求愈來愈遙遠，「長庚早上決定要做病房隔間，下午就開始動工了，我們公立醫院連招標可能都要花上半年。」

「我們是社區型醫院，本來就要跟社區民眾搏感情，」豐原醫院院長陳進堂也強調，在



黃國慧攝

►由左至右為南投醫院院長呂源三、豐原醫院院長陳進堂、台中醫院院長徐永年、彰化醫院院長邵國寧、草屯療養院副院長鄭若瑟。此五院為中區區域聯盟成員。

競爭激烈的醫療環境下，要讓醫院有所差異，靠的就是非醫療部分的改革，來拉近與患者之間的距離，而服務上的互動勢必成為第一優先。

因此，為了徹底擺脫一般大眾對醫院的既有觀感，更經營出中區醫院的特色，徐永年挑了「服務品質」這條最艱難的道路來走。

不當好人更好辦事

為了提升服務品質，徐永年以「種子學員」的方式，挑選出各院最有服務熱忱的醫護人員，接受服務管理機構的訓練，但實行不到三個月後，徐

永年見識到了事情的困難度。「這些種子開會時都在哭，哭著說他們層級太低，根本推不動。」

為了堅持自己的理想，徐永年又開始當起了「討人厭」的管理者，用強勢、半強迫的方式，打算來場服務驗證的長期抗戰。

「我讓每家醫院裡層級僅次於院長的祕書，直接負責這件事，」他說，每次開會都會將各院的服務缺失，詳細列在報告中，再發揮窮追猛打的督促精神，針對每項不合格的情況，一一詢問各院院長及祕書，「就是要這樣才能形成壓

力，如果我要當好人，那我什麼事都做不好！」

會議上的檢討，讓彰化醫院邵國寧印象非常深刻。他舉例，雖然醫院有規定電話禮儀，但是尚無服務觀念的職員，接起電話劈頭就是「找誰、幹嘛」。「這些電話錄音就當場在會議上播出來，很丟臉，但是他們這樣才知道問題的嚴重性。」

堅持才有服務品質

徐永年的另一個「如意算盤」，就是希望能夠藉由不斷的提醒與勸說，持續塑造改革的氣氛，讓大家「習慣成自然」，讓沒有做到的人，反而變得很突兀，「一件事情講一天不會成功，但是天天講了三個月，你就會記在心裡，何況我們都講了一年了。」

南投醫院院長呂源三笑著說，自己就是習慣成自然的最好例子。

「剛開始醫院裡的人都是皮笑肉不笑，很生硬，」呂源三回憶，連自己要尊稱年紀較大的病患為「叔叔、伯伯」，一開始心理直覺得怪，完全叫不出口，但時間一久，也就成為改不了的習慣了。

為了通過Qualicert國際品質服務驗證中一連串的稽核內



徐永年的討人厭管理法

「我也很少罵人呀，但是我真的會一直問一直盯，」知道院裡同仁其實有點「懼怕」自己的徐永年，自我分析討人厭的地方在於，會不斷地督促對方，即使不疾言厲色，對下面的人來說，也是沈重壓力。「如果你被老闆一直問為什麼做不好，不是很煩嗎？就會乾脆一次做好。」

因此，當徐永年接掌台中醫院之前，「如果他真的要來，那就退休吧！」是當時在醫院同仁間，私底下流傳得最廣泛的一句話。

除了「追問題、追進度」，徐永年的管理原則，也來自於

▶ 徐永年小檔案

學歷：國立陽明醫學院醫學系學士、英國里茲大學社區醫學研究所碩士

經歷：衛生署醫政處副處長、嘉義醫院院長、澎湖醫院院長、豐原醫院院長

對公立醫院裡「衙門心態」的改革理念。

「院長第一次跟各科主管開會的第一句話，就是叫大家把公務員的外衣脫掉，」台中醫院公關主任張黎慧回憶道，過去只要時間到，掛號處的門就會關上，即使行政人員還坐在櫃檯裡，卻依然不肯幫患者服務，「院長看到這種狀況就把大家罵一遍，不容許類似的狀

況再發生。」

提起了公務員心態，徐永年還有點氣憤：「上禮拜健檢科的人還全部被我叫來罵，」他一邊搖頭，一臉無奈的說，有對夫妻相約來做健康檢查，醫生卻用「一次只有一位配額」的原因，請其中一位下次再來，「多做一次會怎樣？多做五次都可以，有時候只是大家不肯做！」（陳怡萍）

容，中區聯盟特別依照相同標準，訂立了內部各院互相自我稽核的制度，但即使一再宣導、同仁也不斷進步，中區聯盟就是差臨門一腳。

「服務禮儀改進了，接下來又說廁所有味道不及格，所有食衣住行統統都被要求了。」陳進堂院長笑著說，每一次都以為可以通過，結果每一次都發現問題還是一堆。徐永年也

打趣著說，「我有時候自己都覺得幹嘛這麼龜毛，連角落有一點垃圾都不可以。」

徐永年如此苛求，終於有了成果。今年3月25日，中區區域聯盟五院院長，滿臉喜氣的出席Qualicert國際服務品質驗證標章授證記者會，成為全亞洲第一個獲頒此服務證書的醫療機構。

從醫院業績到服務品質，從

得獎紀錄到一般大眾對醫院印象的改觀，徐永年十多年來的院長之路走得既堅定又辛苦。

自嘲已經把所有人都得罪光、沒有朋友的他，打趣地宣布「退休宣言」：「如果我每個做一個決定，就至少有10%的人討厭我，等我做了十個決定後，我就可以離開啦！因為全部人都被我得罪光了，不然我真的會死得很難看！」

G



■ 李誠

科技與習慣

我們何時進入無紙辦公室時代？

科技與無紙辦公室

早在三十年前科學家與未來學者便預言二十世紀後期，在網路與資訊科技的快速發展下，全球會進入無紙辦公室的時代。因為在通訊科技快速發展的趨勢下，一片光碟片便可以存貯全部大英百科全書和一次的人口普查數字，而企業間的通訊可以透過電腦網路，不需要任何紙本的報告，無紙辦公室的出現不但使公文與資料的調閱效率大大提高，而且占辦公室面積十分之一到五分之一的笨重檔案櫃也可以從此消失。

由於大城市地價昂貴，省去十至五分之一的辦公室空間，可以省不少錢；環保人士更是高興，因為製紙與印刷是非常污染的行業，無紙辦公室可減少伐木，維護森林，又可減少文件、書、報的運輸，改善交通，好處真是很多。

此外，學校與社區的圖書館也可以使用新通訊科技而無紙化。事實上，目前已有很多書籍、報告、期刊雜誌都透過PDF的方式在網路上傳送、下載，讀者不需到圖書館把一本本沈重的書搬回家，他們只要在家中或辦公室上網，一點，所要的書籍、雜誌、與文章便可以下載並存貯在自己電腦的記憶體中，供日後使用。讀者也不必擔心書沒有按期歸還，因而被罰款。今日的學生繳交作業與論文時，已沒有繳交一本本厚厚的紙本論文，他們只要在網路

上把作業與論文傳送給老師便可，一切作業都無需用紙，非常方便又省時。

換言之，三十年前科學家的預言，今天都一一在實現。但是奇怪的是，儘管今日電腦網路、光碟與筆記型電腦非常普遍，各國用紙量卻不但沒有減少，反而大幅度增加。比如美國在1995年全國辦公室使用各類型紙量達兩千四百萬公噸，2000年增加到兩千七百三十萬公噸。而全球使用紙量在1980到1996年間也有非常快速的成長（見頁152圖）。

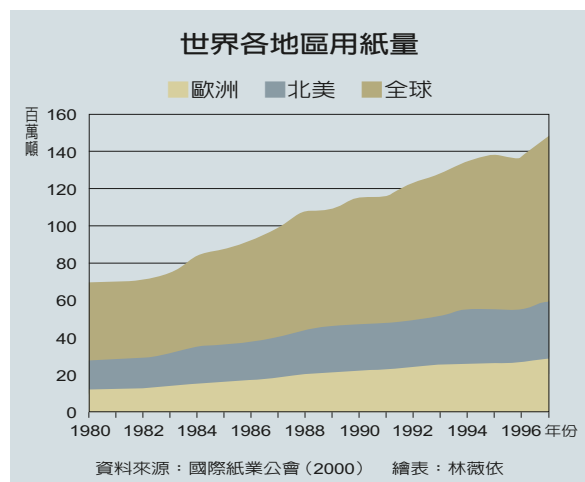
無紙辦公室時代為何不來臨？

無紙辦公室並沒有在通訊科技發展後出現的基本原因有三：

一、新科技帶來新的紙張需求

新的通訊科技與電腦的普及化，一方面是會省卻用紙，但是同時亦會促使人們使用更多的紙張。比如過去我們要寄一份報告給他人時，必須先列印此報告然後影印，最後再寄給他人閱讀，但利用今日的新技術，我們只要把PDF檔案在電腦網路上傳送給他人，他便可以下載閱讀。

換言之，文件的傳送過程從過去的印製→寄送→閱讀到現在的寄送→下載→閱讀，正因為今日電腦、印表機、傳真機的價格不斷下降，品質功能又快速提升，於是每一家庭、每一辦公室都能裝置一台傳真機與印表機。換言之，



不是通訊科技的發展沒有減少很多紙張的使用，而是資料的取得、傳送，與下載的方便，同時也大量地提升了人民對紙張的使用量。

二、知識工作者的興起

二十世紀末，西方很多工業化國家已走向知識經濟，而亞洲的日本與四小龍乃至中國大陸與印度的某些地區也都開始走向知識經濟，知識經濟中知識工作者所使用的生產工具是紙與筆，而非機器，因此勞動人口中知識工作者比例的增加，造成全球用紙量的增加。

三、人民閱讀習慣的難改

新科技可以日新月異，但是人民由數百年所累積下來的閱讀習慣，不是一夕間可以改變的。我們可以看到很多人不在電腦顯示器前閱讀電子郵件或報告，他們會先將這些郵件或報告下載成紙本，然後再閱讀。目前大概只有七年級的草莓族，才有在電腦上直接閱讀文章、書信並立即用電腦回覆的習慣。

此外，紙本在閱讀上也提供了幾個電腦檔案無法提供的優點。比如，紙本可以隨身攜帶，可以放在口袋中，然後在捷運、公車、汽車或其他方便的時間與地點閱讀，筆記型電腦雖然愈來愈輕便便宜，但是在閱讀時，還是勞師動眾，機動性遠不及紙本文件。

人們在閱讀時，習慣在文件上劃線，標示出

重點、加眉批、寫意見，或修正原稿，這些功能都不是無紙的電腦檔案所具有的特性，雖然目前電腦公司也在設計具有這些功能的電子書或電子閱覽器，但機動性與方便程度遠不及紙本文件。

人們閱讀文件時，也常習慣把不同文件攤在桌上做對比，或校對前後頁的數字或陳述是否一致，這些功能都不是電腦檔案可以提供的。

紙本文件另一個特別的好處是保密，寫在紙本上的資訊可以鎖在櫃子裡，藏在祕密的地方，等到想公布的時候才拿出來。但是電腦存放的資料要保密很難，連美國國防部的資料都可以被駭客取得，銀行的祕密資料也常常被人取得，但兩蔣的手稿、張學良的日記都是紙本，數十年不對人公開，也沒有人可盜取，直到最近蔣家把這些資料捐給美國史丹佛大學的胡佛研究所時才為人所知。

同樣的，可口可樂與賀喜（Hershey's）巧克力的配方都是分開記錄在不同的紙張上，並分開存放，因此數十年來沒有任何人能取得這些配方的祕密。

無紙辦公室發展的啓示

1、科技可以日新月異，但人民習慣的改變很緩慢，因此政府在擬訂政策，改變現行制度時，務必要採漸進的方式，給人民調整與適應的期間，急進的改革可能用意很佳，但因人民習慣難改，可能帶來相反的效果。

2、政府在擬訂新政策時，除了要想到政策的目的外，更要仔細考慮它可能衍生的副效果，如鼓吹無紙辦公室的科學家，沒有預料到大量廉價的電腦、印表機與相關設備的普及，增強了人民使用更多紙張的意願。

（作者為中央大學金鼎人力資源管理講座教授）

G

幫高清愿統一世界

羅智先的四大挑戰

高層人事異動，統一企業交棒的態勢幾乎底定；帶著統一人罕有的霸氣，即將坐鎮神州運籌帷幄的執行副總經理羅智先，對全盤挑戰，只是聳聳肩說，坐在這個位子，就有責任去承擔。

■ 王一芝

4月7日晚間，統一集團執行副總羅智先和夫人高秀玲手挽著手，連袂出席友人在台北的私人聚會。

羅智先神采奕奕的臉上，看不出整天會議滿檔的疲憊，一身深色西裝，打著與妻子高秀玲棉衫相配的亮紫色領帶，將臉色襯得更加光亮。

羅智先的容光煥發其來有自。前一天，在台南總部召開的董事會，才通過人事案——由他兼任統一中國投資的副董事長。

也就是說，5月1日起，羅智先有超過四分之一的時間，將坐鎮在對岸運籌帷幄，直接主導預計未來三年成長最快的大陸市場。

這樣高層的人事異動，外界的解讀為：羅智先過去兩年任期內的表現受到肯定，交棒的態勢幾乎底定。

「我不覺得這是升官，只不

過是組織調整，有人退休，本來就得有人往上補，」消息曝光隔日，羅智先斂起笑容接受《遠見》獨家專訪。

受訪當天，距離上次升為執行副總剛好兩年，這個職位照例也是統一集團下一任總經理人選。

一向喜歡高談闊論的羅智先，隨著這兩年權力扶搖直上，用字遣詞顯得低調謹慎許多，「很多大廠派專人研究我的下一步，一旦路被阻擋，整個局就會亂掉，」不經意仍流露出一貫的自信和企圖心。

2003年中旬，羅智先一上任，首先對內揮起改革大刀，在制度、產品及組織上做調整；對外則扮演統一與外界溝通的管道；不論是親赴國外尋求結盟企業支持，或「入股光泉三成股權」「鮮奶含戴奧辛的危機處理」，兩場戰役，都令外界印象深刻。

行事犀利不馬虎

很多統一員工覺得，羅智先跟其他高階主管很不一樣——董事長高清愿笑臉迎人，具開創性；總裁林蒼生博覽群籍，謀定而後動；掌握統一財務超過二十年的總經理林隆義，內斂務實。

但羅智先臉上卻寫著統一人罕有的霸氣，熟悉的人形容他是位「行事犀利不打馬虎眼」的主管，再加上平時不應酬、不打高爾夫球，難免跟同事有



對統一集團執行副總羅智先而言，未來三至五年是中國布局的黃金時期。

陳之俊 攝

距離感，部屬們自然對他又敬又畏。

奉行美式管理的他，習慣將「績效」掛在嘴邊，部屬報告的邏輯不對，他五分鐘就宣布散會；幹部呈上的一大疊提案，有時候看兩秒就攔在一旁，羅智先直率地說，「原則不對，其他都不必跟我談。」

「林蒼生決策過於謹慎，很多tough的決定，都是羅智先下的，」一位熟知統一內部決策過程的人士透露，扛著蛻變責任的羅智先，急著想做出一

番成績。

羅智先的積極求變，全為了一圓岳父高清愿的美夢。

三十八年前白手起家的高清愿，第一個十年建立了統一的食品王國，第二個十年在通路稱霸，1992年，高清愿在二十五周年慶時野心勃勃地大聲宣示，要在2017年成為營收1200億美元的世界級食品集團。

高清愿畫的大餅確實誘人，但事實上，國際化程度將決定統一能否吃到這塊餅。

外界觀察，被視為準接班人

的羅智先不乏這方面的經驗。

「羅智先是統一裡少數具國際觀及海外操作經驗的人，」因處理統一入股光泉一案，而與羅智先相識的眾達國際法律事務所主持律師黃日燦觀察。

常有許多新點子的羅智先，成大外文系畢業後，曾在台灣廣告（台灣電通前身）任職，也在全球知名鑽石公司戴比爾斯（DeBeers）擔任第一位駐台業務。

十九年前他頂著「高清愿女婿」的光環進入統一國外部

我不想買人家的公司，而是「組合一個資產」。

就像買玩具，有人喜歡買零散的自己組裝，有人卻偷懶買已經拼好的模型。

（南聯貿易）後，與全球前十大食品公司中的八家打過交道之後，因緣際會地到美國、大陸歷練了九年，才大步跨入組織核心。

直到現在，對發展跨國企業特別有興趣的羅智先，還在台南辦公室掛了一大幅世界地圖，有空就仔細研讀世界經濟史，更不忘訓練幹部用美元計算營業額，為統一挺進國際舞台做準備。

羅智先認為，全球食品大廠中，只有統一同時擁有製造和零售通路，絕對有機會摘下世界最大食品公司的桂冠。

先決條件是，羅智先必須在還剩兩年的「備位」階段，克服以下難題，讓統一交出亞洲第一的成績單：

挑戰1 摘下中國第一寶座

經過十三年的苦苦追趕，慢康師傅一步進場的統一，終於順利擠進中國食品市場的外資前十大。

但相較於東南亞扎根十年的戰果豐碩，統一在大陸市場的規模是東南亞的四倍、台灣的五十倍，表現並不如預期，不但去年營收比台灣少了2億，離「一哥」的地位也還是有一段差距。

「如果不能拿下中國市場，

統一很難達成亞洲第一的目標，」去年11月的美國《BusinessWeek》分析。

羅智先擘畫的亞洲第一藍圖中，中國市場（20億美元）就占了總營收（50億美元）的四成；也就是說，剛接手統一大陸總指揮權的羅智先，必須想辦法在三年內，將去年10億美元的大陸營收提高一倍。

在與光明乳業合作生變、收購健力寶的計畫也沒下文，再加上美國南方公司又遲遲不授權給統一7-ELEVEN進大陸的情況下，看起來羅智先似乎陷入苦戰。

但「東協加一」自由貿易區的成形，卻給了他另一個新契機。東南亞據點尚稱完整的統一，可以藉著泛亞洲高速公路平台，將中國與東南亞市場連成一線，借力使力登上亞洲盟主寶座。

「對統一來說，這是一輩子沒碰過的好機會，」坐在投資兩年即獲利的統一越南廠辦公室內，羅智先面對隨行採訪的媒體，興奮之情溢於言表。

挑戰2 加快整頓非核心事業

羅智先面對的，也是一個超大企業的根本困境，最大挑戰不是加法，而是減法。

以往高清愿常告訴媒體，統

一的成功，靠的就是多角化經營，時至今日，統一的轉投資橫跨金融、流通、生技和高科技等不同領域。子、孫公司多到族譜要列六層，「太多小孩，害我七十幾歲還不能退休，」高清愿半開玩笑地說。

而且，統一上百家子孫公司，超過一半不是初創業，就是正在虧損，大幅削弱了集團獲利，「拿統一市值扣除已上市上櫃的轉投資市值，本業價值竟然是負數，」羅智先無奈地苦笑。

看到以前什麼都投資的法國食品大廠達能（Danone），花六年整頓轉投資，雖淨值減少18%，市值卻成長一倍的實例，繼林隆義之後，羅智先也在董事會上建議處分非核心事業。「就像棒球投手就是專心投球，不要看球一飛，就跑到外野接球，」他強調，沒有機會的行業就不要做，應該聚焦將本業做大。

不過，講求人情、又耐虧損的董事會，似乎不太能接受結束公司的動作，「淡出是既定方向，但還是得對股東有交待，不能因為要賣而賣，」一位統一主管如此說道。

從萬通銀行、統寶光電等陸續處分，外資報以熱烈回應的情況看來，淡出非核心事業是

統一過去四年經營表現

	2003年	2002年	2001年	2000年
毛利率（單位：%）	21.09	26.47	28.12	31.20
競爭力（單位：元）	1.40	1.06	0.88	0.95
經營管理能力（單位：元）	1.86	1.56	1.27	1.74
資產獲利能力（單位：%）	5.70	7.26	9.38	7.37
調整後的資產回報率（單位：%）	4.00	4.99	6.35	4.87

註：競爭力為周轉資金/稅前淨利，經營管理能力為管銷費用/稅前淨利；資產獲利能力為（稅前淨利/總資產）×100%，調整後的資產回報率為稅前淨利/（原總資產+4×行政管銷費用）×100%

資料提供：貝斯資產管理公司

統一必走的路；然而，如果統一想要在三年至五年內寫下亞洲第一傳奇，這樣的速度仍嫌太慢。

挑戰3 挽救獲利銳減頹勢

擅長從財務角度分析企業競爭力的貝斯資產管理總裁劉助發現，不到五年，統一的毛利率已衰退一成，「對矢志成為亞洲第一的統一，無疑是警訊。」羅智先解釋，那是近幾年原物料價格飛漲，對食品業獲利所造成的衝擊，不單是統一的問題。

為了在不景氣的年代持盈保泰，羅智先大砍產品線，集中火力經營人氣產品。

他選定七個營收超過10億的產品，例如麥香系列、茶裏王等，獨立成為一個部門，讓統一大部分資源、人力都用來支援它們成為國際品牌。

除了扶強，羅智先也積極汰弱，讓現有三千種商品減少到三百種；至於即將推出的新產品，設立「營收5000萬」門

檻，不達標準，連見消費者一面的機會都沒有。

「舊商品被砍掉，新的又上不來，業績沒有辦法墊高，更別提能有多少利潤，」一位統一幹部不禁坦言，改革的困難重重。

今年初，羅智先更進一步加強產品技術以及包裝升級，提高附加價值，「我們要向雀巢公司看齊，毛利率上看50%，」不同於一向聽命令行事的保守統一人，羅智先總是勇於提出願景。

但許多人也在一旁冷眼觀看羅智先的表現，一位統一的老臣就說，「嘴巴講的不算，要看結果。」

挑戰4 弭平新舊勢力衝突

對羅智先而言，未來最艱鉅的任務，或許是融合新兵團和舊幹部兩股勢力。

近幾年逐漸由傳統生產事業，轉型為全球食品行銷公司的統一，對國際行銷人才的需求大增。

走馬上任後，羅智先打破多年來統一力持「人才就在身邊」的原則，破天荒引進「外人」奧援，「因為組織結構的變化，我們需要更多社會資源進來。」

他領軍成立的「人才審議小組」，不但將主管的升遷制度改為公開徵選，也鼓勵保守的統一人毛遂自薦。

這群空降部隊及爭取內升的年輕新兵團，積極、主動且有衝勁，與過去從基層做起、凝聚力強的風格全然不同，日子一久，兩股勢力因競爭形成交鋒的狀況勢所難免。

「如何弭平他們彼此間的隔閡，發揮相互支援的加乘效果，是羅智先即將面對的問題，」律師黃日燦剖析。

接近統一核心的老幹部指出，講究人和為貴的高清愿，平常和董事們開會，只要有一個人反對，提案就過不了，即使沒人反對，當他看到在場有人不出聲或面有難色，也不會讓那個提案過關。

「這個體制不適合敢衝敢闖的人，」羅智先強調「自己沒有權力，只是行使權力」，他聳聳肩說，「你喜歡也好，不喜歡也罷，既然有這個身分、坐在這個位子，就有責任要去承擔。」



站在投資兩年即獲利的統一越南廠門口，羅智先（中）帶領其團隊宣示，五年後將取得當地龍頭寶座。

王一芝 攝

統一執行副總經理 羅智先： 要在每個市場找到 「拳頭產品」

Q：從現在起，整個中國布局由你主導，有何具體計畫？

A：其實不像外面所說，現在才開始主導，早在幾年前工作就已經上軌道，而且中國市場需要集思廣益，我們有一個委

員會，每個月都要聚在一起討論。

很多人問我在中國有什麼計畫，憑良心說，在中國，計畫跟不上變化，唯一能掌握的就是，做好自己的業務，才有機會利用市場的變化做調整。

在上海待一年，我有一些體會。大陸是個新興市場，很多事不會按照你的計畫或思考模式進行，同一時間會蹦出很多奇怪的事。如果再加上外界的因素，每天都有意外；好的意外就是機會，不好的就是風

險，端看你如何看待。

登陸成功靠飲料

Q：中國是世界食品大廠角力的戰場，統一有什麼競爭優勢？

A：以資源配備來看，中國再怎麼大，不過是國際大廠全球布局裡的一部分，但對統一而言，它是未來的生命線，兩者對這市場的關心程度，就完全不一樣。

現在很多歐美跨國企業在中國做得很辛苦，很重要的原因是，決策的人根本不瞭解中國市場的狀況；只因爲他覺得必須要去，他下面的經理人或經營團隊，能否在公司資源分配上取得支持，又是另一回事。

以營業額來說，統一絕對是Top10。像飲料，我們非常有優勢，至於方便麵，以前大家認爲統一和康師傅競爭，但現在很多當地企業崛起，連康師傅也很頭痛，兩、三年後，到底誰是市場領導者，現在很難講。

Q：未來，統一在中國比較大的成長力道得靠購併？


A：購併只是在時間上加快一點，但中間牽涉的不確定因素很多，成本還是很大。

未來比較大的成長力道，可以從通路的擴散或產品發展的能力來看。如果有人一天買一包方便麵，因爲統一產品好，一天變買兩包，這樣一來，即使你什麼事都不做，業務就成長一倍，很難說哪一塊成長最快，因爲每家公司的操作模式都不同。

Q：如何預測中國未來三、五年的發展？

A：從歷史角度來看，中國只有政權上的統一，因爲文化、語言的發展，在經濟上從來沒有統一過。中國約有六至七個經濟圈，每個經濟圈的人口密度都很驚人，光是珠江三

在這裡， 經典大師雲集 思潮風起雲湧



Photograph © Allison Shirreffs

© Michelle Feynman and Carl Feynman

Courtesy of Stephen R. Covey

Courtesy of Charan Associate Inc.

天下文化書坊重量巨獻

- 湯姆·畢德士《重新想像！》
- 黑幼龍《卡內基爲什麼成功？—創業制勝七大關鍵》
- 費曼《費曼手札—不休止的鼓聲》
- 柯維《第八個習慣—從成功到卓越》
- 夏藍《CEO要告訴你的事》

作者介紹、精英推薦、線上試閱、書摘分享、
電子書精華下載……

當代思潮專題思潮風起雲湧呈現

羅氏心法

- 1 應酬有兩種情況，第一是對方要賺你的錢，那他應該要感謝你，你何必花時間應酬；另一個是你要賺對方的錢，你應該用專業將對方需要和想要的事做好，不是靠應酬。
- 2 做生意只有一個使命，就是替股東賺最多的錢。
- 3 我開會很簡單，只要邏輯不對，五分鐘就結束。
- 4 你一定要讓組織來帶人，不能讓人來帶組織。
- 5 每個行業都一樣，就是把最簡單的東西做好，因為一複雜化，很多看得見或是看不見的成本就會產生。
- 6 我們也曾當過別人的員工，凡事將心比心就好，你不願做的事，也不要讓人家去做。
- 7 我不想買人家的公司，而是「組合一個資產」。就像買玩具，有人喜歡買零散的自己組裝，有人卻偷懶，買已經拼好的模型。
- 8 很多事不是被安排的，而是你必須去爭取；英文說，你要earn it，不是be given。
- 9 發展到這樣的規模，不是在比「誰比較能幹」，而是比「誰犯的錯誤比較少」。



陳之役 攝

角洲的九加二（編按，以廣東為中心，以珠江為核心，輻射環繞所形成之區域經濟圈），人口加起來等於歐盟，如果真的發展起來，很難預期會有多精采。

策略聯盟進亞洲

Q：為什麼越南投資兩年就能回收？

A：統一在其他國家繳了不少學費，已經累積很多經驗，產品也抓得對；剛好越南經濟發展的時程很類似台灣三十年前，而統一又是全方位的食品公司，我們有足夠的組合配合這個市場。所以一開始就很順，如果開始我們決定只做飲

料，可能會很辛苦。

在每個市場都必須找到像中國所說的「拳頭產品」，這個拳頭產品的大或小並不重要，因為你的產品是拳頭，通路需要它，每天就可以和通路有對話的機制。等到你第一步站穩，就可以慢慢去找第二、三個產品。

Q：統一要如何進入亞洲的新市場？

A：透過貿易方式或策略聯盟的方式。

東南亞並沒有一個很凸出的公司，每個地方都有地頭蛇，但規模都不夠大，對我們而言，整合的成本會降低很多。

聽說已有大公司派專人分析

統一的動作，對我們來說值得驕傲。即使你在台灣很大，對他們來說，只是一個小世界的大人，所以台灣企業如果沒有在大中華區布局，就沒有未來性與價值。統一現在談合作或代理，已不再是談台灣或中國大陸的代理，而是整個亞洲的總代理。

就算再大的歐美企業，想進亞洲只有兩種選擇，一個是與地方性公司合作，另一個是與他們正面交鋒。通常他們不願意與地方性公司交鋒，所以統一等於是扮演歐美大公司將來在亞洲的入口，這就會產生很大的商機。

Q：統一會在東南亞市場繼續加碼嗎？

A：像越南、泰國，都是統一在東南亞很好的基地，我們沒有一定要加碼多少，但只有一個期望，必須在三年內變成當地的一哥廠商。

東南亞統一差不多布建完成了，今年會比較積極切入新加坡和馬來西亞。因為我們在泰國已有基礎，如果再加上新加坡和馬來西亞，形成東南亞金三角，統一在東南亞的布局就可以完成。

我們一直有自己的路在走，但有些客觀因素沒辦法掌控，必須對市場脈動瞭若指掌，比

在每個市場都必須找到像中國所說的「拳頭產品」，
這個拳頭產品的大或小並不重要，因為你的產品是拳頭，
通路需要它，每天就可以和通路有對話的機制。

如哪個老闆突然要處理他的資產，你要在第一時間得到這個訊息。

我不想買人家的公司，而是「組合一個資產」。蓋工廠不也叫買一個資產，只是如何拼湊的問題。你買公司是別人已經幫你拼好零件，就像買玩具，有人喜歡買零散的自己組裝，有人卻偷懶買已經拼好的模型；基本精神相同，所承擔的風險也沒有太大差異。

Q：印度市場打算怎麼做？

A：目前印度已有一些產品透過貿易外銷，但這一塊我們不是很急，因為我們覺得東南亞比較精采，因為他的市場零散，如果要做有計畫的整合，所花費的時間和力量會小很多；像印度這種大陸型經濟，要去跟競爭者硬碰硬，反而比較難。

Q：零散整合不是比較難？

A：這就是統一的優勢，因為東南亞國家都有地頭蛇公司，沒有一家公司有東南亞平台，但我們有。

Q：你認為目前統一在成為亞洲一哥前還缺少什麼？

A：即使像雀巢這麼大的公司，都還缺少很多。發展到這樣的規模，不是在比「誰比較能幹」，而是比「誰犯的錯誤比較少」。大公司畢竟基礎穩

固，走的快或慢都是技術性問題，如果走的是對的路，總有一天會走到。一旦犯了致命的錯誤或方向沒抓準，經過三、五年，真的會豬羊變色。

確定做的事是對的

Q：你這兩年做了很多內部的改革？

A：我不認為這是改革，只是從很多機制去檢驗，現在做的事對不對，你要「確定做的事是對的」，才有機會把事情做對，否則如果事情是錯的，拚命把它做對有什麼用。

我們沒有改革，對的事是沒有爭議性的。

Q：你怎麼看自己這兩年來的表現？

A：表現不是自己講的，你可以驗證你做的事能不能得到裡外的支持，這是最簡單的檢驗器，特別像一個公司，董事會支不支持你的想法，有沒有照你的方向運作。

Q：所以你兩年後等於算是高升了？

A：至少我們存活下來了，還是照著我們的想法繼續走。

Q：這兩年在管理上有沒有更深的體認？

A：我也曾當過別人的員工，凡事將心比心就好，自己不願做的事，也不要讓人家去做，

就這麼簡單。

Q：活在高董事長偉大的影子下，算不算你的壓力？

A：我不認為生活上有個影子壓著我，我們相處得很好，就是一個普通的爸爸和孩子。

Q：高董事長有沒有要你加倍努力？

A：我好好的過生活，為什麼要加倍努力？每個人的標準不一樣，每個人的命也不一樣。董事長創業時的環境很辛苦，但現在集團給予我們很充沛的資源，那是完全不一樣的。

Q：你覺得自己現在跟兩年前有什麼不一樣？

A：我最得意的是，我現在的想法跟二十年前完全沒有改變，還是維持過去那個簡單的思考邏輯。甚至我如果把二十年前很多日常營運的策略拿來，換個日期，照樣可以用。

Q：你喜歡自己現在的工作嗎？

A：不敢說喜歡，只能說做得很開心。

過去我們很羨慕歐美大企業，因為對一個食品飲料公司來說，要做到跨國集團很不容易，不論於文化、口感或地緣性都是挑戰，現在看到我們也有能力這樣做，而且至少是有生之年可以看到，光想到這就很有動力。（王一芝整理） **G**

訂做自己的成功未來！

什麼人適合創業？創業需要什麼樣的心理準備與特質？

激勵大師黑幼龍近50歲高齡

創立台灣卡內基，影響數百萬人的生與家庭

黑幼龍成功創業七大關鍵與47項秘訣

讓您一次就學會！

成功關鍵一：真心想飛，才能高飛

成功關鍵二：化個人特質為商業價值

成功關鍵三：擁有執行力，成功更接近

成功關鍵四：有熱情，也要有能力

成功關鍵五：掌握產品優勢，就能揮灑自如

成功關鍵六：當下趨勢，在地需求

成功關鍵七：創新，帶來契機與業績



黑幼龍 著 定價250元



黑幼龍系列暢銷書，讓您活出成功人生！



定價250元



定價250元



定價250元

隨書贈送 黑幼龍錄音72分鐘「卡內基創業秘訣有聲CD」

黑貓宅急便 vs. 台灣宅配通

上看3億件宅配市場

台灣兩大宅配龍頭競爭，是熱戰正酣，還是面臨淘汰？
從兩者對弈中，可以解析統一及東元的總體應戰，
可以透視黃千里與陳兩國的策略領導。

張元祥



陳應欽攝



黃清慧攝

宅配業除了比設備，更比服務，期待建構出下一波無店鋪通路革命。

2005春節的年貨大街，萬頭鑽動。「黑貓年貨輕鬆寄，開運福箱抱回家」「金雞報喜，鵲鵲送禮」冷冷的氣溫下，比鄰而設的黑貓宅急便與

台灣宅配通攤位，服務人員忙著招攬消費者而汗流浹背。

2004年是台灣宅配業大豐收的一年。成立短短四年的統一速達「黑貓宅急便」，首度出

現新台幣5000萬元的獲利。八百多部宅配車輛組成的「黑貓大隊」，穿梭於街頭巷尾，希望宅急便有朝一日成為「台灣的公眾服務事業」。

後起之秀各顯神通

宅配業欣欣向榮，帶動許多後進的競爭者。

新竹貨運：簡化配送包裝

以B2B起家的新竹貨運，在2003年成立速配達的宅配專屬車隊，占有東森購物近六成配送量的優勢。

「我們期許速配達成為宅配業的自強號，」新竹貨運資深經理吳惠信指出，新竹貨運從去年開始，只配送「輕薄短小」的紙箱類商品，雖然短期間內對運量造成部分的影響，卻能在配送單價上提升一成，這樣的決心也讓新竹貨運的整體營收，在四年內成長近六成。

大榮貨運：主攻B2C業務

同樣以B2B為大宗的大榮貨運，在2003年正式成立「一日配」的宅配品牌。「台灣已經從製造為核心的供應型物流需求，轉向以消費為核心的需求型物流，」大

榮貨運執行董事陳澤宗強調，今年除了將宅配的物流系統從貨運部門獨立出來外，配合大榮貨運的國際快遞業務以及獨步的「行動刷卡購物」機制，一日配在爭取B2C的業務上將更具有優勢，「我們提供廠商從物料到配送的one stop shopping（一站購足）服務。」

中華郵政：布下綿密代辦網

2003年改制為公司的中華郵政也積極投入宅配的競爭行列。「我們的人力素質最為整齊，」中華郵政郵務營業處長王幸男認為中華郵政綿密的郵政代辦所與郵務人員，讓中華快遞建立了高出對手兩倍的六個時間配達帶，以及本地四小時與外縣市六小時的配送服務。

（張元祥）

幾乎同時成立的東元集團「台灣宅配通」，也在去年達成全年損益平衡的任務，並在今年大舉擴充三溫層宅配車隊以及進軍物販業，期待宅配通成為「東元集團的一流企業」。

從通路代收點、車隊規模，到sales drivers（營業駕駛）的搶人大戰，處處可見黑貓與鸚鵡的競爭態勢。

淘汰賽開打？

再大的餅終有吃完的一天。台灣的宅配業是否將展開競爭淘汰賽？

宅配業的榮景，讓許多業者紛紛投入競爭的行列。部分觀

察家悲觀的預估，台灣今年將進入宅配業的競爭淘汰賽。

大榮貨運執行董事陳澤宗卻不這樣認為，他分析日本每年的宅配量約三十億件，以人口比例估計，台灣每年至少有三億件的潛在市場；再加上宅配業目前最主要的運量來源——電視購物從2000年5億元的營收，增加到今年預估的830億規模，以目前含郵局及快遞公司總和的三千萬件規模，還有極大的成長空間。

「淘汰賽開打？黑貓宅急便才剛做完暖身運動呢！」統一速達總經理黃千里以過去統一超商的經驗為例，早期有專家

評估台灣整體便利商店僅有八百間的空間，「今天光是7-ELEVEN的零頭就不止了，」黃千里認為，就產業前景而言，未來宅配業的發展空間，一定更甚於便利商店。

黃千里認為台灣的宅配市場具有無限的可能，唯一的變數就是如何創造消費者的使用習慣。「黑貓宅急便的知名度與郵局都是97%，但是使用過的僅有40%，」為了吸引消費者使用，統一速達積極感受消費者的需求，開發創新服務，「我們的消費者與競爭對手就是兩千三百萬人的使用經驗，」他說。

台灣宅配通總經理陳兩國也認為，宅配通在達成損益平衡後，今年將積極拓展具冷凍、冷藏功能的宅配車，提升服務品質，「投資成本很高、利潤很薄，但就服務消費者的角度來說，宅配業不能不做。」

宅配通今年也將配合冷凍、冷藏設備的提升，積極開發農特產品倉儲加工的業務，除了讓消費者吃到便宜的新鮮蔬

果，也可透過宅配直銷，避免中間商剝削。

「宅配業往下是市區快遞，往上就是倉儲加工與國際快遞，」在站穩腳步與強化宅配部門體質後，具有企管顧問背景的陳兩國開始勾勒宅配通未來的事業版圖。

中華民國物流協會會員也是台灣大學商學研究所副教授蔣明晃觀察，新竹貨運、大榮貨

運與中華快遞等後起之秀，都從本身的利基，投入大量人力物力，切入特定B2C與C2C宅配市場，「他們是玩真的。」

「黃千里與陳兩國的挑戰才剛要開始，」蔣明晃強調，宅急便與宅配通未來必須更清楚的界定自己的市場與屬性，「方向清楚，才有『千里能速達、兩國也便利』的可能性，」他笑著說。

G

統一速達總經理 黃千里 向集團借力 終結淡季

統一老將黃千里，臨危授命接下虧損連連的黑貓宅急便。

成功整合集團資源、開發各地名產送到家，巧妙地讓「淡季不淡、旺季更旺」。

張元祥

「開車要小心，千萬不要搶快！」「記得臉要笑，嘴要甜，腰要軟，手腳要快！」清晨八點不到，統一速達總經理黃千里已經站在南港營業所的配送區叮嚀SD（sales driver，營業司機）每一個配送服務的小細節。

2003年4月，當時統一速達面對一年新台幣3億多元的虧損，找來曾為7-ELEVEN打拚二十三年，立下汗馬功勞的統

黃千里 小檔案

- 年齡：50
- 學歷：國立高雄第一科技大學行銷與流通物流管理研究所碩士
- 經歷：統一超商區代表、營運群總經理兼企業發言人
- 信仰：佛教
- 企業遠景：讓宅急便成為台灣的公共事業



陳應欽 攝

一老兵黃千里來救火。

「7-ELEVEN起碼還看得到商品，但是黑貓宅急便完全是服務的情感流，」對出生於

台南縣北門鄉的黃千里而言，黑貓宅急便的無店鋪經營特性是一項全新的挑戰。

從籌備階段開始就已經參與



黑貓團隊的統一速達營銷支援部長洪尙文認為，黃千里經歷7-ELEVEN的創業艱辛，對於當時還處於投資階段的宅急便員工心態，更能將心比心的處處設想，「有總經理在，大家的心就定了一大半」，他說。

「宅急便成功的關鍵就是堅持對顧客的承諾，」更以優渥的條件吸引沒有貨運經驗的營業司機。

「駕駛經驗可以訓練，但SD對外要代表公司，需要有開發與服務特質的營業司機，」黃千里強調從源頭找對方向，是統一速達能夠貫徹宅配精神與服務品質的重要關鍵。

結合統一軍團的資源

「成功整合集團資源」則是

統一速達能夠提前達成轉虧為盈的撇步。

今年春節期間，統一速達與統一超商合作的「新年送好禮，黑貓送你icash」促銷活動，不但成功增加黑貓宅急便的使用次數，更讓統一超商的代收業績成長25%。

除此之外，宅配業最大的兩難，就是淡旺季運載車輛需求過於懸殊的問題。「宅配業在年節旺季，會徵調閒置車輛增加運能，造成服務品質下滑，」東吳大學企管系教授蘇雄義分析。

黃千里成功地結合統一集團旗下，在連續假期處於淡季的貨運車隊，適時地補足了統一速達的旺季需求。不但成功的減少租用成本，更有效的控制

黑貓宅急便在旺季期間的服務品質，形成雙贏的局面。

另一方面，在非連續假期的配送淡季，則有效運用SD開發的一千三百多家地方名產，行銷包裝，不但讓特色名產能透過宅配行銷全省，也適時提供穩定配送貨源，讓黑貓宅急便「淡季不淡、旺季更旺」。

在2004達成轉虧為盈的目標後，今年黑貓宅急便也將引進日本大和包裝的技術，提升整體配送的安全、服務與附加價值。黃千里更為今年定下「13030」的挑戰目標（盈餘1億元、營收成長30%、服務力提升30%），「我期待黑貓宅急便有朝一日能成為『台灣的公眾服務事業』，」黃千里許下這樣的豪願。

G

台灣宅配通總經理 陳兩國

抗呆節流 挑戰C2C

「老闆愛面子，公司一定死。」陳兩國說。上任便決心「抗呆節流」的他，在經營上也積極搶攻C2C業務，以貼心服務攻占市場。

張元祥

清晨八點半，感冒中的宅配通總經理陳兩國，開著TOYOTA中古車，準

時出現在新莊營業所，準備為公司的儲備幹部，進行一小時的教育訓練課程。

從順益汽車執行長以及企管顧問公司退休的他，原本天天享受音樂與三溫暖的退休生

涯。2003年在東元集團董事長黃茂雄的邀請，接下宅配通振衰起敝的重責大任。

雖然外界不看好沒有宅配業經驗的陳兩國，但一年半後，陳兩國繳出一張漂亮的成績單，在2004年達成損益平衡的不可能任務。

為基層員工灌注士氣

自嘲在過去都是「賣知識」的陳兩國，到了宅配通則是從觀察企業文化做起。

陳兩國認為，從心態上認識宅配本質，才能做好SD的基本工作，「企業管理要好，基層員工自我管理要先做好。」

「當時台灣宅配通，最缺乏的就是士氣，」陳兩國花了兩個星期，走遍全省三十二個營業所，與第一線SD深入交換意見，並實際跟隨宅配車輛，瞭解第一線宅配人員的工作情況。「在宜蘭、花東這些人跡罕至的道路上，才能體會開車三到四小時配送一件包裹的辛苦，」他說。

節流先抗呆

在擷節開支方面，陳兩國積極整頓宅配通過去的呆時、呆人與呆料等「三呆問題」。除了簡化與汰換宅配車隊，避免因維修所造成的運能呆時外，

陳兩國小檔案

- 年齡：57
- 學歷：輔仁大學
- 經歷：科建企管顧問公司、順益汽車執行長
- 信仰：基督教
- 企業遠景：使宅配通成為東元集團的一流企業



並裁撤閒置的理貨人員與契約工，將宅配通從原本的一千七百多人，精簡到目前的一千三百多人。

不僅於此，在解決呆料問題上，小到招待來賓的紙杯，也在他的堅持下，換掉過去印有鵝鵝鳥LOGO圖案的專用紙杯，改採普通的市售形式。「老闆愛面子，公司一定死，」陳兩國強調，雖然一個紙杯成本不過2到3元，但這個動作的象徵意義卻抵過千萬句口號。

陳兩國也建立一套從SD到營業所的「利潤中心制」。為了平衡偏遠地區的宅配成本，積極開發各地的農特產品物販業務，讓宅配通在達到服務承諾的同時，也能透過農特產品的物販業務，讓偏遠地區的宅配運能盡量達到最起碼的損益平衡。

而在B2C的宅配經營上，則是宅配通的強項，除了與東森

購物以及與其他購物頻道進行策略聯盟，宅配通也充分利用東元集團的製造優勢，協助小型家電的宅配與物販業務，讓宅配通能有穩定的配送貨源。

「宅配通對B2C的宅配業務較為積極，也比較配合廠商的需求，」從東森購物頻道，轉任富邦momo台業務經理的丁銘傳指出，一般宅配業者不願運送的掛式西服與貴重物品，宅配通都能配合進行車輛改裝與配送。

在達成損益平衡的初期目標後，下一步台灣宅配通將積極拓展C2C的代收業務，「B2C的利潤較低，未來宅配通將加強C2C的業務比重，提高宅配的附加價值。」陳兩國今年並為自己訂下「211」的高難度挑戰（營業額21億元、盈餘1億元），「我希望宅配通未來能成為『東元集團中的一流企業』，」他說。

G

旅美智庫 爲台灣產業把脈

■高聖凱

當國內資訊廠商面對日趨走跌的利潤苦無對策時，一群長期旅居美國的科技達人帶來了產業界新的觀點。

「台灣產業不能只拚成本，」中國工程師學會顧問、朗訊科技新業務發展合作伙伴及策略聯盟事業部大中國區總經理陳啓雄表示。

如果工研院是推動台灣科技人才的搖籃，那中國工程師學會就是最早彙集華人工人人才

的非營利組織。

中國工程師學會歷史悠久，最早可溯及華人第一批留美學生詹天佑，他在民國元年創立中華工程師學會，帶動中國理工科技發展的巨輪前進。

1917年後，中國工程師學會歷經整併，正式在美成立分會，促進旅美科技人才交流，積極推動華人科技產業發展。

正如同中國工程師學會在民國初年啟動了中國工業革命，

如今他們要引領華人邁向資訊新經濟時代。

去年底，中國工程師學會特別在台召開研討會。十多位訪問團員、橫跨十大資訊領域，包括矽谷創業家、大學院校教授、美國國家型研發機構計畫人，以及跨國企業技術長等旅美華人。他們針對液晶面板、無線通訊與生技製藥等三大國內重點發展產業，提出建言：



陳柏年 攝

液晶面板業：

合併力量大，背後商機多

eLCOS總裁 徐榮

台灣目前液晶面板產值位居世界第二，但經營者大多仍以經營中小企業心態在做，賭性堅強。產業未來投資是以千億爲單位，不是兒戲，水能載舟亦能覆舟，一個決策錯誤很可

能使全盤皆空。

目前液晶面板技術已經發展至七代，據業界觀察，技術與投資門檻已經走到極限，再往下走技術在哪都不知道，更別說有效率的量產。因此面板五

虎要思考的是，如何策略聯盟，發揮出更大的綜效。我認為，「合併」是台灣面板業不得不走的路。

單純地豪賭投資面板生產，可能會遇到瓶頸，台灣廠商應積極思考，投資面板背後的新可能。

台灣科技業以IC產業為支柱，因此台灣廠商可以思考面板所需的關鍵IC組件，針對如驅動IC與核心處理器等投入研發，並結合面板的成本優勢，有機會在未來數位視訊產業撐

起一片天。

有人說LCOS（液晶背投影技術）是台灣的機會，但我認為機會不大，原因是前有日本擋著。

英特爾（Intel）與飛利浦（Philips）雙雙放棄LCOS計畫，就是因為日本廠商早已在戰場卡好位子。像索尼（Sony）、日立（Hitachi）、佳能（Canon）與偉傑士（JVC）等，早已在LCOS各據山頭，打開他們的產品，裡面零組件都是自家的，外人很難搶攻。

一位日商曾得意地跟我說，該公司單在LCOS晶片的研發經費便高達60億美元，「其它廠商想都別想。」

現在發展的時機緊迫，但事在人為。國內廠商普遍研發投資比例過低，少了技術扎根的理想，面板技術說穿了也只是看國外臉色，想要產業能長遠立足可說是天方夜譚。

研發是長遠的投資，台灣廠商一定要堅持在技術持續耕耘，未來才有機會技術自主，向國外說不。



陳柏年 攝

如今無線網路應用方興未艾，通訊產業正往語音、數據整合之路邁進，台灣廠商必須更積極參與通訊規格制訂，在未來市場搶得先機。

台灣是全球第一大網通硬體

無線通訊業：

參與規格制訂，爭取發言權

集耀通訊科技技術顧問 杜奎

製造地，占有七成以上市場，但每年世界無線通訊規格制定大會上，卻鮮少看見台灣廠商的身影，這現象十分奇特。國際舞台上不發聲，台灣廠商在無線通訊業成為沈默的多數，在生意上自然失去談判優勢。

掌握規格，才有機會掌握產業先機。一方面國內廠商必須意識到問題嚴重性，並願意投資研發資金；另一方面政府也應採取獎勵方式鼓勵業者，積極參與國際通訊規格會議。像韓國近年積極參加各類通訊技

術規格會議，每場平均近十分之一人來自韓國，背後政府的支援是動力之一。

以我觀察，地域性中功率的通訊協定是台灣廠商可以卡位的機會。目前如超寬頻（Ultra Wide Band）的規格仍懸而未定，台灣廠商還有機會爭取發言權，若業者還未覺醒，規格主導權很快就會被日韓業者奪走。

此外，政府應主導培育通訊人才。台灣射頻設計的人才實在缺乏，主要原因便來自人才

都跑去做硬體了。

一個通訊系統若分析其中成本，硬體其實只占兩成，軟體設計卻占了八成，軟體才是資訊產品的靈魂。政府必須警覺人才失衡問題，積極培養軟體

設計人力，台灣通訊產業才能升級。

台灣若能在規格上取得發言，以台灣系統整合技術如此成熟，未來在新市場的速度與效率絕對能領先同業。台灣業

者若嫌國內市場太小，不足以支撐經濟規模，也可思考在其他開發中國家拓展市場，例如印度，目前該區域通訊業仍十分落後，我認為台灣業者在那裡大有可為。



陳柏年 攝

生技產業：

加強整合供應鏈

ALVitae醫藥總裁 林毅然

但生技產業絕非僅靠研發，就能決定一切。我認為，國內生技產業需要的不僅僅是研發人才，而是具備整合能力的管理人才。

整合的管理人才要做的是串起產業上下游供應鏈。台灣生技產業各層面都強，但缺乏串在一起的能力。整合管理的專業經理人，可做為生技產業供應鏈之間的黏著劑，加速產品推出的效率。

在智慧財產權的保障與機制上，台灣必須再加把力。這次拜訪許多廠商，我觀察到許多業者手上都有很棒的技術，但缺少足以產品化的其他關鍵技術。生技產業需要的智慧財產是全面性的，台灣個別公司可能難以單打獨鬥。

我認為生技業可以效法國內IC設計產業的作法，成立智財

共同交易與交流平台，概念像百貨公司，讓所有台灣生技智財技術都能在上面流通交易，這樣個別公司既能合作推出產品，也能抽取授權費各蒙其利，這是產業與廠商雙贏的理想作法。

我認為，健康食品是台灣生技產業可行的一條路，也是台灣能在短期內推出產品的商機。台灣健康食品的法律規範比國外嚴格，如此高標準的生技產品品質有保證，有機會行銷全球。不過行銷靈敏度決定一切，如何包裝產品，精準切入市場十分重要，台灣資源不多，不能像國外藥廠仰仗龐大資源優勢散彈打鳥。

生技產業是零和遊戲，只要產品失敗就功虧一簣，台灣的產品靈敏度要比國外更強，慎選產品投入才有致勝機會。 **G**

這次來台拜訪幾個國內生技研發機構，很訝異台灣生技產業技術水準已與世界並駕齊驅。當務之急，就是早日做出自製的生技產品，讓國際瞭解台灣的水準，如此才有機會拓展市場。

台灣的生技研發能力很強，像藥物基因學，台灣就已經走在國際的前端，這都仰賴全國健保機制，將每個人的藥物紀錄完整保存，提供業者強大的藥物分析資料庫，有助於研發推展。

快樂就是你的貴人，可遇又可求！

前亞都麗緻飯店總經理

蘇國垚

從洗衣房見習生到台灣最年輕的五星級飯店總經理，他讓每個位子都發光
走過二十三年的傳奇際遇，看盡名流百態的迷人丰采
熱忱堅持，讓他的貴人特別多



繼暢銷書《位位出冠軍》之後，最新力作
蘇國垚 著 定價250元



印行突破 3 萬冊 全新增訂版
亞都麗緻飯店總裁 嚴長壽 專文推薦
蘇國垚、劉萍 著 定價250元



新書演講簽名會

主講人：蘇國垚先生

時間：10月17日（日） 14:30~16:30

地點：台北金石堂民生店（台北市民生東路5段119號3樓）

報名方式：02-26620012或上網www.bookzone.com.tw

現代大嘴巴

非官方網站咬定企業？

當企業花大錢打廣告
說服消費者時，
消費者卻在虛擬世界中群聚，
在現實社會中
發揮其口碑影響力。
對此，企業該如何消受？

■ 陳建豪

多個會員，討論發表的文章分別有九萬多篇與六萬多篇。當消費者群聚討論產品，或許正是企業的大好機會，能進一步瞭解，甚至教育消費者，與消費者進行互動。

幫助企業瞭解消費者

趨勢觀察專家詹宏志表示，對企業來說，成立官方網站，已經是routine（慣例）的動作，但是如何與非官方網站搭起關係，是企業面臨的新挑戰。詹宏志指出，與媒體的相處，企業已駕輕就熟，但企業卻鮮少有與非官方網站互動的經驗，詹宏志表示，企業可能連該跟誰打交道，都不確定。

詹宏志表示，留在官方網站上的產品討論文章，最低限度



IBM官方、非官方良性互動。

陳柏年 攝

一位偏愛IBM電腦的民眾，接受IBM公司安排參訪IBM位在日本的大和研究中心，意猶未盡的他第二年又去了一趟；兩位蘋果電腦的愛用者，在日前訪問蘋果電腦台灣分公司總經理江旭龍，時

間長達兩個半小時。

他們也許只有單單一兩人，但企業卻不敢小覷之，因為他們背後有著強烈的民意支持。

IBM與蘋果電腦使用者自發性成立的網站（即網友慣稱的非官方網站），目前皆達八千

是對企業『無害』，大多是說好話的。而非官方網站這個空間，消費者是在沒有顧忌、利害關係的情況下，真誠地與其他網友分享自己的產品使用經驗，企業更應該重視這些意見，在問題還沒擴大之前，趕緊加以解決。防民之口，慎防於川，但不應是用圍堵的，而是該注意民意之所趨。

「藉由參考非官方網站會員們所提出的批評與建議，提升所有IBM使用者的滿意度，是我們與非官方網站互動中，很有價值的收穫。」台灣IBM個人電腦事業處產品行銷企

因為認同，建立社群

《網路不斷革命論》一書作者，現任智邦生活館網站（URL）總監的陳豐偉認為，產品社群的建立，有兩個要件：第一是認同，第二是量。

認同又分兩層次，一是對產品要先認同。例如，消費者購買iPod，要的可能不只是一個MP3播放器，更希望能「買」到iPod背後所代表的時尚品味、生活態度。而一般的MP3播放器，對消費者來說，可能就不具任何特殊意義，只是一種工具；產品的個性愈明顯，消費者間的同質性也會相對地提高，也愈容易形成社群。

更深一層的認同，則是對於社群本身的認同；社群成員如果能從社群中獲得更多的資訊、協助，自然容易對社群產生向心力，進而認同。而當成員的「量」增加，彼此所能提供與接收的訊息量也自然增加，社群才能有活下去的動力和影響力。（陳建豪）

G



在這裡， 經典大師雲集 思潮風起雲湧



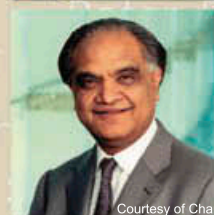
Photograph © Allison Shirreffs



© Michelle Feynman and Carl Feynman



Courtesy of Stephen R. Covey



Courtesy of Charan Associate Inc

天下文化書坊重量巨獻

- 湯姆·畢德士《重新想像！》
- 黑幼龍《卡內基為什麼成功？—創業制勝七大關鍵》
- 費曼《費曼手札—不休止的鼓聲》
- 柯維《第八個習慣—從成功到卓越》
- 夏藍《CEO要告訴你的事》

作者介紹、精英推薦、線上試閱、書摘分享、電子書精華下載……

當代思潮專題風起雲湧呈現

知名非官方網站(電腦、汽車類)



網站名稱	主要討論產品	會員人數	發表文章
老地方水果室	蘋果電腦 相關產品	約9200位會員	約發表68937篇文章
TP非官方情報站	IBM筆記型電腦	約8127位會員	約發表94148篇
MONDEO 車友會	福特 MONDEO汽車	電子報會員6886位 郵件論壇會員2945位	郵件論壇會員， 每天可收到 約百餘封交流郵件
現代車網	現代汽車	約2101位會員	約發表180276篇文章

整理：陳建豪 繪表：吳盈恩

劃經理黃琬淳表示：消費者在使用電腦遇到困難時，除了會撥打公司的客戶專線之外，也可能會上非官方網站求援，搜尋九萬多筆的使用經驗，相對地能提升IBM使用者的售後滿意度，就這一點而言，她是很感謝非官方網站的。

企業的活廣告

除了能幫助企業瞭解第一線消費者的反應，非官方網站更是口語傳播力量的發散地。英國心理學博士路易斯（David Lewis）所著《新消費者心理學》，書中提及網路就是現代人的大嘴巴，消費者在網路上的產品經驗交流，不單只提及產品優點，也會針對缺點加以討論，相較於商業廣告的報喜不報憂，消費者更信任同好間的使用經驗。

書中舉例，藉由網路上的口

耳相傳力量，電影「厄夜叢林」票房直逼2億多美元，小說《哈利波特》更是席捲全球。

BenQ電腦產品策略事務部經理洪漢青表示，非官方網站不但可以提供企業許多建言，網站成員對產品及網站的認同感與向心力，也使他們化身為企業潛在的銷售員或是活廣告，主動地為企業宣傳。

洪漢青瞭解非官方網站有助於產品行銷，對於BenQ本身尚未有較具規模的非官方網站，他倒也不著急，認為BenQ現在所該做的事情，應該是努力提升產品品質與售後服務，與增加消費者對企業與產品的認可，當消費者認可了之後，非官方網站自然而然會形成。

消費者更是媒體

非官方網站，是產品使用者

的自發性組織，並不歸屬於企業，討論或發表的意見，除了促進良性的交流外，也可能對企業造成傷害，企業該如何與之相處？

江旭龍認為，與非官方網站的交流，就像是與媒體互動：非官方網站其實也是媒體的一種，不可能只說好不說壞。在尊重的原則之下，蘋果電腦不會去干涉非官方網站的運作。

黃琬淳則表示，當非官方網站的言論，太過偏激或不實，IBM會主動與發表文章的網路會員聯繫，試圖解決消費者的不滿。

能有一群死忠的產品愛好者，願意花時間精力討論企業產品，對企業來說，不啻是額外的競爭優勢。如何能維繫或建立起這個優勢，或許正是在激烈的品牌競爭中，企業可以突圍的策略。

G



「吳大猷科學普及著作獎」跨越兩岸三地，是華文世界最高榮譽的科普書獎。此獎由台灣、大陸兩地極具份量的科學家擔任評選委員，邀集諾貝爾獎得主楊振寧、李政道、李遠哲，以及中研院院士王淦、黃秉乾、劉炯朗、沈君山等重量級科學家進行決選。每兩年舉辦一次。自2002年創辦以來，連續兩屆，天下文化共有9本書獲獎。

第二屆吳大猷科學普及著作獎頒獎，圖為諾貝爾得獎人楊振寧（左一）、吳大猷學術基金會董事長沈君山（右一）與金籤獎得主代表「孫維新談天」作者的天下遠見編輯王季蘭（右二）及「生物圈的未來」譯者楊玉齡（左二）合影。（中國時報資料照片，葉志雲攝）

吳大猷科普獎 天下文化蟬連雙冠榮耀



第一屆（2002年）

自90年代千本華文科普好書中，繁體中文書僅選出10本，天下文化就囊括6本！

金籤獎：《肝炎聖戰：台灣公共衛生史上的大勝利》（創作類第一名）

銀籤獎：《宇宙波瀾：科技與人類前途的自省》（翻譯類第一名）

佳作：《大自然的獵人》、《宇宙的詩篇》、《洞察》、《線索》

第二屆（2004年）

數百本華文科普好書競選，天下文化又獲選3本佳作，蟬聯華文世界最多獲獎書出版社的冠軍！

金籤獎：《孫維新談天》/ 孫維新 著（創作類第一名）

金籤獎：《生物圈的未來》/ 威爾森 著 楊玉齡 譯（翻譯類第一名）

佳作：《連結》

One Angstrom投資公司董事長 虞有澄談人生經驗

從Intel Inside 到Intel Outside

主講/虞有澄 整理/張德齡



在英特爾近三十年，曾經與英特爾董事長暨共同創辦人葛洛夫（Andy Grove）共同打響「Intel Inside」口號的虞有澄（Albert Yu），受美西玉山科技協會田長霖講座的邀請，演講人生經驗。已從英特爾退休兩年的他，開玩笑地表示自己是「Intel Outside」。目前虞有澄是One Angstrom投資公司董事長。

在英特爾期間，他深受其共同

創辦人葛洛夫的賞識，葛洛夫曾經說「沒有人能比虞有澄更有資格說出，英特爾如何塑造出微處理器，以及微處理器如何塑造出英特爾」，由此可見，虞有澄對於英特爾的貢獻。

虞有澄的成長背景如何？他又怎麼看英特爾的管理？以及他對於年輕後輩又有哪些建議？以下是他的經驗分享。

這是「田長霖講座」，首先談田校長，他是柏克萊畢業，我是史丹佛畢業。他是柏克萊第一位亞裔校長，在許多方面都受人尊重，尤其是對推動亞裔族群和美國主流互動不遺餘力。這使我想到了，十幾年前我在英特爾創立了「亞洲文化整合社」（Asian Culture Integration），鑑於英特爾富於開放與勇於挑戰的精神，和我們所受的中國文化，強調對人

要有禮貌、就算意見不同也不會當面告知等的文化大不相同；許多亞裔同事無法適應這種企業文化，因此我們創立這個組織，而且辦得相當成功。

初逢安迪·葛洛夫

和田校長不同，我在職場上選擇另一條路，進入產業界。

我在上海出生，曾經住過香港，之後來到台灣。我曾念師大附中，我記得我那一班挺調

皮，沒有什麼老師可以治得了我們，可是卻有位歷史老師，我一直到現在還記得他；他不用打罵的方式叫我們乖乖聽話，而是激發我們，讓我們從調皮的一班，最後贏得了全校秩序獎。我從他身上學到很多東西。

讓我改變更多的是進入加州理工大學，以前在台灣，所有的科目幾乎都用背的，甚至是數學。

但是在那裡，大部分的考試都是「open book」，引導學生不要死背，而是更多的思考，這對我來說是一大福音。我以前數學挺糟糕，直到進入加州理工大學，才開始喜歡數學。後來我進入史丹佛，我真正學到的不是「技術知識」，而是說及寫的技巧，這對我來說有很大的影響。

快捷（Fairchild）是我第一份工作，葛洛夫是我面試主考

我並不熟悉的領域。

後來，因為我的研究並未在市場上發表，我感到十分挫折。這時，已經創立英特爾的葛洛夫要我去為他工作，而且負責半導體製造，這也是我從未做過的。

當時我非常地興奮；因為可以接觸新東西，他們給我薪水，及我從未聽過的「股票選擇權」。在英特爾，安迪·葛洛夫和高登·摩爾（Gordon

點，那就是他無法開除員工，於是他找到一位工作伙伴能夠互補，那就是安迪，安迪在這方面不會手軟。

能夠在他們身邊共事，光是看他倆互動就學到不少東西。他們也會有爭執，但是最後會有革命性的結論。這讓我學到，你不需要去同意對方的觀點，但是一定要聆聽。

總經理應該做什麼事？

R & D 需要創新，也有風險；製造是大部分時間做同樣的事情，但是要每天進步；市場行銷則需要極度創意。行銷部門和工程部往往意見相左，例如工程部門提出一項新產品，也許行銷部門會認為行不通，沒人會買這種產品。

意見不同是好事，如果行銷及工程部門看法都一致，那麼那個組織肯定是有問題。因為他們是從不同的角度去看事情。成功的企業是能夠將他們整合，讓他們能夠朝共同的目標前進，並且可以使企業成長，這就是總經理必須做的工作——如何讓一群有能力的人共事合作。

英特爾的管理風格是自家創立的，而安迪扮演重要角色，他讓員工一起參與。

我在1984年成立「亞洲文化

R&D需要創新，也有風險；

製造是大部分時間做同樣的事情，但是要每天進步；
市場行銷則需要極度創意。

官。令我印象深刻的是，當問及我的論文，葛洛夫雖然不盡然瞭解論文的細節，但是他可以馬上問出很有深度的問題，這使我非常驚訝他能夠在很短的時間內掌握重點。我在其他公司面試時，例如貝爾實驗室，他們總希望我做與論文有關的研究。

看兩位大師過招

當我對葛洛夫提出，我不想做論文相關研究時，他竟然回答，他本來就不想要我做，他要我做的是半導體，這是當時

Moore）對我影響很深。安迪從一位R&D工程師，到營運經理（operation manager）到進入行銷事業群，「Intel Inside」就是來自他的原創。他學新事物很快，而且能夠很快進入新的境界。

高登·摩爾則是完全不同個性的人。他非常溫柔，話也不多，不像安迪總是滔滔不絕，高登不太說話。不過如果開口，你最好聽仔細。你會驚訝發現，為什麼他能夠洞悉一般人無法看出的問題。高登非常聰明，他聰明到知道自己的弱

整合社」；就像我前面說的，英特爾的企業文化很不同，其實最終的目的是要瞭解美國與亞洲文化的差距。我不覺得我們常在公開場合發表自己的意見，同樣是新移民，印度人就勇於說出自己的想法。

在這個亞裔組織中，亞裔管理階層道出他們的經驗，也讓亞裔員工說出他們面臨的問題。有時候，你可能不自覺那是個問題，直到你發現原來許多人都曾遇到相同的難題。這個組織也讓許多亞裔能夠互相瞭解，遇到困難時，可以找到援助。

安迪有項特殊的能力，就是能夠發現員工的隱藏的天分，而且連員工自己都不自覺。以我為例，我拿博士學位，理論派，完全沒有製造方面的背景，有誰會任命我去做製造？安迪卻要我去做半導體製造，因為他發現我學習新事物很快，事後證明我確實是如此。

如果你問我下個工作要做什麼，可能我自己都不曉得，但他知道我適合做什麼。另外一個工作是指派我負責可靠性工程（Reliability Engineering），當時我還很納悶，後來發現Reliability Engineering的核心技術十分嚴謹，和半導體的品質有很大的關係，這也成為日

後珍貴的經驗。

發現員工潛藏的天分

你會發現90%的英特爾員工，都在內部做過不同的工作，這是英特爾很特殊的地方。許多工程師不想繼續做研究，轉到行銷部門，結果成為很好的行銷人才，這種例子比比皆是。

英特爾還有項特別的，就是我們不會因為位階高低，會有停車位，或大辦公室等不同的待遇。我的辦公空間和安迪的一樣大，和其它的工程師沒有什麼不同。

幾年來，個人電腦一直主導高科技的發展，但是我認為未來高科技應該是超越個人電腦之外。

個人電腦仍然占有重要地位，但不是全部。未來iPod、HDTV等個人化家電會是趨勢。網際網路雖然曾經泡沫，但是它的存在是事實。

如今，我們的生活早已離不開網路，我們能夠在網路上找到各種各樣的訊息。而「摩爾定律」毫無疑問地會慢慢減緩，我相信高登不會反對我說這句話。半導體的設計將會愈來愈困難，但是，有危機就有轉機，新的刺激能夠創造出更多的機會。


結語：擁抱改變

最後，讓我整合一下我的想法：**第一、科技不是最重要的，重要的是人。**坦白說，大部分的工程師在設計時只想到技術，並沒有考慮到人，其實科技最終的目的就是解決人的問題。

第二、不斷地學習。當你剛離開學校，可能什麼都不知道，甚至工作一段時間之後，你還是有很多不知道的東西，唯有不斷地學習。這也是讓我每天覺得很興奮的事。

第三、改變與創新。在我看來，為什麼英特爾如此成功，就是因為不斷地創新，從微處理器到個人電腦就是要成為業界的「先鋒」，而不是跟從者。即使不是第一個改變，也要擁抱改變，不然就成為恐龍，你看到許多成功的企業，都是如此，如Google。

第四、大膽發表意見。我不覺得我們亞裔勇於發言，尤其在美國這個社會，你要別人瞭解你，就必須敢於表達自己。

最後的結論是「the best is yet to come」，這也是我書中（《Intel創新之秘》，虞有澄著，天下文化出版）的章節，許多人問我矽谷未來將會如何發展，這也是我的答案。 

你以為退休金足夠養老嗎？

不！選對勞退制度，只是退休理財的一小步！

想擁有富足無虞的退休生活，

更完整的理財計畫必須現在就開始！

台大財務金融學系邱顯比教授

延續暢銷書《基金理財的六堂課》的寫作風格

深入淺出地告訴您有關退休理財不可不知的重要觀念與執行方法

書中詳述退休安排的基本觀念

探討台灣及各國的退休制度

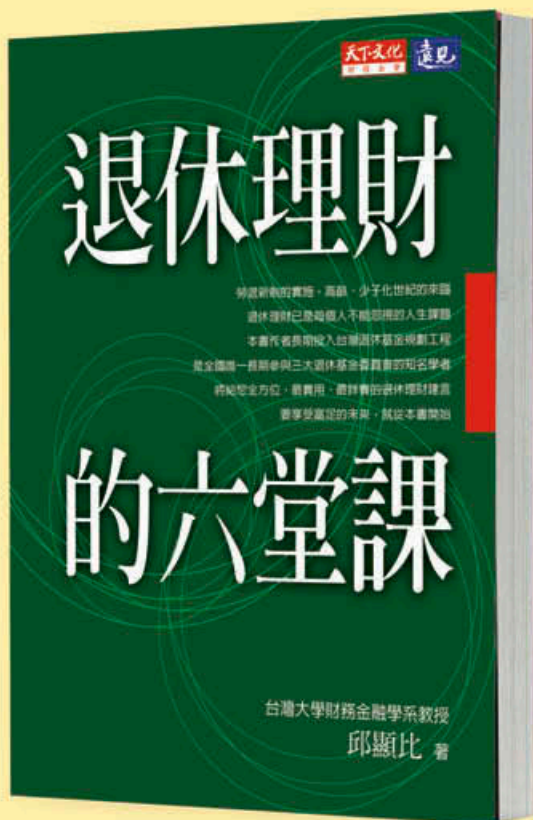
剖析勞退新制的影響與衝擊

說明各種退休財源的計算與請領方式

更進一步分析如何正確選擇退休理財的投資工具

《退休理財的六堂課》中提出的全方位、最實用、最詳實的建言

將解答您對退休理財的疑問、釋放您對退休理財的焦慮與不安。



邱顯比 著 定價320元



邱顯比 著 定價320元
值得一生信賴的理財書
作者歸納出投資理財的變與不變
教你更聰明地理財



設計 Miing.com

新觀念 腦袋經濟學 Neuroeconomics

爲什麼我們很難抗拒金錢利誘？
爲什麼我們常常迷惑於眼前短利？
爲什麼長期的理財計畫總是半途而廢？
爲什麼生活更富裕卻不一定更快樂？
爲什麼投資騙局總是盯上老人？

透過對大腦的研究，腦神經經濟學試圖解釋——
影響人類經濟行爲的決策過程可能是情緒，而不一定是傳統經濟學主張的理性。

消費，
可能是腦袋裡的無數神經運算的結果；
股市，
可能是數以百萬計腦袋的種種決定表現；
景氣，
可能是數以千萬計腦袋的種種選擇結果。

腦神經的經濟運作還有許多未知的空間，
但在未來，
可能讓企業運用到產品設計、
廣告對腦的作用力。
甚至可能有一天，
影響政府的經濟政策制定。

汪芸

腦神經經濟學 Neuroeconomics

傳統經濟學假設人在理性的狀況下，會做出對自身最有利的抉擇。但事實上，人腦組織內理性思考的部分，往往不敵掌管衝動的邊緣系統。

腦神經經濟學的目的在結合人類腦部活動和經濟行爲兩種研究，去解釋更廣泛的現象。透過觀察各種行為下的人腦活動變化，去瞭解經濟活動和腦的關聯。

但實際的經濟活動發生在人與人之間，所以腦神經經濟學也將行為的互動列入研究範圍，因此，目前只就個案論述的腦神經經濟學理論，要達到實用化，可能還需要一段時間。

天下沒有白吃的午餐。傳統經濟學家告訴我們，沒有付出代價吃不到午餐；然而，傳統經濟學家沒有說明——

我們是怎樣「決定」付出代價吃午餐。

哈佛大學曾經針對消費者的購買決定做研究，發現決定未來的、或長期的行為，像長期儲蓄，和此刻是否要買巧克力點心這類的即時決定，是兩個迥然相異的運作方式。

愈來愈多類似的研究，以核磁共振儀（MRI）等機器，掃描受試者的腦部活動做觀察。其出發點，就是要瞭解人腦內的神經運作。

1989年，美國前總統老布希簽署國會聯合決議案，宣布1990年到2000年為「腦的十年」（Decade of the Brain），撥款數百萬美元支持腦

腦，怎麼研究？

我們該如何研究腦部各區的功能呢？就是趁一個人在思考、談話或其他活動時，以快照或錄影方式拍攝此人的頭腦內部。一般觀察腦部影像的方式有三：

1. CAT或稱CT（computerised axial tomography）電腦斷層掃描，屬於X光類的照相，利用電腦做分析工具，它的解析度比較低，但很容易取相。

2. PET（positron emission tomography）正子放射影像術，解析度比CAT好。

3. MRI（magnetic resonance imaging）核磁共振影像術，需要相當高的磁場，利用體內水分中的氫原子的核磁共振信號做影像，解析度高。

這三種影像術都能做平面斷層掃描，可用來做腦疾病的診斷，如腦瘤、多發性硬化症、阿茲海默症等。如果腦部受傷或腦中風，送急診時，一般都會用CAT做最快的診斷。

大腦環狀前區 （anterior cingulate）

■ 為什麼有些人就是「善變」？

大腦環狀前區（anterior cingulate）像是個處理器，會處理從前額葉皮質和來自邊緣系統的訊息，然後在其中選擇。但是任何微小的變動，都可能在此被反應，而造成選擇的改變。

紋狀體 （striatum）

■ 為什麼生活更富裕卻不一定更快樂？

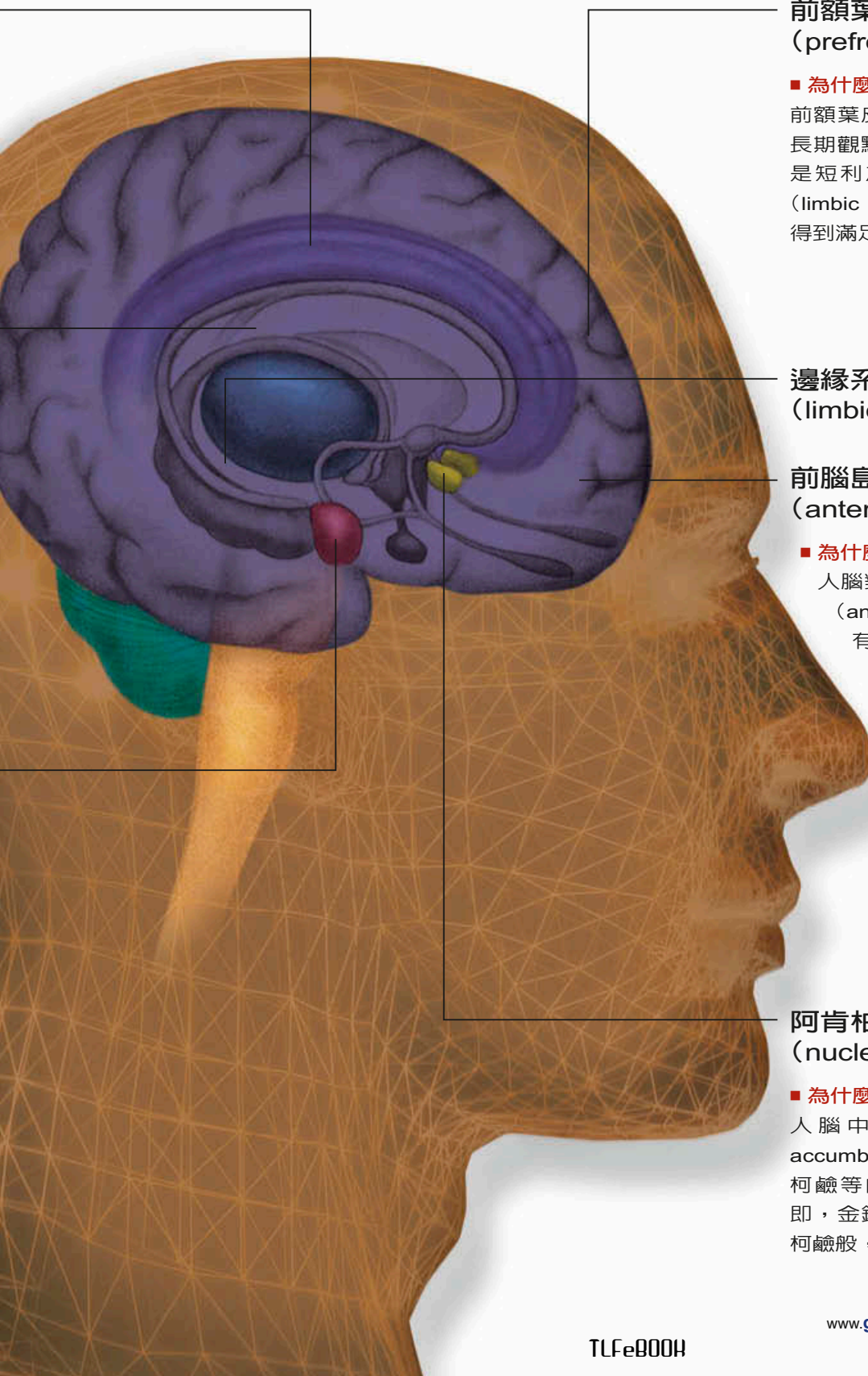
過去經濟學家多認為讓人快樂的方法就是讓人們得到的東西多於他們想要的，但因為腦部紋狀體（striatum）會很快習慣新的刺激，一旦習慣後，只有未曾預料的事物，才能讓人感覺更加快樂。

扁桃體 （amygdala）

■ 為什麼投資騙局總是會盯上老人？

十二歲以下的孩子和老年人容易受到腦中扁桃體（amygdala）的驅使。扁桃體掌管情感，它對一些廣告和行銷花樣、情感交流及性描述等做出反應。所以，雜貨店裡低層貨架上放的小甜餅是針對五歲小朋友的扁桃體；而投資騙局則是瞄準退休者頭腦中的扁桃體。

看不見的決策過程



前額葉皮質 (prefrontal cortex)

■ 為什麼我們容易忽略長期經營的目標？

前額葉皮質負責的是對未來的決定提供長期觀點，但碰到是否要買巧克力、或是短利之類的決定時，腦的邊緣系統 (limbic system) 會接管大局，要求立刻得到滿足。

邊緣系統 (limbic system)

前腦島 (anterior insula)

■ 為什麼人們總愛爭一口氣？

人腦對於不公平的感覺，來自前腦島 (anterior insula) 的反應。這些反應有助減少不公平事件。但當過度反應時，會出現不惜代價的要回公道，或是不容他人違反規則的情況出現。

阿肯柏氏核 (nucleus accumbens)

■ 為什麼我們很難抗拒金錢利誘？

人腦中的阿肯柏氏核 (nucleus accumbens)，對於金錢、性愛、甚至古柯鹼等的反應有著高度的相似性。亦即，金錢對人們來說，就如同性愛、古柯鹼般，會給人們帶來快感。

部研究，以提升社會大眾對腦部研究的瞭解，世界衛生組織（WHO）與多國隨之通過鼓勵腦部研究的類似文件。

再掀腦內革命

歐洲於1991年成立推動腦部研究的「歐洲腦

台大醫院精神部主治醫師 李宇宙 什麼是決策腦？

人的決策中樞究竟在哪裡？

企業有所謂CEO，腦部也有所謂執行機能（Executive Function）。人有掌管感覺、運動和情緒系統的腦部位，也有掌管決策的「執行腦」。至今研究認為，人的決策中樞，是在腦前額，叫前額葉皮質。

決策腦的執行功能包含理性與情緒。執行是最後的綜合研判，難以切割。如果以購物狂的衝動性消費為例，從腦功能運作來分析，就是個體執行特定行為的快慢。執行快的就是衝動性強，決策過程可能缺乏理性，或是驅力比較強，難以等待。

企業CEO背後，有一群董事會；古代人的決策背後，或許還有神或圖騰指導，現代人呢？我不曉得。人腦決策的背後可能是價值、信仰、信念、倫理、意義系統。

（陳建豪整理）



陳宗怡 攝

十年」委員會，世界經濟論壇（WEF）1996年在瑞士成立「腦研究聯盟」，日本也在同年制定為期十年的「腦科學時代」（Age of Brain Science）計畫。

在這些計畫的推動下，讓腦部的研究有四個重大進展：一為腦部構造男女不同，但智力與表現各有千秋；二為腦部反應主宰消費行為；三是腦部具有「用進廢退」的特質，愈用愈發達甚至會「長大」；四為打坐與禱告宗教活動影響腦部活動，具有改善情緒與健康的神效。

其中探討腦與消費行為的腦神經經濟學吸引多家企業投入大筆資金進行研究，試圖掌控消費者的腦部反應。

不理性，也是人性

企業決策是黑箱作業，人腦決策也是黑箱作業。腦神經經濟學便試圖解開這個黑箱作業。

中央大學認知神經科學研究所所長洪蘭指出，以前人們認為大腦是理性的，「但現在研究發現，從大腦的情緒中心到理性中心，神經迴路是條康莊大道，反之從理性中心到情緒中心卻只是條小路，結構上明顯不同。」

也就是說，因為有這條「康莊大道」，情緒中心很容易迅速接管理性中心。所以，我們並不像自己所想像的那麼理性，憑藉著數字、理性思惟來決定，而是有許多「非理性」的運作在其中。

頭殼下的世界

腦神經經濟學者發現，腦部的前額葉皮質（prefrontal cortex）及杏仁核（amygdala）能影響人們對商品的印象與消費行為。前額葉皮質位於前額頭骨內部，此部位掌管決策行為，負責協調大腦思考、調控情緒與掌管自我形象，



腦研究發現

腦愈用愈厲害

科學家過去認為成人的腦已停止生長，但德國學者最近發現，參加三個月雜耍課程的學員結業後，腦部掌管視覺與運動的區域，灰質量出現增加現象。倫敦大學研究發現，倫敦計程車司機因不斷嘗試記住街道地圖，腦部管記憶的海馬迴後半部竟出現增大現象，不過這些司機的海馬迴前半部比一般人小，顯示腦部的相鄰組織被調度過來，合力完成記住街道的任務。

腦細胞具再生能力

美國加州沙克研究所（Salk Institute）神經科學家蓋吉（Fred Gage）發現，成年人腦部海馬迴能長出新細胞。蓋吉指出，過去人們認為成人腦部已發展完整，學習可以促進神經連結，但無法生出新的神經元。但如今發現腦部其他部位也有幹細胞，具有長出新生神經元的潛力。

腦神經的可塑性也讓學者萬分驚訝。美國國家衛生研究院（National Institute of Health）發現，盲人學習點字閱讀後，只要用手指做事或聽到字句與音調，腦部後方視覺皮質區的活動就會驟然增加。學者推測，視力正常時，手指與耳朵等感官傳訊息到視覺皮質的神經連結不會啟用，一旦眼睛停工，這條路徑會立刻啟動，好讓腦部獲得相關訊息。

目前科學家雖無法確定，腦部體積增加是因為產生新細胞，還是神經連結數量增加，或是績優迴路重新組合。但腦部幹細胞的神經再生能力已成帕金森症與阿茲海默症等腦部退化疾病與脊椎重症患者的新希望。（汪芸）

號稱「腦的CEO」（CEO of the brain）。

位於大腦底部的杏仁核又稱扁桃體，因形狀類似杏仁而得名，它掌管焦躁驚恐等情緒記憶與意義，能讓動物產生恐懼感與學習躲避，有「情緒中樞」與「恐懼中樞」之稱。

亞特蘭大艾莫里大學的行銷諮詢機構「聰明屋研究院」（BrightHouse Institute）神經科學家莫克斯（Justine Meaux）指出，人們看到對自己具有強烈吸引力的東西時，內側前額葉皮質（medial prefrontal cortex）就會變得活躍。

這些腦部區域的不同反應或活動，可以讓研究者來比對不同行為或消費決定。

品牌如何攻占大腦

貝勒醫學院（Baylor College of Medicine）研究人員對六十七名受試者進行的實驗發現，蒙上眼罩喝可口可樂與百事可樂時，全部的人都

說百事可樂比較好喝，但在拿下眼罩、看到商標再喝的情況下，有四分之三的人選可口可樂。腦部掃描發現，受試者看到可口可樂的商標，腦部管記憶的海馬迴（hippocampus）與後側前額葉皮質（dorsolateral prefrontal cortex）立刻變得非常活躍。百事可樂味道雖略勝一籌，卻未能刺激這些部位。

偉太廣告公司董事長孫大偉曾說：「廣告界有句名言，提升市場占有率之前，要先提高心靈占有率。」他舉廣告圈的例子，曾經有人把劣質的紅酒裝進精美的瓶子，跟把優質的紅酒裝進醜陋的瓶子之後，讓消費者在不知情的情況下品嚐，消費者往往會覺得由精美的瓶子倒出來的紅酒，比較好喝。

除了味覺，氣味也能對前額葉皮層構成強烈刺激。哥倫比亞大學醫院精神科醫師瑪拉琵娜（Dolores Malaspina）表示，嗅覺有「優先權」

(privileged)，因為五種感官中惟有嗅覺訊息能直接傳入前額葉皮質，不須在視丘 (thalamus) 稍作停留。

另一方面，《富比士》(Forbes) 1月間報導，儘管人們並未察覺，氣味在擇偶過程中扮演重要角色，科學家正在研究如何將腦部對氣味的反應過程，應用於開發減肥療法和新藥。研究發現，同住一室的女性室友往往月經一起來，也是因為無意識的察覺到氣味，進而觸發內分泌系統，導致月經來潮。

賺腦袋的錢

除了學術單位的研究，有些企業像是通用汽車、福特汽車歐洲分公司，已開始研究利用大腦訊息來瞭解消費者對廣告的反應。

戴姆勒克萊斯勒 (Daimler-chrysler) 與時代華納 (Time Warner) 則利用核磁共振 (MRI) 技

術研究腦部對商品的反應。

戴姆勒克萊斯勒設於德國烏爾姆大學醫院 (University Clinic of Ulm) 的研究中心發現，人們從正面看一輛跑車時，大腦與小腦接合處 (對臉孔做反應的區域) 會變得活躍，原因可能是車燈有些類似人臉。小型豪華車Mini Cooper之所以成功，也可能是車頭讓人想到可愛的卡通人物。

該中心另一研究發現，跑車比其他車型更能讓腦部掌管獎勵和強化記憶的部位變得活躍，其中引發最強反應的跑車為法拉利的Ferrari 360 Modena、BMW的Z8與賓士的Mercedes SLR。

其他研究發現

除了企業應用之外，腦神經研究也提供了其他貢獻。例如，有關扁桃體的研究發現，民主黨員看到911攻擊事件為題材的廣告影片時，扁桃體活動立刻增強，共和黨員的反應則較不明顯。

同時，前額葉皮質到十二歲發育成熟，近六十歲開始衰退，使得十二歲以下的兒童與老年人成為最易受到扁桃體影響的族群。由此可知，商店中的糖果餅乾大多針對稚齡兒童的扁桃體而推出，詐騙手法則以刺激銀髮族的扁桃體為要務。

廣告入侵腦細胞

美國國家神經失調暨中風研究院認知神經科學部主任葛夫曼 (Jordan Grafman) 說：「藉著瞭解前額葉皮質的發展，企業能用不同的方式促銷商品，以各種組合的廣告詞來刺激扁桃體與前額葉皮質。」

腦神經經濟學吸引企業投入大筆資金進行研

延伸閱讀

- 格林菲爾德《大腦小宇宙》天下文化
- 卡爾文《大腦如何思考》天下文化
- 約瑟夫·李寶《腦中有情》遠流
- 羅伯森《思考模式》五南
- 麗塔·卡特《大腦的祕密檔案》遠流
- 萊斯莉·羅潔斯《男生女生大腦不同？》新新聞
- 戴安·艾克曼《氣味、記憶與愛欲：艾克曼的大腦詩篇》時報出版
- 池谷裕二、糸井重里著《海馬體：大腦真的很有意思！》如何
- 亞倫·皮斯、芭芭拉·皮斯《為什麼男人不聽，女人不看地圖？》平安文化
- 高德伯《大腦總指揮——一位神經科學家的大腦之旅》遠流



腦研究發現

男女大不同

哈佛大學校長桑默斯（Lawrence Summers）在今年1月的演說中表示，天生的性別差異或許有助於解釋為什麼在科學與數學領域中有成就的女性很少。

此言論一出，引發全校師生與學界的激烈抨擊。此事件使兩性在生理上的差異與表現成為媒體焦點，也讓與兩性差異的研究廣受矚目。

國際期刊《神經圖像》（Neuro Image）1月20日刊出美國加州大學歐文分校（University of California, Irvine）科學家海爾（Richard Haier）的兩性腦部研究，指決定男性智力的主要因素為大腦灰質（gray matter），決定女性智力的主要因素為大腦白質（white matter）。

男性灰質總量是女性的六·五倍，女性白質總量是男性的十倍，但男女平均智力水平不分軒輊。灰質為大腦的訊息處理單元，白質則是聯繫這些單元的網絡。此發現說明了男性為何較易在數學等訊息處理領域有所成就，女性則適合著重語言能力的吸收整合訊息的領域。

誰適合當校長？

《時代》（Time）雜誌3月底專題亦對桑默斯所言做出反擊，指最新研究發現女性比男性更適合擔任大學校長。男性說話時較不考慮自己的言詞對他人造成的影響。隨著年齡增長，男性在位於前額後方、掌管思考行為後果與自我控制部位的組織的損失數量也較大。一般而言，女性腦部各處互相連結的程度較深，較適合擔任需要審慎交涉技能（cautious diplomacy）的大學高階領袖工作。（汪芸）

究，也反映了企業的企圖。

洪蘭認為企業對大腦認知的研究，最想知道的是受測者看了某個廣告後，能不能從大腦的反應中，看出受測者會不會購買廣告所推銷的產品？

瞭解人的大腦如何看東西、如何反應，瞭解大腦訊息的傳遞方式，企業設計出來的產品，會比較能達成銷售目的。

對腦神經研究長期關注的台大醫院精神部主治醫師李宇宙則認為：未來的廣告設計，透過腦神經科學做分眾化設計，例如針對焦慮者族群等去設計訊息。

有些經濟學家則認為，神經科學可能增加我們對經濟行為的瞭解。學者們甚至認為，這方面的應用，可以幫助人們實現退休金計畫。

但是，反面的意見認為過度應用研究結果，像是政府經濟決策的制定、對進行「炫耀式消

費」（conspicuous consumption）的人課稅等，都會帶來更多的爭議。

小腦袋，大宇宙

有人說，二十世紀前半期是物理學，後半期是生物學。李宇宙認為從生命科學的研究來看，過去十來年，雖然已經進行了許多腦研究，未來更將是研究腦與心智的時代。

儘管腦科學家致力解開腦的謎題，我們對腦的瞭解仍然有限。

研究發現，人們僅意識到自身5%的認知活動，大多數情感、決定與行動都取決於意識外95%的大腦活動。達特茅斯學院（Dartmouth College）腦科學家范赫恩（John van Horn）說：「人腦是宇宙中最複雜的東西，要是自以為把人塞到機器裡就能無所不知，這種看法委實自大。」

G

中央大學認知神經科學研究所所長 洪蘭：

人性， 測試不得



「不理性」也是人性的一部分，洪蘭如此提醒。

二十歲以前，人腦的理性中心還不成熟，父母必須趁早建立良好價值觀，千萬別讓電視趁虛而入，當起代理父母。

我在1992年回台灣之後，感覺台灣認知心理學大約落後國外約三十年，美國1970年代都已經開始在大學教認知心理學。

如果不知道大腦如何運作，對於人類行為的分析可能就是事倍功半；如果瞭解人的大腦如何看東西、如何反應，瞭解大腦訊息的傳遞方式，企業設計出來的產品，會比較能達成銷售

目的。認知心理學也可以運用在教育及改變消費行為上。

不讓孩子看電視

全世界的法律，在未成年之前，都是酌量減刑，因為大腦的理性中心一直要到二十歲左右才算成熟。

所以小孩子可能會一邊打人，一邊說對不起，雖然他知道打人不好，但就是沒辦法控制。這是因為要去阻止情緒反應的理性中心，還沒完全發展成熟。

我父親是念法律的，他曾說過，不要去測試人性，不要去引誘人犯罪。假設我今天看電視購物，不看還好，但是一看如果心動起來，那就很麻煩了。也因此，我家小孩九歲以後，家中就不再有電視機。應該鼓勵他們多去看書，去主動思考。

價值觀，會影響一輩子。人的所有行為都跟小時候受到的身教、言教相關。大腦內裡的學習與認知很難去改變，失憶症的病人所有東西都忘記了，但小時候建立起的舉止、習慣，卻都沒變。

小孩子的理性雖然還沒發展成熟，但父母可

廣告賺不到洪蘭的錢

廣告會用很多藉口、理由來說服消費者，例如暗示你要買化妝品讓自己變漂亮一點，不然先生可能去包二奶。或者告訴你只有你快樂，孩子才會快樂，所以母親可能把本來要用在小孩子身上的教育費，拿去買一堆沒有必要的東西。

要抗拒廣告的誘惑，可以用反證。例如，有人告訴你：天下烏鴉一般黑。只要你能找到一隻白烏鴉，這種假設就會被推翻了。

可惜，在日常教育上，我們大多都只教給孩子書本上的知識，沒有把知識與生活結合，以致於孩子成年後，無法自行判斷現實世界的真假。（陳建豪整理）

腦研究發現

打坐讓人快樂

科學家近年來積極研究僧侶控制注意力及心智思緒的能力。美國科學家戴維森（Richard Davidson）1992年攜帶腦電波圖（EEG）設備，到西藏對喇嘛的打坐活動展開情緒研究。結果發現，容易受負面情緒影響的人，腦部右前額葉皮質出現持續的活動模式，較樂觀的人左前額葉較活躍。

戴維森在測量打坐喇嘛的腦波變化後表示，接受大量打坐訓練的人腦神經運作較協調。

全世界最快樂的人

戴維森2002年出版相關報告指出，研究對象中有一名僧侶打坐時腦部管理正向情緒的左前額葉皮質區因為受刺激而產生激烈活動，程度之強在計量上為全世界最快樂的人。

此研究小組最近又對威斯康辛州一家高科技公司的員工進行研究，將受試者分成兩組，一組接受兩個月的靜坐訓練，另一組未打坐，兩組人都接受流行性感冒疫苗注射。結果發現，打坐組成員腦部活動明顯偏向代表快樂的左額葉皮質區，且對流行性感冒呈現較健康的免疫反應。這項發現顯示，打坐不但讓人心情愉悅平和，對健康也有實質幫助。

研究發現指出，人在禱告或打坐時，心跳速度會明顯變慢，腦部也會產生顯著變化。大腦斷層圖顯示，此時腦部集中思考的領域格外活躍，自我意識的領域則降低活動。這種腦部變化的情形可能就是提高免疫力的主要因素。（汪芸）

以用情感面的親情、身教等，去內化他，讓這些好的觀念能根深柢固，當他理智成熟時，他就會覺得這些觀念是對的。

反之，如果和壞習慣朝夕相處，長大後，他的理智也會告訴他，這些沒什麼大不了的，如果不認為是壞習慣，人一輩子都不會改掉。

SKII的老牌子新把戲

如果瞭解人的大腦如何看東西、如何反應，瞭解大腦訊息的傳遞方式，企業設計出來的產品，會比較能達成銷售目的。認知心理學也可以運用在教育及改變消費行為上。

企業對大腦認知的研究，最想知道當受測者看了某個廣告後，能不能從大腦的反應中，看出受測者會不會購買廣告所推銷的產品？


認知心理學的研究現在已經能夠滿足企業的要求了。研究發現，當談到你喜歡的東西，或

是你不喜歡的東西，大腦的反應並不一樣。

廣告心理學，就是要瞭解什麼樣的訊息，能成功說服甚至是改變消費者。

我在美國的時候曾經看過日產高級車Infiniti的廣告，在三十秒的廣告中，只出現很漂亮的風景，商品完全沒有呈現。這樣一來，反而激起消費者的好奇心。好奇心是主動的，消費者反而更想知道這個廣告在說什麼。所以當商品訊息出來，消費者會認真去看。

SKII是蜜絲佛陀旗下的產品，但SKII的知名度反而比Maxfactor高，就是充分將認知心理學運用在廣告上的好例子。

在日本的廣告，SKII找一個四十五歲的女明星，搭配她在二十多歲時的照片，再告訴消費者，女明星因為使用SKII，二十多年來，容貌依然年輕。這種手法成功地在消費者心目中，賦予老牌子新形象。（宋秉忠採訪，陳建豪整理）

偉太廣告董事長 孫大偉

廣告就是 賣幻想給大腦



購物就像談戀愛，是種非理性的行為。
想激發購買欲，最好別驚動消費者理性的左腦，
廣告才子告訴你，廣告如何入侵大腦。

廣告界有一句名言，提升市場占有率之前，
要先提高心靈占有率。

嚴格說起來，絕大部分的消費行為，都是非理性的。

以品牌而言，多了個品牌圖案在商品上面，價格就翻了好幾倍，而且消費者可能也知道商品是OEM代工，但是基於對品牌的嚮往或忠誠，消費者就是願意花這個錢。

廣告到最後，賣的通常不是商品本身，而是賣給消費者一種幻想，例如賣泡麵，不僅要強調好吃，還必須打出「有媽媽的味道」，也就是要創造出「幻想的空間」。

假設消費者沒有幻想的空間，一切只剩下產品本身，那要打動消費者，就比較難了。舉例來說，預售屋通常比新成屋好賣，因為就預售屋而言，消費者還能存有幻想空間，但是當幻想變成實際的商品，人們會習慣用理性去判斷，缺點也就容易被發現。

透過理性去分析人感性或不理智的一面，或許太過「算計」消費者，但這樣子下結論，其實又「太不理性」，因為廣告的目的確實就是要幫助企業賺錢。

我在做廣告時，做出來的廣告能不能讓自己

的家人、小孩看到，是我很重要的依據。

購物和戀愛都非理性

如何激發消費者的購買行為？廣告的作法通常是以情感打動右腦，用理性說服左腦，不過如果可以的話，最好是不要驚動左腦，直接進入消費者心中，感動消費者。

就好像追女朋友一樣，要避過女方的家長，不然當對方家長開始從「麵包」的角度來檢視你，工作穩不穩定、有沒有房子等等，那可能就沒有愛情可言了。

所以男性在選擇約會地點時，常常選擇燈光美、氣氛佳的場所，再加上玫瑰與甜言蜜語，女性往往容易被打動，完全忽略現今社會離婚率高達三成的事實。

現在人們接觸的媒體訊息與廣告資訊實在太多，如果腦袋中的「防毒程式」沒有啟動過濾，很有可能上街一趟，就付了好幾棟房子的頭期款。

腦袋中的「防毒程式」，也會隨著接觸的訊息不同，而決定開啓的強弱。例如當收到類似詐騙集團的簡訊時，防毒程式完全啟動。（何文榮採訪、陳建豪整理）

G

BenQ數位時尚設計中心總監 王千睿

用故事 打動大腦



腦神經研究，可讓企業更精準地掌握消費者。

此概念雖未成熟，但打動大腦已是產品設計的目標之一。

設計師王千睿以BenQ產品為例，分析如何從設計下手，在消費者腦上烙印。

在設計時，我們都會去思考使用族群的使用情境、使用行為，做為設計的依歸。這也是設計先行，跟製造先行最大的不同。製造先行的話，可能顧慮的是如何降低成本、如何開模等等，比較不會去考慮消費者在使用上方不方便，以及使用者的需求有沒有被滿足等等。

產品相同，定位不同

在推出MP3播放器、手機、數位相機的整合產品前，我們先研究可能購買族群的使用行為與使用情境。這項產品的代號取做「潘朵拉」，這三個字背後有一些意涵，很輕鬆讓同事有清楚的概念。

想要擁有這樣產品的族群，是比較年輕、愛玩，勇於嘗試的。而在這樣的族群中，他們對手機、MP3、數位相機的需求度，由高到低分別是：MP3、手機、數位相機。

所以在設計時，不希望消費者將它定位為手機或MP3或數位相機，而是希望會被認為是項新產品，所以故意將產品設計成方形，同時更改手機的按鍵排列，分為直的偶數奇數兩排按鍵，因為不希望消費者第一眼就將它認定為手

機，而且操作上也會比較便利。

這項產品，也有很多顏色的「殼」，隨消費者喜愛去變換，以滿足該使用族群喜歡搭配不同的場合，去換顏色、求變化的需求。

感性行銷：藍色魅力

有一次，明基在大陸要推一組PC。為了創造不同，把PC取名為「藍色魅力」，做為銷售包裝。我們詢問對方心目中要哪一種藍？結果大陸回答，不都一樣嗎？藍色不就是藍色？

我們創造出三種「藍」，用音樂、詩詞、圖片等等賦予各自的故事與生命，包括「城市藍調」「愛琴海藍」「一種憂藍的氣味」。根據這三個方向，做了三個多媒體檔案給對方。

大陸方面在賣場中播放這些多媒體檔案，結果反應非常好。藍色，已經不再只是藍色，已經變成有意義，有故事在背後，也因此帶動了整個銷售。

在銷售成功之後，我們做了一個調查，發現看過的民眾中，大部分對「城市藍調」較偏愛。都市生活、男女情愛的故事，引起消費者的共鳴，甚至讓人覺得那就是自己的故事。這就是個感性行銷的例子。（江逸之採訪、陳建豪整理）**G**

政大人工智慧經濟學研究中心主任 陳樹衡：

人工智慧抓理財方程式



如果腦的決策可以模擬，如果人性只是數學公式，
如果人工智慧取代傳統邏輯，理財專家們可要小心了。

人工智慧經濟學（AI-ECON）與傳統經濟學最大的不同，在於前者認為人的經濟行為是「有限理性」（Bounded Rationality），因為人的決定受到許多因素的影響，不可能完全理性決定。

人工智慧經濟學到了1990年代開始加速發展，首先是因為新的實驗方法及心理學方法在經濟模型中的大量使用；第二，日益成熟的電腦高速運算技術，被運用來模擬、驗證與分析經濟模型；第三，結合生物、物理、腦神經學、資訊科學、認知科學、複雜系統等多學門所發展出來的計算智慧（computational intelligence）已經能夠取代傳統的邏輯思考。

新型態經濟學的運用

就以人工智慧經濟學的次領域——「遺傳演化」「遺傳規劃」的應用為例。

過去，目擊者向警方描述嫌犯特徵，旁邊坐著素描畫家，慢慢修，慢慢改。現在則是一次給目擊者看八張人臉素描，目擊者根據最像的程度打分數，如此反覆進行下去，最後可以得到一張最接近真實的嫌犯畫像。

華爾街投資公司也開始運用模擬基因演化的軟體，加上分析師的經驗，分析諸如進場時

間、追高或追低等投資策略。台灣也有一家以上的券商委託我們設計股市投資系統。

一位賓州大學教授2002年發現一套投資系統：先檢查股價的可預測性，接著預測每日股價的最高價和最低價，再配合單日交易規則，以決定是否交易。他本人曾利用這套系統在即時交易中賺過不少錢，不過後來，他又把賺的錢又賠了回去。

發展社會模擬系統

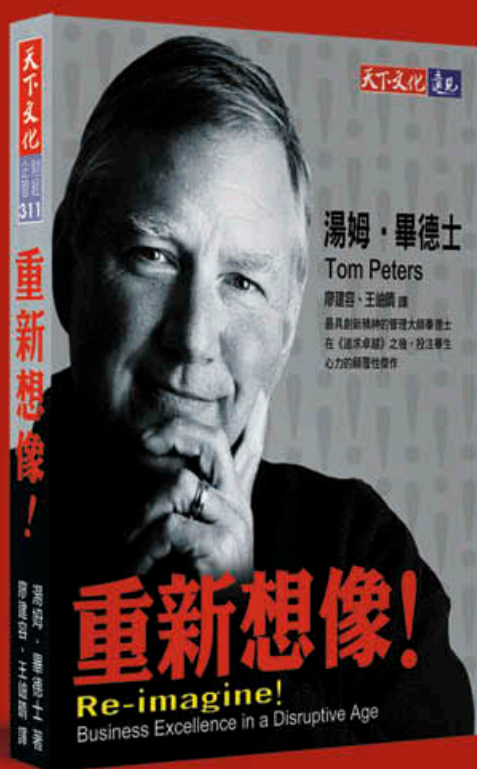
我們也做過大樂透的政策風險評估。一般來說，樂透獎金高，買氣較高，但政府收益就減少，相反，獎金低，買氣就低，但政府收益增加，如何在刺激買氣和增加政府收益兩者之間取得平衡點？

我們利用遺傳演化模式，模擬了賭客各種購買行為，藉此推斷政府可能的收益。

國內最近爭論最多的匯率及利率政策，如果台灣有一套社會模擬系統，政府就可以在政策推出前，先得知各種可能的風險。

遺傳演化只是「人工智慧經濟學」的一個次領域，其他諸如類神經網絡經濟學，美國大概從1990年代就開始成熟。國內則還在萌芽階段，政府的補助非常少。（宋秉忠採訪整理） **G**

想像！ 比知識重要



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

企業四大短命：

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

一部讓正經八百的財經書市
驚喜炫目的創意新思維

管理大師 **湯姆·畢德士**

繼《追求卓越》後 重量鉅著

新畢氏定律：以瘋狂的手段，對付瘋狂的世界！

新企業八部：以玩家的應變，追求卓越再卓越！

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

畢德士是管理領袖中的領袖！ — 《Fortune》

畢德士是商業最好的朋友和最可怕的夢魘！ — 《BusinessWeek》

畢德士是後現代企業之父！ — 《Los Angeles Times》

Re-imagine!
TLFeBOOK

「台灣馬達之父」建準電機董事長 洪銀樹

想像，才有生意



陳應欽 攝

有想像力才能賺大錢？

打造全球市占第二的風扇王國的洪銀樹，
用想像讓企業轉危為安，也用想像創造「鎮店」產品，
如今全世界每三台筆記型電腦的風扇，
就有一台出自建準。

張經義

專事生產微型馬達風扇的建準電機對一般消費者聽來陌生，但建準的英文品牌「SUNON」在全球微型風扇市場上卻是赫赫有名。

建準風扇的全球市占率不僅高居第二，世界上每三台筆記型電腦中，就有一台配備建準的產品，此外，無論家電、通訊、汽車產品都能見到建準風扇的蹤影；更驚人的是，建準還發展出全球最小的毫米風扇，體積不到一立方公分，比襯衫鈕釦還小！

這最小風扇的發明者、建準董事長洪銀樹，卻是一百九十公分高的巨人。「他比李登輝還高，」建準企劃部經理巫俊宗笑著描述他對洪銀樹的第一眼印象。

出生於戰後貧寒年代，今年

五十七歲的洪銀樹，滿頭銀白，臉上滿布白手起家留下的歲月刻痕。但他卻是永遠的自我挑戰者，創業至今三十多載，無時不刻在思索如何推翻過去觀念，創新再創新。

向學心打敗低學歷

因此，他不僅年年獲發明獎，更在去年號稱「科技界奧斯卡金像獎」的經濟部產業科技發展獎中，獲得個人特別獎項；連前行政院副院長林信義都敬稱他為「台灣馬達之父」。

洪銀樹並沒有高學歷，連念高中都是跪著向父親求來的，因此他特別珍惜每一次的學習機會。

役畢，跟多數的南部孩子一樣，他北上求發展，無一技之

長的他，第一份工作是機器維修員，天天騎腳踏車來回為台北客戶做維修；半年後，洪銀樹南派高雄分公司，開啓了與高雄的不解之緣。工作期間，他都利用下班時間進修機電課程，長達五年不曾間斷。

想像比知識重要

二十五歲時他走上創業之路，直到三十一歲那年，好學的他讀到物理學家費曼（Richard Feynman）的文章提及：「未來科技利用量子力學的原理，可以將美國國會百科全書存入一顆微塵般的晶片，」令他大為震撼。

當時普及的還是龐大的IBM超級電腦，洪銀樹卻已經開始想像人手一台電腦的畫面。深諳馬達風扇的他，想到每台電

腦都需要微型風扇的商機，當下決定朝「輕薄短小」的方向發展。

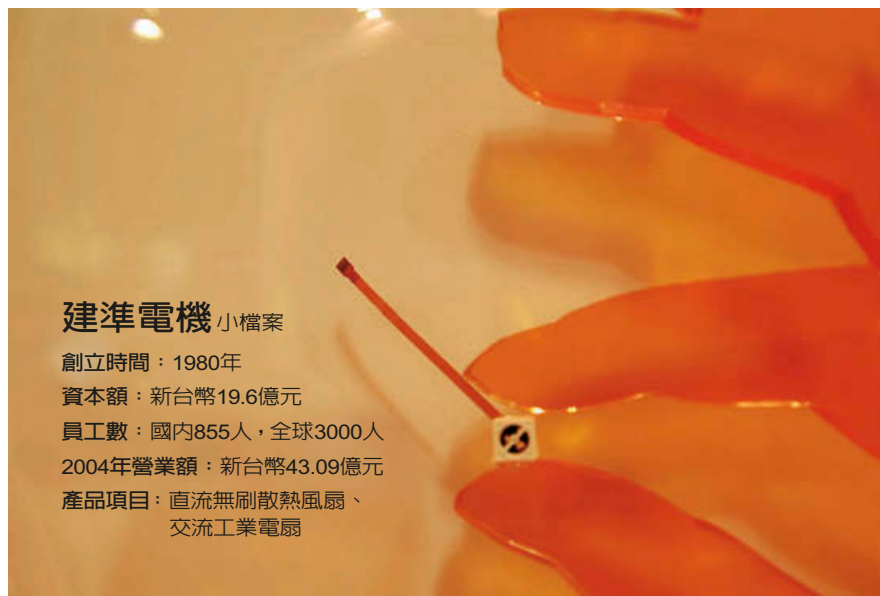
1980年，洪銀樹成立建準電機，專攻高精密小型馬達風扇的製造。如今，建準靠著體積大幅縮小的「直流無刷馬達風扇」與長壽低噪音的「磁浮馬達風扇」兩項前無古人的新發明，得以脫離代工命運並且立足全球。

坐擁風扇王國，洪銀樹深深感覺「光勤勉是不夠的，」他用觀察經驗舉例，中國大陸土地廣闊，很多地方都牧養牲畜，居民也十分勤勉，希望日子能過得更好，但是「多少牲畜才能向美國換一架七四七飛機？努力是必須的，但卻不夠，一定還要動腦筋創新研發，才會發展。」

此外，品質更要嚴謹把關。例如磁浮馬達風扇，就是花九年時間不斷實驗之後得出的成果。儘管曠日廢時，但洪銀樹認為九年實驗是必須的，「要確定品質好我們才賣，才能避免客戶的不便，畢竟我們與客戶是共生共榮的。」

991的出貨要求

「老闆要求的馬達不止要低噪音，更要有好的聲音品質，讓消費者聽得舒服，」建準研



陳應欽 攝

發處副處長賴進龍表示老闆不僅重研發，更重品質，因此在四年前率先引進「音響性能實驗室」，模擬真人的聽覺感受，找出風扇運轉時最能為人體接受的聲音。

與建準合作近二十年的下游廠商又中科技副董事長吳清林談到洪銀樹對品質的執著也深感敬佩，像在出貨上「他（洪銀樹）以前要求必須做到『983』，就是良率達到98%，三天交貨；現在更進一步要提升到『991』，」吳清林笑說現在二十四小時都是戰戰兢兢地在接建準的單。

如果說研發和品質是建準的利基，那建準引以為傲的「SUNON」品牌，以及名列前茅的專利數就是其後盾。

創立建準前，洪銀樹曾經自行創業專做馬達代工，當時他就研發出能三百六十度旋轉的「涼風扇」，而且在行銷上別出心裁，特別選在冬天推出，希望讓消費者在「南國的冬天」能感受涼風扇的威力。

用品牌走自己的路

由於效果佳，加上沒有競爭者，很快地造成熱賣。但是忽略「品牌」與「專利」的他，很快便被模仿的對手以低價策略打敗，雖是獲利收場，但深受衝擊的他，從此堅持自創品牌的路。

此外，在建準起步之初，曾一度得到IBM的青睞，希望把所有產品獨家交給IBM安裝銷售，「當時小工廠多半一口答

建準的想像密碼

密碼1. 從經驗汲取靈感

十多年前，建準因為產品參考跨國企業的專利，被控侵權，公司陷入愁雲慘霧。一天，洪銀樹在修習氣功的過程中，感到四肢的氣感特別強烈，進而聯想到手腳彷彿如南北極，身體如繞線中心，如此一來，用一捲線圈就能轉動馬達，比當時用多捲線圈的馬達省電，體積也大為縮小。實驗後證實，這項直流無刷馬達風扇儘管轉得慢，但「會轉就有希望」，建準因而轉危為安，啟動了後續的發展。

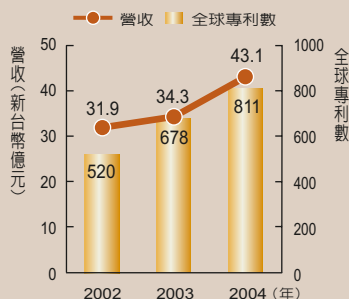
密碼2. 勤觀察轉化應用

長期以來，風扇倚賴扇葉軸心與軸承轉動，造成的耗損短命與噪音問題始終無法可解。

應，我爲了理想忍痛放棄，」雖然曾因此陷入訂單少、風扇堆滿倉庫的創業危機，但是他後悔，也因此，今天的建準產品得以爲蘋果電腦、戴爾、IBM等國際大廠所採用。

對於專利，洪銀樹同樣執著。「錢再賺就有，但專利今

建準左手拚業績，
右手衝專利



資料來源：建準電機 繪表：陸承宗

有次洪銀樹到日本搭乘磁浮列車，突然靈光一閃，運用磁浮原理造出磁浮馬達風扇，推翻了軸心與軸承必然要摩擦才能轉動的舊觀念。

密碼3. 用教育爲想像奠基

建準每年在教育訓練上投入超過新台幣1200萬元，經常請管理專家南下演講，還曾讓每個員工能在生產線上聽課，與

天不申請，明天就沒了，有專利才能劃出領域。」

建準成立六年後，才取得第一張專利，當時洪銀樹一口氣申請了二十三國專利，花費超過300萬元，當時高雄火車站前精華地段一棟透天厝才不過100多萬元！

公司共同成長。創立建準後，洪銀樹不忘進修，帶著太太共同報名中山大學企管相關課程，讓妻子成爲事業幫手，負責公司的教育訓練工作。

密碼4. 建準不用博士生？

重教育、研發的建準，近年兩百位研發人員中卻沒有一個擁有博士學位。因爲洪銀樹從過去的用人經驗發現，當他向博士級員工提及自己異想天開的想法時，他們往往會以「不符學術理論」爲由，一口否定成功的可能性。

「老師教的都是昨天的學問，但問題卻是今天的，不試試看怎麼知道結果？」洪銀樹深信發明和學歷不一定成正比，成正比的是一顆敢推翻過去觀念的心。（張經義） **G**

但隨著時間積累，建準截至目前爲止全球專利證書已經高達八百件。根據《MIT Technology Review》所做的2003在美專利數統計，建準的專利數在台灣電腦廠商中名列第六，僅次於鴻海、威盛等大廠，並在宏碁、仁寶之前，專

洪銀樹：腦性麻痺兒是我家歡喜菩薩

建準成立沒多久後，洪銀樹的公子洪聖淵出生，但不幸是個腦性麻痺兒。當時，醫生曾嚴肅地問洪銀樹要不要讓他的公子「回去」，他堅決地說：「他是我生的，我會照顧他一輩子。」

不相信因果輪迴的洪銀樹，認定無憂無慮的公兒是上天賜予他的「歡喜菩薩」。

孩子到了上小學的年紀，仍然不會走、不會坐，出入都需要人抱，因緣際會下，得到當時在台北某國小任教的曾菊清的協助。

在暑假兩個月的悉心照料之下，孩子學會了對抗地心引力，甚至可以站立與上下樓梯。洪銀樹喜出望外，除了希望曾菊清繼續照顧他公子，更希望幫助更多同樣命運的父



洪銀樹（左二）與公子洪聖淵（中）。

建準電機 提供

母，於是在高雄成立了「聖淵啓仁中心」照顧中重度肢障與腦性麻痺兒，並且邀曾菊清擔任中心主任。

「像洪董事長這樣推己及人的人，現在社會找不到了，」曾菊清回憶指出，儘管當時洪銀樹並不富有，仍自掏腰包，

認為能幫一個是一個。

如今洪聖淵不僅受完高職教育，更就讀空中大學。去年洪銀樹獲頒中山大學榮譽博士時，他不忘帶公子一同出席，因為事業有成與讓孩子站起來，都是他最大的驕傲。

（張經義）

G

利讓建準穩居馬達風扇業的霸主地位。

不過，目前仍擔任建準副董事長的鴻進科技董事長黃江城對建準的專利「多而不精」提出警訊：「不能爲了專利而專利，專利要有產品，要發揮得出去才是好專利，否則會是種

浪費。」儘管已不干涉建準內部事務，但同是建準創始人之一，黃江城對公司的健全發展仍有深厚期許。

另一方面，2000年上市的建準雖營收年年攀升，但每股盈餘卻每況愈下。對此，洪銀樹解釋是爲了擴大產能，公司一

年前將總部整合至目前的前鎮加工區，並新增了許多設備。

「站直是無法跳躍的，要先蹲下才能跳得高！」一如往常，洪銀樹的眼光總在遠方，他相信開源重於節流，因為他要經營的是賺錢的企業，而不是省錢的公司。

G

集結小家電行

大同迎戰3C賣場

當傳統電器行，碰上了大型3C量販店，
會不會像當年的柑仔店遇到7-ELEVEN，完全不是對手？

■ 陳建豪

台北市民族西路上，有家不起眼的大同家電經銷商，十餘坪的面積，除了家電展售外，最近卻異類地賣起竹炭被、竹炭襪、葡萄酒、等非家電產品。

年近九十的大同，旗下兩百家服務站與三百家經銷商，近兩年來，有了新的蛻變。

面對動輒上百坪的連鎖3C大賣場，傳統電器行似乎正面臨到生死存亡的關頭。「小型電器行，有被邊緣化的走勢，甚至有被取代的可能。」燦坤3C副總經理張岳龍明白地指出說。

小電器行真的被邊緣化了嗎？光是台北市電器商業同業公會，一年間，就有約一百五十家電器行因歇業等因素未繼續入會。

「我是通路商」

面對大型3C賣場的強襲，大同的傳統家電通路要是不變

法圖強，就只有眼睜睜看著消費者去3C賣場的份了。

2003年開始，大同綜合訊電總經理辜文陽大刀闊斧地引進了竹炭被、竹炭襪、紅酒、活水機等產品，開始在全省五百個通路點上販售。

「我早把自己當作通路商」辜文陽清楚地為自己下定位。掌控了五百個營運據點，辜文陽指出，未來在大同的通路點中，不會只賣大同自家產品，會再進一步挑選高利潤與品質兼具的產品。

大同綜合訊電的年營業額，2003年自辜文陽就任總經理以來，已經由45億元攀升到2004年約60億元，一年內成長了約33%。

安內後攘外

但是，高齡近九十的老大同，碰上才過半百的辜文陽，能承受辜文陽帶來的變革嗎？辜文陽表示，當初他開始要推

這些產品的時候，大同公司執行副總經理林郭文艷告訴他：「行有餘力，再去做」，林郭文艷很怕他「忘記本業」。

當辜文陽向大同公司總經理林蔚山及林郭文艷提出活水機出這項產品意見時，林蔚山及林郭文艷第一關心的，不是可能回收的利潤有多高，而是活水機的品質是否夠好，能不能掛上大同的品牌。

辜文陽表示，新上架的產品，雖然有點類似傳銷業所賣的產品，但這些產品的利潤，卻比家電產品高出約一倍，這對通路商來說，是很難抗拒的。一台要價2萬多元的活水機，推出不久，已經賣出了約四千多台。

得到母公司支持，辜文陽下一步更要讓員工相信他。歷史悠久的大同，大部分員工同樣「資深」，面對開始販售起類似傳銷、直銷的產品，員工不免起了疑竇，新產品品質可以信

賴嗎？

爲了消除員工的疑慮，辜文陽不僅總是穿著竹炭襪，喝活水機的水，親自使用給員工看，更決定讓員工成爲「第一個顧客」。

推出活水機的時候，辜文陽要全省所有服務站都安裝一台，讓第一線的員工親自體驗產品的功效，同時他也買了「無毒一身輕」這本研究水與養身的書籍，分發給員工，並以考試的方式，確認員工到底有沒有熟讀。

安內之後，辜文陽還要與三百家經銷商友軍攜手打天下，這些友軍，正是協助大同擴外的重要力量。

辜文陽笑著說，曾有經銷商向他反應，大同冷氣的品質實在欠佳，在推銷給顧客時，都是昧著良心在賣。

曾經擔任大同冷氣廠廠長的辜文陽表示，他自己很清楚產品已經提升，但也瞭解難以憑片面之詞讓經銷商相信。

因此辜文陽下令拍攝冷氣廠改善後的VCD，發送給全省經銷商，該VCD成本幾達百萬；最後再安排三百家經銷商實地參觀冷氣廠，眼見爲憑。辜文陽認爲，對產品有信心的經銷商，才是最具銷售能力的經銷商。



為求突破，大同賣起竹炭枕頭、葡萄酒等產品。

陳宗怡 攝

工蜂vs.蜘蛛

一般小型電器行與大型3C賣場相較，礙於坪數空間不大，陳列產品較少，可能直接影響到民眾上門意願，對此辜文陽表示，大型的3C賣場，是蜘蛛網式的策略，吐絲織網，將賣場布置完畢，等待客戶上門；但他們的策略則是，除了等待客戶上門外，更採取工蜂式戰術，離巢採蜜，每個服務站，一個月至少要拜訪三十位客戶。

面對大型賣場的競爭，台北市電器公會理事長林山中也指出，「服務」是小型家電通路商的關鍵，大型賣場不可能記得每一個客人，這就是他們的機會。在台北SOGO百貨忠孝店附近，就有一個大同的「工

蜂窩」，該服務站站長張振富一個月拜訪客戶幾達百人。採訪當天，張振富下午的行程，預計要拜訪仁愛國小家長會、成德國小總務處，及一位跟他購買電腦，但卻不會使用的老伯伯，張振富要去老伯伯家中幫忙設定網路股票資訊。

在這樣主動出擊的攻勢下，去年中央信託局的10億元冷氣採購預算中，大同就拿下了約4億元，也創下了歷年新高。

辜文陽所帶來的改變，有沒有辦法抗衡大型3C賣場，還必須要更多時間的觀察，但是當以人情味建立起的堡壘，搭配上差異化、高利潤產品的武器，再採用主動出擊的策略後，大型3C賣場要完全取代大同在全省的五百個據點，或許沒有那麼容易。

G

多面向思考

當群眾比專家聰明時

比聰明更聰明、勿比極端更極端。烏合之眾力量之大，原來超乎你我的想像。精英小團體可能犯下比一般人更嚴重的錯誤。

■ 陳鳳馨



黃海慧攝

本文作者陳鳳馨為News98新聞台「財經起床號」節目主持人。

《紐約客》的專欄撰述索羅斯基（David Surowiecki）憑著淵博的知識、各類行為科學的研究，在《群眾的智慧》（楊玉齡譯，遠流出版）這本書中，成功地說服人們打破一些根深柢固的想

法——對群眾的貶抑與不信任、對精英的迷信與崇拜。但真正的問題是在這本書之後。

群眾能否智慧地認知問題、解決問題，實是爭論已久的話題。二十一世紀的主流價值——民主政治、市場經濟都建立在對群眾的信任上，但人們從未真正相信人民，尤以各領域的精英為最。今日將民主、市場列為主流，只因為兩百年殘酷的人類實驗證明：民主、市場缺失雖多，卻是目前唯一可操作，且弊端最少的制度。

因此，一方面貶抑群眾，一方面緊握群眾決定一切的制度，矛盾地存在當代。

從根本問題開始

索羅斯基明顯透露他對市場經濟與民主制度的崇拜，因此，他從挑戰人們對群眾智慧的根本問題著手，企圖鞏固人們對民主與市場的信任。

從重新認知群眾能發揮的智

慧與解決能力來看，索羅斯基是成功的；但當索羅斯基仔細闡述在什麼條件下，群眾可以比任何聰明的專家更聰明時，智慧的讀者們應該可以不斷反思。反向來看，索羅斯基也在書中以各種心理、行為實驗證明，當失去這些特定條件，經過討論後的群眾，不但不會達成中庸的結論，反而會比極端更極端。

換句話說，我們有機會妥為運用群眾的智慧，讓團體的表現比聰明更聰明；也可能因為偏差的執著，而犯下不可思議的極端錯誤。

專家不一定是全能

書中引用經濟學家崔思（W.G. Chase）的話來評論所謂的專家：「他們狹窄得嚇人。」這不只是專家的問題，其實也是每個人的根本問題。只是我們常以為在某個領域表現傑出的人，其智慧也可以移

轉到各個領域，而產生「專家是無所不能」的迷思。

因此，偏差是任何人都無法避免的思惟盲點，專家也不例外，而愈多樣的資訊與思考面向是消除偏差最好的方法，這是集合群眾後能發揮智慧的最主要原因，消除盲點的多樣讓群眾的平均不是平庸，相反地，聰明極了。

但少了獨立判斷能力的群眾卻可能因盲從，不但無法消除偏差，反而助長了偏差。

為何悲劇難防？

書中檢討太空總署哥倫比亞號太空梭任務管理小組為何無法預先防範悲劇，這真是精英集體犯錯的典型案列；小組成員不夠多元化且官僚體系的官大學問大，讓小組領導人致命錯誤不但無法被修正反而被強化。將這套錯誤模式換些人名與場景，每天都在不同的組織中上演。索羅斯基並為這套錯誤模式做了最好的診斷與解決建議。

如果對照二十世紀末最為美國崇拜的執行長——奇異前總裁威爾許（Jack Welch）曾在奇異所做的變革，索羅斯基這套改進精英小團體集體偏差的構想，早在二十世紀末就已有了實證的案例，當然那時威爾許

顯然並不知道發揮群眾智慧決策的條件。

威爾許曾在自傳中自述如何打破部門隔閡，以小組方式解決問題；其過程正符合索羅斯基形容的建立一個多樣、獨立與分權的智慧團體。

趨勢科技公司董事長張明正也曾形容該公司全球經理人開會的過程，來自不同國家、部門的經理人在一定時間內充分討論，沒有引導，只有各種資訊與各部門立場的充分發言。曾實際參與這類多樣、獨立與分權的智慧小團體運作過程者，對書中的內容必能有一番特別的體會。

市場經濟與民主政治易被操弄

這部分的內容對企業運作應有相當的啟發。現代企業管理講究民主，但落實到操作面時，往往因信任與分責的因素，將決策權集中在執行長一人身上。

這種情形仍屬企業界的多數，企業的興衰因而充滿隨機性；一個團體可能因一人偶爾的英明而盛起，也會因一人的不可取代而註定敗亡。因為，不可取代的個人也意謂：偏差不可被彌補。

如果將這些案例放大到市場與民主制度，我對索羅斯基在



陳之俊 攝

最後兩章的樂觀不免持疑。市場經濟的起落，常以戲劇化的方式，凸顯群眾的集體極端而非智慧，民主政治雖然是目前為止最好的制度，二十世紀初歐洲曾出現的全國性集體偏激，殷鑑也不遠。

只要有心的操弄，市場經濟的教訓與民主政治曾出現的極端悲劇都可能一而再、再而三出現，現今的環境更是令人憂心。這其中媒體扮演非常重要的角色，如果媒體無法多樣化，群眾的思惟最終很容易失去獨立性而從眾地失去多樣化。這樣的群眾，不但無法發揮智慧，反而容易集體犯錯。

只要想想1990年代末期，美國媒體一味吹捧所謂的「新經濟」，嘲笑學者與葛林斯潘提出的「非理性繁榮」警告，因而吹出二十世紀末最大的泡沫，就是最明顯的例子。

認知群眾而不盲目擁抱，這是群眾發揮智慧最重要的基礎吧。（本文作者為News98新聞台「財經起床號」節目主持人）

G

掌握人生發牌權

談判競爭力



設計 劉麗堅

人生之路即是談判之路。

人生實難，難在談判。

初入社會，你懂得談工作條件嗎？

負責採購，你懂得殺價嗎？

談判是解決衝突的方式，

談判能創造己方最有利條件，

但是，你有多少籌碼上談判桌？

你懂得談判心理戰嗎？

如何發牌與叫牌？

一個好的談判手需要何種特質？

從跨國企業購併、兩國相爭主權、區域經濟共存共榮，

從個人到國家，談判能力主導勝敗興衰。

一個具競爭優勢的公司絕對需要談判力，

這是誰有談判力，就能掌握競爭力的時代！

楊索



沒有人能免於談判，你具有愈多談判籌碼，人生就愈有勝算！

談判意味著雙方存有需要協調的衝突。談判專家麥考梅克（Mark H. McCormack）說，萬物之中，只有人類能把「談判」發展極致，只有人類能用談判代替武力，對其他生物而言，武力就是談判。

針對「談判」一詞，《教你贏得一生的談判》作者盧克（Richard Luecke）指出，「談判」（negotiation）的拉丁文字根（negotius）即是「進行交易」。

「談判」是負面的字眼，「這兩個字已經有一分爲二的對峙意味，」合勤科技行銷總監汪志謙認為。他說，「把談判二字換成溝通，是比較適合華人的修辭。」

不管是「談判」或「溝通」，汪志謙表示，「雙方對談前，你要先知道自己的底線是什麼？同時細心傾聽，瞭解對方要什麼，並且去找尋雙方可接受的平衡點。」

商業談判經常出現雙方實力懸殊的情況，博客來網路書店總經理張天立指出，當他與統一進行投資談判時，他是以博客來的實力說服統一，雙方能共同創造網路書店的榮景，並且在談判過程秉持著誠信原則。

明局勢

預備選擇方案，勿陷零合僵局

立法委員賴幸媛多次代表我國參加WTO談判，她指出，要在談判前先強化自己的BATNA（Best Alternative to a Negotiated Agreement，最佳替代方案），也就是不要怕破局，才能使對手依照我方條件成局。

其實，遠在BATNA這名詞出現前，精明的統治者與敵人交手時，就有這項觀念。在歐

洲十五世紀，當英王愛德華四世率軍穿過英吉利海峽，準備掠奪法國土地。

處於弱勢的路易十一即刻決定和英王談判。路易十一知道他的BATNA是打一場費時且昂貴的戰爭；所以，他判斷和愛德華達成和平協議是相對划算的解決之道。

事後，路易十一說道：「我將英格蘭逐出法國領土遠比我父親所做容易，我父親是以武力趕走他們，我則是藉助美酒佳餚將他們驅逐出境。」

巨大機械總經理羅祥安舉例，他在談下Schwinn（1970年代，世界第一自行車品牌）的代工，最初見面，他只談巨大的理念和品質，絕口不提採購，兩人愈談愈投機，Schwinn負責人找來相關主管一起談，雙方第一次接觸有良好交集，也敲開接單大門。

辨厲害

用過去經驗改進未來能力

除了創造談判前的真誠氛圍，羅祥安提醒說，談判中一定要有很多選擇，不要陷入零合僵局，就像兩岸談判，辜振甫先提一中各表的立場，然後才具體談問題，讓談判朝有利雙方的方向發展。

1993年，以色列總理拉賓

（Yitzhak Rabin）和巴勒斯坦解放組織主席阿拉法特（Yasser Arafat），在美國總統柯林頓（Bill Clinton）見證下，在白宮花園簽署和平協議。拉賓事後說明，各方在討論永久性解決方案時，會對許多問題產生分歧，他說：「當分歧產生時，我們要把談判過程分兩階段處理，這是基於一個先決條件：如果我們想在今天討論永久解決方案，就決不會談出任何結果。」

無論是商業談判或外交談判，談判關係圖都是錯綜複雜的網絡，因為談判雙方背後即具交互影響的複雜性。只要是對外往來，都牽涉利害關係，需要協調溝通。

但是，很少有公司系統性地「管理談判」，哈佛談判計畫分支顧問機構「優越伙伴」公司負責人厄特（Danny Ertel）曾點出，一家公司要成功建立談判能力，應該運用過去經驗來改進未來的談判，如此才能建立起整體的談判基礎結構。

知彼此

不只和對手談，也和自己人談

明基集團法律顧問李志華指出，一般人很難想像，談判中最困難的部分，有時是出現在己方團隊的內部協調，談判雙

方代表，不見得說了算，有時背後還在角力，自己人還跟自己人談判，法務、業務、生產等不同立場者相互較勁。

關於這點，1993年擔綱以巴談判的以色列外長佩雷斯（Shimon Peres）即云：「談判最後是要和自己人做出談判，說服己方接受結果，而不是同別人談。」

在團隊談判中，宇智顧問公司董事長徐小波建議，團體戰不能有個人英雄主義，在談判過程凸顯自我。

就如，簽署奧斯陸和平協定時，以色列外長佩雷斯被外界推為談判首功，他即刻聲明：「這是談判團隊的功勞，我只是其中一分子。」

另外，立法委員雷倩則認為，扮演談判配角的原則就是一定不能多話、搶功勞。不能在事情未成時對外發言，事情成了也不能對外發言，因為要成就一件大事，你就必須甘於安靜的位置。

在台灣，談判已有顯學之勢，東吳大學政治系教授劉必榮指出，從1986年起，談判學就已經很熱門，而1989年至今，他的談判課程多到說不完。劉必榮歸結說：「談判力就是競爭力，你可以少一張學歷，但不能少了談判力！」 **G**

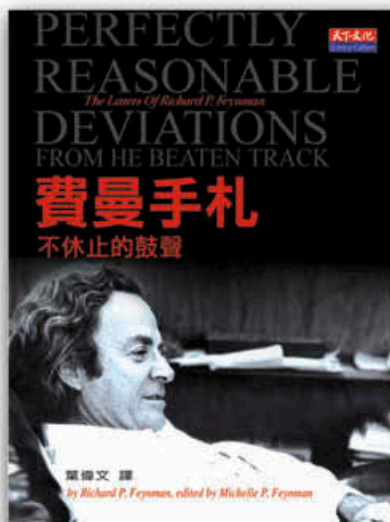
再現大師智慧

天下文化即將推出費曼、柯維大師級作品

《費曼手札》

全國最暢銷的科普書作家親筆作品

費曼迷必讀書籍之一



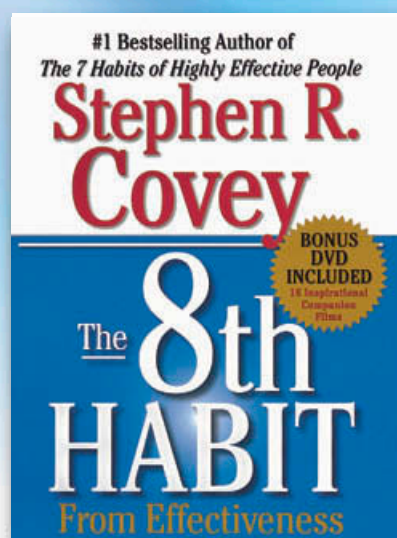
定價500元

預定5月20日出版

科學老頑童費曼一生中，得到諾貝爾獎、愛因斯坦獎等等至高無上的榮耀。去世十餘載，仍然享譽不衰，聲名直追愛因斯坦。《費曼手札》集結了費曼一生300多封書信，可說是認識費曼的最重要的一手資料。信中文字除展現了費曼思路清晰、見解透澈的科學家本色外，更呈現他體貼、謙虛、風趣而又柔情的另一面。探索偉大的費曼，就從本書開始！

《第8個習慣》

承繼《與成功有約》——自我成長的當代新解



預定5月27日出版

(中文封面設計中)

傑出，具備什麼特點？領導學大師柯維繼全球暢銷書《與成功有約》中提出高效能經理人七大關鍵習慣後，於《第8個習慣》書中，再度提出核心優勢的第8個習慣——「發現內在的聲音」。

發現自己內在的聲音，進一步激勵他人找到內在的聲音，將能幫助個人、領導者、組織，找到熱情、發揮潛力，達到卓越的境地。

天下文化

閱讀好書，盡在天下文化 www.tycbookzone.com.tw

高手過招，箇中四味

■ 統一企業集團總裁 林蒼生

「舉重若輕」包容代替防堵



陳之俊 攝

「談判」是一種對立，陸委會與海基會要去談判，永遠談不起來，因為上面的人沒有教，下面的人怎麼敢談，如此

形成了負面思考，把對方當作壞人的心理準備防堵，對談怎麼可能會有結果？

像南韓和北韓，在上位者彼此握手，下位者看到了就知道該如何應對，可以好好來談，這才會產生正面的效果。當大家都把對方當小偷、強盜時，對談怎麼可能會有結果？

當年高希均教授曾經講過，只要李登輝和江澤民握手，不僅會成為歷史鏡頭，兩個人還一定得到諾貝爾和平獎。今天還有機會，如果陳水扁和胡錦濤願意握手，也會產生相同的結果。

談判讓人有對立的感覺，用「溝通」比較好，把對方容納其中叫溝通，溝通是形而上的，談判是形而下的。

談判桌的溝通其實沒有什麼原則，有一句話「舉重若輕」，就好像太陽把太平洋的海水蒸發到天上，但是你看得到嗎？

表面上，太陽一點力量也沒有，卻能把幾千萬噸的水變成雲、甚至颱風，這就叫做舉重若輕。如果沒有把對方包容其中，就不可能舉重若輕，這是談判很重要的觀念。

我們和麥思威爾公司談了七年，首先是做代理，一開始還不到1%的市占率，但在七年的時間裡，已經達到37%，所以雖然沒有談成，但市占率達到了。

我們談的過程滿有趣的，記得有一天，麥思威爾他們很誠懇地對我說，「Would you stand on the same side of the table？」他點出了一個很重要的觀念——我們必須站在桌子的同一邊。

談判有一個關鍵：「要把對方包容在自己的範圍裡」，這也是登其高之感，心量要夠大，大到把對方的利害關係包容其中。（王一芝採訪，劉懿萱整理）

「最低果子」應得物不錯失

一個談判高手所得到的權力，會大於地位或立場所給予的應得權力。

就像將來如果兩岸開始談判，台灣的談判者必須要談到比十三億中的兩千三百萬人比例更高的權力，才能夠算是談判高手。

真正高明、複雜的談判叫做 principled negotiation（原則性談判）。

原則性談判，就是脫離零跟一百，找一個中間點的談判，作法是讓談判變得多面向，用道理、原則做談判。在雙方堅持的部分尋找共識，然後就容易的部分交換。

最差的談判方法就是一個說一百、一個說零，然後看誰比較厲害，最後的結果一定是在零跟一百中間。

原則性談判有一個重要的原則，就是提出來的要求一定都是合理的要求，而且這些要求一定能夠佐證。

談判第二個大原則，就是能夠要的就先要，叫做「最低果子原則」（lowest hanging food）。

譬如你走到一個果園裡，最

上面有一顆蘋果很漂亮，可是有很多垂手可得的蘋果，那就先取得，不要到最後連自己本來可以得到的東西都放掉，掉到地上爛了就什麼都沒有。要把最低果子先搶過來。

負責任的談判者，必須創造有利的談判機會，叫做 negotiating from the position of strength。

就是要從自己的強項開始談，如果整個情況都對自己非常不利，還是要在中間找到自己的強項，如果是完全沒有，那根本沒有談判的本錢，乾脆不要上桌，因為會被對方予取予求。

坐上談判桌，是要去講道理的，並不是你贏我輸或是我輸你贏。

其實為自己談工作契約，也是在對雇主證明你的能力。如果連自己的工作契約都談不好，還能幫公司談出什麼好的結果？

譬如當時霸菱要我從美國到新加坡負責區域投資事務，我就和公司反覆談了一個月，因為我不希望公司將來會因為某些莫名其妙的因素，突然要我



陳應欽 攝

離職。就一個從美國要搬到新加坡的人來說，我有著很大的風險。

經過談判，我創造出比原有更好的條件，公司當時需要一個在亞洲能夠跟歐美產業對話的人，所以我過來，在那個情況下，我可以合理估算所有需要的條件。（楊索採訪，陳怡萍整理）

明基集團法律顧問 李志華

「情緒計算」削弱對手銳氣



陳應欽 攝

談判前一定要讓對方知道，自己有解決問題的誠意，可是如果問題解決不了的話，我會是你最強悍的對手，絕對戰到一兵一卒。

談判手太正直不行，但不正直也不行。如果被人認為你很狡詐，談判手生命就結束了。

談判就是打仗，絕對是寸土不讓。談判時，連情緒發作也是經過算計的。有一次，我們想幹掉對方一個難纏的人，就故意對他發脾氣，不管他說什麼，就是故意打斷、不讓他說。跟別人說話時，卻格外客氣投機。私下再要求，「下次

那個人可不可以不要來？」

出現僵局時，有時我會扮黑臉，拍桌說：「不必再談了！」離席退場。讓業務部扮白臉繼續拉鋸，這招是以退為進，我用過三次每次都成功。

談判過程是，花90%時間瞭解雙方底線，瞭解對方真正要什麼，就可以offer（出價）。

談判時要看對方的態勢，遇到姿態高的，一定要先把對方的銳氣打光。當對方說，如果談不攏，我們一定會告你，這時我會說：「好，我們法院見！」對方反而會愣住。

對方是國外廠商，對陣時要

讓他覺得如果得罪我們，就可能得罪所有台灣廠商。跟大陸談判，態勢不一定要擺很高，但你要戳他最弱的一環。

談判只要沒簽約；即使簽字，但是簽字者並未被授權，還是能翻盤。談判手是人，談判的背後也是人，人是可以改變的，投其所好，人必然改變。有次，我發現時間對對方來說很重要，但我不趕時間。如果我一直拖時間，對方可能很生氣，所以策略上要拖，但動作上要急。我每天都跟他聯繫，但是也讓談判進展很慢。

一個談判手如果在談判前，抱著雙贏或零和的期待去談，那必輸無贏，談判講雙贏就是讓對方占盡便宜。零和的時候，對方必定恨你入骨。

當對方跟自己的同事，都沒耐心了，雙方底線都會出來，我會問對方，如果談不成，誰最吃虧，再去問他底線是多少，對方通常會說再減一點，那就成局了。讓對方相信你提的條件是最好的而且別無選擇。如果這個條件不接受，那就兵戎相見。（楊索採訪，陳建豪整理）

宇智顧問公司董事長 徐小波

「順道一提」用閒談博尊重

談判一定要是「雙贏」或「數贏」，談判者要是一個「deal maker」（達成交易者）而不是一個「deal breaker」（交易破壞者）。

談判時應該把對方說法分成三類，第一是，對我們「有利」，第二是對我們「無害」，第三是對我們「有害」。

「無害」可以當籌碼，「有利」也可以當籌碼。國內應該先做分析，不是一概認為對方要求都是對我方不利。

談判者都有這種心理，以「市場開放」來說，你認為對台灣是有利還是不利？實際上，市場開放可以增加競爭，促進市場進步，有其有利的一面，但當時我們抵抗市場開放抵抗了很久，就覺得是「賣國」行為。這是功課做得不夠。

重新思考，抗拒開放市場，保護的到底是少數財團還是消費大眾？現在大家都接受競爭與挑戰，也讓成本有效地降低，就可見開放市場的好處。

所以我們要注意，要如何定位「利益」，若是放在全民，開放市場當然有好處。

永遠要在談判裡爭取主動地

位。例如，談判中要爭取做「下結論者」的地位，讓對方可以在自己的框架下來談問題。

談判時要如何面對突發狀況，如何應付對手，這點需要長時間的磨練，與談判者是不是一個好演員有關係。

他是否能在談判一開始，將氣氛弄好，例如先談談家庭，談談風花雪月，談談文化歷史。我把這個稱做「By the way」（順道一提）方法。

例如，先花一小時交流一下，再帶入正題。因為入場的閒聊，馬上就可以決定能否得到對方的尊重，特別是，你對於談判對方文化的瞭解。例如你與捷克的代表談判，你可以聊聊捷克詩人、文學家等。

正式談判前，我一定會事前準備其他的方式讓對方放鬆。談判要瞭解的，不只是談判本身的知識，上至天文、下至地



黃霽慧 攝

理的知識都要有所涉獵。

例如，要去旅遊國家談判，就可以請有旅遊專業的人，將該國的各種文化資料詳細描述給你，你再去自由運用。而基本立場與目標的貫徹，是一定要做到的。

你可能不是一次將這些目標都說出來，但最後一定要轉回來。（刁明芳採訪，萬敏婉整理）



陳宗怡 攝

談判九要，步步為贏

籌碼多，不見得能在談判桌上打出一手好牌，唯有找籌碼、敢殺價，讓「贏者不全贏，輸者不全輸」，才能成就皆大歡喜的結局。

■ 劉必榮

第一 不能怕談判

很多人碰到衝突就緊張，不敢提出自己的要求，或者怕拒絕別人後，人家會對我們印象不好。其實這些都是不對、或沒有必要的憂慮。

談判只是一個「共同的決策過程」，目的在解決問題，如

此而已。一次談不成，甚至翻了臉回家，下次再談就好了。拒絕別人也沒什麼不對，在談判場上，人家從來也不會期待我們什麼都答應。

還有人的心理障礙是怕殺價。這也可以「分段」練習來克服。有一個台商告訴我，他對新到大陸的同事說，有些地

方開價100元，你殺到30元他都有賺。但新同事常常心軟，老想殺這麼多價怎麼好意思？於是這個台商就教他，一開始先從100元殺到50元，這不會太不好意思吧？等習慣殺到50元以後，下次再殺到30元就比較敢了。結果分段練習後，這個新同事果然變得比較不怕還

價了。

第二 清楚知道自己要什麼

談判桌上，我們不可能要什麼得什麼（要真能這樣，下命令就好了，何必談判？），所以一定要將議題分出輕重緩急。有些非要不可，有些可要可不要，有些則是可以先丟出來做為示好的。

分出輕重緩急，才曉得議題之間如何交換。

第三 找籌碼

談判一定要有籌碼。籌碼大概都會有，就看你找得到找不到而已。比如我們是小公司，產品量不多，可是對方這個零件70%是我們提供，這裡籌碼就出來了。而且就因為我們公司小，所以可以接少量的單，生產方式也比較有彈性，人家反而會比較喜歡我們。這在談判上叫做「行為」權力。

找到籌碼，也可以讓我們比較清楚自己所處的態勢，不會太過於一廂情願，也不會妄自菲薄。

第四 充分準備

談判一定要充分準備，找尋所有足以支撐我們要求的數據。比如產品成本分析、市價波動、通貨膨脹數字等等。準

備愈充分，表示我們愈專業，別人也愈不敢唬弄我們。如果找不到這些數字，可以考慮上一些付費的網站，使用他們的資料庫。

我們這邊哪些人上桌，角色如何分配，都要先想好。有人是領導者，有人是觀察者；有人黑臉，有人白臉。必要時打什麼暗號，也要預先設計。

第五 看好整個局

看清楚有幾個人在檯面上？

幾個人在檯面下？對方是「當事人」還是「代理人」？有沒有人可以借力使力？注意，多讓一個人加入談判，就會多帶進來一個議題，談判的權力關係也會因此改變，不可不慎。

第六 決定出牌的順序

如果沒有特別的戰術設計，從容易的題目先談。要談合作方案，從大框架先談。想要交換利益，就要用掛鉤的方式談。想要拖時間的話，卡一個

你的談判IQ有多高？	
Q1	當對方表示，「我擁有授權決定，你找別人談沒用…」，該怎麼面對？
Q2	談判時，哪兩項能力相對最需具備？ a.善於發問 b.善於說服 c.釐清問題 d.善於觀察
Q3	何種線索可顯示，對方是老練談判者或新手？
Q4	如何與頑固、強硬的對手展開談判？
Q5	如何打破反覆出現的談判僵局？
Q6	談判中對方突然發火，你如何保持立場、繼續談判？
Q7	對方逮著你說錯話，該選擇何種回應？ a.死不承認 b.假裝聽不懂 c.坦白承認
Q8	如果必須二選一，你會選擇不顧一切勉強成交，或是完全無交易？
Q9	當雙方已同意成交，由誰為合約起草？
Q10	你如何定義好交易？

（解答分析請見下頁）

你的談判IQ有多高？

解答分析

A1

所謂的授權與決定，在沒有與該公司主管來回廝殺前，對方給的條件絕非最有利的條件，所以不必當真。

A2

相對上a + c最重要

因為善於發問才能得出真相；要能把片段消息理出頭緒，才能掌握談判態勢。

A3

看他如何處理沈默。高手只在能改善沈默時才發言。新手話太多，急欲填補沈默造成的真空。

A4

首先，你要弄清楚那人是否真如傳聞中強硬。欺善怕惡的人好對付，但你必須一開始就對他不客氣。一般人對強硬派的反應是硬碰硬。但若對手真如傳聞中強硬，你最好禮讓牠。

A5

第一種作法是暫停談判。在這段冷卻期，某人（希望是對方）會變得較有彈性。更好是提議更換談判人員，並要求對方比照辦理。或者更換你們的談判隊伍，但不必聲明，放入新面孔可能使事情全盤改觀。

A6

第一反應是，把錯誤推給別人。第二反應是自問：「他是失控，還是蓄意發火，誘使我也失控？」適當反應是冷眼旁觀，堅持立場，對方愈大聲，你該愈安靜。

A7

相對較佳的答案： $c > b > a$ 。當自己犯錯，「承認」是建立可信度的關鍵。或者假裝聽不懂；死不承認最糟，會因此失去對手的信任。

A8

答案是「無交易」。當顧客威脅不接受他的條件就拉倒時，最明智的反應還是讓他走，總會有其他顧客。

A9

如果可以選擇，你應該起草合約。讓對方依你行事，而非依順對方。

A10

好交易是你得到好價碼，對方也不覺吃虧。當合約簽字、金錢到手，雙方仍微笑的交易。

資料來源：《談判其實很Easy》、李志華，楊索整理。

繪表：劉麗堅

難的議題在中間，放慢談判的腳步。

第七 讓步的藝術

正常情況下，讓步的幅度要遞減，次數要少，速度要慢，

這叫做讓步的梭哈。目的是告訴人家，我們的底線在哪裡，再逼下去也讓不出來了。

第八 切割法解題

談判重要的是「贏者不全

贏，輸者不全輸」，所以切割交換也成了談判的鐵律。但是記得，要先製造僵局，才能出這張切割交換的牌。如果太早出這張牌，對方會認為我們太有彈性，而步步進逼的。

第九 收尾

談判的收尾，可以用結構式的協議。就是分階段，銷售量到達什麼地步，我們拿多少折扣；或者前六個月或前五十個案子，我們拿多少佣金，以後再隨實際狀況調整。

談判的結果到底誰贏？三句話可以參考：「骨子裡我贏，嘴巴上一定要說雙贏，但是談了之後要讓對方覺得他贏。」這怎麼可能？

比如我們是賣方，一件東西想賣7000元，我們開價8000元，最後7300元成交。7300元是在8000元和7000元的中點（7500元）以下，表示賣方讓過了中線，買方因此會比較高興，認為他贏了。其實7300元比我們期待的7000元要高，我們也贏得了裡子。這就是談判的訣竅。

想一想，練一練，你也可以成為談判高手！

（作者為東吳大學政治系教授，台北談判研究發展協會理事長，和風談判學院主持人）

G

你以為退休金足夠養老嗎？

不！選對勞退制度，只是退休理財的一小步！

想擁有富足無虞的退休生活，

更完整的理財計畫必須現在就開始！

台大財務金融學系邱顯比教授

延續暢銷書《基金理財的六堂課》的寫作風格

深入淺出地告訴您有關退休理財不可不知的重要觀念與執行方法

書中詳述退休安排的基本觀念

探討台灣及各國的退休制度

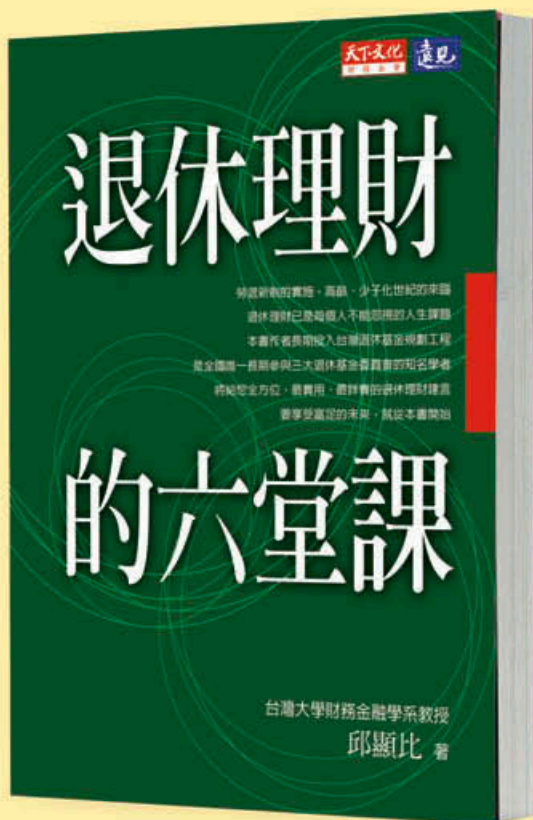
剖析勞退新制的影響與衝擊

說明各種退休財源的計算與請領方式

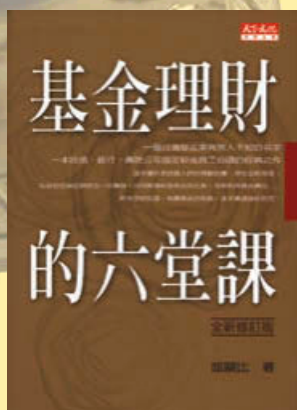
更進一步分析如何正確選擇退休理財的投資工具

《退休理財的六堂課》中提出的全方位、最實用、最詳實的建言

將解答您對退休理財的疑問、釋放您對退休理財的焦慮與不安。



邱顯比 著 定價320元



邱顯比 著 定價320元
值得一生信賴的理財書
作者歸納出投資理財的變與不變
教你更聰明地理財



前監察院院長 錢復

關鍵談判 冷靜決策

卓越的外交談判為國家爭取斡旋空間；
精確的商業談判為企業贏得籌碼；良好的個人談判讓生活點石成金，
看擁有豐富談判實戰經驗的錢復，如何在第一時間做出關鍵決策！

■ 錢復 主講

每天生活中，我們進行著無數次談判，談判不是學問，沒有什麼了不起之處，不必把它看得過分嚴重。

人類滿有趣的，今天我們衣冠楚楚，古代卻不是如此，古代人以打獵維生，茹毛飲血，且不懂得禮儀，當兩人同時看上同一個獵物、或喜歡同一個伴侶時，就以打架搶奪。

但當人類慢慢進步，覺得打來打去造成死傷慘重，不是好事，用打的不如用講的好，因此慢慢有了組織、部落、族群，這就是談判的開始。

所以，人類開始有談判，是為了避免戰爭、衝突。特別指一個政府、國家對另一個政府、國家，兩者為了解決彼此的問題、爭執而使用的手段，這叫談判。

外交工作者的任務：

代表、報告、保僑、談判

從事外交工作者在外國主要負責四件事，第一是「代表」，以各種方法讓駐在國認識本國，包括不斷與媒體見面、演講，說明本國發展情況，請媒體多報導；或者對駐在國請客、送禮，釋出善意。

第二是「報告」，一個外交代表一定要用自己最敏銳的觀察，瞭解外國發展情況、問題，逐一報告給本國。

外交人員和記者的觀察角度不一樣，媒體報的是讀者想看的、想聽的，而外交人員所報的，是為了讓政府政策制定時做研判之用。

第三是「保僑」，我們國家有人在外國居住、經商、求學或旅行，當他們發生問題時，外交人員就要保障他們的權益。第四是「談判」，代表自己的國家與駐在國，就兩國之間的問題進行談判。

我個人認為以上四樣工作

中，談判是一個外交人員最重要、也最困難的工作。

過去遠見論壇多邀請的是財經、工商、管理領域的人士做演講，事實上，不論哪個領域，每天都在進行談判，大學裡開的談判課程也很多，但是這些多為私部門的談判，也就是商業談判，例如購併、完成交易等。其和外交談判最大的不同在於，外交談判所要努力的是，讓國家利益（公利益）得以實現。兩者間有些規則可以互通，有一些不完全一樣。

今天我希望能以個人經驗以及歐美有關談判的理論，綜合五部分向各位做報告：

一、外交談判的分類：

創新談判、重新分配談判、正常化談判、延長談判、不希望達成協議的談判

大致上有兩位學者在這方面花了功夫，第一位是哈佛大學

的教授須利（Thomas Schilling），他的名著《衝突的戰略》（the strategy of conflicts）可謂研究衝突的經典之作，須利將談判分為兩類，簡單易懂。一為效率談判：因談判結果，使雙方或多方得到利益。另一為重新分配的談判：主導者這一方所獲得的利益多於另一方或其他多方，彼此比重不同。

第二是我個人非常喜歡的一個瑞士學者、也是我的好朋友，後來歸化為美國人的伊克立（Fred Ekle），他最後做到美國國防部次長，其最有名的著作《國家如何進行談判》（How nations negotiate?），可說是讀外交的人的聖經。

伊克立教授將談判分為五類：第一為創新（innovation）談判，例如二次世界大戰期間，協約國於1945年舉行聯合國國際組織會議（United Nations Conference on International Organizations, U. N. C. I. O.），制定憲章，成立聯合國這個新機構。

第二種是重新分配的談判，從伊克立的定義來看，過去的安排如邊界、資源分配等不符合今天需要時，便以談判重新劃界限。

第三種是正常化談判



陳宗怡 攝

（normalization），意指把不正常的情形正常化。美國從1971年開始和中國進行正常化談判，我的回憶錄也談到，1971年美國的助理國務卿葛林（Marshall Green）曾對我說，大陸有市場，美國人不能進去做生意，這是不正常的，所以要正常化談判。又如1950年韓戰的停戰協定談判，也是正常

化談判。

第四種是外交上常做延長談判（extension），例如兩國之間有民航協定，約定一個禮拜可以飛幾次班機到對方領域、可以有多少旅客入境等，因為行之有年兩國都很滿意，當協定到期了，兩國就加以延長。

第五類是為了其他目的、不希望達成協議的談判。1970年



陳柏年 攝

我們、大陸、日本爲了釣魚台吵得一蹋糊塗，有談沒有結果。鄧小平曾說，我們的頭腦不是最好，但也許五十年過後，等我們的子孫頭腦好一點時，這個問題就可以解決。

二、談判人員應有的條件：

誠信、精確、平靜、忠誠

絕大多數的人對從事外交工作的人有一種刻板印象，覺得都是一些滑頭、騙子，這是錯的，但大家會有這樣的觀念，其來有自。1645年英國亨利三世國王派了大使沃頓到今天的義大利威尼斯做外交，途中經慕尼黑時，投宿在當地的酒堡，因爲酒堡的主人非常好客，沃頓大使喝得大醉，不小心寫下了「大使爲了國家利益被派到外國說謊」幾個字，這件事在七年後曝光，自此大使與騙子劃上等號。

做爲一個外交人員，首要條

暴力是談判的禁忌，

1978年中美斷交談判，民眾打傷了美國大使，

我們就算有一百分的對，也變成一百分的錯。

件就是誠信（good faith），「You must be acting in good faith.」任何時間都要依誠信做事，談判人員的一言一行，都會被用放大鏡檢驗，所以若外交人員一旦被發現說謊，那這個人就等於沒用、完蛋了。

第二個條件是精確（precision），不能有一點點的瑕疵，外交人員不能講「大概、可以、差不多」「也許、但是、不知道」，講話必須清清楚楚、條理分明。外交上如果出現模稜兩可的情況，日後保證會被翻案。

第三個條件是平靜（calm），外交人員脾氣要好，記得我到美國上任時，蔣經國總統一再地告誡我：「你什麼都好，就是性子太急，你要忍耐。」這個訓示是非常正確的，做爲一個談判者，代表的是國家，我們是擁有悠久歷史的禮儀之邦，如果到外國做出敲桌子、摔杯子等不雅舉止，真是國家的大不幸。

第四，一定要有很好的環境適應力（adaptability）。談判人員因爲飛機坐太久，到了當

地頭昏腦脹，無法立即與對方談判，是不被允許的。

除非你的國家很寬宏大量，讓你早三天去慢慢適應。否則，下了飛機，頭一件事就是坐下來談。另外你要知道對方派出的談判者是誰、個性爲何，如果對手是個很粗暴的人，你就要愈冷靜。因爲要是他兇，你也跟著兇，談判便宣告破裂。談判破裂是雙方的失敗，並非單方而已。

最後，談判人員最需要的條件是忠誠（loyalty）。一個談判者再能幹、再有本事，只要一背叛國家，造成的傷害難以計量。

三、談判應遵守的規則：

拒絕暴力、信守承諾、有彈性、不能說謊

首要是拒絕暴力（no violence），君子動口，小人動手，不能對對方的談判者有任何武力威脅。1978年12月27日晚上的中美斷交談判，當美國代表團到達台灣時，外面群眾示威、打他們，這已犯了外交談判最大的禁忌。

美國大使被打傷了，我們就算有一百分的對，就變成一百分的錯。那天晚上的表現，我們被整個國際媒體批判。

其次，談判進行間，隨時會有一些已取得的協議，不能今天達成的協議，明天就推翻它，這是忌諱。

第三是從事談判的人一定要有彈性（flexibility）。第四是任何情況下，絕對不能說謊，如果對方問你，上次的問題為什麼還沒有答案？你就老實回答：「對不起，台北的訓令還沒到，訓令一到，我馬上回覆你。」不要想編謊言騙人家。

四、談判的過程：

談判者要用各種方法，瞭解對方的需求，正中要害。

談判是什麼？談判是先要有需求才談判，不是為談判而談判。通常由一方面提出，另一方面同意就進行談判。以下所要講的，對商業談判同樣適用。一個好的談判者在受到上面訓令後，最好的表現是一百分，最差不能低於六十分。

譬如要分配一盆花，我知道對方在這盆花中看上的是滿天星，滿天星對他很重要；但我根本認為滿天星是草、不是花。於是我就可以和他胡扯，扯到差不多的時候，就丟出一

句話，「滿天星給你，其他的統統給我，好不好？」對方會一口答應，這盆花就變成我的了。這幾乎已做到政府所要的一百分。所以談判者要用各種方法，瞭解對方的需求。

其實，絕大多數的談判不是在談判桌上完成的，我們隨機應變。譬如喝酒、打高爾夫球、吃飯、唱歌等，這種非正式場合反而較能發現對方的真正需求。

全世界主要的談判者有一些共同特質，包括受過很好的教育；都是職業外交官，輪流在世界各地服務，他們有一個共同的信念：避免戰爭，維持和平。而且他們有共同的希望：避免衝突、達成協議。

五、媒體與外交談判的關係：

媒體對談判可以盡監督之責，但是媒體必須避免詢問談判者細節方面的問題，因為一旦被報導，之前所設定的目標都沒有機會談了。

近世及中古時代時，談判都是由君主全權負責，君主命令外交官去從事某個談判，外交官就認真地執行。但這在民主化、自由化後，有了改變，任何談判不單單只是行政部門與談判者的事而已，中間還有國會、媒體，他們都會對談判表

示很多意見。

媒體會千方百計地問外交人員，你所得到的訓令的最低底限為何？沒有經驗的談判者要是講了出來，就糟糕了，因為一旦被報導出來，對方就會從這個最低標準來談，之前所設定的目標都沒有機會談了。

我必須要說的是，媒體對談判可以盡監督之責，但是媒體必須避免詢問談判者細節方面的問題，特別是我方的底限。相信沒有一個媒體會問、也不會有企業老闆講出其商業談判的底限，外交談判更是如此。

一個好的談判者，必須具備一個條件，就是沒有自我（ego）、只有國家，外交官奉命為國家效勞，如果自我中心太高，反而容易受到不必要的干擾、吃不必要的虧。

現場交流

Q：你是否同意「弱國無外交」的說法？

A：美國在處理對外關係時，的確是「柿子挑軟的吃」，我曾在很多場合明白地挑明美國有雙重標準，例如核燃料的問題，為什麼美國你不針對巴西、巴基斯坦？而對我們這麼嚴格。

又如經貿談判，三零一條款、智慧財產權，美國真的是



陳柏年 攝

外交談判最需要的條件是忠誠。
一個談判者再能幹、再有本事，
只要一背叛國家，對國家的傷害就難以計量。

對我們高壓，一不照他們的標準做，馬上就以三零一條款報復。美國也曾對中共的銷美產品提高關稅，但中共不甘示弱，同時擋住美國所有波音飛機來大陸，當中共使出這一招時，美國態度馬上軟下來，中共最後便沒有上三零一法。

這給了我們一個警惕，一個國家要爭氣。如果不爭氣，就會受到雙重標準那個比較差的待遇。

我不同意「弱國無外交」，愈弱愈是有問題，愈需要外交的助力。美國辦外交，找誰都可以做，因為美國就是高壓手段，譬如今天美國給你的條件是1元，如果沒有立刻接受，明天再和他談，就變成5毛，後天就變2毛5了。但弱國則需要有能力的外交人才，來處理外交事務，如此一來，國家就算弱，國家的利益也不至於被傷害得太厲害。

滿清政府雖然很弱，但是李鴻章底下有兩個四品官，一是馬建中，法國巴黎大學法學博士；一個是羅豐祿，曾到英國劍橋大學念法律，因為有專業人才，李鴻章才能替滿清撐起一片外交天地。

我一再向歷來五位總統說，外交專業人才的培養，是國家非常重要之事。

Q：你如何看中日關係？以及我們該扮演什麼角色？

A：大陸這幾年來非常加強民族主義的思想教育。因為大陸改革開放後，每個人有獨立的想法，很多事情要尋求共識並不容易，但靠民族主義，大陸就能將十三億人口結合起來。民族主義是很可怕的东西，二十一世紀對和平的挑戰，除了戰爭、恐怖主義外，民族主義是值得我們思考的問題。南歐的南斯拉夫現在分成好幾個國家，就是因為民族主義作祟。

不幸的是，很多地方的民族主義與戰鬥連在一起。中日最近的衝突，也是民族主義具體的表現。

任何一個外交的衝突，如果

與民族主義或恐怖主義結合，就很難解決。町村信孝外相曾在日本接見駐日大使王毅，各家媒體所發出來的照片不太一樣，有的報紙刊出來的是王毅以三十度向町村信孝鞠躬，絕大多數的台灣媒體所刊的是兩人怒目相視的照片，這其中有很多學問，可反映出台灣媒體的生態。

大陸與日本關係一時想要改善，沒有這麼容易，主因是民族主義。但如果不能立刻改善，一定會牽涉區域安定問題，依季辛吉的權力平衡論來看，美國毫無疑問地會站在日本這邊，以超越中共。而我們該怎麼做？有媒體反應，應該與美國、日本結合在一起對付中共，這種想法似乎是把算盤打得太如意了。

在這種大問題上，依民族主義我們應站在中共那邊，但我看是不可能做到的，反過來又不能站在日本這邊，難到你贊成參拜靖國神社、修改教課書嗎？這時最好的作法，就是老老實實地待著，少講話、少做不必要的動作。（劉懿萱整理）**G**

心 空間

品味的·健康的·社會的·文化的·
人文底蘊所構築的心靈空間



272 音樂人
陳永洵 一介輕鬆人



276 健康
張孝威 總經理的養生三寶



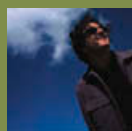
278 趨勢觀察
到學校學時尚



282 品牌人物
馬克路索 賽車手重生老錶廠



288 生活人
吃到台灣的滋味



290 古典新談
閉上眼，聽電影



292 遠見書摘
印順導師與證嚴法師 記一段特殊因緣

客家歌手 陳永淘

一介輕鬆人

沒人告訴我，受訪者睡著該怎麼辦？
陳永淘就在採訪中睡著了……

文/林韋萱 攝影/陳宗怡



中午，人稱「阿淘哥」的陳永淘，稀哩呼嚕的吞了碗麵，便攤在沙發上，朦朧地說句：「肚皮撐了，眼皮就重了。」然後沈沈睡去。

就這樣，我只好坐在暖爐前，聽著轟轟的燒柴聲，迷迷糊糊地等阿淘醒來。

可能因為天氣陰冷，早上的阿淘，話就不多，下午睡醒的阿淘，更是臭著一張臉不說話。像個發起床氣的孩子，叼了根煙，一聲不吭的埋頭彈吉他。


問他問題，有時應個兩句；更多的時候，他撇撇嘴、轉轉眼珠子但不答話。

尷尬的時光過得特別久，受挫的記者

於是提早離開阿淘在新竹縣峨眉湖上的水上屋，在滿山煙雨中等著一天僅六班的苗栗客運，踏上回家之路。

苗栗客運上的廣播，竟然傳來阿淘《下課啦》專輯中的「鮮鮮河水」。我從座位上跳了起來，請司機開大聲一點，並告訴司機，剛剛拜訪完阿淘，又聽到阿淘音樂的這等巧合。苗栗客運的司機當然認識阿淘，摸了摸後腦勺，說：「阿淘哥，留長頭髮，歌唱得很棒。」

再訪湖畔歌手，正慶幸是個大晴天，沒想到到達阿淘處，卻看到水上屋因連日豪雨，湖面高漲而浸在水中。水中屋



阿淘的歌

客家歌手陳永淘，曾有媒體稱他為「台灣的馬修連恩」，也有樂友推崇他的音樂是客家文藝復興的開始。

曾任雜誌社編輯、往返大陸的書商。在三十七歲那年，受夠了台北都會的遊戲規則，毅然扯掉領帶，脫掉皮鞋，在由鄉入城的人潮中，逆向回歸自然。

接下來的十多年，他當過拾荒藝術家、夜宿公園的流浪漢、吟遊詩人、環保鬥士……，角色一變再變，卻從沒停止音樂創作。

從1997年至2004年，總共發了四張唱片。第一至三張：《頭擺的事情》《阿淘的歌》《下課啦》，銷量平均約兩萬張，第四張《水路》約六千張，比許多主流唱片銷量要高。

不過銷量不足以反映他的影響力，「他的音樂突破了語言、族群，已經不是歌的概念，而是想要淨化人心，」客家文化研究者楊國鑫說。

他的音樂裡有風吹、蟲鳴、山河、大海，有對流浪狗的關懷、對童年的迷戀，對物質的質疑，對文明的反省。

雖不乏嚴肅主題，阿淘唱來卻輕盈，好似與叔伯大嬸閒話家常。2004金曲獎最佳客語演唱人謝宇威，便推崇阿淘的演唱「很舒服，像跟朋友聊天」。（林韋萱）

如萍蓬在湖中漂阿漂，屋裡的桌椅，也漂阿漂的。

由於是假日，不少遊客經過，探頭探腦看看這間泡在水裡的屋子，也有人攜家帶眷，來拜訪阿淘。阿淘忙進忙出，但臉上輕鬆地笑著，在屋外空地，架起烤肉架，大聲宣布：「因為屋裡淹水，所以今天打野食。」

接著很專注地生起火，在鐵架放上山豬肉，然後從淹水的屋裡抱出吉他，大伙兒竊喜：

「有好歌聽了。」阿淘坐在山豬肉前說：「來點音樂，肉才會香。」

阿淘開口：「你是天空的大眼睛，照顧著地上的小眼睛，你對我們眨眨眼，我們對公公笑眯眯，」歌聲如月光、如流水、如媽媽唱著搖籃曲，唱得來客都醉了。

唱畢他突然大喊：「太陽公公，我愛你！」然後又自己口白起來：「這是很多小植物小動物，對太陽公公感恩唱出來

的歌。」

吸取了音樂靈氣的山豬肉，特別的香，又吸引了不少聞香而至的遊客。阿淘拿了幾瓶高粱，切了烤好的豬肉，和不相識的遊人喝酒吃肉。

春天的水上屋，雖然沒有廁所、沒有電視、沒有他歌詞裡梧桐花鋪成的「三月雪路」，但有著客家人、漢人、原住民，有孩子、有鳥、有狗兒，有食物、有音樂、有暖暖的陽光。阿淘的家，什麼都有了。

夢見自己撐一條輕輕的船
想要順著這條河流去釣魚哩
下定決心要成為一個輕鬆的人
勇敢的跟著一條水路而去
～取自「水路」

阿淘的四個片段

從前的事情

1996年，爲了娛樂病榻上的祖父，阿淘用客語做了《頭擺的事情》。收錄在與山狗大樂團合作的專輯中。此次合作結束後，阿淘便退出樂團。

「團體表現對他來說有壓迫感，」金曲獎最佳客語演唱人謝宇威分析，自在慣了的阿淘無法忍受框架，他的音樂也許不適合透過樂團呈現。

脫離了山狗大，阿淘再上流浪之旅，這回目標是家鄉新竹，落腳處是仍保有純樸風貌的北埔。

廟坪前的日子

阿淘每週末在北埔慈天宮廟坪演唱，不僅唱紅了北埔，自己也成了北埔的必經景點。

有位老太太，在阿淘表演完後湊過來問：「等一下有沒有魔術？我孫子喜歡看，」於是



天晴時，阿淘划著獨木舟，撈著峨眉湖的垃圾和布袋蓮。淨湖雖是沈重的使命，也是愜意生活的一部分。



在湖水漫進的陽台高歌一曲。



阿淘喜歡孩子，孩子更喜歡阿淘。

接下來每場演出，阿淘都不忘徵求現場聽眾：「有沒有人會魔術啊？還是會吞劍、走鋼索、跳火圈？都可以出來表演。」

終於有位特別的表演者，他叫阿光，患有精神分裂症，他走向前，從褲袋抽出口琴，開始吹奏。阿光吹得極好，事隔多年，阿淘提起那次表演，還是「啪啪啪」用力鼓掌。

過了幾年，阿光的病情惡化，用布滿血絲的眼睛盯著阿淘問：「陳永淘在嗎？」原來，他已經認不得阿淘了。

下課啦

陳永淘的第三張專輯《下課啦》，小朋友成為主角。一群小朋友，在錄音室裡豈不是吵翻天？四度與阿淘合作的錄音師蔡旭峰，開玩笑地說：「感覺就是一群阿淘，想到就很可怕。」

大阿淘和小阿淘，一樣想吃就吃，想睡就睡。小阿淘只要

有麥當勞就能打發，但要搞定大阿淘，難度又更上一層。

為了配合阿淘，錄音工作必須完全「倒著來」。

一般錄音都先配好音樂，歌手再把歌聲搭上。但是隨興如阿淘，若用配樂綁住，唱歌的情緒就沒了。於是蔡旭峰決定讓阿淘先唱，事後再配樂，因此錄製的過程特別冗長。

這還不打緊，阿淘「湖畔歌手」的稱號可非浪得虛名。音樂的靈感既是來自大自然，為何非要鎖在小小的錄音室裡錄音呢？於是阿淘便提議在戶外放置貨櫃充當錄音間，看著湖看著山唱歌，會更有感覺。

必須為錄音品質把關的蔡旭峰，為避免戶外噪音干擾，勸他打消主意。幸好錄音師很冷靜，讓阿淘每張專輯錄音評價都很高。成就一個浪漫的湖畔歌手，果然不是那麼簡單的。

水路難行

河水是握不住的，正如阿淘

行事無法預料。

2003年阿淘無預警地在記者會上宣布「封唱」，表示全心投入竹苗交界峨眉湖的「淨湖工程」。

但是淨湖工作並不順遂，一回和好友兼新竹縣議員黃洸洲聊天，杯酒下肚，阿淘怒火更旺，指著黃洸洲鼻子罵起來：「你根本沒種解決砂石業，」黃洸洲辯解：「這不是有種沒種的問題……」話沒說完，阿淘的酒杯就砸飛過去，接著起身想開打，所幸被其他友人拉了下來。

這種火爆場面，僅限於喝酒之後。平常的阿淘，把沈重的淨湖任務，當成愜意生活的一部分。

這回決定「重出江湖」，為了湖水而唱，連演兩場《河婆劇》，不僅一吐「封唱」多時的鬱悶，也把「淨湖」層次拉高，與其默默撈著垃圾，不如藉由音樂，喚醒眾人環保意識。用體力，更用念力來淨湖。 **G**

台灣大哥大 張孝威

總經理的養生三寶

五十四歲的張孝威，找到了養生三寶之後，
不但把上帝的殿堂——身體照顧得超級健康，更發現自己居然比同輩友人年輕了十歲！

■張彥文



張孝威（下）用瑜伽減重、養生。

陳之俊 攝

「對，撐住，腰部要用力……，」在瑜伽老師李林峰指點下，五十四歲的張孝威完成了倒立動作。在瑜伽課裡，張孝威似乎對倒立情有獨鍾，甚至以「最迷人的動作」來形容；這種「高級班」的動作，張孝威雖然不能說駕輕就熟，但也看得出三年的苦功達到了一定的成效。

「他算是很認真的學生，」李林峰對張孝威讚譽有加。聽到老師的誇獎，張孝威有些不好意思，「比我勤快的學生多得是啦，」想了想又補上一句，「不過以我的時間來說應該算是很勤奮的了。」為了證明自己真的是個「好學生」，張孝威還特別拿出瑜伽班的簽到簿來佐證，「平均每週會來一、兩次吧！」曾是「最佳財務長」的張孝威連養生都以「數據化」呈現。

1. 瑜伽 / 平衡身、心、靈

瑜伽是張孝威練了三年的養生祕方。因為坐辦公桌的人，身體會有很多地方平常動不到，而講究肌肉和力點平衡的瑜伽，對他而言有很大的助益。

李林峰透露，張孝威在接觸之初，並不相信瑜伽的功效，「他們這些人都是要眼見為真，你說得再好他也不信。」不過練了半年下來，真的看到具體的效



張孝威的地瓜餐食譜

- 烤地瓜加兩蔬一果：番茄、蘆筍、楊桃。
- 特色：「少油、少鹽、低脂、高纖」

果，「他現在體重大概只有剛來練時的三分之一，」李林峰做了一個誇張的手勢。張孝威自己也承認，「有時宿醉，早上做個瑜伽，不舒服的感覺就完全消失了。」

體會瑜伽的功效之後，張孝威「呷好道相報」，拉了一堆人跟著練，雖然他不願意透露這些人的身分，不過想當然爾都是有相當身分地位的人。爲了迎接這些「貴客」，李林峰還特別開了一個「竹科專班」（當時張孝威還在台積電），「可是只有我堅持到現在！」張孝威掩不住得意。

李林峰認爲，張孝威的個性平和，很適合練瑜伽。因爲瑜伽講究身、心、靈的平衡，情緒常波動的人不容易練好；張孝威也說，在練瑜伽的時候，心裡不會擺著公事。他講究「均衡、規律」的生活哲學，和瑜伽的精神也若合符節。

2. 地瓜餐 / 防慢性病

瑜伽是外在的助力，內部的調養則靠地瓜餐。

2001年左右，張孝威覺得身體的狀況不太好，「倒也沒有什麼大不了的毛病，就是體重過重，還有一些過了五十歲的人常有的問題。」就在這種情況下，他開始接觸到地瓜餐。

當初朋友介紹張孝威吃地瓜餐，說吃了可以年輕十歲，「說得非常神，不過我都不相信，除非去瑞士換血，不然怎麼可能呢？」不過，原本的半信半疑，如今成了張孝威的一項堅持。後來許多企業家，像台灣大哥大董事長蔡明忠也受他的影響，開始吃地瓜餐。

除了膽固醇、血壓這些指數明顯降低之外，令張孝威印象最深刻的，是三年前去美國，碰到當年在賓州大學華頓商學院的同學，「我真的覺得我比他年輕至少十歲！」張孝威說到這忍不住哈哈大笑。

長期在企業界，應酬少不了，即使沒法吃地瓜餐，張孝威也是盡量吃得清淡。台灣大哥大副總經理王中永就說，每次跟總經理吃飯，他都會盯著你盤子裡的東西，「Andrew（王中永英文名），你怎麼只吃肉不吃沙拉？」深信「病從口入」的張孝威，也常希望把這個觀念灌輸給他身邊的人。

3. 心情好 / 讓自己不易老

心靈涵養是張孝威保持年輕的第三寶：「養生以少惱怒爲本」，是他的座右銘，所以在情緒上，他盡量保持平和。「我在做決策的時候很少苦思，」張孝威認爲，很多事情

都有基本的邏輯架構在，不必把事情複雜化；而且即使扛著電信三雄之間的龐大競爭壓力，他一天工作十小時，一週工作五天，除非不得已，否則不輕易加班。過度工作，當下可能覺得很亢奮，不過長期來說一定會影響效率。

張孝威表示，心靈上的平和，是不給自己太多壓力、不把工作帶回家，所以他儘量放空自己：「看你對生命是什麼樣的態度，面子沒那麼重要，心裡不要放太多事情。」

他強調，生活要灑脫一點，堅持中午不排行程，不處理公事，小睡片刻讓自己放鬆。

身爲虔誠的基督徒，宗教信仰對他的情緒穩定有很大的幫助；在身體和心靈交互影響之下，自然能達成整體的健康。而且張孝威認爲，他之所以能持之以恆地練瑜伽、吃地瓜餐，也是宗教力量使然。「《聖經》裡說，我們的身體是耶和華的殿，是上帝使用工具的一部分，」這樣的認知，讓他對身體的健康特別重視。

每天早晨六點半起床，注重飲食，適度運動，假日不工作，不給自己太多壓力。張孝威有許多的堅持，這股堅持的精神，或許就是他養生之道的最大祕訣。

G



到學校學時尚

隨著時代進步，不僅人們開始對流行時尚產生初步的概念，許多學校甚至將它帶進校園，讓教室的黑板上，多了一些美麗的顏色。

■ 陳怡萍

「**抬**頭挺胸、注意腳步，記得保持微笑，」舞台下的老師眼神銳利、扯著嗓門，大聲指正台上每位學員的步伐與表情，這不是模特兒經紀公司的例行訓練，而是喬治商職上課實況。

另一個場景的會議室裡，每個人聚精會神地研究眼前的一位女孩，七嘴八舌地討論最適合女孩的髮型與服裝，這也不是經紀公司為即將出道的歌星量身訂做造型，而是明道管理學院裡的學生為作業而開的小組會議。

鏡頭從校園轉到街頭。高雄市一家精品店裡，突然擠進十多位客人，熱烈地

討論著店裡的空間規劃與產品設計特色，這群像極觀光客的年輕人，其實是實踐大學的學生，大家正上著老師安排的「課程參觀」。

這些過去只能在雜誌與電視節目裡看見的「時尚」與「流行」，開始走進校園，走入學生的「課本與書包」裡，展開一波波「時尚教育」革命。

「這些課程起碼可以導正大家的穿衣品味，」伊林模特兒經紀公司教育訓練部經理蔡玉至表示，自己常受邀到許多公司去教授服裝潮流、化妝的技巧，甚至教導員工美姿美儀，因為這些都是讓



陳柏年 攝

時尚教育為什麼紅？

1. PQ(Performance Quantity, 表現商數)
漸成職場決勝關鍵，不懂穿衣、化妝、沒有美感，恐怕連工作都不保。
2. 時尚不是「買名牌」，正確學習時尚的
lifestyle，才能真正搭上時尚列車。
3. 名模風暴席捲全台，年輕人不僅愛看
名模，還要當名模。

客戶對自己第一印象加分的最好方法，「但是很多不是不願意打扮，而是他們不懂得怎麼做。」

實踐大學服飾經營學系講師洪學冠更認為，「這的確是需要花時間學習的事情。」

時尚教育就是學生活精神

任教於服飾經營系，洪學冠除了在課堂上跟學生分享世界精品品牌的特色、設計與流行趨勢外，更會帶著學生到街頭的精品店裡實地參觀、瞭解，「學生可以透過體驗行銷學習時尚，就像我們因為喝星巴克

咖啡而感受美式生活一樣。」

洪學冠認為，時尚不只是衣服的設計潮流，更是一種整體的生活方式，因此除了課堂上的討論，她更希望學生能親身體驗精品店的整體規劃、商品陳設，感受品牌創造的氣氛。

「我們從小就沒有美感，買什麼衣服都讓爸媽決定，」洪學冠談起台灣的「時尚知識」時說，外國人將時尚的概念融入生活裡，例如什麼場合該喝什麼酒、穿什麼衣服，「但是我們永遠只有套裝跟背包。」

洪學冠更認為，台灣人買名牌，只是為了彰顯自己「買得

起」「懂流行」，但是時尚教育的目的卻是讓學生瞭解精品品牌的精神與價值，甚至學習這樣的生活風格，「就像我的學生不一定要買名牌，但是他可以學習那樣的風格，創造自己的時尚生活。」

時尚教育也是職場先修

「之前很多家長不讓孩子念這些科系，都是因為覺得這是不務正業，」明道管理學院造形設計系主任施敏慧說，過去很多人覺得「怎麼穿衣服？怎麼梳適當的髮型？」是不愛念書的人才會花時間注意的事，但其實這些訊息卻是具有高度

模特兒，學校有教！

除了流行、時尚、設計等概念受到學校的重視外，另一個與時尚產業息息相關的行業——模特兒，也開始有了專業的學校訓練。這些訓練除了肢體、服裝、彩妝上的學習外，還有更多相關課程。

負責與喬治商職合作開設模特兒專班的蔡玉至說，模特兒還必須學習正確的飲食習慣，瞭解自己應

攝取什麼食物，才能保持最好的體型與體能狀態。

喬治商職美容科主任陳幼珍補充，模特兒專班的學生必須雙修英、日語，因為對模特兒來說，與廠商、合作單位的溝通，甚至走上國際舞台，語言訓練都是不可或缺的一部分。

「大陸模特兒學校的學生，甚至必須學芭蕾舞來訓練肢

體，」蔡玉至說，大陸的模特兒畢業後，就能領有專業執照，但台灣卻沒有這樣的環境，所以很多人會覺得只要漂亮，就可以當

模特兒。

「很多小朋友想當模特兒，但是不瞭解這個行業，所以常常被騙，」蔡玉至說，許多來詢問、有意加入的年輕人，都已經試過兩家以上的經紀公司，甚至有被其他公司收了新台幣80多萬元拍照費、教育費等學費的例子，「如果學校教這些東西，有興趣的人就知道該去找誰，學校總不會騙人吧！」

蔡玉至認為，透過正統教育管道，能讓家長安心地讓孩子進入這個行業，不再認為自己的小孩是不愛念書、只愛漂亮的人，「以前是我們看見條件好的人，但是家長不放心交給我們，現在是一堆家長打電話來學校問入學的訊息。」

(陳怡萍)

G

在課堂學時尚

學校	科系	特色
喬治商職	美容科 模特兒專班	與伊林合作，邀請陳思璇、姚采穎等名模到校授課。
實踐大學	服飾經營學系	老師帶學生逛精品店，感受品牌氛圍。
明道管理學院	造型設計學系	學習服裝搭配、彩妝、髮型，成為時尚「全才」。

專業性的「知識」。

她說，五年前日本就有「到府服務」的造形師，民眾如果需要參加重要宴會，甚至約會，都會請專業造形師到家中，給予最適當的建議，「並不是在家裡自己看哪件衣服順眼，就穿哪一件。」

因此，學生除了學習彩妝、髮型、服飾搭配等造形技巧外，還必須接受服裝

設計、人體彩繪、服裝構造等課程訓練，瞭解人體與服裝間的微妙關係。「就算將來沒有成為專業的造形師，起碼這些學生知道怎麼讓自己好看、得體。」

在死板的歷史、地理，複雜的數學、物理之外，現在學校的黑板上，多了一些時尚流行的彩色光芒，儘管修得學分不代表能在這個行業發光發熱，但就像施敏慧笑著說的，「至少可以讓自己出門漂亮一點呀！」

G

30講堂 2005

聞「雞」起舞

30講堂在2005年第二季規劃一系列行銷議題，
希望提供您一個愉快交流、輕鬆學習的園地。

活動預告



四月 換種思考，作紅市場！

主 講 人：明基全球營銷總部總經理 王文璨

主 持 人：《30雜誌》總編輯 游常山

活動時間：2005年4月14日(四)晚上7:00~9:00(7:00入場)

活動精彩內容將刊載於5月號30雜誌



五月 行銷自己，要更努力！

—吳若權的職場經驗分享

主 講 人：暢銷作家 吳若權

主 持 人：《30雜誌》總編輯 游常山

活動時間：2005年5月18日(三)晚上7:00~9:00 (7:00入場)

活動地點：台北市政府·親子劇場

(台北市信義區市府路1號2樓大禮堂)

聽眾人數：限額 800 位

演講會後將舉辦《其實，我這麼努力》
吳若權新書簽名會



請速上網報名www.30.com.tw



六月 品質、品牌、品味，創造美學商機！(5/15開放網路報名)

講究美感的時代已經來臨，產品的功能已經是基本配備，
如何用「美」抓住顧客，讓產品脫穎而出？

參加方式：

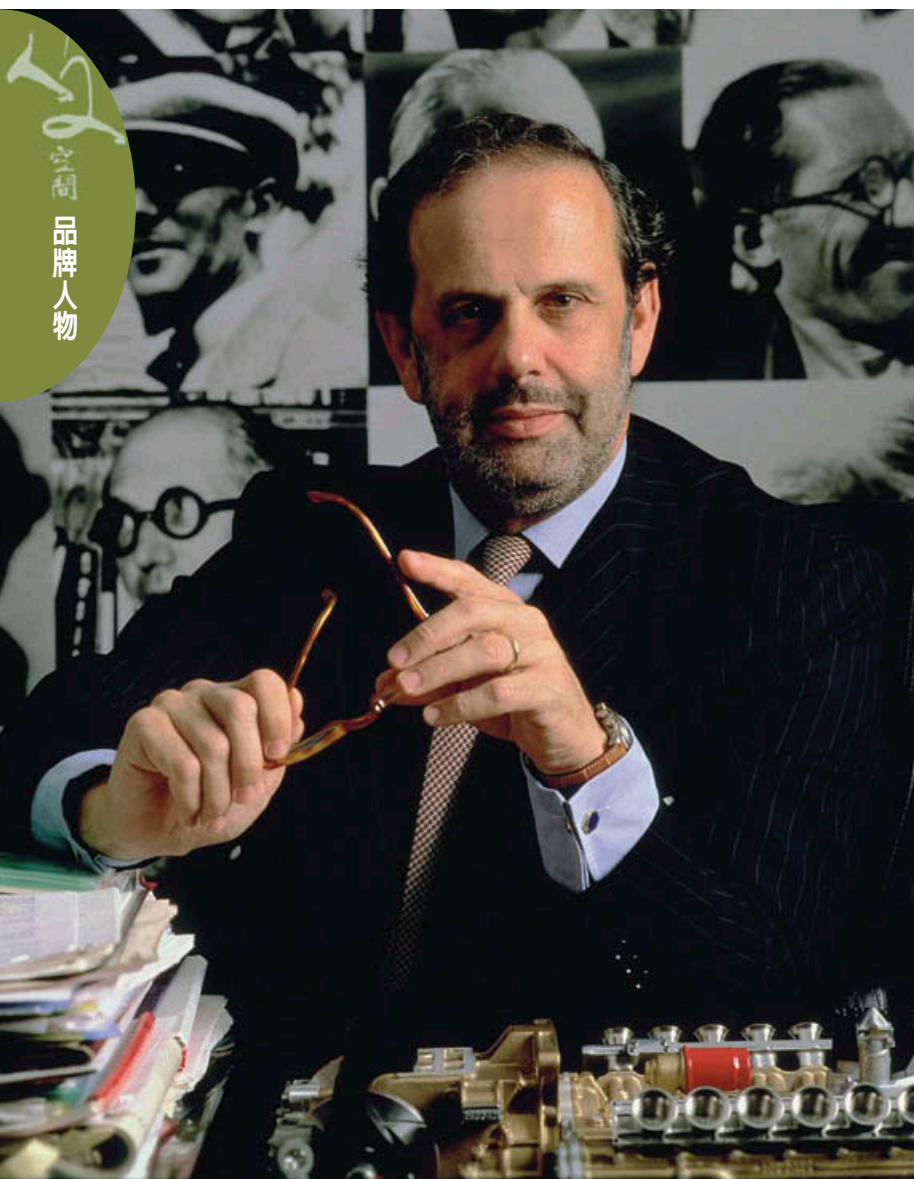
1. 報名方式：限網路報名，請上www.30.com.tw
2. 活動當天請務必攜帶「行前通知函」報到。
3. 恕不接受現場報名。
4. 洽詢專線：(02)2517-3688 分機806 廖小姐
TLFe800H

SoWind集團總裁 馬克路索

賽車手重生老錶廠

參加過幾十場歐洲賽車，也醉心空間設計的邏輯美學，義大利籍的SoWind鐘錶集團總裁馬克路索，以他獨有的競速領導學，帶領旗下芝柏和尚維沙兩個品牌，加速前進。

王一芝



雖不是芝柏的創始家族成員，但賽車手總裁馬克路索卻以新的行銷方式，讓世界知道芝柏的存在。

班藍明 提供

SoWind集團總裁馬克路索 (Luigi Macaluso) 右臉的傷疤，代表他生命中一段光榮的歷史記憶。

三十年多前，仍在大學就讀的馬克路索，就已經是飛雅特 (Fiat) 車隊的職業賽車手，志在獲勝的競爭精神，為他贏得多場歐洲盃冠軍。

「製造鐘錶就像賽車，難免有停滯期，身為領導者，我的任務就是踩下油門，」馬克路索並不像印象中的義大利人般熱情，表情嚴肅、笑容不多。

對於修理車庫二十九台古董跑車，與設計一支昂貴機械錶持相同熱情的馬克路索，十六年前接下當時被媒體形容為「奄奄一息」的芝柏，立刻將他賽車手「就是要贏」的競賽精神貫注其中，帶領著芝柏超速前進。

也因此，近幾年芝柏能在三大鐘錶集團的夾殺下，以獨立製錶廠之姿，每年維持兩位數字成長。鐘錶評論家曾士昕更指出，馬克路索讓1980年代後淪為中價位品牌的芝柏，能再度與江詩丹



三金橋陀飛輪錶



班哲明 提供

頓、愛彼等一線品牌
並駕齊驅。

看清趨勢 走回頭路

建廠跨越三個世紀的芝柏，有段不算短的輝煌歷史。最爲人所知的，莫過於被鐘錶玩家稱爲「難以超越」的三金橋陀飛輪。它不但連續獲得1867、1899年巴黎萬國博覽會的金獎，也爲芝柏贏來「錶中蒙娜麗莎」的盛名。

無奈好景不常，全面專注於技術研發的芝柏，卻犧牲了行銷策略，以至於1980年代後的經營陷入困境，不得不轉型爲中價位品牌。「芝柏因爲和傳統化形象綁在一起而受重傷，」那時候負責產品開發的史懷哲（Willy Schweitzer）回憶說。

當時，在義大利擔任芝柏代理商的馬克路索卻抓住機會，大膽買下它，擅長跑拉力賽的他，明白「路遙知馬力」的道理，也堅信芝柏將贏得最終的勝利。

賽車手要取得勝利，必須早對手一步看清前方的路，在這方面，馬克路索絕對是專家，「他很有企圖心，眼光也看得很遠，」《城邦國際名錶》雜誌副總編郭峻彰觀察。

要研發一枚優質的機械機

芯，至少要耗費七到十年，動輒數百萬法郎不等，況且剛走出石英錶陰霾的瑞士錶壇，正熱烈響應斯沃琪（Swatch Group）集團總裁海耶克（Nicolas Hayek）發起以石英錶還擊日本的行動，根本無暇理會十年之後掀起的自製機芯風潮。

馬克路索看到了這個趨勢，他知道芝柏要成功，必定要逆著潮流走回頭路，保留自製機芯的能力。他一上台，就把研發經費一口氣提升至營收的15%，也設立錶殼廠，補齊芝柏一貫自行生產組裝的能力。

「芝柏所有零件都是在自家工廠生產組裝，所研發的產品能符合品牌的發展方向，」代理芝柏錶長達十年的班哲明集團副總裁班哲明（Nash Benjamin）觀察。

除此之外，醉心於建築設計的他，爲了還原鐘錶師閣樓工作的景況，讓他們能恣意發揮創意，特地在瑞士總廠拉夏德芳（La Chaux-de-Fonds）附近，買下年代悠遠的古堡，並按照原樣翻修，「我想試著保護鐘錶師的環境，」他指出。

或許也因爲具藝術天分的馬克路索親自參與設計，研發團隊1994年就傳出捷報，命名爲GP300的超薄自動機芯，一推出就轟動錶壇，「芝柏是1990年代少數有自製機芯的錶廠，」郭峻彰解釋，一直到五、六年前，錶壇才開始重視自製機芯這件事。

將法拉利嵌進錶面

然而，自製機芯研發的確就像耐力賽，既曠時費日，又無法立即看到成效，但車壇老將馬克路索一點也不擔心。

「讓他們擁有夢寐以求的法拉利手錶，是吸引男性最好的方式，」年輕時曾與法拉利創辦人的兒子費拉爾（Piero Ferrar），以及法拉利總經理蒙特澤摩羅（Luca Cordero di Montezemolo）成爲朋友，並



在幾場歐洲車賽中較勁的馬克路索，主動尋求他們的奧援，希望能將法拉利馳名於世的躍馬標誌，嵌進手錶面盤。

1994年，製錶能力以及異業結盟的成果發酵，芝柏全球營業額成長了58%，媒體形容馬克路索讓芝柏從毀滅的邊緣重生。

「馬克路索在品牌管理相當有能力，他讓全世界知道芝柏的存在，」倫敦珠寶公司Asprey & Garrard總經理華納（Philip Warner）稱讚。

馬克路索不滿足於此。同一年，他也試著向芝柏的老祖宗借智慧，從博物館找來1945年出品的Vintage經典古董錶重新仿製，建築系畢業的馬克路索更適時融入裝飾派藝術風格（Art Deco），讓這支年度限量生產的紀念錶充滿內斂簡約美學。「不同於其他人只在錶殼微調，芝柏連機芯都改動，」郭峻彰稱其為真正有復刻精神的復刻版。

為了乘勝追擊，馬克路索甚至在沒人看好的情況下，開先例為女性製作機械錶，例如1998年的陀飛輪女錶、1999

年針對女性設計的3080導柱輪計時碼錶，引起女性機械錶風潮，結果隔年所有品牌馬上跟進。

「他很有遠見，今年我們得到的成果，都是他五年前播的種

子，」芝柏錶亞洲區區域經理奧博（Dimitri Aubert）說，馬克路索雖然不是芝柏的創始家族，但他延續了它，並使它進步。

他的理想是征服時間

「如果芝柏有資源提供他人，為什麼不給自己人？」馬克路索說，為了支援中價位的尚維沙，芝柏2005年已宣布，不再對外供應機芯。

不過，相較於愛彼錶近五年發展三款問錶、兩款陀飛輪的大動作，很多鐘錶玩家形容，芝柏只有小改進，沒有大突破，「以目前錶壇的競爭壓力，芝柏的研發速度稍嫌太慢，」一位資深鐘錶人士表示。

一位多次採訪馬克路索的媒體則深深相信，馬克路索已經將機會握在手中，只是時機未到，不方便透露。「他是位全方位型的錶廠總裁，不論策略、產品或行銷，無役不與，」他也透露，馬克路索的辦公室裡，堆滿了賽車模型，看似難以忘情極速挑戰的賽車場。

二十六歲那一年，總是樂於競賽，也充分享受彎道和時速兩百公里衝刺的馬克路索留下了右臉上的傷疤，他發現，賽車不只是危險，也是一種無法預知的生活方式，於是選擇離開了賽車界。

現在這位開車衝鋒陷陣的冒險家，已屆不惑之年，隨時都想抓住每一刻；他的理想是征服時間，讓時間成為工藝和高科技結合的奇蹟，「以目前錶壇競爭的激烈狀況，我的新計畫永遠沒有停止的一天，」馬克路索強調。

G



這裡

每二天出 1 本新書

這裡

每個月會有 2 本新雜誌

所接觸的 都是知識

所遇見的 都是智慧

天下遠見文化事業群

已為您保留專屬座位

知識 讓您垂手可得

距離知識最近的位置

邀請您選擇以下座位

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

詳細工作內容需求請見「天下文化書坊」

www.bookzone.com.tw，點選畫面下方「人才邀請」

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

吃到台灣的滋味

此文網羅了全台灣最具特色的小吃，除了本土的，也包含外來的；作者認為這是異地文化交揉匯聚，孕育出特有、平實的飲食個性。

■ 葉怡蘭

「可以請你用一種味道，來形容台灣的料理嗎？」

在朋友的託付下，帶著一位遠道前來尋找素材、打算為台北寫作專書的國外美食作家，花一個晚上的時間，在台北吃點道地台灣味。

小吃要量少形簡約

車行間，他問了我這樣的一個問題。我瞠目無言良久，腦海裡閃過千百種意念，卻無法歸類出一個清楚的回答。

這問題應不一定有標準答案，正如我

也無法單單就用一個味道、輕易地描述日本料理、法國料理。更知道台灣美食是錯綜複雜的歷史、地域交會融合薈萃的結果，絕對不是隻言片語甚至這一時半刻能夠輕易涵括的。

我們從「常青餃子館」的鍋貼酸辣湯炸排骨炒土豆一路吃到「美景」的川味擔擔麵和抄手。之後，他央求著要見識「最在地的台灣麵」，所以去了「金佳美食」吃麻油雞麵線與米血；甜點則以鄰近的「苦茶之家」的蓮子蜜芋頭作收。

每一道菜入口時，旅人臉上或口裡的驚訝或讚歎，我想，或者，他已多少尋著了，期待的答案。

「小吃」，我始終很喜歡這個字眼。「小」這個字，包含了份量上的小、少，形式上的簡約、單純，動作上的快速、輕捷，價格上的平易、廉美，氣氛上的親切、隨性……。

小吃就要五花八門

另位日本漫畫家友人來台，同樣以台灣美食做為此行重點；由於自己曾在他的作品裡獲得許多許多的感動和啟發，出乎幾許感謝的心情，還有更多真心願他能夠藉此更瞭解台灣的祈望，故而自告奮勇承擔下這幾天的美食導覽工作。

台北的部分，我們去了迪化街看南北



葉怡蘭 攝

貨食材，在「明福台菜」吃佛跳牆、炒山蘇、煙燻豆腐鯊、炒魚肚，在「王德傳茶莊」喝了幾味極難得見的台灣好茶，在「咖啡實驗室」品了幾道自家烘焙的單品莊園咖啡。

並且去「鼎泰豐」，這個日本人們絕不錯過的台灣美味朝聖地；還去了「阜杭」吃燒餅油條、蛋餅、米漿、甜豆漿、鹹豆漿，買「南京板鴨」的燒臘三寶飯當便當。就在這樣的過程裡，我卻也跟著一點一點徐徐咀嚼出，這一道一道、看似五花八門各見風緻的美味，所合而交織而成的「台灣的滋味」。

小吃就是吃文化個性

台南呢，以「福泰飯桌」的滷肉飯、蝦捲、魚皮湯為起始，一路從「阿浚師魯麵」「金得春捲」「富盛號碗粿」「石精臼蚵仔煎」「阿松豬舌割包」「松村煙燻滷味」「茂雄蝦仁肉圓」。

吃喝到「義豐冬瓜茶」，「莉莉水果店」的蜜豆冰、木瓜牛奶、薑末醬油番茄切盤，以及「魚羊鮮豆」的卡布其諾咖啡；晚餐則是「朝記」的清湯羊肉爐，並以安平「同記」豆花做為這一整日簡直火焰大挑戰一樣、密密麻麻的美食探訪的尾聲。

也許是肇因著獨特的、移民為主的住民背景，冒險進取、直截率真的民族個性，加之四面八方異地文化的交揉匯聚，孕育出特有的，簡單、輕巧、新鮮、平實為美的飲食個性。

從這樣以常民小吃為本，漸次延伸成形的飲食文化出發，在我看來，故而能夠格外清明真切地窺見、洞悉，存在於飲食裡的本來質地與內在韻致。

G

好吃的店在這裡

· 常青餃子館

台北市中山北路二段183巷1-4號 02-25964072

· 美景

台北市忠孝東路4段97號B1 02-27819004

· 金佳美食

台北市林森北路552之2號 02-25977811

· 苦茶之家（長春店）

台北市林森北路263號 02-25312157

· 明福台菜

台北市中山北路2段137巷18號之1 02-25629287

· 王德傳茶莊

台北市長春路14之1號 02-25618738

· 咖啡實驗室

台北市忠孝東路2段64巷6號 02-23419880

· 鼎泰豐

台北市信義路二段194號 02-23218927

· 阜杭豆漿

台北市忠孝東路一段108號華山市場2樓-28室
02-23922175

· 新記南京板鴨

台北市北安路488號 02-25326869、02-25329798

· 福泰飯桌

台南市民族路二段240號 06-2286833

· 阿浚師魯麵

台南市民族路二段369號 06-2240344

· 金得春捲

台南市民族路三段19號 06-2285397

· 富盛號碗粿

台南市西門路二段333巷8號 06-2274101

· 阿松割包

台南市國華街三段181號 06-2110453

· 石精臼蚵仔煎

台南市國華街三段182號 06-2235679

· 松村燻之味

台南市大同路二段184號 06-2152385

· 茂雄蝦仁肉圓

台南市保安路46號 06-2283458

· 義豐冬瓜茶

台南市永福路2段212號 06-2223779

· 莉莉水果店

台南市府前路一段199號 06-2137522

· 魚羊鮮豆

台南市東豐路275號 06-2748718

· 朝記

台南市健康路二段245號 06-2639647

· 安平同記豆花

台南市安北路433號 06-3915385

繪表 劉麗堅

閉上眼，聽電影

電影院裡，音樂是影像的陪襯；但是步出戲院後，再撼動人心的鏡頭，往往也要靠著電影配樂這把祕密鑰匙，才能重新開啓逐日塵封的記憶。

■ 劉家渝

好電影帶來回味無窮的樂趣，除了因為它好看，往往也因為它好聽。

這些美麗的旋律，總是在電影結束後，仍能獨自成功地走出大銀幕，在影像已在大家腦海中逐漸被淡忘時，仍然陪伴著我們，甚至成為觸動往日情懷的祕密鑰匙。

5月起，這把祕密鑰匙即將開啓三場音樂會，從風靡一時的1930年代，由胡蝶、周璇等主演的華語電影主題曲，到近年來暢銷發燒的「地下社會」「永遠的一天」等歐洲電影配樂，都將以管弦樂改編或大師親自率領樂團來台現身等不同形式，讓台灣影癡樂迷重溫舊夢。

用音聲重塑國片記憶

提起對華語電影的聲音記憶，幾乎不分老少，每一個年齡層都有屬於他們的一段旋律，老奶奶也許會哼凌波的「梁山伯與祝英台」，四年級生可以來段劉家昌的「你家在那裡」或「梅花」，五、六年級生聽到「一樣的月光」或「酒矸倘賣無」就心情激動，更年輕的新世代也應該對譚盾「臥虎藏龍」中伴隨著劍俠武影的神秘樂聲記憶猶新。

今年正是華語電影發展百年的關鍵年份，兩岸三地這百年來華語電影最重要

的發展地，雖然各有立場互相角力，但卻也不約而同紛紛颳起一股回顧與懷舊的風潮。由國內電影音樂專家藍祖蔚策劃，別開生面的一場展現華語電影音樂百年風貌的音樂會，也將於本月份在國家音樂廳隆重登場。這場音樂會將重現自1905年默片時代起，各時期華語電影音樂的樣貌與風華。

透過媒體人，同時也是電影音樂專家藍祖蔚，多年來沈浸於該領域累積的功力，完整理出一套華語電影音樂發展演進的觀點；其中邀請作曲家史擷詠，為將近六十首曾風靡一時的國片主題曲，重新編曲；並由甫獲得德國蕭提指揮大賽三獎的年輕指揮家江靖波，率領樂興之時管弦樂團七十人的大編制陣容，擔任演出；歌手許景淳也將應邀演唱八首令人懷念的電影主題曲。

音樂會將剪輯許多珍貴影像資料；觀眾將可以看見「江山美人」到「小城故事」甚至「十面埋伏」等，收集自十五家不同的電影資料中心，出自三十三齣不同電影的影像資料。蔡明亮導演並提供由他剪輯，向老牌影星苗天致敬的紀錄片，做片段播出。

電影配樂大師布雷高維克

布雷高維克（Goran Bregovic）的名



Fun音樂——電影配樂大師系列

演出地點：國家音樂廳



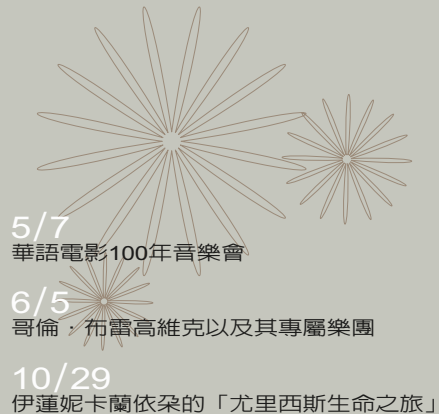
「街頭巷尾」劇照

國家電影資料館 提供



布雷高維克

國立中正文化中心 提供



5/7
華語電影100年音樂會

6/5
哥倫·布雷高維克以及其專屬樂團

10/29
伊蓮妮卡蘭依朵的「尤里西斯生命之旅」

字或許電影觀眾不熟悉，但是提到電影「流浪者之歌」（1989年坎城影展最佳導演獎）、「亞利桑納之夢」（1993年柏林影展金熊獎）、「地下社會」（1995年坎城金棕櫚獎）的金像獎導演庫斯杜力卡（Emir Kusturica），影迷們的記憶應立刻鮮活起來，這些配樂全部出自布雷高維克之手。1998年他被Billboard列入最重要的電影配樂大師之林。

這位來自戰火頻仍的巴爾幹半島的音樂家，出生於波士尼亞首都塞拉耶佛。南斯拉夫強人狄托統理整個巴爾幹半島時，這個人稱「歐洲火藥庫」的多民族、多宗教半島曾出現過短暫的和平，但1991年內戰再度爆發，立刻再度淪為悲慘的人間煉獄。

布雷高維克的家庭，正是大環境下種族對立的小小縮影。父親是克羅埃西亞人，母親是塞爾維亞人，是衝突最慘烈的世仇種族；而他從小生長的環

境，更充斥著東正教、天主教、伊斯蘭教三種文化。

矛盾、衝突、對立、融合的生命歷練，讓他的音樂充滿了濃烈的個人風格與奇特的宿命悲情。

從小就接受古典小提琴訓練的布雷高維克，十六歲時瘋狂愛上搖滾樂，成為搖滾樂團的作曲與吉他手；透過搖滾樂他找到了可以盡情發聲、宣洩情感的出口，他所屬的「The White Button」樂團在南斯拉夫大受歡迎。

將民族音樂色彩融入電影

1991年又爆發內戰，他離開戰火遠走巴黎。遇見當年同在南斯拉夫因搖滾樂結緣的電影導演庫斯杜力卡，兩位異鄉重逢的藝術家立刻攜手展開了他們一系列精采的創作。

相同的成長背景，與類似的生存經驗，讓他們默契十足。布雷高維克表示：「艾米爾電影最棒的特色，就是非常真實

地呈現生活的本來面貌——充滿猶豫、意外和困境，這種不完美以及意料之外的一面，正是我在做他的電影配樂時特別凸顯的。」

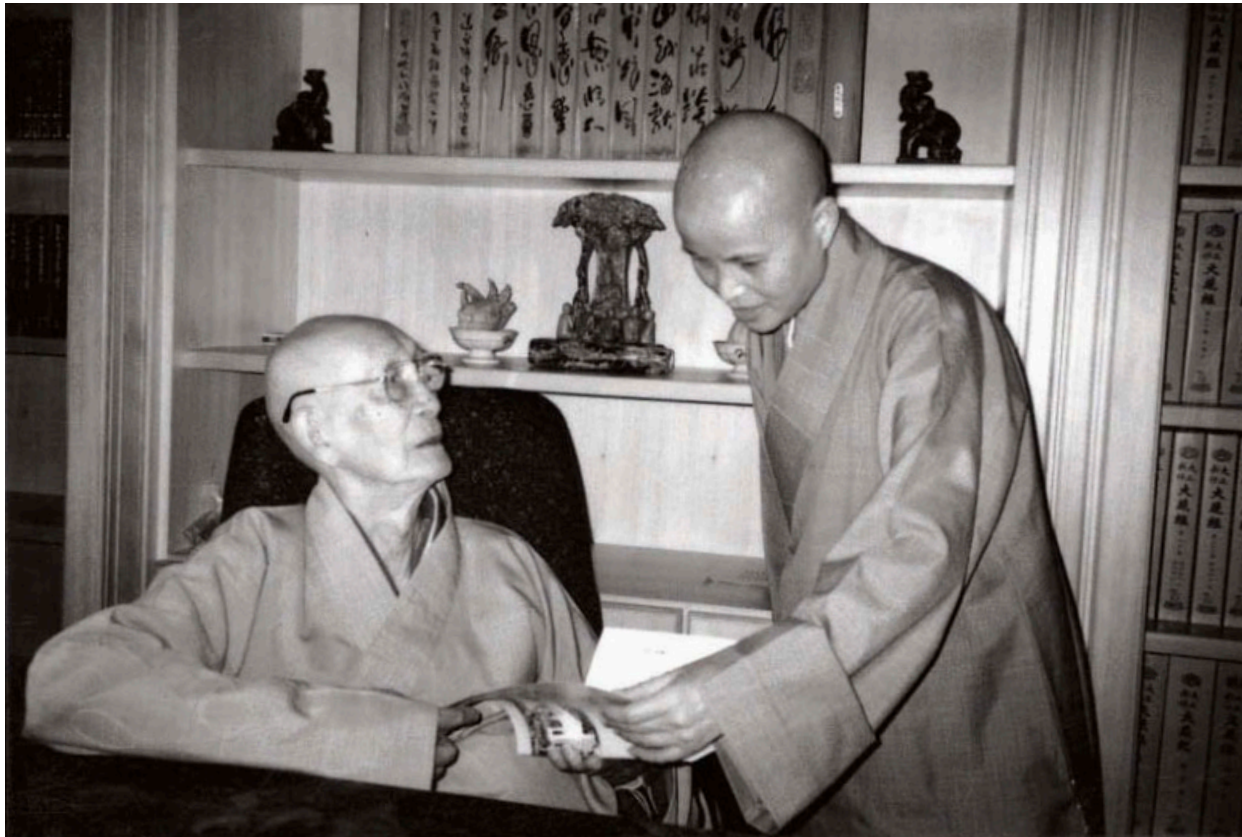
「意料之外」的聲音元素，讓布雷高維克的音樂更充滿了神秘迷人的魅力，巴爾幹半島傳統民族音樂、東正教神聖空靈的聲音、保加利亞的人聲吟唱、吉普賽激昂悲愁的弦樂、甚至爵士、搖滾、探戈，都在他手中融化為一種獨特的聲音，適切地勾勒出電影的詩意、迷幻與原創性。

布雷高維克，也曾為其他導演製作配樂，如電影「激情佳人」「瑪歌皇后」同樣獲得極高評價。

布雷高維克6月將率領自組的樂團，首度來台親自指揮，演出自己最著名的電影配樂，台灣樂迷們終於有機會，親睹這位中生代大師的風采。

（作者為國立中正文化中心行銷部經理）

G



不論是道業上的進境，或是有關慈濟志業的主要決策，證嚴法師（右）都會面請印順導師（左）垂示。

天下文化 提供

印順導師與證嚴法師

記一段特殊因緣

潘煊

那是一個閃動光澤的歷史場景，1963年，台北慧日講堂，午後大雨。

這年2月，台北臨濟寺即要開壇傳戒，從各地齊聚而至的沙彌、沙彌尼，都將進入戒壇接受三十二天的具足戒，正式成為僧伽的一員。

最初的一刻

一位來自花蓮、自行削髮的沙彌尼，在戒會的前一天到了台北，先去臨濟寺打算報名，而後又到慧日講堂。

在慧日講堂裡，他第一次見到了印順導師。

印順導師憶起當年那一幕：「那時候我住在慧日講堂，有位以前女眾佛學院

的學生慧音，帶了一個人來，見了我之後，就到講堂的圖書處去買《太虛大師全書》。我這才聽慧音提起，這人本是要來受戒的，但因為在花蓮時，只依了一位許聰敏居士為老師，就削髮了，沒有出家的剃度師父，來了才知道無法進壇受戒。

當時有人告訴他其實可以就近拜個師父，就能報名了，但他堅持師父要慢慢找，所以想到慧日講堂來買套《太虛大師全書》，就要回花蓮去了。沒想到買了書後，他就跟慧音講：『我要拜印順導師作師父！』老人家說到這裡，呵呵朗笑起來：「我這個人啊！不善於說話，也不知道他看中我什麼？但，我答應了。隨即替他取個法名叫『慧璋』，

就要他趕快回去，戒壇報名的時間就要截止了！」

慧璋，是法名，他的法號是，證嚴。

證嚴法師憶起當年那一幕：「記得那時候，我皈依跪下去時，我的師父就說，你我師徒因緣很特殊，受戒的時間到了，我沒有辦法跟你講很多話，不過你要記得『為佛教，為眾生』，我非常的震撼，『為佛教，為眾生』這六個字不用一秒鐘就講完了，我一生走來，直到現在！」

三代因緣一套書

數十年後，印順導師悠然點出了當時收下這位弟子的剎那一念：「因為他買《太虛大師全書》，所以我才答應。太虛大師雖然不是我直接的師父，但他是我的老師。所以，世間的事啊，不可思議，那真是想也想不到的因緣。」

數十年後，證嚴法師談起買書因緣：「我曾聽說，若能看太虛大師這部小藏經，就等於整部佛法的概括差不多都知道了。」

從印順導師的角度而言，自己的這個弟子，是從自己老師的書而來，多麼難以思議的關聯啊。一套書，就這樣在歷史的時空中，奇妙地串連了三代

師生門徒、縱貫三世紀的優美因緣。

1966年，印順導師應聘在文化學院授課。

1966年，證嚴法師在花蓮成立「佛教克難慈濟功德會」。

當印順導師做為全台第一位和尚教授，正在大學校園中以佛法的智慧澆灌青年學子時，他的弟子證嚴法師，開始以三十位信徒為基底，溫渥貧病人群，喚醒人心大愛，引動了日後滾滾大潮般的浩蕩長音。

那一場雨，那一套書，那兩個字的法名、六個字的法囑，法脈之流，流成慈悲心行廣濟人間的慈濟世界。

思想傳承，點亮心光

印順導師對大乘教義的弘揚不遺餘力，不僅強調「理入」，亦強調「行入」，這是直接影響證嚴法師孜孜於慈善事業的根源。

2004年，慈濟大學宗教與文化研究所所長盧蕙馨，因一篇論文的寫作而向證嚴法師問道：「有人認為，上人並非從思想分析著手，而是依直覺去行——直覺該怎麼做，就去做。」

證嚴法師回答她：「並非只是直覺，也需要深入思考。我的生活總是忙忙碌碌，難有時

間專心致志經藏中。然而，佛陀應眾生八萬四千種煩惱，開八萬四千法門，這些隨眾生根基開啓對治的方便法，是藉方便以契入實相，殊途同歸，道理其實相通。門門都是道，道，通往哪裡？必須透徹、深入思惟後，站在正確的起點，



在思想傳承上，證嚴法師（左）受印順導師（右）點亮的心光，就是「為佛教、為眾生」。

對準方向和目標一路向前，就對了。」

2005年第一天，慈濟基金會為南亞海嘯發起全球勸募。

全球第一個起點，愛心箱裡第一筆捐獻，就是來自「慈濟人的師公」印順導師。

嵩壽一百歲，元旦一大早，他備好善款，投入愛心箱。

天
文
化
提
供



書名：《法影一世紀》

作者：潘煊

天下文化出版

出版日期：2005年4月20日

定價：500元

大愛啓程了。愛心箱傳遞給靜思精舍，再傳遞給慈濟志工，走上街頭，走進人心。人心善念，如種子繁衍，綻放大愛，大愛進南亞。

描述如此一路愛的流程，證嚴法師難掩心中激動：「我好感動，也很感恩啊！」南亞災難，證嚴法師肩頭千斤重擔、心中百轉迴腸，自己的師父，已年高百歲的師父，就如過去的每一時、每一刻，在這一時、這一刻，正站在最初教示「爲佛教，爲眾生」的源頭，他伸向愛心箱的手，是最有力的提握。

在思想傳承上，證嚴法師受印順導師點亮的心光，就是「爲佛教、爲眾生」。精要六個字，實踐數十年，巨大的力量來自證嚴法師一念：「師父啓發我們，有緣的人用心聽，句句都是妙法。師父的教法弟子當信受且奉行，才能有所體證。當年，我在慧日講堂請購《太虛大師全書》，遇到了導師，打從內心知道，這就是我理想中的師父。」

世紀性的一日

印順導師生於1906年，至今2005年，實足百齡。4月20日是他百歲嵩壽誕辰，於證嚴法師而言，是一個意義特殊的日子。這天上午，證嚴法師對全球的

慈濟人說：「就在一百年前的今天，導師誕生了。他因爲體會人間疾苦而毅然出家，七十多年來，優遊法海，探究佛法，用明朗的智慧光照人間。《無量義經》中有一句話，處處爲眾做大導師，我們應慶幸得遇佛法，又能與這位大導師同世，還能入門受教，得到法髓，開啓悲心，爲芸芸眾生付出。

印順導師曾在著作中強調：「大乘行果的心髓，不是別的，就是慈悲。離了慈悲，就沒有菩薩，也沒有佛。」證嚴法師省視慈濟四十年來，沒有離開「慈悲」這兩個字，他說：「導師有如清泉一般滋潤我們的慧命，我們唯有傳承法源慧命，才能回報深恩。所以在今天，守護生命的新店慈濟醫院開始開放參觀，在即將啓業之前，讓人們進入這個大空間裡，瀏覽導師『法影一世紀』的展出。」

滋潤慧命的清泉，在一百年前的今天誕生，守護生命的新店慈濟醫院也在今天誕生，這是證嚴法師以傳續慈悲之行的歷史意義，向印順導師祝福，他說：「一百年前的今天，此時此刻的今天，相距一世紀，我們要以最虔誠的恭祝，祈願導師身體健康，願這盞法海中的燈塔長明，永做渡人之舟。」

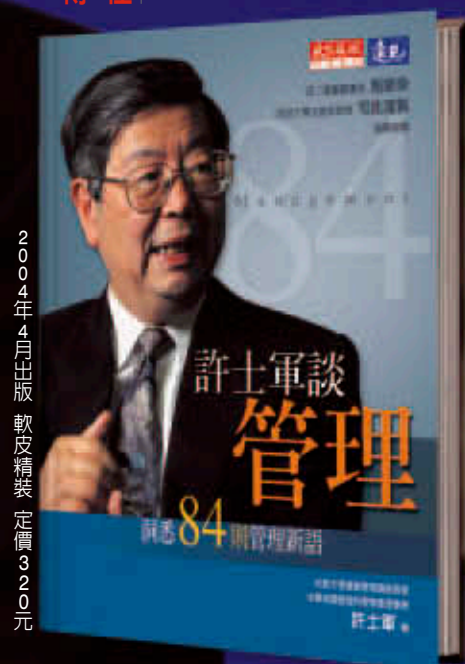
G

許士軍

台灣管理學界大師

在杜拉克之前，並無管理學的存在
從許士軍之後，台灣管理新火相傳

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



2004年4月出版 軟皮精裝 定價320元

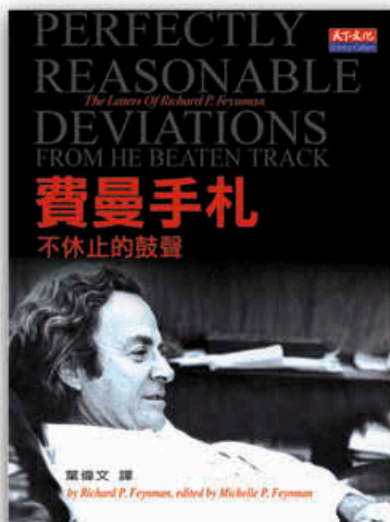
再現大師智慧

天下文化即將推出費曼、柯維大師級作品

《費曼手札》

全國最暢銷的科普書作家親筆作品

費曼迷必讀書籍之一



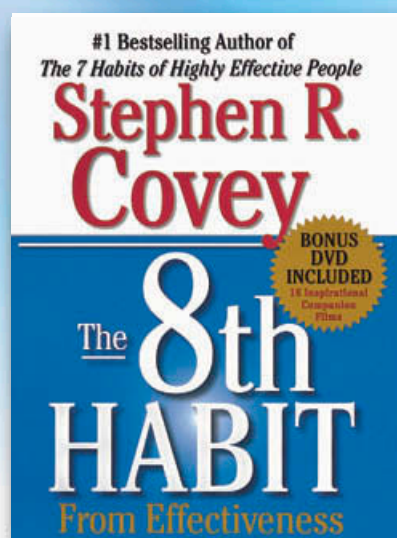
定價500元

預定5月20日出版

科學老頑童費曼一生中，得到諾貝爾獎、愛因斯坦獎等等至高無上的榮耀。去世十餘載，仍然享譽不衰，聲名直追愛因斯坦。《費曼手札》集結了費曼一生300多封書信，可說是認識費曼的最重要的一手資料。信中文字除展現了費曼思路清晰、見解透澈的科學家本色外，更呈現他體貼、謙虛、風趣而又柔情的另一面。探索偉大的費曼，就從本書開始！

《第8個習慣》

承繼《與成功有約》——自我成長的當代新解



預定5月27日出版

(中文封面設計中)

傑出，具備什麼特點？領導學大師柯維繼全球暢銷書《與成功有約》中提出高效能經理人七大關鍵習慣後，於《第8個習慣》書中，再度提出核心優勢的第8個習慣——「發現內在的聲音」。

發現自己內在的聲音，進一步激勵他人找到內在的聲音，將能幫助個人、領導者、組織，找到熱情、發揮潛力，達到卓越的境地。

天下文化

閱讀好書，盡在天下文化 www.tycbookzone.com.tw