



遠見

財經・管理・科技——第一流雜誌
Global Views Monthly 231 雜誌9月號
1986年7月創刊 2005年9月出刊



法藍瓷 陳立恆

25年代工心路 就為品牌

不用競爭對手才是無敵手

你夠藍海策略？

打破遊戲規則才能吸引「非顧客」！敢用減法才會有新創意，「藍海」思考，
30種產業，150項策略的變遷分析，教你開創無人競爭的全新市場。

油價讓日本開始「脫」了

沈君山：否決清交合併需要勇氣

失業！失業！人生50有恐慌

汽車零組件 黃金黑手崛起

為健康，城仲模就愛撞牆



遠見

雜誌9月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌

Global Views Monthly 231

1986年7月創刊 2005年9月出刊



封面設計：劉麗堅

數位化時代
速度決定競爭力，
遠見電子雜誌
自2005年1月起，
讓讀者即時與世界接軌
掌握國內外
重要財經管理趨勢。

遠見電子雜誌

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

封面故事

134

不用競爭對手才是無敵手

你夠藍海策略嗎？

江逸之

146 藍海高手

歌仔戲團明華園的藍海策略

把不看戲的人變觀眾

江逸之

152 藍海高手

宏達電子的藍海策略

決定不做什麼，也不緊盯對手

江逸之

158 藍海經驗

德州儀器亞洲區總裁

程天縱：善用「消去」
與「提升」的藍海思考

程天縱

160 藍海策略書摘

打破遊戲規則

六大途徑開創無人競爭市場

金偉燦、莫伯尼

164 東風漸起

從《执行力》到《藍海策略》

亞洲管理大師崛起

王怡蓁

134 你夠藍海策略嗎？



特別企劃1

52 中年失業 新貧窮風暴

人生50=失業

林美姿、陳怡貝、萬敏婉

60 政府政策 中年就業原罪？

政府：問題不在年齡，在技能！

陳怡貝

64 個人對策 別說你不會被裁員！

不景氣 自己要爭氣

陳建豪、陳怡貝

66 企業裁員 景氣低迷、虧損連連

裁員，企業必要之惡？

陳建豪

當裁員臨門

好聚好散有方法

陳怡貝

特別企劃2

122 生技女傑 生技新力量 女傑當家

124 生技女傑 台灣生物技術開發中心執行長

黃瑞蓮 拚勁應戰

宋漢歲

52 人生50=失業



122 生技新力量 女傑當家



190 黃金級黑手產業



遠見

雜誌9月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



230

張系國出借「時間」



242

張孝威 推動公司治理，邁向世界級企業



40

日本，摘下領帶來

- 126 生技女傑 太景生技執行長
許明珠 後勁驚人 宋漢威
- 128 生技女傑 聯亞生技董事長兼執行總裁
王長怡 衝勁報國 宋漢威
- 130 生技女傑 生技阿媽
程伶輝 傻勁智慧 陳怡萍

特別企劃3

- 190 汽車零組件 台灣汽車零組件的國際魅力
黃金級黑手產業 宋秉忠
- 196 黃金黑手 輪胎 / 正新打品牌
讓美國視為「國貨」 宋秉忠
- 200 黃金黑手 塑膠件 / 東陽懂得捨
掌控全球九成供應 宋秉忠
- 202 黃金黑手 鈹金 / 耿鼎拚技術
449項認證稱霸市場 宋秉忠

人物

- 230 新世紀觀點 天長地久計畫
張系國出借「時間」 張彥文
- 234 遠見人物 張系國 半夜發mail的科學家 張彥文
- 專訪張系國
寫小說的人不能看破 張彥文 整理
- 242 遠見論壇 台灣大哥大總經理
張孝威 推動公司治理，邁向世界級企業 張孝威 主講

全球焦點

- 32 大師論大師 本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！
李卡多·塞姆勒
管理人性的管理 著／韓第・譯／汪芸
- 40 日本現場 溫度36°C 油價67美元
日本，摘下領帶來 宋秉忠
- 94 國內聚焦 出超成長創史上新低 萬敏婉

遠見

雜誌9月號 目錄

財經·管理·科技——第一流雜誌



否決百億意願書的勇氣



法藍瓷 陳立恆
25年心血只為品牌



想在辦公室養狗嗎？

96 彼岸探索 中國企業五百強 中國石化居首 陳致中

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！

98 國際新聞集錦 蘋果創新，全球第一 張經義、萬敏婉

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！

108 總體經濟 台韓逆差走高，是警訊還是助力？ 萬敏婉

產業·管理

48 時事熱線 面對國際油價情勢的新思惟 梁國源

油價波動下的投資策略 李文興

74 教育 清交合併第三波始末記

否決百億意願書的勇氣 沈君山

清交合併的思考

什麼是一流大學？ 沈君山

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！

105 矽谷現場 中國Google

「百度」上市，挑戰也上檯面 張德齡

114 品牌夢想家 法藍瓷總裁

陳立恆 25年心血只為品牌 楊方儒

172 管理 上班族時尚

想在辦公室養狗嗎？ 陳建豪

176 航空 華航飛鷹計畫

為飛安，機師養成十年功 王一芝

180 時事觀察 CEO靠失業發財？ 蔡筱雯

185 EMBA彼岸紀實 創新不足

中國人還在花祖先遺產 申卡 主講

206 南部企業家 台南三星科技

螺帽龍頭拴緊財務 張經義

210 名人開卷 贏很重要，坦誠、正直更重要 陳鳳馨

本篇因版權限制，內容請參閱平面雜誌，造成不便，敬請見諒！

225 熱門議題 禽流感全球流竄

病毒引爆第三次世界大戰？ 張經義

專欄

18 讀者投書 編輯部

24 觀念衝擊 台灣的「星雲奇蹟」 高希均

26 媒體前瞻 石油點燃未來戰火 張作錦

28 字裡行間 人生轉捩 王力行

遠見

雜誌9月號 目錄

財經・管理・科技——第一流雜誌



176

華航為飛安，機師養成十年功



266

賴聲川 知天命慢下來



247

《史隆管理評論》變革藝術

- | | | | |
|----|--------|-------------------------|-----|
| 70 | 知識經濟論壇 | 未老先「休」：
台灣中高齡人力資源的浪費 | 李誠 |
| 84 | 把脈社會 | 「高學費」與「五年500億」 | 黃碧端 |
| 86 | 透視科技 | 科學與宗教相違背？
從行星吸取的教訓 | 李國偉 |
| 88 | 策略思惟 | 振興東北地區經濟 | 華而誠 |
| 22 | 總編輯的話 | 當需求被滿足 | 刁明芳 |

人文空間

- | | | | |
|-----|------|-------------------------------|-----|
| 260 | 建築 | 山明水秀，
建造富有人情的國際都市 | 盧偉民 |
| 266 | 藝術人 | 劇場築夢人
賴聲川 知天命慢下來 | 王怡榮 |
| 270 | 健康人 | 司法院副院長城仲模養生
五臟六腑都要運動 | 楊方儒 |
| 274 | 健康 | 藝術治療
把陰影塗成彩虹 | 陳怡萍 |
| 278 | 遠見書摘 | 《醫者的智慧——漫漫醫學路》
發現血型，連結生命之愛 | 江漢聲 |
| 280 | 古典新談 | 音樂懸案
蕭斯塔可維奇的證言 | 劉家渝 |

247 史隆管理評論

- | | | | |
|-----|------|---------------------------|-----------------|
| | | 企業競爭新氣象
變革藝術 | |
| 248 | 策略篇 | 企業成功變革的關鍵策略
欲成蔭，先播制度種子 | 著／羅貝托・列維司科・譯／李瑋 |
| 252 | 學者觀點 | 組織變革的台灣經驗 | 李吉仁 |
| 254 | 企業實戰 | 新天地餐廳
從變革開始第二個50年 | 黃漢華、康文柔 |



中華民國75年7月1日創刊
中華民國94年9月1日出刊

天下遠見文化事業群

創辦人 高希均・王力行・張作錦

1981 創辦天下雜誌

1986 創辦遠見雜誌

總裁 高希均 辦公室主任 林素伶

發行人／事業群總編輯 王力行 秘書 王聖莉

社務顧問 沈君山・張作錦・李 誠

法律顧問 陳長文

遠見雜誌

總編輯 刁明芳 編輯部顧問 張玉文 秘書 蕭羽君

副總編輯 何文榮

主編 林美姿 主筆 宋秉忠

資深撰述 江逸之(兼召集人)・黃漢華

資深記者 王一芝(兼召集人)・張彥文

記者 張元祥・陳建豪

研究編輯 萬敏婉

特約主編 汪 芸 特約資深撰述 林蕙瑤(駐法國)

特約記者 陳致中・張經義 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・尤筱瑩

藝術指導 霍榮齡

視覺總監 陳之俊

資深攝影記者 陳應欽(兼召集人)

攝影記者 黃菁慧・陳宗怡 特約攝影記者 唐岱蘭

資深美術編輯 林薇依(兼召集人)

美術編輯 劉麗堅・吳盈恩

特約資深美術編輯 陸承宗

30雜誌

榮譽創辦人 溫世仁(1948~2003)

創辦人 高希均・王力行・溫世義 副社長 林天來

總編輯 游常山 主編 李康莉 副主編 林婉蓉

採訪組召集人 張卉穎

記者 王念綺・柯正伶・楊倩蓉

文稿編輯 柴婉玲 執行編輯 陳柏蓉 資深攝影記者 吳毅平

攝影記者 李芸霽 資深美術編輯 彭修俊

天下文化

編輯部總監 林榮崧 編輯部顧問 張玉文

副總編輯 鄭惟和・林蔭庭・李桂芬 副總撰述 楊 索

主編 項秋萍・郭嘉玲・李國芬・林宜諄 副主編 詹小玫・丁希如・李宜芬

資深編輯 徐仕美・畢馨云・李麗玲・郭貞伶・吳佩穎・林文珠

編輯 張怡沁・沈維君・周宜芳・潘慧嫻・李靜宜

特約資深撰述 王 梅・潘 熿

小天下

總編輯 許耀雲

副總編輯 張風蕙 專案主編 陳雅西 副主編 吳雪梨

資深編輯 江坤山・張容璿・李世榮

小天下行銷企劃部

經理 劉淑琪 主任 陳 琪・王韻茹 專員 戴安康

事業群版權暨國際合作開發協理 張茂芸 專員 張毓如

律師 謝穎青

財團法人知識經濟與管理研究院

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

董事長 高希均 院長 李 誠

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

執行秘書 張淑嘉

發行所 天下遠見出版股份有限公司 台北市(104)松江路93巷1號2樓

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

郵政劃撥戶名 天下遠見出版股份有限公司

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

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

行政院新聞局出版事業登記證局版北市誌第一八七八號

中華郵政北市第一九三六號執照登記為第一類新聞紙

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

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

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

台灣非學生訂戶直銷總代理 翰群國際事業有限公司:(03)533-0966 台灣學生訂戶直銷總代理/玉龍山文化:(02)2934-8235

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

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

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

支票或匯票抬頭請開:天下遠見出版股份有限公司

海外經銷 中國大陸 上海:精育商務諮詢有限公司 800-820-0950

北京:普羅文化發展有限公司 800-810-1774

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

著作權所有・本刊圖文非經同意不得轉載・本雜誌不准出租

事業群業務部

總經理 林天來 總經理特助 蔡復鵬 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

副總經理 馬素珍 秘書 賴靖蓉 助理 曹沛雯

遠見雜誌廣告業務

經理兼召集人 葉陶聖 經理 王鳳儀・蔡怡穎

業務主任 姜盈羽 廣告企劃 陳慧珊

30雜誌廣告業務

經理兼召集人 林芳燕 業務 游潔如

雜誌行銷

經理 林彥傑・蘇育正

主任 陳又銘・林思螢

公共事務

副理 廖國芬 主任 黃淑貞

廣告企劃 林素惠

天下文化行銷企劃

副理兼召集人 武慧芳 副理 李汝桂・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 偉・張勝宗 助理 張佩芸

93巷・人文空間

副店長 侯國全

專員 董孟西・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 總務專員 李子平

櫃台行政 莊紋菁・左珮瑜

網路事業

主任暨召集人 吳正郁 網頁工程師 林特玄

網站行銷企劃專員 汪韻霖・嚴宇芳

網站美術編輯 陳湘琴・陳紹平

資訊室

副理 陳珮瑩 工程師 許鎧煜

美術中心

經理 黃淑雅 資深美術設計 李錦鳳・梁麗芬

美術設計 黃曉雯・鄭佳桐

印務中心

副理 蔡佳珍 專員 陳仰高・江域平

後勤中心

經理 吳照郎

讀者服務

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・陳縉淳 專員 徐欣慧・湛千霽

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



從風災到環境政策

第230期《遠見》8月號專欄〈全球暖化現象〉中指出：「……今年3月世界銀行公布一項研究報告，台灣是『地球上自然災害最多最重之處』；這項排名第一，國內報紙卻幾乎沒報導過……」。

雖然在台灣颱風、地震、土石流等，造成的損失並不是完全是天災所致，很多是環境破壞所造成的人禍；然而，台灣環境的確脆弱，這原是容易理解之處，因為以前政府視台灣為跳板，忽略環境理所當然。

但阿扁政府靠環保訴求上台，其環境問題反而變本加厲，難怪以上兩項負面環境排名台灣都拿第一。

民主國家，人民作主，今後應要求政府重視環保，警察也該大力取締環境污染、有毒廢水、廢氣排放及事業廢棄物亂丟等問題，全民一起做環保！

台北縣 國際貿易業 林永明

旅遊產業是知識經濟

傳統產業發展已到瓶頸，下一波台灣終將走向「無煙囪工業」，發展內需型並結合觀光休閒傳統產業，新的「旅遊產業的時代」似乎來臨了！

旅遊產業就是一種知識經濟。如果一個信息管理或資訊基礎建設很落後的國家，當然無法發展成為國際性會議產業的重鎮；而國際商務客人當然不會到資訊落後的地區開會、做生

意、下訂單、甚至購物消費，從而帶動旅遊相關的周邊產業發展，賺取更高附加價值的產業利潤。

政府的政策應不僅限於出國觀光、舉辦元宵節燈會、美食節而已。

歐亞各國都有成功的前例可循。近年來政府已逐漸注意到此一趨勢，開始發展地方文化產業，若能進一步結合觀光產業並國際化，吸引外地及國外人士到訪消費，應具有更大的發展潛力。

高雄市 高雄應用科技大學教官 李樹強

轉型至旅遊績優股

《遠見》230期介紹日月潭——這個台灣馳名中外的觀光景點，但日月潭目前只是概念股，要如何讓它成為可長可遠的績優股呢？筆者認為需做到下列數點：

1.發揮公權力：日月潭在921地震後，由地方風景區提升為國家風景區；但遊客每每興沖沖地到來，卻見到盤據的流動攤販，當地政府應好好規劃，不要讓遊客成為肥羊。

2.找出差異點：日月潭的美在「減」，不在「加」！前任觀光局局長張學勞說的好：「目前觀光區最大的問題，不在如何增加景觀設施，而在如何拆除有礙觀瞻的舊設備。」簡陋的鐵皮設施，破舊的櫃檯，無論如何都和風景區不搭調。

3.規劃好動線：日月潭雖美，但也只是一個點，要擴及其效益，就要和周邊相結合。筆者常遇到老外言日月潭好呀，可是接下來不知該往哪去？應透過專業的旅遊行銷手法規劃，把台灣之美推銷出去。

台東縣 軍 林俊安



企業應重視知識創新

經濟學家梭羅（L.C. Thurow）指出，人類正面臨知識經濟時代的挑戰，知識型企業的形成、企業的創新能力將成為企業競爭的關鍵。因此，有必要建立一套企業在創造、分享與應用知識等各方面的評選標準。而Teleos和知識網（The KNOW Network）聯合舉辦的「最佳知識型企業」（Most Admired Knowledge Enterprises, MAKE獎）即為評選企業知識化程度的一套標準。

筆者針對2003到2005年全球曾獲MAKE獎的企業進行特質解析，研究發現亞洲企業近年來在知識管理架構的建立以及執行工具上均有顯著的進步。而連續三年獲獎的企業特質則除了特別重視科技與人性的結合之外，其產業結構也朝向高度知識密集度的方向改變。在台灣企業中，迄今獲獎的企業為台積電。但與日本和韓國仍有差距，顯示出臺灣企業仍有相當大的進步空間。

由此可知，若是企業有良好的智慧資本，在「知識經濟」的時代中，必定能利用知識與資訊的激發、擴散和應用來創造更高的價值。

高師大人力與知識管理研究所 陳建志

軍隊社會也需要掌聲

國軍從87年實施「精實案」後，接著「精進案」調整組織編裝；隨著現代高科技迅速發展，促使國防武器的進步。因此，國軍大幅裁減員額，一方面可降低日益窘困的國家財政，另一方面讓國軍成為「量少質精」的精英部隊，建構一支精壯的國防武力。

國軍長久以來，一直是一個較弱勢的團體，

在軍隊紀律的規範下，在社會裡他是一個沒有聲音的團隊；但隨著台海兩岸關係微妙發展，採購新式的武器，對於研發武器能力不足的我們，是一種比較直接有力的途徑。對於國防武器的採購，現階段我們應抱持予以支持的態度，用以建構起國家防衛武力。

台北關渡 軍人 嚴振育

創新是企業未來該走的一條路

企業所面對的環境，將是愈來愈多的競爭對手，創新就是該走的一條路。

首先從組織的內部來說，組織在制度、策略及人員上必須要隨著環境的不斷變化，而去因應及調整。另外，在外部方面，也是要不斷地提供顧客創新的服務，以滿足其需求。

創新就像是整體體質的改變，可以讓組織的成員有新的思考方式、態度，來面對環境的不確定性因素。除此之外，創新也可以讓外界能對組織有耳目一新之觀感，帶來加分的作用。

創新不只要堅持到底，也要不斷去檢驗和修正。企業應該把創新視為組織文化的DNA。唯有如此，企業才可以刺激組織中各個成員之進步、及提供良好之工作環境，吸引更多人才進來，使組織能朝著卓越經營之方向邁進。

宜蘭 林立偉

更正啓示

1. 230期，頁180，日盛金控總經理「王正新」誤植為「王振興」；頁178、以及頁180表格內林博義舊職更正為「中信銀行首席執行副總」。

2. 230期，頁231，零點調查集團董事長「袁岳」，誤植為「嶽」。

當需求被滿足

刁明芳

這期的《遠見》雜誌很「藍海」。

希望終日汲汲營營、苦思如何賺錢的企業界朋友，也能稍作喘息，敞開雙臂倘佯在蔚藍的新思惟中，重開眼界。

這本目前在全球排行榜上名列前茅的暢銷書《藍海策略》，提出不用競爭對手才是無敵手、打破遊戲規則才能引進非顧客等觀點，唯有不斷滿足和超越顧客的現有需求，才會是市場最後的贏家。

作者以美國的汽車產業發展為例：1893年第一輛單汽缸汽車推出時，馬匹和馬車還是美國當時主要交通工具，汽車市場很小，被視做富人的奢侈品，工廠的生意都是接受顧客的訂製。但是，亨利·福特（Henry Ford）不相信汽車業注定一直維持這個樣子，在1908年推出T型車，只有一個顏色（黑色）和一種車型，可是性能可靠、堅固耐用、維修簡便，價格也讓大多數美國人都買得起，大受市場歡迎，市占率一度超過60%。

1924年，汽車已成為家庭基本用品，一般美國家庭的財富也顯著增加，通用汽車推出「適合每一種財力和用途的汽車」，藉著時髦和感性訴求，業績一飛沖天。不甘示弱的福特和克萊斯勒也相繼投入，三大車廠採取共同策略，每年推出五花八門的汽車樣式，挑動消費者的感情渴望，追求豪華奢侈，汽車愈做愈大，壟斷近九成的汽車市場。

孰料，1970年代全球發生石油危機，美國消費者一夕之間，爭相購買省油而又堅固耐用的日本小車，三大車廠銷售量急遽降低，虧損累

累。其中克萊斯勒受創最重，1984年瀕臨破產，但就在這個時候，它推出了廂型車，打破汽車和貨車之間的界限，創造出全新車型，比傳統貨車小，可是比旅行車寬敞，正合乎小家庭需求，又比貨車容易駕駛操作，成功地引發1990年代的休旅車風潮。

沒有永遠傑出的企業，除非它能不斷地照顧到顧客的需求。

這期封面故事報導的主角人物，正是一群將關注力放在顧客身上，不跟競爭對手盲從廝殺的本土藍海贏家，從消費者尚未被照顧到的需求中，開創出藍海商機。例如，聽不懂台語的觀眾也喜歡看明華園；兼顧手機和PDA功能的智慧型手機，讓宏達電稱霸電子類股；不靠裝潢氣氛、專做外帶市場的壹咖啡橫掃全台異軍突起（見頁134）。

最近在國際陶瓷精品界大放異彩的法藍瓷創辦陳立恆，憑藉著對國際高價瓷器市場的瞭解和自身成本控管能力，以「一流品質，三分之一、甚至五分之一售價」策略，讓法藍瓷順利躋身一線國際精品品牌，也是抓到了新中產階級對生活品味有所追求，但又精打細算的消費需求，產品大受歡迎。（見頁114）

相信嗎？操控時間一直是人類的大夢，這項需求同樣能被滿足。小說家張系國在三十五年前杜撰了一個可以儲存和交換時間的機器——天長地久計，如今藉著網路平台的功能和社群互助合作的概念，夢想成真，時間可以用另一種形式借出和貸入。（見頁230）

滿足需求，是商機、也是人類進步的原動力。G



石油點燃未來戰火

油源有限，各國爭取，衝突恐怕難免。

■張作錦

第二次世界大戰結束六十年了，歐洲、亞洲各國都辦了紀念活動，大家都表示唾棄戰爭，祈求永遠和平。

人類能不能記取教訓，不再走向殺戮戰場？這很難說得準。人類從用石塊、木棍，一直到原子彈、火箭，打了幾千年的仗，如果要說以後一定能「改邪歸正」、「放下屠刀」，誰也沒有把握。

有一點倒是可以肯定的：未來如有戰爭，譬如第三次世界大戰，八成是因為搶奪能源而引起的。

舉世各國，誰不願過富裕舒適的日子？要過這種日子，從工業產品，到交通運輸、電化設備、空氣調節等，無一不需要能源的支撐。因此，所謂的現代化，所謂的高水準生活，說穿了，都是能源的代名詞。

台灣平均國民所得1萬3000美元，在世界排行榜上，比上不足比下有餘。如果全球人口的日子都過得像台灣一樣，那麼能源的消耗量就要增加十二倍。

如大家所知，能源，無論是石油還是煤礦，都是在地下經過千萬年才產生出來的。人類大量開採，它供應不及。據科學家計算，若照目前的速度挖掘，地下的能源還可支應四十年。如果人類加速消費，它當然也就會加速耗盡。每一個國家都注意到了這個問題，所以大家開始搶奪油源。

美國耗油量最大，所以最早進行全球油源布

置。世界石油儲藏量最豐富的地區是中東，現在中東幾乎成了美國的「專屬區」。美國發動幾次波斯灣戰爭，豈是無因？不僅此也，美國的勢力也早已進入中南美，現在更「遠征」裏海，控制中亞，在「世紀能源大博弈」中，占先一著。

日本是全球第一大石油進口國。它近年強占釣魚台，並進行國防武裝，都是為未來搶奪石油做準備。

十三億人口的中國大陸，自改革開放，變成「世界工廠」之後，用油量「一日千里」，目前僅次於美國。這樣，已使原油價格每桶漲到60美元以上，專家預測會突破100美元。可是升到100美元將來也未必能買得到，非未雨綢繆不可。於是大陸採取了以下的措施：一、在伊朗面積龐大的亞達瓦蘭油田持股50%，去年並與伊朗簽訂價值700億美元的二·五億噸天然氣合同。二、購進蘇丹石油工業的股份。三、在哈薩克斯坦一家大石油公司持股60%，並將建油管欲把原油直接輸到中國。四、中國海洋石油公司（中海油）計畫以185億美元併購美國優尼科（Unocal Corporation）石油公司。

美國對中國大陸的「崛起」深具戒心，當然不願它在油源取得上得心應手，除了多方阻撓外，更不同意中海油併購優尼科。

除了中國大陸外，十億人口的印度也加入了油源的爭奪。在這樣的趨勢下，世界如果再有戰爭，戰火不從石油燃起，還會因為什麼？ **G**



台灣的「星雲奇蹟」

一位十二歲出家的揚州和尚，二十三歲隻身從大陸到台灣，投下了超過半世紀的心血，開創了一個無限的人間佛教世界。

■高希均

（一）「奇蹟」起因於一個念頭

半世紀以來，星雲大師在海內外推動的「人間佛教」，是另一個「台灣奇蹟」、另一次「寧靜革命」、另一場「和平崛起」。

對大多數人來說，他們並不清楚大師的信徒到底有幾百萬？每年他在世界各地佛法的宣揚有幾百場？遍布世界各地的道場有多少個？他寫的書暢銷幾十萬冊？他組織的讀書會有幾千個？他主持出版的佛學專著有幾百種？但每個人都能體會到大師無遠弗屆的影響力。

個人的感受是：星雲大師在海內外的成就，以及對社會的貢獻，皆起因於一個念頭：人間佛教。

我親自聽過他的答覆：「『人間佛教』就是：佛說的、人要的、淨化的、善美的；凡是有助於幸福人生增進的教法，都是人間佛教。」不懂精深佛理的人，也都能懂這樣平易近人的說法。

大師這種平易近人的勉勵，就變成了「星雲模式」傳播人間佛教最有效的方法。

（二）五十年如一日

當星雲大師提倡的人間佛教，透過各種直接與間接方式，宗教與非宗教活動走進人群、走進社會、走進生活、以及走向國際時，追隨的人——信徒以及非信徒——都被他提倡的的信

念所感動：給人信心、給人歡喜、給人方便、給人希望。

他自己則從不間斷著述立論、興學育才、講經說法、推廣實踐，五十年如一日。

（三）「星雲模式」的特色

在知識經濟時代的企業運作中，模式（model）的對錯，決定公司盈虧。我們常聽到高科技企業界的主持人興奮地說：「本公司已經找到可以盈利的新商業模式（new business model）」或者聽到另一種藉口：「公司之所以虧本，就是選錯了商業模式。」因此，「模式」就是指決定運作成敗的一套方法、一個過程、一種組織、一種判斷。

在《星雲模式的人間佛教》一書中，作者滿義法師非常用心地根據大師這麼多年來的言行及著述，探討了星雲大師提倡人間佛教特有的作法與推展的特色。作者把這些作法與特色歸納為四個項目，然後旁徵博引地陳述「星雲模式」在於：一、說法的語言不同。二、弘化的方式不同。三、為教的願心不同。四、證悟的目標不同。

在引證「說法的語言不同」時，作者指出：

●大師詮釋佛法的語言很人性化，他的佛法沒有教條、沒有形而上的談玄說妙，也不標榜神通靈異，他只是很實際、很親切地從人的立場出發，讓人們能從他的講話中，獲得啓示與



天下文化 提供

從研究經濟及管理的觀點來看，
「星雲模式」之所以在國內及國際市場有高度競爭力，
在於「差異化」、能滿足現代社會中顧客的需求、
以及領導人擁有的說服力、擴散力及生命力。

受用。

●大師說法善於舉喻說譬，他常利用故事、公案，藉以詮釋深奧的道理，令人心開意解，繼而對佛教生起信心。

●大師說法理路清晰，前後有連貫性，簡潔扼要，不會離題漫談，也沒贅語。

●大師說法機智幽默，常常信手拈來，一句話就能回答一個難解的問題。

●大師言行一致、言而有信，他一生信守承諾，所開示的佛法都是自己躬親實踐過，所以說來令人信服。

●大師講話圓融，客觀中肯，而且面面俱到，總能令舉座皆大歡喜。

●大師為人慈悲厚道，從小就學習「口邊留德」，不輕易批評、責怪別人；說話總是給人留有餘地，他體諒、溫厚的性格，總是令人如沐春風，與他接觸過的人，無不歡喜親近，並且被他的誠意所感動。

從研究經濟及管理的觀點來看，「星雲模式」之所以在國內及國際市場有高度競爭力，不僅在於「差異化」（有三十二項不同），也在於其能滿足顧客的需求；更重要的是這位領導人擁有六項才能：（1）過人的領悟力、（2）敏銳的洞察力、（3）強烈的說服力、（4）堅毅的執行力、（5）巨大的擴散力、（6）無私的生命力。大師回顧當年的承諾：「我是出家人，要把和尚做好。」應當很自我安慰。

（四）「人間佛教」散佈全球

大師說得真切：「我跟別人結緣，沒有別的本領，只有用感動、用佛法、用真誠的心。」我自己總想了解：

●星雲大師如何以其智慧，把深奧的佛理，變成人人可以親近的道理？

●星雲大師如何以其毅力，再把這些道理，變成具體的示範？

●星雲大師又如何會有這樣的才能，把龐大的組織，管理得井然有序？

●星雲大師又如何會有這樣的胸懷，在五十八歲就交棒，完成佛光山的世代交替？又如何會在交棒之後，再在海外另創出一片更寬闊的佛教天空？

●最後，星雲大師又如何以其願力、因緣、德行，總能「無中生有」，把佛教從一角、一地、一國而輻射到全球？

這些想知道的過程，現在從剛出版的滿義法師的書中，終於有了一個完整的解答。

一位十二歲出家的揚州和尚，二十三歲從大陸到台灣，不諳台語，飽受譏諷，但腦無雜念，心無二用，投下了五十年的心血開創了一個無限的人間佛教世界。

這真是台灣「經濟奇蹟」之外的另一個「星雲奇蹟」。

G



人生轉捩

■王力行

大部分人的一生，總會小波小折；只有小部分人會遇上致命的大轉折。

8月最後一個週日午夜，TVBS新聞台閃過陳舊的新聞片，「邊緣戰爭：二戰下的台灣」幾個斗大的字抓住觀眾的眼神。

和影片一般陳舊的臉上，映著痛苦的回憶：「好幾次，我都想自殺，」「後來，一天一包菸、一瓶酒，讓日子好過些……」這位1942年登上日本軍艦開往東印度群島的老阿嬤，正如其他被連哄帶騙的慰安婦一樣，從此走上人生轉折路，在生命中烙下磨不掉的傷痛印記。

二次大戰結束了六十年，這批台籍慰安婦阿嬤隱名埋姓了一甲子。她們被扭曲的人生，正像暗藏在「鐵盒裡的青春」，別人打不開，自己也不想打開。

《鐵盒裡的青春》一書，記載了一個個慰安婦的血淚故事，故事主角之一，是一位台籍青春少女，當年以為到菲律賓去當看護，結果卻做了安慰日軍的婦人。女孩在後來美軍轟炸倉皇逃避中，剪下一束頭髮和指甲，裝進鐵盒裡，拜託隊友萬一她遇難後帶給台灣家人，因為她不要淪落為海外的孤魂野鬼。

同一個週日出版的《時代雜誌》(TIME)歐洲版上，則刊載著另一批婦女在面臨人生轉折時的回應。

和前面這些不識字又困窮的亞洲女性不同的是，她們都是二次大戰後才出生的歐美婦女。

這群嬰兒潮女性，多半受過高等教育、收入

不薄，也歷經多重角色的磨鍊。她們在太平盛世裡從牙牙學語，到念書、工作，如今正面臨年齡上的轉折危機。

文章的前言，作者提出了一連串問題：這些女性是去拉皮以保青春？是離群索居去享受人生？還是嗑藥自我麻醉？

答案都不是，她們進入「中年危機」後，更樂觀而自信。

根據統計，她們運動的頻率比同齡男性高；她們再進修的意願也強過男性伙伴。她們比想像中快樂，而且開始去追逐自己的夢想——創業、助人。

「我們走到一個『該輪到我自己做主』的階段，」是她們共同的心聲。

於是，五十三歲，居住美國俄勒岡州的蘇·施洛博格，在四十七歲面臨離婚和父親過世的轉捩點上，決定開始寫作，把自己走過的人生危機，與婦女分享；五十二歲的珍妮佛·萊特，原來是美國印地安那大學副教授，在四十六歲一次與兒子自助旅行中，決定放棄教職，改做紐西蘭的導遊，專門帶領中年婦女旅行。四十六歲原是藥廠銷售員的艾比·華特，在四十歲離婚時身心疲憊，決定轉個大彎，後來她成功地創辦女性啤酒品牌。

兩個不同世代、不同地區的女性，前者至今討不回日本政府的道歉和尊嚴；後者卻能自在自主地過快樂生活。這是一個諷刺？還是一種病態？

G

溫度36°C 油價67美元 日本，摘下領帶來

8月中旬，東京附近地區氣溫異常，突破攝氏36度。
同時，國際原油價格異常，突破67美元的歷史新高。
日本的上班族終於摘下黏在他們脖子上的領帶。

宋秉忠

日本人生性拘謹。不但上班時西裝革履，下班後到居酒屋喝酒，或是去打柏青哥，領帶也從不摘下來。

即使6月1日小泉首相帶頭不打領帶上班，日本上班族仍然不肯摘下他們的領帶。

不過，除了「打不打領帶」這點小分歧外，日本人對於節約能源，可說是舉國上下一致身體力行。

替台灣規劃多座變電場的日本中部電力公司，規模與台電相當，但全公司只有總經理有

公家配車，其他員工短程洽公一律坐計程車，節省私人用車的油耗。

99.7%原油 仰賴進口

負責觀光政策的審議官柴田耕介在接待台灣媒體時，辦公室的窗子是開的，吹的是電風扇，辦公桌上還擺著一把紙扇。

原因是日本政府規定：所有辦公場所，空調溫度不得低於攝氏28度。

路邊臨時停車的遊覽車，即使車上有人，也都關掉空調，

因為這也是政府規定的節能措施。不像在台北幾座大橋下，經常可以看到台灣計程車司機開著空調睡午覺。

即使正值愛知博覽會期間，購物人潮眾多，位於名古屋鬧區的三越百貨依然晚上八點就打烊。逛街的日本人大都能體會三越的作法。他們說，既然生意好，錢賺夠了，就早點打烊，節省點能源嘛！

在愛知博覽會的飲食街上，不但點餐櫃臺大排長龍，在廚餘回收桶前也是大排長龍。用完餐的日本遊客，老老小小耐心在工作人員的協助下，依照筷子、塑膠湯匙、塑膠餐盤、金屬罐子、廚餘……，細分成八類垃圾，不像台灣大多數回收桶只分成兩類。

日本人對於節約能源如此重視，是因為日本所需的原油99.7%要仰賴進口。能源等於

表一 日本能源高度倚賴進口

國別	日本	美國	德國	法國	英國
能源倚賴進口比重(%)	81	27.2	61.1	49.4	-13.8
原油倚賴進口比重(%)	99.7	60.1	96.7	98.3	-53.8

資料來源：FACTS AND FIGURES OF JAPAN 2005 繪表：林薇依

命脈，對日本的民眾和企業來說，一點也不誇大。

飯田市 發展節能觀光

位於東京與名古屋之間的長

野縣飯田市，人口只有十幾萬，盛產蘋果、水蜜桃等農產品，其中的「飯田柿」更是受到日本人的喜愛。但是近年來，由當地人帶往中國大陸種植的飯田

柿開始回銷日本，造成衝擊。

飯田市因此急於發展觀光產業，特別是爭取台灣這個第二大國外觀光客源。對於發展觀光，飯田市的作法也是先從節



豐田汽車亞洲及近東業務部長四方田康博，旁邊是豐田的油電混合動力車。

宋秉忠 攝

能開始。

胖胖的飯田市長牧野光朗每天坐公車上班，以身作則鼓勵市民搭公車上班。

飯田市還補助居民貸款建造太陽能發電板。像牧野光朗自己家裡花了200萬日圓裝太陽能板，除了供應自家用電外，一個月還可以賣8000日圓的電

給電力公司。

飯田市的太陽能發電普及率2%，太陽能熱水器的使用率更高達29%，居全日本之冠。

由於大力發展太陽能，飯田市也被日本環境省評為全日本的環境模範市，每年得到政府10~15億日圓的特別補助。甚至有創投基金募款2億日圓，投

資飯田市的節能及環保事業。

牧野光朗說，使用太陽能可以減少燃煤、燃油造成的污染，為飯田市留下可以吸引觀光客的好山好水，這就是人與自然的共生。

豐田汽車 節能形成競爭力

日本汽車能夠打進美國市場，省油是關鍵。以生產油電混合動力車PRIUS聞名的豐田汽車，就是把節能當成競爭力。PRIUS自1997年上市以來，到去年底已賣出三十一萬九千輛，居全球同類車種之冠。

豐田的亞洲及近東業務部長四方田康博指出，在汽車設計階段，省能、環保已經是基本

表二 日本高度倚賴油及煤（CO2高排放能源）

國別	日本	美國	德國	法國	英國
原油占能源比重(%)	49.4	39.3	37.3	33.5	34.8
煤占能源比重(%)	19.4	23.7	24.7	4.9	15.8

資料來源：FACTS AND FIGURES OF JAPAN 2005 繪表：林薇依



豐田會館中展示的燃料電池車，全球只有二十輛。

宋秉忠 攝



愛知博覽會餐廳內，日本旅客在廚餘回收處排隊。

宋秉忠 攝

概念；而且，現任會長（董事長）張富士夫過去在擔任社長（總經理）時，就直接領導專門的環保部門，每年定期發表環保計畫書。

一進入豐田會館大廳左轉，第一個展示場就叫「環境與感動」(eco and emotion)，依序展示三種節能車：PRIUS油電混合動力車、燃料電池車及直接使用氫氣的未來概念車。

目前由豐田生產的燃料電池車，時速可達一百五十五公里，但全球只有二十輛，租賃給環境省、大學、東京瓦斯公司等能源研究部門，一個月租金1萬美元，小泉首相也有一輛。

日本政府鼓勵民眾使用節能車，像汽車稅大約在4萬到5萬日圓之間，若使用類似PRIUS的節能車，就可以省掉一半的汽車稅。

豐田的宣傳部長松本表示，

PRIUS上市快十年，才賣出十多萬輛，成績不算太好，但是豐田對於混合動力車的研發卻不遺餘力，早在三十年前就開始，直到1997年才問市。

松本強調，豐田發展混合動力車的最終想法，就是汽油總有用盡的一天，節能的產品會愈來愈有競爭力，像最近油價上漲，PRIUS就大受矚目。

而在愛知博覽會的豐田展示館前，樹立著一座全日本最大的風力發電機，輸出功率一千九百八十千瓦，世博會結束後，這座風力發電機還將繼續運轉，提供當地用電。

愛知博覽會 向自然取經

以「大自然的睿智」(Nature's Wisdom) 為主題的愛知博覽會，更是隨處可見主辦單位在節能上的用心。

在會場的入口前，是大片的

太陽能板。往來各展示館的交通工具，有空中纜車、有像連成一串火柴盒的電車、有燃料電池巴士，甚至還有人力三輪車穿梭在人群間。

會場五十個餐廳的廚餘回收後，用卡車運到處理場，先分選、打碎、加水、調整酸鹼值，然後送進發酵槽，以攝氏37度的溫度，發酵十到十四天，分離產生的沼氣後，提供燃料電池發電。剩餘的液體脫水，殘屑作堆肥，並種上一朵花分送給參觀者。

建造會場時被砍掉的樹，切成木屑，加上回收的保特瓶，以攝氏1200度高溫汽化，產生氫和一氧化碳，做為燃料電池的燃料。很多人不知道，一個500c.c.的保特瓶，經過處理所產生的電力，可點亮三十瓦的電燈一個半小時。

日本國家展示館更是在「向



被竹林和竹籠圍繞的日本展示館。

宋秉忠 攝

自然取經」上，下了一番功夫。

遠看日本館活像個「竹編的雞籠」，但事實上，是取法古人，以竹簾遮太陽。屋頂則是用光觸媒鋼板，這種鋼板原來是用在汽車的後座玻璃，水滴掉落在鋼板上會迅速擴散攤平，如此一來，在屋頂灑水，

水滴很容易蒸發，把熱帶走，就像古人在屋前灑水散熱一樣。會館的南邊還種滿竹子，用來擋日曬。

日本館拆除後，不會有垃圾，因為所有的隔板是由玉米澱粉做成的塑膠板，打碎埋入土中，一到四週就可以分解。

固定用的釘子，也不用鐵釘，改用木釘，目的同樣是爲了回收方便。

日本館內展示著1945年二次大戰結束到2005年期間，日本人用過的各類產品。負責解說的人員表示，從過去的生活變化中，人們瞭解要解決地球生態環境問題，一定要與自然共生。像過去一百年內，地球溫度上升攝氏0.6度，會場就模擬二氧化碳排放所產生的溫室效應，最後以「殞石撞地球，地球毀滅」，做為警告式結語。

愛知會場中央還有一座以植物築成的生命之牆，以垂直種植的方式，在有限空間內建成總面積三千五百平方公尺的人

表三 日本積極發展核能

國別	日本	美國	法國	俄羅斯	德國	全球
現有發電量(百萬瓦)	45742	102427	66130	22556	21693	376286
現有核電廠(座)	52	103	59	30	18	434
在建發電量(百萬瓦)	5030	N/A	N/A	3000	N/A	31284
在建發電廠(座)	5	N/A	N/A	3	N/A	36

資料來源：FACTS AND FIGURES OF JAPAN 2005 繪表：林薇依



愛知博覽會的交通工具：有電力輔助的人力腳踏計程車。

宋秉忠 攝

工綠化帶，號稱世界第一。主辦單位還以熱顯像照片證明：在中午時分，當整個博覽會的室外溫度達到攝氏31度時，有「生命之牆」遮蓋的展示廳，室內溫度只有攝氏25～26度。

做得再多 還是不夠

即使日本在節能方面下了功夫，早在1998年就宣布，在2010年時要把全國能源總消耗量降到1996年的水準，但這項承諾已確定跳票。

而在再生能源開發上，日本政府宣布要在2010年把再生能源的比重，由現在的0.5%，提高到3%。這項政策能否達成也同樣令人質疑。

新能源開發機構NEDO (New Energy and Industrial Technology Development Organization) 展示館館長荻山久雄就遺憾地指出，雖然日本的燃料電池和太陽能發電技術先進，但新能源比重到2010年時只占3%，與學者期待的10%有很大落差。

而與德國等國提供的再生能源獎勵措施相較，日本有相當的差距。以風力發電為例，德國政府收購風力發電的價格大概是業者發電成本的三倍，而日本只是以成本價收購，一度電大約是23日圓。

日本二氧化碳排放量要在2010年降到1990年水準的承諾，現在也確定跳票。而且，

日本也是使用油及煤做為能源比重最高的已開發國家，比重為68.8%，比美國還高。

日本目前的對策是增加核能發電的比重，除了目前運作中的五十二座核電廠，興建中的核電廠有五座，政府編列的核能發展預算高達4710億日圓。

雖然去年8月才有五名工人在核能事故中死亡，但日本政府發展核能的決心不減。

日本中部電力公司的台灣分公司總經理市原尋司就說，核能發電能穩定能源供應，減少二氧化碳排放，雖然有反核運動，但做為負責任的政府，就必須面對現實，持續地與民眾溝通。

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

面對國際油價 情勢的新思惟



嚴偉達 攝

■ 寶華綜合經濟研究院院長 梁國源

5月20日至8月12日短短兩個多月的時間，西德州原油期貨價格從每桶46.8美元一路上漲至每桶66.86美元，漲幅高達43%。

此波油價上漲部分反映伊拉克情勢的不穩、8月2日沙烏地阿拉伯國王駕崩，及國際能源總署（IEA）調降俄羅斯與其他非「石油輸出國家組織（OPEC）」國家石油產量預估等事件的影響。

為何短期油價對地緣政治事

件的反應如此劇烈？主因是近期原油市場的備用產能（spare capacity）已相當吃緊，加上大筆投機性資金的推波助瀾，因此有任何風吹草動，就會引發劇烈震盪。

需求遽增引發油價上漲

2004年以來油價攀升，主要由於全球景氣復甦，引起對原油的需求超過預期，尤其是高經濟成長更引發高原油需求。2005年美國經濟成長仍然相當

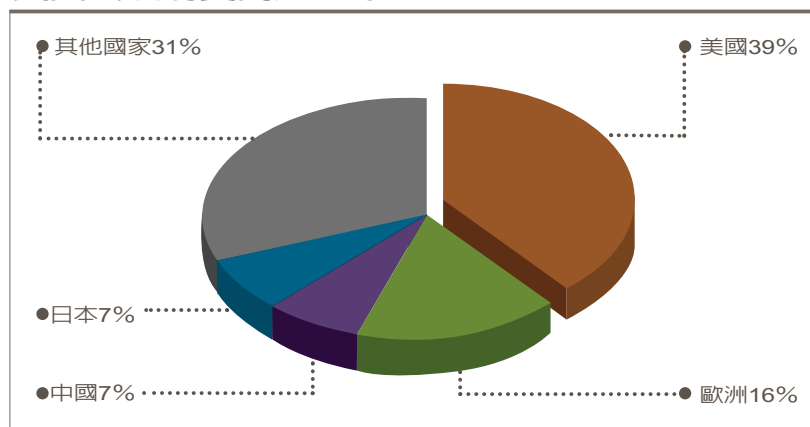
強勁，預估成長率仍高於過去三十年之歷史平均3.1%，中國經濟更是持續發熱，上半年成長率高達9.5%。

美國對原油需求的總量驚人，約占全球需求量的四分之一；而中國對原油需求的增量則備受關注，在2004年即占了全球總增量的31.62%。

隨著全球對汽油與燃油需求的急速增加，使得煉油利潤趨於豐厚。2005年7月每桶利潤約9.19美元，明顯高於自2000年以來每桶約5.37美元的歷史平均值。高利潤造成煉油設備的使用逼近產能上限，且明顯引申出對輕甜原油（最容易蒸餾成汽油及燃油等下游產品）的需求。因此，雖然OPEC一直強調供油無缺，但因煉油設備不足，為應付下游煉製油品的強勁需求，全球煉油廠乃引發對輕甜原油的巨量需求，亦是這波油價攀升的主因。

1970年至今，前四次石油危

美國汽油消費高達全球39%



註：全球消費量不包含前蘇聯地區

資料來源：BP

繪表：吳盈恩

機，主要均由沙國的石油增產來支應，有效穩定了國際油價。然而自2004年初至今的這波油價飆漲，迄今尚無明顯趨緩的跡象。

許多石油及地質專家不禁懷疑，沙國主要油田是否已經開始老化，而無力大幅增產。

油價尚不致泡沫化

由於供需吃緊，造成投機性資金蜂擁而至，對原油的投機氣氛及手法，是否會如千禧年對網路科技商品的投資，出現泡沫化的現象？

事實上，網路泡沫與資金面的過度投入較有關係，而此波油價的上漲雖然不能完全排除投機資金的影響，但它與基本面的供需緊繃關聯顯然較大。特別是1990年代，產油事業因油價太低而延遲投資生產設備，以致在市場需求大增時，來不及提升產能。由此可見原油應該不致成為另一個泡沫化的商品，自無泡沫破滅問題。

綜上所述，考慮短期內供給無法大幅度增加、需求依然強勁，以及短期市場價差透露的訊息是：油價每桶在60美元上下波動仍是常態。

中長期來看，有鑑於1990年代投資不足，造成這種拉長高油價存續期間的大循環

(super cycle)，除受需求面的衝擊外，新增設備投資的速度、油砂等非傳統石油的引進及老舊油田的恢復，都會影響供給面的調升速度。相較於發生在1980年的歷史高峰油價，若將其數值（以美國能源類消費者物價指數平減）換算成目前價格約為每桶80美元。因此，市場已有一派人士上看未來油價，有可能突破每桶80美元大關。

每桶上看80美元大關？

甚至還有更大膽的預測指出，由於已開發國家原油消費量占GDP的比值持續下降，這些國家對原油的倚賴度已大為降低，是以即使在每桶60美元的高油價，仍未對實質經濟面造成重大影響。如以原油消費的GDP占比來看，以目前美國原油消費量計算，原油價格要飆漲至每桶約120美元，才能達到與1980年相當的水準。

一旦透過通貨膨脹調整後，若實質油價果真重新站上1980年的歷史高峰，相信不但在經濟或心理層面上，都會對全球產生重大衝擊。

油價上漲對經濟的影響，可以從三個層面來觀察：首先，油價的上升，勢必提高生產投入要素之成本，進而影響總產

—— 梁國源 小檔案 ——	
現任	●財團法人實華綜合經濟研究院院長 ●台灣大學經濟學系兼任教授 ●行政院主計處國民所得統計評審委員 ●行政院經濟建設委員會諮詢委員
學歷	●美國杜克大學經濟學博士 ●美國威斯康辛大學公共政策及管理學碩士
經歷	●行政院公平交易委員會委員 ●清華大學經濟系教授、系主任、經濟研究所所長 ●美國加州大學(UCLA)經濟學系訪問學者

出；其次，油價上漲會推升物價，形成通膨壓力；最後，重度倚賴原油進口的國家（例如日本、歐元區等），會造成經常帳惡化甚至弱化匯率走勢。而台灣的原油，更是幾乎全仰賴進口，所以油價上漲勢必會全面影響國內經濟。

不過，當油價高過上限門檻時，不但需求將受制約，生產者亦將增加供給，終將使長期油價回到合理水準。由於石油具非再生性的特質，不少人對石油供應抱持悲觀態度。但也有專家認為鑽油技術日新月異，供油能力可隨新技術提升，另外加拿大與委內瑞拉油砂產能雄厚，亦不可小覷。 **G**

油價波動下的投資策略

■ 李文興

長期來看未來三年油價的變化，對通貨膨脹與利率的影響，當每桶價格從30美元到60美元，會形成溫和的通膨與溫和的利率上揚；若每桶價格從60美元上升至80美元，則會造成快速通貨膨脹以及利率加速上揚。

倘若有一天石油突破百元關卡，那麼將會形成毀滅性的通貨膨脹以及難以想像的高利率（10%以上）。（見表）

因應油價的變化，建議投資

策略調整如下：在現貨股票投資策略方面，石油能源替代股是首選，這也是原來名不見經傳，做太陽能板的茂迪在短時間內竄升為股王的主要原因。

除了石油能源替代股之外，石油相關類股是次要標的。在油價每桶80美元以下，石油相關類股會漲；油價80～100美元之間，則股價會下挫；若油價漲破100美元，那麼就算是石油相關類股也不能倖免於難，一樣會垮。

在黃金投資策略方面，如果石油繼續飆漲突破百元大關，通貨膨脹惡化到幣值不值錢的時候，最能保值的黃金，就會變成投資人信賴的標的物，那麼1980～1988年第二次石油危機時，黃金飆到一盎司800美元的情況可能會重演。

至於期貨與選擇權的投資策略。投機方面，期貨多空兩相宜，在油價波動的過程中，是不錯的投機項目。若從避險機能看，將充分發揮功能，善用期貨避險者，投資績效將較其他人為佳。在選擇權方面，建議每個月均以可動用資金的2%，買進台指選擇權最近月份價外一檔的賣權（PUT），等到結算後，不管輸贏，馬上再重複，直到油價飆到上百美元以上，不可理喻的程度為止。

但有一點要特別注意，這樣的作法是跌得愈多賺愈多，所以如果股票不跌反漲，這些錢就會賠，所以不能買多，一個月提撥2%是最適當的作法。

（本文作者為寶來瑞富期貨副董事長，王潔雯整理）

未來三年石油價格對台股的影响預測

每桶價格	影響
30～60美元	溫和通膨，促進消費者提前消費，帶動經濟，對股市不但無害，反而有助益
60～80美元	高通膨、高利率巨幅上揚，資金動能除中東石油輸出國有超額資金外，其餘國家資金逐漸退潮；石油輸出國家股市飛漲，其餘國家將往下探底
80～100美元	通膨惡化，利率巨幅上揚，除了中東石油輸出國家外，其餘國家股市將類似第一、二次石油危機時的下跌走勢
超過100美元	全世界股市、經濟將面臨重整命運，待石油替代能源有效取代石油，或因經濟的崩潰而使石油需求巨幅下挫再逐漸恢復生機

資料來源：寶來瑞福期貨 繪表：吳盈恩

天下文化

每日遇見杜拉克

本書的誕生，全都多虧我的長年好友兼同事馬齊里洛教授。他提議將我的作品精華彙集成書，而且親自從我的著作、文稿和文章當中挑選適當的引言和論述。

——杜拉克

這本集錦囊括杜拉克所有論述的珠玉精品，讀者不必讀破萬頁書，只要本書就能深思杜氏所有的經典。

——柯林斯（暢銷書《從A到A+》作者）

Peter F. Drucker

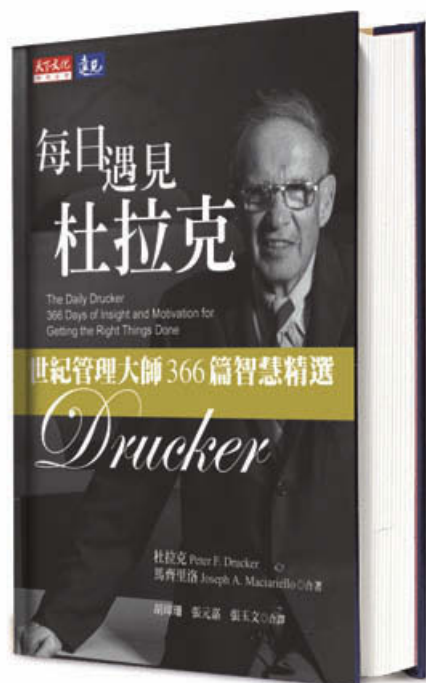
《每日遇見杜拉克——世紀管理大師366篇智慧精選》

杜拉克、馬齊里洛 著 胡瑋珊、張玉文、張元嘉 譯 定價450元
全書約18萬字 硬殼精裝

英文版2004年10月上市 中文版2005年9月天下文化 搶先出版

杜拉克經典管理好書 同步全新改版

《責任與擔當——杜拉克談專業經理人》《典範轉移——杜拉克看未來管理》



Courtesy of Peter F. Drucker

新貧窮風暴

人生50 =

人到中年，職場生涯就奏起輓歌？

青年失業，大多只關乎個人溫飽；中年失業，卻往往拖累全家。

台灣每五個失業人口中，就有一位中高齡失業者，而且比例還在上升中。

這群近十萬人的失意勞工，散布在我們四周。

他們可能大白天去爬山，只爲了迴避親人不諒解的眼光；

也可能坐在公園發呆，想像什麼死法比較乾脆；

「高級」一點的，或許待在星巴克咖啡裡，假裝自己還是個忙人……

7月1日實施的勞退新制，不少中高齡勞工未蒙其利，先受其害。

愈演愈烈的中年失業，可能將掀起新一波貧窮風暴。

■ 林美姿、陳怡貝、萬敏婉

A person is walking away from the camera, towards a bright exit at the end of a dark tunnel. The person is silhouetted against the light coming from the exit. The tunnel walls are white, and the floor is dark. There are yellow and black striped barriers along the right side of the tunnel. The overall mood is somber and contemplative.

二失業

陳之俊 攝

東區的熱鬧街頭上，四十五歲的李先生站在路邊發送傳單，圓圓的臉上沒有什麼表情，只有額前垂落的幾絲白髮和黯然的眼神，透露出他的辛酸。

在貿易公司工作長達二十三年，被逼退時，只拿到新台幣50萬元。失業兩年，偶爾打打零工。一家四口沒有收入，泡麵、冷凍水餃成了主食；有時幸運買到黃昏市場賣剩的便當，兩個孩子才能加菜。

欠稅、欠健保費，連小孩學費都欠，念國中的兒子，課本用回收紙一張張影印湊和著用。夫妻兩人找不到工作，十三歲的大兒子自告奮勇要到超商打工，但商家不敢收童工。對未來，他嘴角帶著一絲嘲諷，笑著說，「孩子，你要什麼，爸爸A給你。」

人生大恐慌：中年失業

人到中年，想像該是攀登事業高峰的時刻，但現在許多人赫然發現，迎接他們的，竟是一個冰冷的世界！多年來兢兢業業維護的工作，脆弱不堪，隨時都可能失業。而一旦惡運降臨，想要重返職場，更是長路迢迢，一不小心，他或她，以及他們的下一代，極可能從中產階級，淪落到社會底層，難以翻身。

國內中高齡失業問題，自

1996年起急速惡化，從占失業人口比例約7%，攀升到今年6月的21%。也就是說，每五個失業人口裡，就有一個是四十五至六十四歲的中高齡勞工。（表一）

有些人總會找到工作，儘管數字顯示，這群中高齡失業勞工重返職場的等待期已經延長到八·八個月，比平均數大約多出一·五個月；但有些人卻從此回不到職場，他們垂頭喪志，最後淪為社會邊緣人。

不管是暫時丟了飯碗或長期失業，對他們的家庭經濟都是一大打擊。最新公布的家庭勞動報酬，2004年全國金字塔頂端20%的家庭薪資收入，是最底層20%家庭的十一·九五倍，較2003年的十一·六七倍持續攀升，但在十年前，兩者僅差七·一一倍。近年來中低所得家庭的失業問題，加劇了貧富差距。

愈來愈多家庭只能以淚洗面。中央研究院一項研究指出，2001年全國四十五到六十歲的經濟戶長裡，約有七十九萬八千戶家庭，收入已經不敷家計和子女教育費用，必須動用儲蓄來過活，包括扶養人口在內，全國共有兩百三十一萬人的生活受到衝擊。「這幾乎是全台十分之一的人口，而且

情勢還在持續惡化中，」中研院研究員江豐富焦急地指出。

對中高齡勞工，這真是一個無情的時代。

台灣的生產線不斷外移，每天報紙一翻開，經常可見裁員消息；有紡織廠，也有高科技廠，藍領工作快速消失，白領工作也在蒸發，組織吹起扁平風，中間主管也得打包走人。

政府的政策也造成不少失業，公營事業民營化、金融機構合併、政府組織精簡，大環境的氣氛，讓負擔家計的中年勞工膽戰心驚。一家人力銀行在父親節所做的調查，八成的爸爸都擔心失業。

雪上加霜的還有7月1日實施的勞退新制。台北縣產業總工會理事長袁克文最近忙得團團轉，得幫勞工寫申訴書，又要趕場找資方協調。雖然勞委會的統計看不出異樣，但袁克文估計，台北縣有近五萬家的中小企業及小工廠，都以變相方式，因應必須提撥的6%勞退金。方法包括關廠、扣薪、重議勞動契約，或是買斷年資，很多勞工只能忍氣吞聲。

例如有家違章工廠，老闆結束生產線，移往大陸，只發給每位員工新台幣10萬元的轉業金，有位年屆四十的員工只好改去夜市賣一根10元的雞翅維

表一 中高齡（45～64歲）
占失業人口比率逐年上升



資料來源：行政院主計處 繪表：林薇依

陳應欽 攝

生。一家電子工廠老闆更明白向員工宣布，7月1日以後，員工做到退休都不會再加薪。中和一家印刷廠，老闆要求員工簽署「和議終止契約書」，依底薪結算以往的年資，導致員工退休金大幅縮水。

中央大學人力資源管理研究所所長林文政也發現有些公司不再雇用勞工，而改採「委任」或「聘約」關係。告別終生雇用的時代，勞工要有心理準備，「台灣未來將會走向派遣的趨勢，」他說。

年過四十求職難

政府比較樂觀，經建會主委胡勝正表示，近幾個月的失業

率還算平穩，顯見勞退新制的問題並不嚴重。而且有的工作消失，新的工作會興起。的確，台灣TFT-LCD產業在五年內，從零發展到世界產量第一大；而服務業單在2004年就增加了十五・五萬個就業機會。

只是這些新機會，有的是老闆拒絕了中高齡勞工，有的是中高齡勞工自己敬謝不敏。剛上完職訓局TFT-LCD訓練班的陳亦民說，經過一百五十個小時的受訓後，班上三十歲以下的同學都找到工作了，四十歲以上的都找不到。他，四十六歲，所以繼續待業中。

服務業有各式各樣的工作機會，直銷、保險業務、保全、

大樓管理員、居家整理等，大部分薪水都不高，清潔工作一個月1萬8000元，只比法定的最低工資高一些。「中高齡就業促進聯盟」陸續幫五百多位失業者介紹工作，其中最花力氣的輔導，就是勸求職者降低標準，爲了生計，接受和他們原來職業、職位和薪水都無法相比的工作。

一位四十出頭的求職者，即使失業三年，至今仍無法接受超商櫃檯的工作，「我好歹也是台大畢業的，」他抬高聲量地說，一臉的不甘心。看管電動玩具店，一個月有3萬元，他考量再三，還是拒絕，「我不想讓小孩抬不起頭，」語氣裡

有些掙扎。

於是不少人還是往傳統的老路鑽——攤販和計程車司機。只是最近不斷飆漲的油價，讓許多計程車司機愁苦滿面。因受傷從搬家公司退休的王明俊說，「每天賺的錢，扣完油錢和飯錢就沒了。」四歲大的小孩無法再念幼稚園，木然地坐在計程車的前座，每天跟著父親看盡人世的炎涼。

失去頭路，只能選絕路？

「沒有工作，等於是社會的隱形人，」中央大學金鼎講座教授李誠比喻。短期失業，還

能樂觀以對，但長期失業的人，沒了地位和社交，很多人逐漸失去自信和人生方向。

四十三歲的陳小姐，工作七年後被公司解雇，沒領到一毛錢，三年來靠信用卡度日，財務陷於惡性循環，左手腕上有多道清晰可見的割痕，「我對這個社會和政府都沒有信心，」推推眼鏡，她有些瑟縮，以微弱的聲音表達她的無助。

遭非法解雇，而和老闆打官司的謝先生，打贏官司後，找了三年多的工作都沒下落，轉而投身勞工運動，「等我把手頭的錢用完，我就自殺，」他激動

地說，長期受挫，已讓他變得憤世嫉俗。

更多人因此得了憂鬱症。五十五歲的王先生在診所工作，因為健保給付縮減，老同事一個個被老闆請走，最後輪到他，工作二十六年，只拿到57萬元退休金。為了兩個就學中的小孩，以及中風的母親，他去應徵送便當的粗活，卻因「年紀太大」，被當場請回。

他到新店就業服務站問諮詢師，未來自己能做什麼。年輕的諮詢師對著他苦笑，給不出答案。有天他和同病相憐的朋友在公園互吐苦水，說到傷心處，朋友竟拖著他一起去自殺，「我很能理解，為什麼有人要帶著小孩一起走上絕路。」他的婚姻也亮起了紅燈，可是他沒有去自殺，決定走上街頭，參與「中高齡就業促進聯盟」的每場抗議，「我只能厚著臉皮向政府要工作，要不，我也想不到辦法了，」他削瘦的臉上布滿了憂愁的皺紋。

台灣不留人，只能去大陸

有些人留在這裡作困獸之鬥，有些人卻寧可遠赴他鄉，放手一搏。

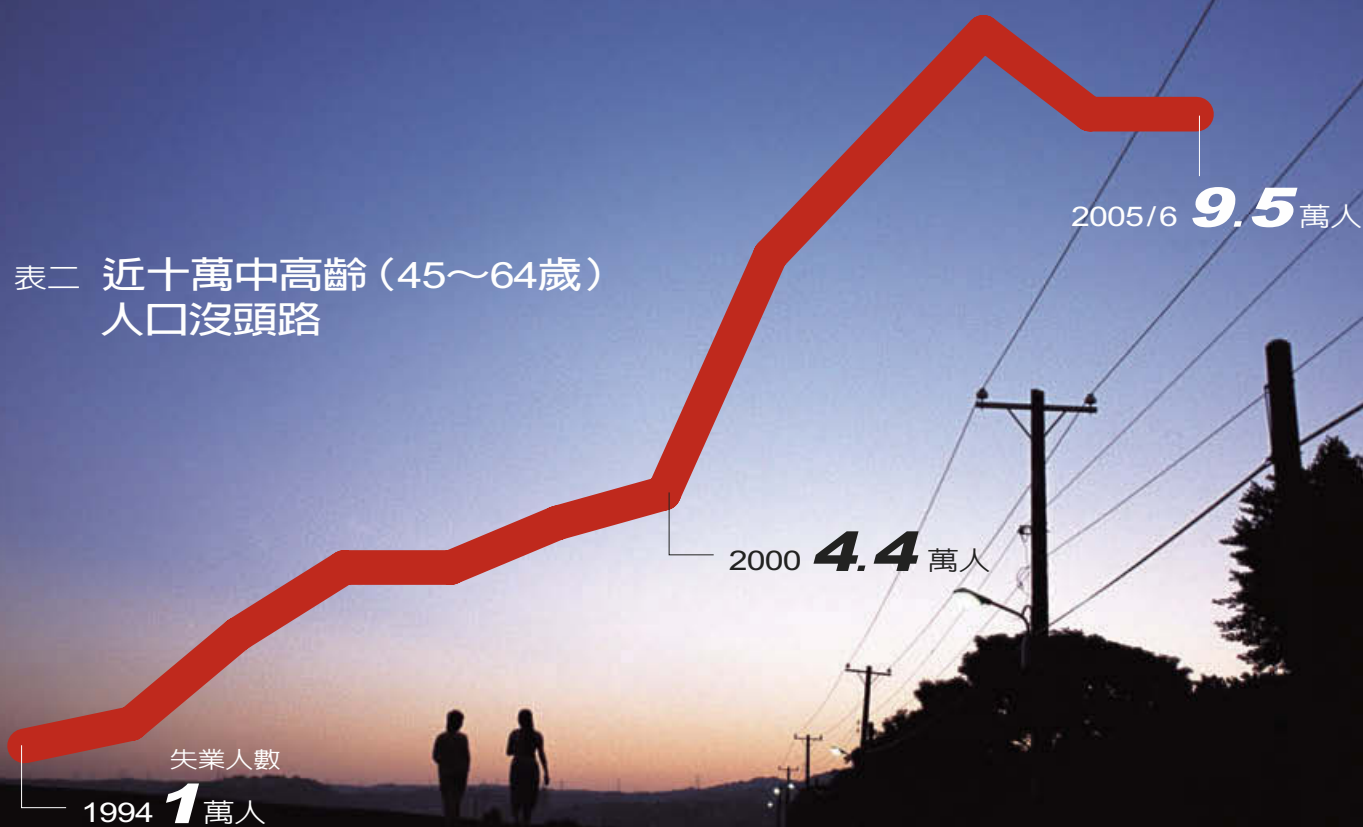
中壯年人是社會中堅力量，但顯示就業狀況的中高齡勞動參與率，在台灣卻明顯偏低。



中高齡勞工走上街頭，要求工作權。

遠見資料

表二 近十萬中高齡(45~64歲)
人口沒頭路



資料來源：行政院主計處 繪表：林薇依

陳應欽 攝

2004年台灣四十五至六十四歲的勞動參與率是59.96%，比美國的73.78%低，相較於文化相近的南韓69.43%、日本75.04%，也低很多。

這個特殊現象，勞委會副主任委員賴勁麟認為，可能是舊制退休金辦法不利於中高齡勞工；中央大學金鼎講座教授李誠卻懷疑，可能多少和白領階層出走，赴大陸尋夢有關。

依據大陸官方統計，2002年台灣人常駐上海三個月以上的人口就有二十二萬人。這群往返兩岸的候鳥，不少原是企業的中上層主管，「這些珍貴的人力資源流失，實在是浪費，」李誠感慨地說。

但大趨勢的浪潮似乎很難阻擋。中華經濟研究院研究員顧瑩華調查國內兩千四百六十二家企業，發現僅赴大陸投資的企業，在1993至2002年間，對國內就業的影響是負15.7%，明顯減少雇用人數，比起沒有對外投資的國內企業，就業負成長9.8%的情況還嚴重。

「你不去大陸，我就沒有工作給你了，」一家電子工廠的老闆對他的駐廠經理這麼說，因為公司所有的生產線最近都轉移到大陸去了。

中產新恐懼，貧窮世襲

許多中高齡的勞工內心深處都有著恐懼，害怕老闆下一個

揮刀砍斬的正是自己，更深怕哪天，自己會從優渥的中產階級變成新貧階級。

五十九歲的陳副理，在金融機構併購的大浪潮中被迫優退，儘管身邊有一筆錢，「可是會有坐吃山空的一天啊，」他仍然繼續找工作。

曾經夫妻年薪都破百萬的趙先生，在三年以前，從未擔心「財務問題」。這三年來，他的工作不穩定，換了好幾個地方，心裡有些擔心，不料上個月太太又無預警地被資遣，兩人大為緊張，決定先降低生活水準因應，「未來實在太難預測了！」他心慌地說。

在中年失業的冰山下，中產



中年失業，不僅是對個人生涯的打擊，更衝擊家庭經濟及子女未來。

陳之俊 攝

階級沒落，以及貧窮世襲都是隱憂。

根據經濟合作暨發展組織（OECD）研究顯示，薪資所得不平均是貧富差距惡化的主要因素，2004年我國最底層20%家庭的每戶勞動報酬，平均只有新台幣14萬2595元，等於每個月的薪資還不到法定的最低工資，「連一個小孩都養不起，」政大金融系教授李桐豪痛心地说。

新聞屢屢出現，窮小孩考得上大學，卻念不起；或是因為區區數千元，全家共赴黃泉。台灣的社會安全網，網不住這些因為失業貧窮而墜入深淵的家庭。

基層勞動家長協會理事長郭

清圳的兒子大學畢業，總共欠了100萬元的助學貸款，爲了還錢，只好簽約當兵三年半。

父母貧窮，小孩很容易成爲天生輸家。家扶基金會一項調查顯示，台灣社會兩代貧窮循環的比例高達19%，幾乎每五個貧窮家庭就有一家，注定下一代也掙脫不了貧窮的枷鎖。

中年失業者站起來！

「我年過四十，我要工作！」當美國已經取消退休年齡，台灣的勞工還捲在年齡歧視的漩渦裡大聲求救。

官方宣稱對中高齡勞工有利的勞退新制，但眼前還看不出轉機，許多深受失業之苦的勞工早已忍不住，走上自力救濟

之路。

中高齡就業促進聯盟理事長蕭忠漢自己捧的是郵局的鐵飯碗，但眼見周遭三、四年級的老友個個被迫加入失業大隊，才興起組織團體的念頭。愈來愈多的失業勞工不願再做沈默羔羊，近年來工人立法行動委員會、台灣勞工陣線，基層勞動家長協會等勞工團體紛紛崛起，捍衛工作權。

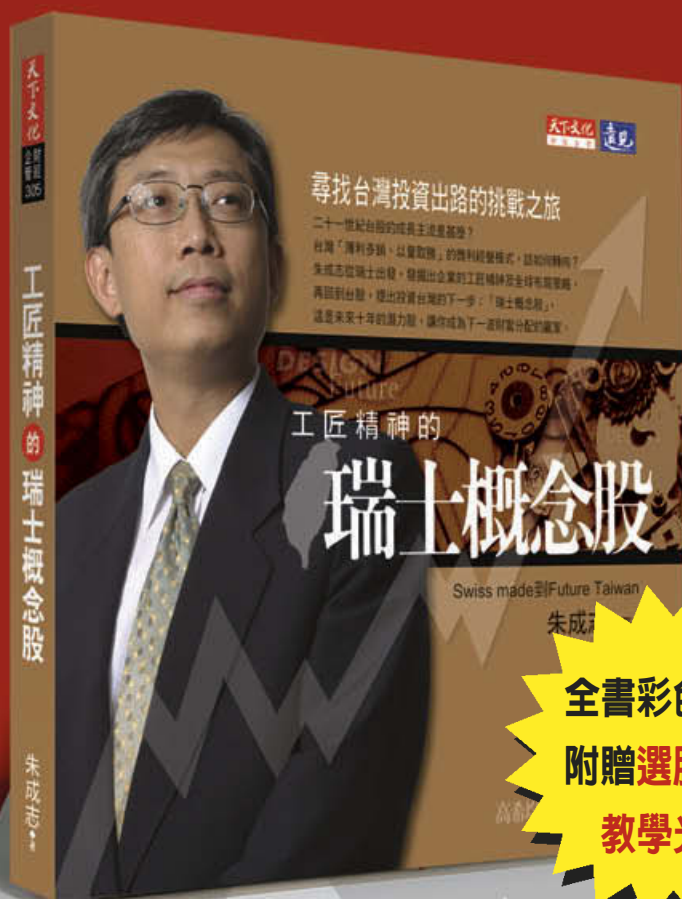
經建會主委胡勝正指出，中年，不該是再就業的原罪。但在企業全球化的時代，一個人沒有兩項以上的技能，難以在職場競爭。

人到中年，還得爲自己打一場麵包與尊嚴的戰爭，你準備好了嗎？

G

萬寶周刊 朱成志 社長

投資理財新方向 瑞士概念股當道



股海浮沉，讓人傷了荷包又失神
掌握趨勢，才能精確判斷享優勢
以斬新觀點

發掘投資台灣的下一步機會！

朱成志 著
全彩印刷附贈光碟
售價480元

全書彩色印刷
附贈選股致富
教學光碟

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

知識經濟與管理研究院董事長

高希均

台大會計系教授

柯承恩

全國書店熱賣中

強力推薦

中年就業原罪？

政府：問題不在年齡， 在技能！

年齡，是中年失業者的求職罩門？

這一波結構性失業潮，中高齡勞工占多數，因應對策在哪裡？

產業結構有如游牧民族，逐水草而居；企業無法保證終身雇用的時代，
唯擁有永續就業能力的人，才拿得到終身就業的飯票。

■ 陳怡貝



終身學習，培養多項專長，才能保證永續就業。

陳之俊 攝

「身分證一拿出來就完蛋啦！」這是許多中高齡

失業者的共同經驗，但經建會主委胡勝正開門見山地說：「問題不在中高齡，問題在技能！」

胡勝正分析這波中高齡勞工失業的問題癥結，在於產業結構改變，導致了部分勞工技能僵化，缺乏新產業所需的工作技能。

過去舊觀念是，有「一技之長」就不怕沒飯吃；但根據經濟合作暨發展組織（OECD）的調查，每個人要有兩到三個專業，才夠用一生。

一生有三項專長 才能安心

「終身學習」不能只是口號，很多人就業後就拒絕再學習新技能，「失業後再來訓練都來不及了，」中央大學金鼎講座教授李誠皺著眉頭說。職後訓練是未來趨勢，在職進修，培養第二、第三專長，才能讓你挑工作，而不是讓公司挑你。

首屆人力創新獎頒獎典禮才剛風光落幕，得獎企業的共同特色是積極在員工身上投資；如何讓企業願意培訓員工，使員工擁有永續就業的能力，是政府應該努力的方向。

李誠建議，政府應參考美國的「勞動力投資法」，讓每人有個帳戶，在一定的限額內，

表一 善用六大類諮詢協助！

機構	網站	聯絡電話
預防失業類		
公務人員終身學習入口網站	http://lifelonglearn.cpa.gov.tw/	
經濟部中小企業處終身學習護照網	http://lll.moeasmea.gov.tw/	
勞委會職業訓練局	http://www.evta.gov.tw/	(02) 85902567
維護權益類		
勞委會勞資關係處	http://www.cla.gov.tw/	(02) 85902818
中華民國全國工業總會	http://www.cnfi.org.tw/	(02) 27033500
全國產業總工會	http://www.tctu.org.tw/	(02) 83693522
中華民國勞資關係協進會	http://www.airroc.org.tw/	(02) 25782881
經濟類		
勞委會就業服務中心就業諮詢專線		0800-777888
勞工保險局	http://www.bli.gov.tw/	(02) 23961266
就業輔導類		
行政院勞委會職訓局	http://www.evta.gov.tw/	(02) 85902567
職訓局就業服務網	http://www.ejob.gov.tw	
創業類		
行政院勞委會「微型企業創業貸款」	http://www.moeasmea.gov.tw/	0800-056476
家扶類		
馬偕協談中心		(02) 25718427
中華民國幸福家庭促進協會	http://www.fwa.org.tw/	(04) 23503970
張老師生命線	http://www.1980.org.tw/	直撥1980

資料整理：陳怡貝 繪表：林薇依

得以自行尋找進修新職能的課程，「由於每個人一生中可用的額度有限，自然就會有效的利用。」

中央大學人力資源所所長林文政提醒，中高齡失業屬於結構性失業，應該在產業結構轉換萌芽時，就開始從事職業的轉換輔導，才能有效預防。

救失業！勞委會帶頭衝

「二十四小時不打烊，全年無休。」職訓局就輔組副組長鍾錦季形容，勞委會搶救失業的腳步已經一刻不能停。

為了整合政府資源，勞委會

推動「三合一就業服務」，整合失業給付、就業服務、職業訓練相關單位為單一窗口。針對中高齡失業者的協助，鍾錦季分為三個層次，就業輔導、創業、政府提供工作。

為避免外界對師資的質疑，採用「協辦為主，主辦為輔」方式，目前政府自辦的訓練只剩30%，其餘則結合民間訓練資源，如電腦公司、補習班、民間職業訓練所等，讓失業者可習得最實用的技術，政府也不用再花錢添購設備。

此外，為鼓勵企業雇用中高齡勞工，勞委會提供企業雇用

獎助津貼一年。鍾錦季解釋，企業要給他們試用的機會，數據顯示，雇用獎助計畫結束後六個月，仍然維持就業的比例達59.79%，成效比其他有類似計畫的國家高。

另外，創業方面，今年政府編列新台幣6000萬元補助針對四十五至六十五歲中高齡所設計的「微型企業創業貸款」。協助小有積蓄、籌措資金較年輕人容易、有社會歷練的中高齡失業者再創第二春。

補破網！投入社會救濟

然而，不是所有的中年失業者都可以再度進入職場。胡勝正將這群人的出路分為兩大類。一個是回歸社區，參與社區再造計畫。中高齡勞工由於過去人脈的累積、家庭包袱之故，移動性不高，多半尋找「離家近」的工作。

藉由近日通過的「台灣新社區六星計畫」中，部分不需高等技術的工作，可讓熟悉社區環境、

工作經驗豐富且穩定性高的中高齡勞工「在地型就業」。

另一個，則是社會救濟這張安全網。除了各種津貼補助，維持失業者及其家庭的基本生活需求外，「勞工子女希望之路——導航計畫」是為了預防貧窮循環而生。去年，包括中研院，以及奇美實業、中國信託商業銀行、長庚紀念醫院等一百二十一家國內前五百大企業，提供兩千多個工讀機會，讓弱勢勞工家庭子女也有機會



Yes

，速上遠見雜誌網

www.gvm.com.tw



表二 中年失業黑洞，180億元補得住？

方案	提撥經費（新台幣億元）	就業成果（萬人）	統計期間（年）
多元就業開發方案	33	約2.2	2002～2004
公共服務擴大就業計畫	137.1	約11	2003（已停辦）
微型企業創業貸款	約 2.2（利息補貼金額）	累計0.5	2003～2005/7
職業能力再提升方案	3.2	約2.6	2002～2004
企業雇用獎助津貼	約7.5（核發金額）	請領人數約2.5	1999/7～2005/6
總計	約183億元	約19萬人	

資料來源：經建會、職訓局 繪表：林薇依

累積個人資產。

六年白花180億元？

爲了輔助中高齡勞工就業，過去六年以來，政府砸下超過180億元（包含多元就業開發方案、微型企業創業貸款、職業能力再提升方案、企業雇用獎助津貼，見表二），遠高過

其他弱勢勞工所分得的額度。

但是學界普遍認爲錢花得太過零散，缺乏系統性的思考，無法獲得綜效。

甫獲得第一屆人力創新特殊貢獻獎的高雄大學校長黃英忠認爲，目前並不乏相關的法令、解決辦法。問題是，部分企業缺乏社會責任，而政府制

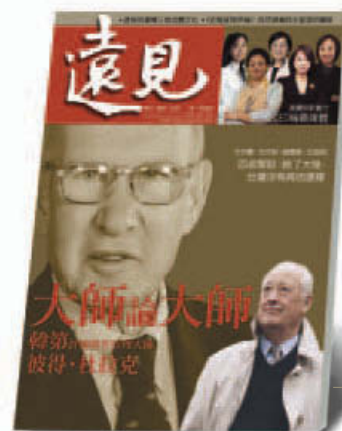
訂了法令卻往往執行得不嚴格，姑息養奸下，企業自然就不守法。因此，政府應該嚴格監督，展現公權力。

如果企業真的把員工當資源，政府部門對失業問題多一點用心，勞工對自己的職涯規劃負責，中高齡失業的問題未來才可能進一步改善。 **G**

遠見

電子雜誌 30電子雜誌 商務全球新思惟

掌握知識 快速應變 遠見電子雜誌即時傳送
整合知識 創造價值 遠見知識庫隨查即用



別說你不會被裁員！

不景氣 自己要爭氣

產業結構如龍捲風般轉移的今日，手上捧著的飯碗，隨時有可能消失。

■ 陳建豪、陳怡貝



裁員潮世代，要忠於專業，而不是忠於老闆。
陳柏年 攝

「隨時都要想，」台北市就業服務中心祕書劉家鴻一再強調：「萬一有一天，這個工作沒了，你能做什麼？」

《裁員潮世代求生術》作者、曾任職多家外商人力資源總監的李月霞，因為公司遭併購而被裁員過兩次。

雖然年過四十，李月霞靠著綿密的人脈網，加上強迫自己至少每兩年拿一張證照，因此，失業僅幾週就順利找到新工作。「要忠於專業，而不是忠於老闆，」對於近來企業間不斷進行併購與轉型，李月霞提出

警告。

慎重培養第二專長

面對琳瑯滿目的職業訓練課程，一定要三思。就拿最熱門的電腦課程來說，中年人花不到一年學電腦程式設計，相較於大學生學四年，優勢何在？

「先靜下來，」李月霞以過來人身分提出忠告。上班族大多缺乏危機意識，突如其來的資遣訊息，往往讓人恐懼與憤怒。但是，也唯有先冷靜下來，才能理智地思考下一步。

劉家鴻則建議，失業之初，不妨主動與當地的就業服務站聯繫，他們會依求職上的弱勢程度，安排個案管理員提供個別專案輔導，轉介參加職業訓練、就業促進研習活動，並輔導失業者面談技巧，以避免落入長期失業困境。

政府單位外，中高齡就業促進聯盟、產業公會等民間機構，對於津貼、補助的申請、申訴書的撰寫得心應手，除了

獲得相關的協助外，與這些單位接觸，也可以讓自己減少孤獨感。

小心創業 別送掉老本

「中年人跌倒和年輕人跌倒是不一樣的！」劉家鴻強調，「中年人沒有本錢再跌第二次，一定要謹慎規劃。」

他舉例，許多中年失業者熱衷自行創業，認為不難，但事實上「真正成功的少之又少，」原因在於，中年人創業要面臨體力已經走下坡、創業項目不一定是專業等問題。若沒想清楚就一頭栽入，很有可能連僅存的一點老本都賠掉。

但是，有經驗的人普遍認為，真正失業後再來想下一步已經太遲。

李月霞懇切建議，人生的規劃不應該是被資遣後才開始，平時就應有危機思考，並不斷檢視自己的能力與可用價值，即使失業了，也可以隨時重新出發。

G

景氣低迷、虧損連連

裁員，企業必要之惡？

面臨經濟不景氣、失足決策，企業祭出斷尾求生的手段；
員工難逃捨身護主的命運。然而，裁員真的不能避免？

■ 陳建豪

近來HP、IBM、柯達、三洋等科技業大廠，紛紛宣布裁員，近八萬名員工因此失業……。

用裁員解決財報問題，似乎成了科技業的最新流行。

美國 Challenger, Gray & Christmas 人力資源顧問公司調查指出，今年第一季美國高科技產業裁員人數，相較去年同期，暴增一倍。

資策會日前一份針對國內高科技產業工作者所做的調查結果也顯示，僅五成一的工作者相信，未來三年，自己還能捧得住飯碗。

為何高科技業會掀起一波裁員風潮？資策會市場情報中心（MIC）主任詹文男指出，科技產業已步入成熟階段，利潤大幅下降，企業經營者為了保持獲利能力，降低成本，甚至是裁員，都成了口袋裡的選擇。

除面臨成熟期的「天災」之外，「人禍」也是高科技業員工心中的痛。惠悅企業顧問副總經理

世界品牌，全球瘋狂裁員

公司名稱	宣布時間	裁員規模	裁員理由	備註
柯達（相機）	2005/7/20	2萬5000人（約40%員工）	第二季財報虧損1億4600萬美元，進行數位轉型計畫。	可節省約28億美元
惠普科技	2005/7/19	1萬4500人（約10%員工）	新執行長赫德為改善成本結構，進行組織改造。	可省約19億美金
惠普印表機部門	2005年5月	1900人	獲利縮減3.6%，裁員以改善成本。	
華碩	2005上半年	500人左右	因明年上海南匯廠即將完工，需降低台灣生產成本。	
三洋電機	2005年7月起三年	1萬4000人左右（約15%員工）	數位相機與手機的銷售不佳。	可省6億3千萬美元
西門子中國手機部門	2005年6月	約80人	公司內部調整計畫	
IBM	2005年4月	1萬~1萬3000人	第一季業績不良，縮減成本。	可省約10億美金
歐洲意法半導體（STMicroelectronics）	2005年5月	針對亞洲以外地區裁員3000人	為了加速移轉產業至高毛利的微晶片。	
華泰電子	2005/4/15	300人（約10%員工）	調整生產設備	
甲骨文（Oracle）	2005年1月	5000人	併購仁科公司	
諾基亞（Nokia）	2005年1月	計畫芬蘭裁員250人，海外公司裁員數百人	市占率下滑	
和記電訊（澳門）	2005年1月	750人	節省營運開支	

資料整理：萬敬婉、陳建豪 繪表：林薇依

理黃鄭鈞指出，高科技產業已是全球化競爭，領導者若決策失當，沒有看準、抓牢新一波的成長動力，在全球競爭中，很容易面臨虧損或甚至是裁員的命運。

CEO誤判局勢，員工遭殃

美國《BusinessWeek》指出，前HP的CEO費奧莉娜（Carly Fiorina）下台，源於她執意進行的康柏併購案效果不彰，在高低階電腦市場遭IBM、戴爾夾攻。

如何讓股價一天上升10%？費奧莉娜離職訊息曝光當天，HP股價即大漲10%。HP新任CEO赫德（Hurd）接任後，大舉裁掉10%的員工，人數達一萬四千多人。

諷刺的是，黯然下台的費奧

莉娜，資遣費卻高達新台幣6億多元。

在軟片及攝影器材市場，占有率第一的柯達，裁員人數卻也是居冠。拓墾產業研究所經理楊勝帆指出，當初錯估數位相機強勁的成長力道，使柯達押錯寶。

科技的迅速進步，使數位相機在短期內擊敗傳統相機。楊勝帆分析，2003年，傳統相機與數位相機的市占率，為五比四左右，但隨著數位相機畫素均質從兩百萬突破到四百萬畫素，在2004年的比例上，傳統相機的出貨數只剩數位相機的一半。

軟片市場萎縮，又太晚投入數位市場，柯達今年第二季，就虧損1億4000多萬美元，裁員人數累積為兩萬五千名，約

占原有員工人數的40%。

良策平衡經營、受雇兩權

未察覺市場趨勢的還有SONY（索尼）。前HP台灣區董事長、現任悅智全球顧問董事長黃河明指出，曾靠隨身聽與彩色電視機打下一片天的SONY，在MP3與液晶電視市場中卻成為遲到者。

在電子部門史無前例虧損350億日圓後，SONY換上了首任外籍CEO史俊格（Howard Stringer）。黃河明指出，最讓SONY十六萬名員工擔心的，莫過於史俊格會否像近來其他日本企業所雇用的外籍執行長，如日產（Nissan）的高恩（Carlos Ghosn）、馬自達（Mazda）的費爾茲（Mark Fields），上任後不久，即大舉

展開裁員動作。

第一步，史俊格將董事會成員由十六人減少為十二人；執行董事的人數，也由十三人減少至七人。

企業決策失當，員工似乎總逃不了「捨身護主」的命運，CEO似乎也鮮少吝惜「斷尾求生」的策略。

中央大學人力資源所所長林文政分析，員工的受雇權與CEO的經營權，始終是天平的兩端，特別是在大環境波動時，很容易引發失衡的現象。

「在資本主義國家中，經營權通常可大過受雇權。法律往

往成了員工的最後一道防線，」林文政略帶無奈地表示。

裁員不是唯一的路

2000年網路泡沫化後，台積電是少數未進行裁員的高科技公司之一。曾任福特中國區總經理、現任台積電人力資源處處長廖舜生指出，多數經理人，只會加法，卻不會減法。

廖舜生解釋，大多數企業只會多聘人手來增加生產力，卻沒有想過用簡化流程的方式，同樣也可以達到提高生產力的效果。廖舜生也指出，企業不怕人多，而是怕人力過多，讓

肌肉變成了肥肉。

領航者，遠比划槳的人擔負更大的責任，同時也需要更多的智慧。為了避免引導至錯誤方向，悅智黃河明指出，現今的董事會不該只是橡皮圖章，而該適時參與決策過程，提升決策品質，讓CEO成為執行者，而非唯一的方向決定者。

MIC詹文男也指出，即便是像微軟比爾蓋茲，也曾經誤判過網路的重要性。詹文男建議，企業可設立部門，專責注意市場變化。詹文男認為「適時地察覺與回應市場變化，才是高科技業的生存之道。」 **G**

當裁員臨門

好聚好散有方法

隨著產業結構變遷、紛走大陸，

在沒有「終生雇用」保護傘的台灣職場，勞工宛如無根浮萍；

即便多數企業無法承諾不裁員，然而，如何投注資源在員工教育訓練上，

讓員工離開公司時，能順利找到工作，是企業更重要的責任。

■陳怡貝

「我們不是永久雇用員工的公司，但我們會讓員工永久都可以被雇用。」在首屆人力創新獎的經驗分享發表會

上，台灣飛利浦建元電子公司人力資源暨服務部協理侯福嘉，清晰地說出他的結論。

除了以教育訓練代替壓榨員

工，當面臨必須裁員的「那一刻」，企業如何細膩而柔軟地處理，將解雇這件事的傷害降到最低，甚至創造出新的雙贏

局面，不少企業已經有成功的經驗。

安捷倫：同理心照顧員工

裁員還能獲得最佳雇主的頭銜，像安捷倫科技（Agilent Technologies）這樣的公司並不多見。

2001年，這家全球半導體測試設備領導廠商，由美國總公司宣佈全球裁員八千人的計畫，台灣雖因沒有生產線，所受波及不大，但仍然比照總公司全球一致的作法展開裁員作業。此舉卻不影響安捷倫在員工心中的形象——一份翰威特公司（Hewitt Associates LLC）與國內媒體合辦的調查中，台灣安捷倫拿下2003年台灣最佳企業雇主第一名。

從告知公司業務緊縮、溝通到列出裁員名單；從通知裁員到輔導轉職，安捷倫秉持著同情心（compassion）、同理心（sensitivity）來辦理。除了一筆比勞基法優厚的資遣費，安捷倫也給予被資遣員工一個月的時間緩衝，輔導員工寫求職函、投履歷等，將員工介紹到其他相關產業公司，並持續追蹤他們是否順利再就業。

安捷倫也是少數巴不得勞退新制趕快施行的企業。「我們本來就提撥那麼多錢，」台灣

安捷倫人力資源處副總經理卓勝國神色自若地說，「新制可以讓我們的薪資制度更有競爭力。」

在勞退新制實施前，除了每月為員工提撥2%勞工退休準備金，安捷倫每月另提撥員工薪資的7.5%放在銀行，做為員工的離職準備金。一旦員工在公司待滿六年離職，但還未符合政府規定的退休條件時，員工仍可從這筆累積的準備金中領取20%；待得愈久，領的比例愈高。一旦待滿十年後離職，既使沒有退休金，也可領走全部的離職準備金。若符合退休條件，員工可以自選金額較高的一項領取。

在勞退新制施行後，安捷倫除了按規定每月提繳6%的薪資到勞保局，公司原本的離職金制度，提撥比率由7.5%調整為4%，還是繼續維持，比起其他連勞退新制都設法規避的企業，安捷倫對員工算是照顧有加。

廣達電腦：傷害降到最低

日前因應電腦生產基地外移的廣達電腦，大規模地調動了一千五百名員工。

雖然爭議聲不斷，但廣達表示，儘量以「將傷害降到最低」的精神處理。



教育訓練能幫助員工順利轉換職涯舞台。

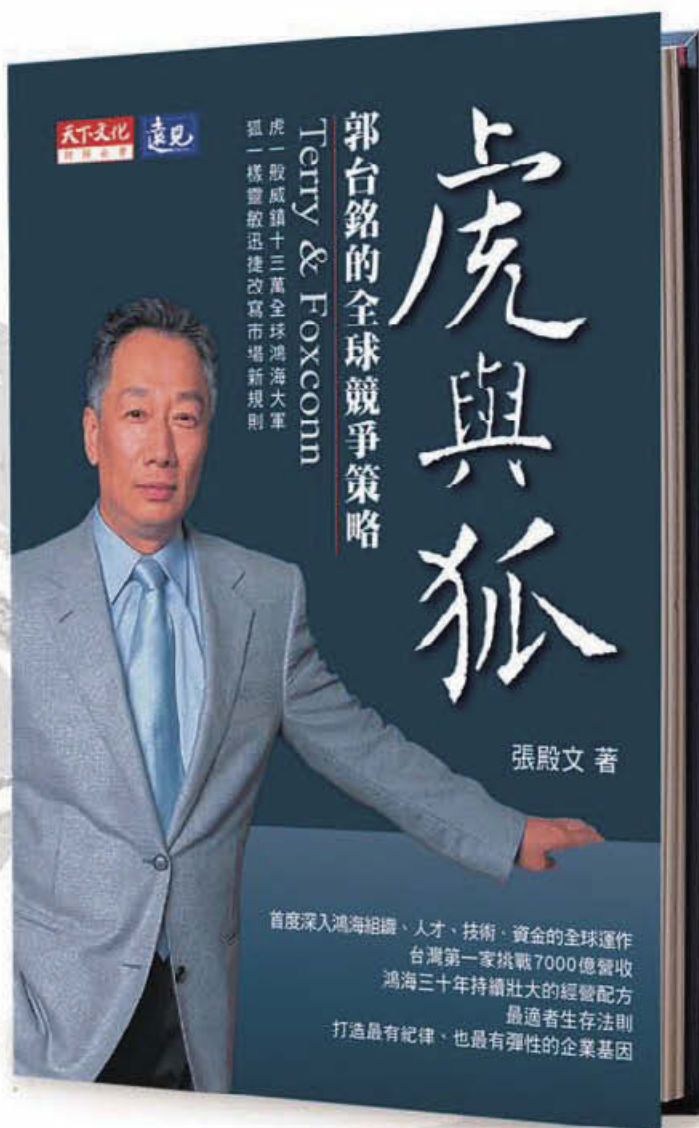
陳宗怡 攝

首先，廣達採用優於勞基法的優退方案結清員工年資，並請關係企業廣輝電子前來面談員工，提供員工轉職機會。

除了重新任用外，廣輝也會給予訓練課程，讓換工作的員工更快適應新工作。工作地點變動後，為了體貼員工，公司也提供交通車接送。

當裁員是必要之惡時，企業也必須學習處理這項棘手的課題，畢竟，沒有哪家公司希望大門口總是擁擠著憤怒的員工在舉牌抗議。

G



上市第一週，榮登金石堂財經類暢銷書排行第2名！
上市第一週，榮登博客來網路書店企管類暢銷書第6名！
上市一個月，印行突破45,000冊！

讀懂郭台銘的第一本書

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

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

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

郭語錄當紅 你不能不讀！

205則郭台銘語錄完整呈現



未老先「休」： 台灣中高齡人力資源的浪費

■ 李誠

未老先「休」在台灣

台灣在近年來人口老化的情況愈來愈嚴重。人口老化不但會為一國帶來倚賴人口的比例提升，社會福利、健保支出的增加，也會導致一國勞動供給、稅收與儲蓄率的下降，政府與社會負擔的增加，經濟成長率的減低。因此，有人口老化的國家在近年來都很積極地擬訂不同的勞動市場政策，企圖減緩中高齡人口退休的速度，並提升中高齡人口的勞動參與率。我國在人口老化的政策上較注重提升生育的人口政策，對提升中高齡人口勞參率的勞動市場政策不多，但是這卻是當今政府應該非常積極處理的問題。因為在近年來台灣高齡人口的勞參率有非常快速的下降，導致中高齡人力的流失，同時，勞參率下降有向年輕人延伸的跡象，造成四十到五十歲中年人士提早退休的未老先「休」之情況。

如圖一所示，台灣五十五到五十九歲男性高齡人口的勞參率在1991年是81%，與鄰近的南韓（85%）接近，比日本（92%）低，但比其他高所得的英（80%）、美（80%）、法（68%）、德（78%）等國高，但是在2000年下降到72%，比南韓與日本低，也比英、美、德等國低，只略高於法國而已。

在2000到2004年之間男性勞參率更下降了四個百分點，使我國五十五到五十九歲男性勞參率成為全球最低的國家之一。六十到六十四歲

高年齡男性勞參率也有同樣的趨勢，比鄰近的南韓與日本低很多，而且近年來也在做快速的下降。

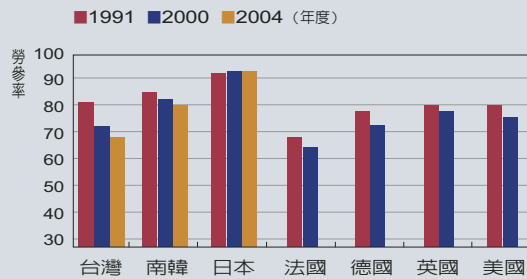
男性勞參率快速的下降並不限於高齡男性，中年如四十到四十四歲，四十五到四十九歲，五十到五十五歲男性勞參率在1991年與2004年間也從97.8%、96.2%、91.2%下跌到93.7%、90.9%與83.6%。世界各國經濟發展的經驗顯示，男性勞參率會隨著一國經濟發展而下降，但是台灣中高年齡男性勞參率下降的幅度遠比鄰近的日、韓及歐美國家大。因此，如何扭轉男性中高齡勞參率的繼續下降，是政府的當務之急。

為什麼企業不喜歡雇用中高齡人員？

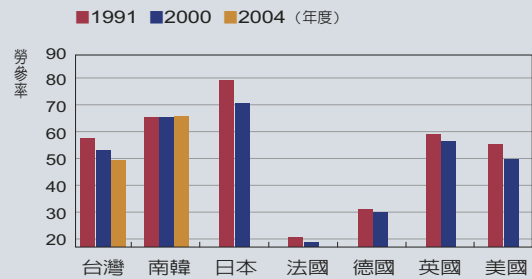
先進國家都訂有禁止年齡歧視的法令，以維護中高齡人力資源的充分運用，但是台灣並沒有此類法令，因此報紙上經常可以看到企業在招募廣告中，明目張膽地列出招募人員年齡的上限（如三十五歲）。此外，企業不喜歡雇用中高齡人口除與目前的勞基法有關，還有下列的原因：

1. 中高齡工作人口的薪資高，福利佳，醫藥保健成本高；
2. 中高齡工作人口的生產力低，因為隨年齡的增加，人的體力會減弱，健康轉差；
3. 在當今高失業的時代，老年人應把工作崗位讓給年輕人，因為年輕人失業所受到的衝擊

圖一 1991到2000年
各國五十五到五十九歲男性勞參率：



圖二 1991到2000年
各國六十到六十四歲男性勞參率：



資料來源：OECD與主計處 繪表：吳盈恩

比中高齡失業人口大。失業不但影響到年輕人目前的所得，也影響到他們未來的所得與人力資本的累積，失業也會使他們日後對工作不積極。此外，年輕人正在開始組織新家庭，兒女的負擔、房子貸款、汽車貸款及其他費用，使他們的經濟負擔很重，而中高齡（特別是五十五歲以上的高齡人口）他們的小孩已長大，經濟獨立，不需他們的資助，而房貸也已付清，所以經濟負擔在減少中。

其實這些理由都有其迷思之處，中高齡人口的生產力不一定比年輕人低，因為他們比年輕人的忠誠度高、移動率低、經驗多，因此可以補償他們體力的下降、健康的轉差。此外，近年來醫藥技術的進步，使很多人雖然五十到六十歲，但是體力仍佳、健康亦優，年齡並沒有影響到他們的工作能力。現有研究也指出，年齡的成長並不一定與生產力呈負面的關係，英國一項對公車司機所做的實證研究曾指出，五十五到六十四歲的司機比任何一個年齡組的司機的生產力都高，因為他們的意外事件非常低，他們的經驗足、耐性高，長年的公車駕駛磨出了他們的耐性，他們對體弱、年長的乘客有同情心，因此是最佳的公車司機。此外，那些意外率高的司機早已在年輕時被淘汰了，剩下都是很謹慎、有耐性的好司機。至於高齡工作者的高人力成本是可以透過不同的人力資源管理方法加以調整與控制的。

開發中高齡人力資源的方法

根據各國的經驗，開發中高齡人力資源的方法很多，如：

1.提倡漸進式的退休制度。

2.五十五歲以後，企業對退休金、健保等福利的提撥比例逐年減少，而個人提撥的比例逐年提升，如此可以減輕企業對中高齡員工福利的成本，提升他們雇用中高齡員工的意願。

3.倡導活力老化的計畫，如提倡終身教育，回流教育。生產型員工在四十五歲起開始逐步規劃，轉入需求體力較少的服務型工作；發展老年養護產業，大量雇用中高齡人口從事社會服務工作，讓他們照顧年齡更長的人士；設立目標訓練計畫，如英、美等國設有針對中高齡員工的職訓計畫，協助中高齡員工維持即時的生產知識與技能。此外，開發老年人與年輕人非互相替代的職業結構，開創年輕人與高齡人口互補而非互替的工作環境。

結論

在近年來台灣不但中高齡人力流失快速，而且年齡下降，有未老先「休」的趨勢，政府應及早擬訂政策扭轉此種逆勢，並積極開發中高齡人力資源，提升他們的勞參率，降低台灣倚賴人口的比例，以提升台灣勞動供給。

（作者為中央大學管理學院金鼎講座教授）

G

清交合併第三波始末記

否決百億

〈我知道的清交合併的歷史〉一文，刊出於2005年6月份《遠見》雜誌，但寫於2004年的10月，當時即在網路上流傳。

這半年來清交合併的事又有了一些新的發展，結局出乎意料，我的立場也從不干預校事變為熱心關切，本文對此發展再予補充報導。

■沈君山

2004年秋初，清華交大的校園就流傳教育部有意讓兩校合併，然亦僅止於傳言，並無正式討論。10月22日行政院忽然召開了一個記者招待會，由院長游錫堃親自主持，會同兩校校長共同宣布了合併計畫，在校園引起震驚。11月5日清大五位（全部在世的）前校長和前代校長聯名致函現任校長表示關切：「對目前推動的合併持保留的態度」。此函後來載諸報章。在校內校外都產生很大的影響，原來預定12月兩校同時召開議決清交合併的校務會議，也暫停舉行。

至次年2月，閣揆易人，清大徐遐生校長也聲明不再續任，此事似乎告一段落。但5月16日，各國立大學突然收到一封教育部的公函，以「規模化」和「法人化」為條件，要大家提出申請，送上意願書和計畫書，據之以分配五年新台幣500億元（及可能的十年

意願書的勇氣

1200億元)的特別預算。此預算中的60%將分配給「最多兩所」學校，以打造國際一流大學。

第三波方案：逐步整併

所謂「規模化」的界限，最初還明定學生人數一萬八千五百人以上。說白了，要求規模化是教育部針對清交合併的紅蘿蔔。全國兩所學校，其中之一當然是台大；另外一所，清交合併是清交，否則就是成大。此函一來，清交校園當然又躁動起來。6月30日是遞件的截止日期，6月8日兩校同步召開相當於校務會議常委會的校務發展委員會，決定是否送件及其內容。前一天晚上李遠哲院長御駕親征，在交大召開與兩校師生的座談會，說明合併打造一流大學的構想。台上李院長居中，左右分別是兩校的校長和副校長；台下則大部分是反併派的兩校教員。

李院長一直是兩校合併的主要推手，但也一直明白此事非一蹴可幾，尤其經過近半年的溝通瞭解，逐步而行的構想與當初游撲由上而下、速戰速決的策略已大相逕庭。座談會期間台上台下攻防依然激烈，部分詢問的言詞也相當尖銳，但李院長一概以民主風度回答，會後，許多教授還圍著李院長討論了很久。

6月22日，清交同時召開校務會議，決議是否接受兩校工作小組協調出來的合併意願書草案，其要旨如下：



「兩校同申願在教育部『發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫』的十年計畫中，逐步整併並發展成國際一流大學。初期前四年兩校將加強實質合作，……到第五年時，兩校在考慮政府發展國際一流大學計畫第二期五年經費，並評估前四年校務整合之運作與成效後，合併案將交由兩校校務會議進行同意投票……。」

在（第五年）兩校校務會議通過兩校合併前，兩校維持現行之運作體系，並共同成立『校務發展諮詢委員會』，聘任一執行長以督導教育部『發展國際一流大學及頂尖研究中心計畫』，補助經費之運作。……」

這個意願書，至少在清華是正反雙方幾經折衝產生的結

果，事實上也已得到教育部的默契同意，其與2004年秋，游內閣片面宣布清交合併的情況已大異其趣。

打個通俗的比喻，2004年的方案是不問雙方是否同意，先來個即刻拜堂成親；現在則是用一筆錢（每年100億元的60%，相當於教育部補助兩校的正常經費）誘使雙方同意以結婚為意願目標，先相交出遊，還可以買些新衣服新首飾等，四年後再決定，若兩情相悅，則真正拜堂。

清大通過，交大否決

平心而論，這是一個相當溫和的方案，摸著石頭過河，用實踐檢驗得失。

我是堅決反對清交合併的，對此意願書有複雜的反應。雖然形式上不同意以有合併意願開頭，感情上也不願見台灣的清華就此消失；但若四年實踐證明合併可行，而且年輕一代也都接受，那至少理智上，我也必須接受。更主要的，基本上我不認為每年100億元而且將60%分配給北部兩校的方案，在當前政治環境下能維持兩三年；到了第五年，這筆錢沒有了，合併之事也自然無疾而終。

所以，假若我是校務會議代表，雖不會贊成，恐怕也不會投反對票，大部分清大教授亦同此心理，而確實，它在清大的校務會議順利以高票通過。但在同時舉行的交大校務會議卻被否決了。

否決的經過，相當戲劇化，那天下午，我正在網上與人下棋，忽然電話響了，一個女子的聲音：「我是交大的×××，正在開校務會議，合併案被我們否決了，清大趕快響應……」隨即掛斷。年紀大了，耳朵有點背，話沒有聽得很清楚，而且此事似乎不太可能，正在迷惘間，電話鈴又響起來，這回報名報姓，是某大報的記者，確切地告訴我，交大把意願書否決了。這太不可思議，一時



沈君山小檔案

現任吳大猷學術基金會董事長、新台灣人基金會董事長。
歷任清華大學校長、理學院院長等。

黃明偉 攝



國內大學欲發展出國際一流大學的水準，校際間應重視資源合作、共享。

陳宗怡 攝

興奮，對著電話叫了一聲：「Oh, great!」記者總是同情反方的，可能是愈鬧愈有新聞吧，就附和著說：「Great，偉大吧！」我就說偉大偉大，其實也只是有種的意思，並沒真正的說偉大，但第二天報紙將此對話稍稍誇張地報導了，又加上醒目的標題「沈君山說交大太偉大！」這下就把我定了位，策反兩校反併反體制的精神領袖，一輩子都是既不革命也不反革命的不革命，年逾古稀卻成了老革命，真是有點冤枉。

逕行合併不如實質合作

後來交大又投了次票，還是沒通過，波濤洶湧的第三波合併，就此暫時告一段落。清大的領導們也沒有不開心，因為雖未娶到新娘（其實也不真想要），但總求了婚，原來答應的

陪嫁少不得，還是會有一份！

這事並沒有真正結束，清交兩校在新竹建校（老一輩的校友總說復校，新一代的則說創校；建校是中庸的說法）將近半世紀，地緣相鄰，性質相近，但都已發展出不同的風格，從這次處理合併案的經過和結果就可以看出來。現在事過境遷，回過頭來平心靜氣的檢討一下，這兩個公立學校，要想更上層樓，發展成「一流大學」，確實必須建立一種密切關係。各幹各的，老死不相往來，肯定是浪費資源。但逕行合併至少中短期（十年吧）內也必然紛擾不斷。

各自發展高度合作是中庸可行之道。這次掌握兩校資源管道的教育部，以理不足以服人的「規模化」之名來利誘合併，名不正而言不順，其敗也宜。今後推動「計畫性合作」以提

升資源利用的效率，方是務實之途。

合資設施，共享資源

合作投資計畫宜以教育設施為主，大型研究設備也可包括在內，但個別研究計畫仍應通過國科會管道補助，他們已經建立了嚴謹的審查制度；而且合作不限清交。譬如李遠哲院長常用來舉例的NMR（核磁共振儀），一套頂尖的NMR要新台幣6~7億元，單一學校當然購置不起；那麼，就聯合清交甚至只有三、四十分鐘車程的中央大學一齊來申請，設置三校的貴重儀器中心，務求物盡其用。又如國際學人宿舍，中央就遠了些，那就清交合建，甚至近在咫尺的工研院也可參與。總之，許多合併想做的事，合作也一定可以做到，近期内像哈佛、麻省理工學院

(MIT) 合作的模式，如互相選課、互相選指導教授、實驗室各別合作等，可以參考。這兩個也不過一萬多人的學校，也鬧過合併（哈佛想買下MIT），一度搞得很緊張，現在想開了，競爭合作但不合併，反倒相得益彰。長期的話，以兩校一院（清大交大和清交研究院）做為努力的遠景也可以考慮。

中研院與教育部的責任

另外，中央研究院是國內研究的重鎮，無論人力（包括海外院士）資源和財力資源，都

遠超過個別大學。全世界其他先進民主國家，都沒有類似的機構。我以為在協助台灣打造一流研究大學的努力上，中研院有不可取代的地位與不能迴避的責任。清交與之車距僅一小時許，有規劃的長期合作，對提升兩校研究水平有事半功倍之效。

至於教育部，手上有了五年500億元的經費，如何分配運用來打造國際一流大學呢？我以為把研究大學用規模化、法人化做標準，分做一、二兩級來分配如此巨額的經費，是一

個政治上行不通、教育上也未必明智的作法。用學校長期發展計畫代替規模化（法人化待法源確定後再提）做為分配的標準，是較公平易接受，且亦能達到原來期望的方式。譬如台大提計畫，在計畫中需要規模化的地方，因為本身已有規模，就不必再強求合作；清交不具備此條件，就須合作才能爭取這筆額外款項。又如成大，有點規模，但尚比不上台大，中山中正就更小，因此，也必須以成大為中心合作，在南部形成一個一流大學系統。 **G**

清交合併的思考

什麼是一流大學？

這一波清交合併，來勢洶洶，而且自上而下，因此有各種傳言，包括去中國化在內。

但在學術界，基本上還是源於「打造國際一流大學」的理想。

■ 沈君山

什麼是一流大學？大學的功能是什麼，自來就有不同的說法，我以為可以包含三方面，一是培養精英人才，二是創造新知發揚舊識，三是

做為社會良知的最後堡壘。

研究新知與舊識

上述第一、二項就是一般所謂的教學與研究。研究的成果

因為可以量化，例如折算成SCI（科學文獻引用指標），SCI的排名，最常被引用做為衡量一流大學的標準。但其實真正可以傳世致用的研究成果是少之





**不能用純功利的觀點來推動研究；
研究的真正動力
往往來自單純的自我滿足。**

又少；而且所謂「突破性」的貢獻，即使在大師之間也有很大的差距。

俄國的大物理學家蘭道（Lev Landau）曾說愛因斯坦對物理的貢獻，是像波耳（Bohr）、海森堡（Heisenberg）這種一流大師的十倍（one order of magnitude difference）；而波耳等又是二流大師〔舉了費曼（Feynman）為例〕的十倍；他自己（也是諾貝爾獎得主）則又差了一級，大致是二流半到三流之間。蘭道之言或嫌誇張，而且也不適用於應用性團隊型的學科，但也凸顯不能用純功利的觀點來推動研究；研究的真正動力往往來自單純的自我滿足。

培育人才，貢獻社會

研究風氣是學術風氣的核心，又與教學新知息息相關，大學做為學術的殿堂，將研究成果視為重要指標，絕對是應該的，但也不應是唯一的。

培育人才才是大學最基本的功能。但因為不容易量化，所以即使在校內，儘管平時一貫強調教學的重要，但到升等獎助需要實際評量時，卻總依據著作（研究成果）為標準，這似乎是無可奈何的。但一個大學是否盡了它教育的責任，長期下來，卻是可以衡量的；兩個關鍵性的指標，其一是（譬如說）二十年內畢業的校友在社會上的成就和貢獻，其二是這些校友把子女再送回母校受教的意願。這兩個指標其實較傳統論文數量的SCI等更有意義，研究大學還是大學，不是單純的研究院。但因教育的效果不是立竿見影，又並沒有所謂國際標準，似乎並不為人重視，對這兩項指標也沒有人（至少在國內）做過認真的統計，頗為可惜。

做社會良知的捍衛者

至於第三項功能，也就是大學的另一責任：社會良知的捍

衛者。像十九世紀初英國的紐曼主教（John Henry Newman）說的：「大學做為學術的殿堂，描繪出一理智的疆域，在那範圍內，對任何權威，既不侵犯，亦不服從。」這項責任的重要性，隨時地而有不同。在威權時代，像古代中國和十八、十九世紀的歐洲，對於至上的皇權或神權，大學（中國稱太學）成為體制內的獨立制衡力量，發揮很大的作用。

現在民主時代資訊發達，智識普及，更有各種不同的制衡管道，這項功能的重要性已大幅降低。但在個別事件的表現上，對砥礪社會風氣還是有很大影響。

從這一角度看，交大的同仁以充分準備，獨立判斷，不受利誘，不為勢屈，不受威權的影響，在校務會議中否決了上級的提案，很當得起紐曼的「在理智的疆域，既不侵犯，亦不服從」，稱譽一聲有種的偉大，實不為過也。 **G**



「高學費」與 「五年500億」

■黃碧端

台灣的大學收的是「高學費」嗎？客觀地說，不是。但近幾年來，對學費的辯論乃至抗爭，像季節性的症候，每年春末夏初各校要提報下年學費的時候，就會發作起來。今年，在六十幾個申請調漲的學校中，教育部杜正勝部長面對強大的抗爭壓力，一夕之間將已公布的十八個通過名單降為十個。「民怨」是暫時平息了，但是，類似戲碼年年都會上演，台灣的高等教育，在這樣的情況下，幾乎沒有任何可反映市場或以合理的成本提升品質的空間。

台灣不是「高學費」，最顯然的指標，是學費跟全年每戶平均所得的比較：私立大學一學年收費（約新台幣10.7萬元）占全年每戶平均所得（約新台幣106.4萬元）的10%上下，國立大學則約5%。這個比例，跟先進的美、日比，都遠遠為低。在歐洲，連高稅負的社會福利國家不收學費的也已經愈來愈少；而開始收的，如英國，幾年之間一路飆漲，目前已逼近新台幣10萬元（外國學生且三倍收費），並預告2006年學費將調漲至3000英鎊（約新台幣17萬元），其漲價趨勢不變，至為明顯。

是「高學費」而幾乎注定會年年被抗議的，大概只有台灣。最大的原因，仍在大學數量膨脹過速。從前可能開始謀職成為生產力的，現在因為要繼續做大學生、甚至研究生，不僅無助於家庭經濟，反而成為純消費人口。即使家庭有能力負擔他們的學費，他們仍多少會把「不接受調漲」視同心理上對自己和父母家庭

的交代。其次我們必須正視過去五、六年間，台灣經濟的快速惡化確實造成相當比例的「新貧」。這些新貧面對高教「普及」的新形勢，連選擇讓孩子不繼續升學的自由都沒有；他們是真正的弱勢，只能企望少付學費！一流大學是金子打造出來的。一個哈佛大學，一年的經費就超過台灣五十幾所公立大學自政府拿到的預算總和。

台灣如果高教預算無法增加，大學數量也難以減少，年輕人也不可能捨升學另謀發展；則高等教育面對的，必然是品質稀釋，舉世前進我獨後退的窘境。然而，我們畢竟也看到政府大手筆地規劃了「五年500億」的巨額補助，準備只讓六、七所「研究型大學」獨得；當局打造頂尖學府的用心雖可理解，但哈佛本來就不是一到五年造就的，孤注一擲的經費幾乎注定會是可怕的浪費。

六、七年前政府曾以五年100億的特別預算，挹注五、六所大學的研究計畫，結果諸多執行的困難還會造成主事者受到「執行不力」的懲處。如今在更惡劣的高教環境中，這五倍於當年的經費，幾乎必然會更造成得者陳倉米爛而不得者無米為炊。台灣不是「高學費」國家，但是需要較高學費的資源，才能提升經營環境和教學品質。有500億可花的政府，應該想的是這樣的問題。

（作者為國立台南藝術大學校長；本專欄由洪蘭、黃達夫、黃碧端共同主持。）

G



科學與宗教相違背？

從行星吸取的教訓

■ 李國偉

以加州理工學院布朗（Dr. Mike Brown）教授為首的團隊，於7月底宣布發現了太陽系裡的第十顆行星。其實太陽系裡除了為人熟知的九大行星外，還有各類物體。用什麼樣的定義把「行星」區分出來，近年反而成為有爭議的問題，目前連冥王星都快要保不住第九號行星的頭銜了，天文學界恐怕很難接受這顆新發現的星算是行星。行星的舉動確有令人困惑的地方，古代西方人觀察發現，行星軌跡居然會出現先倒退再前進的狀況，因此發明繁複的模型來解釋這種怪異現象。

十八世紀有人歸納出來行星軌道的一種規則，粗略地說就是由太陽向外量度，每顆行星到下一顆行星的距離，約略是該行星到前一顆行星距離的兩倍。目前為止，如果把小行星帶也看成一顆行星，則只有海王星有些犯規。然而，這麼看似單純的「定律」，至今還無人說得清楚它的所以然。

從天文觀察資料裡歸納出數學規律的本領，恐怕很難有人能跟十六、七世紀之際的克卜勒（Johannes Kepler）相比。克卜勒是一位虔誠的基督教徒，他相信上帝至高的智慧已經替星球做了最佳的安排。他曾經用古希臘人發現的五種正多面體，來解釋當時所知六顆行星間的距離。但當他接收了裸視觀天者第谷（Tycho Brahe）的精確數據，並且核對出多面體理論會產生誤差時，便毫不猶豫地加以割愛。

克卜勒在長年分析數據之後，毅然推翻前人深信不疑的主張，創立了行星繞日軌道是橢圓的行星運動第一定律，以及相同時間掃出相等面積的行星運動第二定律。克卜勒根據他的堅定信仰，進一步推測上帝應該讓行星演奏出天籟的音響。他從行星繞日的速度比例間，居然找到各種各樣和諧的音程。正是在尋求這類比例關係的計算裡，他發現了行星運動的第三定律，也就是每個行星繞日週期的平方，正比於它與太陽的平均距離的立方。這條定律後來啟發了牛頓的萬有引力理論。

雖然近世常有人把宗教與科學對立起來，但克卜勒卻是一個宗教信仰啟發科學研究的鮮明例子。其實科學家必須對「宇宙存有可辨識的規律性」這種形而上的論斷具有信心，否則任何的科學研究都無從開始。「規律性」的存在與「上帝」的存在，從某種意義上來講或許彼此等價，也都難以給出更基本的證明。克卜勒有能力跨越科學與宗教的界線，主要的因素是他在虔誠彰顯上帝榮耀的同時，也沒有背叛科學的實證準則。

現在有人簡陋而嚴重地扭曲科學的運作規範，卻披著宗教信仰的外衣，攫取跨界的利益。學界是否也可從克卜勒研究行星的史實中吸取教訓呢？

（作者為中央研究院數學研究所教授；本專欄由周成功、牟中原、李國偉共同主持。）

G



振興東北地區經濟

東北地區資源豐富，然而人均收入卻遠遜於南方沿海地區，如何改善貧困的命運？發展民營企業是關鍵。

■ 華而誠

過去四分之一個世紀，中國在由中央計畫經濟轉型至市場經濟上，獲致重大進展。然而，轉型至今尚未完成，一個重要的例子正是東北地區，包括遼寧、吉林、黑龍江三省，其轉型為市場經濟的進程，遠落後於其他地區，與南邊的沿海地區相差更為遙遠。

但其實不需要絕望；相反的，如果中國過去近四分之一個世紀成功的經濟轉型可以提供指引的方向，東北地區就能藉由成功的市場轉型，開發其龐大潛力，進而大幅提升未來的生活水準。

最近，我有幸參加了中國一場關於振興東北地區的高層次論壇，使我對此地區面臨的問題的瞭解獲益良多。以下就是我對於東北地區所面臨的重要發展議題，以及如何啟動此地區持續成長動能的淺見。

瓶頸：就業吸收力低落

對中國而言，東北地區的重要性相當高。單就2002年，東北地區超過一億的人口占中國總人口8%，GDP占全國的10%，中國政府已不能坐視東北地區的落後，更遑論其重要的工業基礎及關鍵戰略角色。基於這些理由，振興東北地區成為中國經濟計畫的優先要項。

然而，東北地區2002年人均收入為9880人民幣（1美元＝8.28人民幣），遙遙落後繁榮的南邊沿海地區，如長江三角洲地區的2萬5262

元、珠江三角洲地區的3萬6440元、以及大北京經濟地區——北京、天津與塘沽的2萬3721元。不過，東北地區人均所得仍較全國平均的8158元為高，代表它並非全國最貧困的區域。事實上，另一個政府區域開發計畫的重點——西部地區，比東北地區還要窮困；但它可能是全國中唯一較東北貧窮的區域。

進一步檢視統計資料，就會發現東北地區的狀況並非如此樂觀：吉林省的人均收入（8322元）只微幅超過全國平均，黑龍江省（7559元）甚至較全國低7%。

如何解釋東北地區的貧窮？低勞動生產力固然是標準答案。然而，一個更顯著的原因是東北地區較低的就業吸收能力。

2002年，東北地區每一百位居住人口中，只有四十三位能找到有報酬的工作，較全國平均的五十七人，低了三分之一。換句話說，如果東北地區能提高就業率至全國水準，其生活水準就能提高三分之一，達到1萬3316元，超過全國平均所得63%之多。

這項簡單計算顯示，創造新的就業機會是提升東北地區生活水準的關鍵。

此外，藉由持續推動市場經濟改革以提高勞動生產力，則是提高生活水準的最終保障。

但是，在改革的初期階段，就業率非但無法提高，反而可能有所降低；而這也是東北地區目前就業率依舊低下的理由。

► 2002年大陸重要經濟區人均收入比較

人均收入（單位：人民幣）



資料來源：中國統計年鑑

繪表：劉麗堅

解決之道：民營經濟部門

在過去中央計畫經濟時代，高階領導人常稱東北地區為「共和國長子」，以強調其在國家發展中的重要地位。

確實，由於東北地區擁有豐富的穀物、自然資源及礦藏，如石油、鋼鐵等。於是中國政府把東北地區定位為全國重工業基地，並把它建設為工業的裝備工廠。

不幸的是，與許多資源豐富但經濟落後的發展中經濟體一樣，豐富的天然資源對東北地區開發帶來的是禍不是福。更由於國營企業是東北經濟的重心，因此即使在其他地區市場經濟改革已如火如荼，東北地區計畫經濟的旗幟仍舊鮮明。

東北地區現在已經開始企業改革與重整。中央政府在財政、社會保障、甚至金融領域內的某些改革將率先在東北試點，用以推動東北地區的經濟發展。中央並以預算資源協助東北提供因改革而導致的裁員以及相應增加的「改革成本」（退休金、遣散費、轉換工作成本等）

所需的資金。

但是有限的預算資源並無法長久滿足各類競爭性的需求，根本解決之道在於為區域經濟創造一個活力的民營經濟部門，也唯有如此方可確切保障改革的持續。

關鍵：政府角色與企業倫理

民營企業不只能為東北地區創造就業機會，還能加強創新與技術升級，這是東北地區維持成長的關鍵。故東北應利用國務院近期出臺鼓勵民營企業發展新舉措的契機，為民營企業創造一個適合其營運的環境；這是吸引民間資金與擴張其在東北經濟地位的關鍵。

所幸民營企業呈現了加快發展的勢頭，但是政府仍需降低對經濟的干預以及對市場的控制，多讓市場承擔風險，並遵循法治。

此外，培育一個基於信任與倫理的健全企業文化，也相當重要。根據最近的調查，東北地區在這項評比上的得分並不好。當缺乏信任與倫理時，高昂的商業交易成本將使所有事業望之卻步——不論金融或實體，內資或外資，規模大或小。以市場經濟發展成熟的美國為例，近年就發生一連串企業醜聞；這提醒我們，缺乏企業倫理與信任，將會嚴重侵蝕市場經濟與企業的根基。

最後，基於兩項觀察，我對東北地區的發展前景十分樂觀。第一，雖然目前狀況不佳，今日東北地區的經濟條件已經遠較1970年代晚期——中國剛開始經濟改革時——好了很多。第二，來自中國其他繁榮地區的同儕壓力，也將成為推動東北地區前進的重要動力。

（作者為前世界銀行大中華區首席經濟學家，現任紐新大學教授；王怡榮翻譯。本專欄由朱博湧、許士軍、華而誠共同主持。）

G

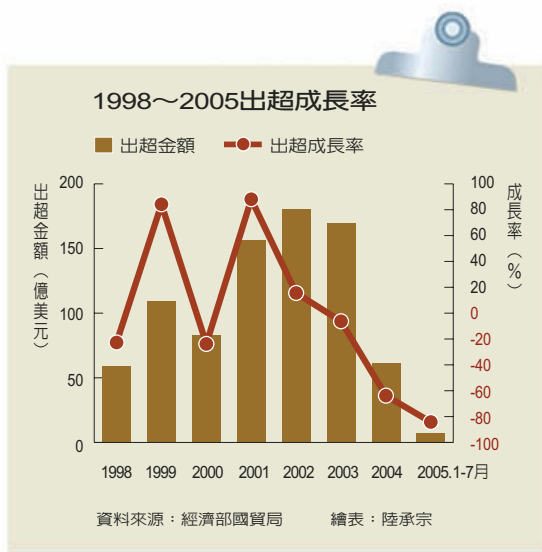
國內聚焦

■ 萬敏婉

出超成長創史上新低

國貿局最新的進出口統計中，我國1到7月出口金額為1051億美元，較去年同期上升6.62%，但同時進口金額1043億美元，較去年成長11.24%，使得我上半年貿易出超僅達7.55億美元，與去年同期相較，衰退了84.2%，衰退幅度為歷來新高。

經濟部國貿局長黃志鵬認為，在目前的全球貿易情勢中，欲保持高額の貿易出超有一定難度，且高額出超對經濟的長期發展並非絕對正面。對於目前出超縮減的趨勢，黃志鵬並不悲觀，更表示今年有信心可以讓出超保持在20到30億美元的範圍。



台灣衰退度高於中、韓

受到國際景氣擴張速度減緩、國際油價狂飆以及國內生產中心逐步外移的影響，我第二季經濟成長率下修了〇·五七個百分點為3.03%。至於全年的經濟成長率，由於上半年機械設備的購入可望提升下半年製造產能，加以股市回溫及民間重大投資案的持續進行，主計處對於全年的經濟成長率，則較5月的預估上修〇·〇二個百分點，預計全年經濟成長為3.65%。然而，與東亞其他國家相較之下，台灣的衰退程度較高，顯示台灣必須小心，以免成為東亞競爭環境中的前浪。

2004~2005經濟成長率升降幅

國 家	2005年經濟 成長率預測 (%)	2004年經濟 成長率 (%)	變化幅度
台灣	3.65 (3.63)	5.7	-36.0
日本	1.3	2.7	-51.9
南韓	3.8	4.6	-17.4
中國	9.3	9.5	-2.1
菲律賓	4.7	6.1	-23.0
馬來西亞	5.2	7.1	-26.8
印尼	5.5	5.1	+7.8
新加坡	4.1	8.4	-51.2

註：() 為上次預測數字
資料來源：行政院主計處 繪表：陸承宗

資訊產品生產值、量雙升

據資策會資訊市場情報中心(MIC)的統計，2005年上半年我國主要資訊硬體產品(包含海外生產產品)，生產總值達344億美元，較去年同期增長16.8%，其產量亦成長13.3%。其中，以筆記型電腦的產值比重最高，占總產值的38%，產值增幅最大的則是PDA產品，較去年同期上升了97.5%。

然而，受到顯示器平均單價下滑的影響，我國上半年顯示器生產總值較去年同期微減0.9%，其中，液晶顯示器的價格跌幅最大，使得其產量儘管上升了58.5%，但產值卻只較去年上升了10.4%。

2005上半年資訊產品總值

資訊產品項目	海內外生產總值 (億美元)	成長率 (%)
總計	344	16.8
筆記型電腦	131.3	41.1
液晶顯示器	76.2	10.4
桌上型電腦	47.9	7.1
主機板	36.8	0.8
光碟機	16.9	0.7
PDA	14.3	97.5
映像管顯示器	10.5	-43.0
伺服器	10.1	14.4

資料來源：資策會市場情報中心(MIC) 繪表：陸承宗

彼岸探索

■ 陳致中

中國企業五百強 中國石化居首

由中國企業聯合會、中國企業家協會公布的2005年「中國企業五百強」排名中，中國石油化工集團（中國石化）以6343億人民幣營業收入高居榜首，國家電網、中國石油則分居二、三名。

這次中國企業五百強的進入門檻達到45.72億人民幣，比2004年提高了15億。同時中國企業五百強在中國經濟中的重要性也不斷提升，2002年時五百強企業的營業收入總和占全中國GDP的63%，而今年這個比例已提高至86%。

中國企業五百強前十名

中國企業五百強排名	企 業	財星五百大排名
1	中國石化	31
2	國家電網	40
3	中國石油	46
4	中國人壽	212
5	中國移動	224
6	中國工商銀行	229
7	中國電信	262
8	中國化工	287
9	上海寶鋼	309
10	中國建設銀行	315

資料來源：中國企業聯合會 繪表：陸承宗

全球旅遊熱點 中國排名No.4

根據世界旅遊組織（World Tourism Organization）的調查，2004年國際旅客最喜歡旅遊的地點為法國，共有七千五百一十萬人次到訪；排名其後的是西班牙與美國。而中國則吸引了四千一百八十萬人次的旅客，成長率達26.7%，超越義大利而成為全球第四名的旅遊熱點。

2003年的SARS疫情讓全世界的旅遊業都出現衰退，不過在2004年好轉。去年全球的國際旅客達七億六千萬人次，比2003年增長10%。其中到訪香港的旅客增長40.4%，是全球成長率最高的地區。

全球旅遊熱點排名

排名	國 家	到訪人次 (萬人)	成長率 (%)
1	法國	7510	0.1
2	西班牙	5360	3.4
3	美國	4610	11.8
4	中國	4180	26.7
5	義大利	3710	-6.4
6	英國	2770	12.1
7	香港	2180	40.4
8	墨西哥	2060	10.5
9	德國	2010	9.5
10	澳洲	1940	1.5

資料來源：世界旅遊組織（WTO） 繪表：陸承宗

大學五百強 大陸八所上榜

上海交大公布2005年度「世界五百強大學」排名，其中大陸學校仍維持八所上榜，和2004年相比沒有大幅變動，不過清華大學、上海交通大學兩所排名略有提升。另一方面，香港的上榜大學也未出現變動，但台灣除了原有的台大、清大、成大等三校外，交通大學及陽明大學今年也進入五百強。

上海交大的排名依據可分為六類指標，除了原有的獲得諾貝爾獎及費爾茲獎（數學）人數、獲高度引用學者人數、在《Nature》及《Science》雜誌發表文章數、SCI／SSCI引用論文篇數，及教職員平均表現外，今年還新增了「校友表現」新指標。

「世界五百強大學」兩岸三地排名

學 校	2005排名 (區間)	學 校	2005排名 (區間)
台灣大學	153-202	南京大學	301-400
清華大學(北京)	153-202	成功大學	301-400
香港中文大學	203-300	清華大學(台灣)	301-400
香港科技大學	203-300	上海交通大學	301-400
北京大學	203-300	中國科技大學	301-400
香港大學	203-300	浙江大學	301-400
香港城市大學	301-400	吉林大學	401-500
復旦大學	301-400	交通大學(台灣)	401-500
香港理工大學	301-400	陽明大學	401-500

附註：「世界五百強大學」只對前100名的學校進行詳細排名，100名以後的學校則僅以區間表示，分別為第101-152名、第153-202名、第203-300名、第301-400名，及第401-500名。而在各區間中的學校則以英文校名的字母順序排列。

資料來源：上海交通大學 繪表：陸承宗

法藍瓷總裁 陳立恆

25年心血 只爲品牌

2002年，陳立恆以自己的德文名字「FRANZ」，開啓自創精品瓷器品牌、進軍國際之路；今日「FRANZ」，已成功躋身一線國際精品舞台。但這趟驚險航程，如他親口所說，並非一帆風順。

■楊方儒

在台灣科技界，明基電通董事長李焜耀對品牌的熱情，幾乎可以用「狂熱」形容，爲了打造BenQ站上世界舞台，他屢次以小搏大，化不可能爲可能。

相較於科技業擁有一流實力，在國際市場能見度低的本土精品業，也有一位堅持自創品牌的虔誠使徒。法藍瓷（FRANZ）總裁陳立恆，在從來沒有台灣品牌突圍成功的國際高級瓷器市場，已經掙得一片天空。

陳立恆與李焜耀有著相似創業歷程，兩人都是從代工起家。李焜耀早年做的是宏碁不屑一顧的電腦周邊產品；陳立恆則是在南投埔里的鄉下工廠，生產耶誕樹上不起眼的小

飾品。

代工心路 / 不甘坐擁高毛利

做了二十五年的代工，陳立恆的海暢實業，除了OEM（原廠委託製造加工）耶誕裝飾外，也應國外客戶要求，ODM（設計代工）生產泰迪熊玩偶、哈利波特公仔等商品，多次暢銷到缺貨。包括美國禮品巨人Enesco、Lenox，德國Goebel、Kaiser，以及英國、日本等品牌大公司，都折服於陳立恆團隊的設計風格，以及高品質、高效率的出貨能力，合作關係因而長年緊密。

陳立恆說，光是靠飾品、禮品製造，海暢近十多年來平均

營業額高達6000萬美元，1995年時更曾創下1億美元營收高峰；尤其令人驚訝的是，海暢代工這些小玩意，毛利率竟高達三成。

「比起台灣科技業者代工一台筆記型電腦毛利率不到5%，國際禮品代工市場的競爭程度反倒緩和一些，」一位產業顧





陳立恆小檔案

年齡：40年次

學歷：輔仁大學德文系

現任：海暢集團、法藍瓷創辦人暨總裁

興趣：音樂、精品收藏

陳應欽 攝

問分析，西方人送禮是一種平民文化，歐美禮品市場空間夠大、也未完全飽和；陳立恆進一步指出，去年光是美國禮品市場即達2500億美元商機，且年年維持小幅成長，在品牌大廠專注行銷、委外趨勢愈烈的前提下，能符合嚴苛品質要求的少數代工廠，容許擁有較高

毛利。

雖然坐擁高毛利率，但陳立恆不甘心。如同李焜耀所說，「代工，就像是個遊民而已，」自創品牌的念頭，始終在陳立恆心頭縈繞著。

2002年，陳立恆做出一生最重要的決定——在沒有同業、政府任何奧援的情形下，他以

自己的德文名字「FRANZ」做為精品瓷器品牌，在美國成立公司（Franz Collection Inc），進軍國際。

短短三年內，法藍瓷異軍突起。從零開始，法藍瓷成功與英國WEDGWOOD、日本Noritake等領導品牌分庭抗禮，陳立恆表示，法藍瓷今年



「蝶舞」系列

法藍瓷 提供

營業額將正式突破1000萬美金大關。

國際驚艷 / 這牌子哪來的？

「一只小咖啡杯、一個拖盤，這些生活上的小東西，都被精心設計得像是擺在櫥窗裡的藝術品，」名建築師登琨豔認為，流線型的手工設計質感，加上精雕細琢的立體圖樣，都是法藍瓷征服歐美市場的關鍵特色。

法藍瓷上市隔年，就以初生之犢之姿，憑著「蝶舞」系列贏得紐約國際禮品展「最佳收藏首獎」。首度入圍就奪冠，大批國際媒體紛紛詢問，「這個牌子從來沒聽過，是從歐洲哪個國家來的？」

2004年，法藍瓷更進一步奪得英國禮品專賣零售商協會所頒發的「最佳陶瓷禮品首獎」，這個獎項好比是英國精品界的「奧斯卡獎」；同台獲頒「最佳水晶禮品獎」的則是施華洛士奇（SWAROVSKI）。

陳立恆憑藉著對國際高價瓷器市場的瞭解、高水準的設計團隊，還有獨到的成本控制能

力，以「一流品質，三分之一、甚至五分之一售價」策略，讓法藍瓷順利躋身一線國際精品品牌。他語帶驕傲地說，「法藍瓷不僅用品質讓消費者驚豔，更讓他們被價格『感動』。」

法藍瓷小有所成，登琨豔從藝術角度分析，法藍瓷是一個美學品牌，「把平面藝術立體化呈現，讓台灣一大票藝術家都為之讚歎。」

宇智顧問公司董事長徐小波由市場面解讀，「法藍瓷有創意、品質好、價錢又低，連現實的美國消費者都覺得物超所值。」一位收藏法藍瓷的企業家則認為，「法藍瓷成功『包裝』了中華文化，滿足歐美消費者對於東方世界的想望。」

品牌靈魂 / 懂得說故事

陳立恆的輔大同學，一起組過搖滾樂團、交情超過三十年的表演工作坊藝術總監賴聲川認為，陳立恆從年輕時代就是一個「築夢踏實」的人，「他在念大三時，曾經頂下愛迪亞民歌西餐廳（Idea House）自己經營，除了我們樂團從此擁有一

個固定表演場所外，後來連胡因夢、齊豫等歌手都在這裡駐唱，成為台灣最早的民歌發源地。」

從小就很有生意頭腦的陳立恆，早年在做耶誕裝飾ODM時就發覺到，每一件禮品都在說故事（story-telling），只要能夠契合消費者的心靈，就能在市場上成功，「唱民歌，像是訴說人生故事；法藍瓷能夠賣得出去，也是因為瓷器上的一隻小青蛙、小鴨子，能夠得到有童心的消費者喜歡，」陳立恆說。

開發「蝶舞」系列的法藍瓷設計師何振武指出，許多雅好東方文化的國際名人，都是法藍瓷的收藏家。老牌明星芭芭拉史翠珊（Barbra Streisand），去年裝潢新屋時，買了好幾組法藍瓷做為擺飾；搖滾巨星艾爾頓強（Elton John），也曾在上海一口氣買下整組「蝶舞」；甚至連尼泊爾女王，都是法藍瓷的大買家。

至於陳水扁總統出訪巴拿馬、中研院長李遠哲參加APEC會議，還有新黨主席郁

慕明面會中國國家主席胡錦濤時，也都特別帶了法藍瓷，做為伴手禮。

不分中外，收藏者愈來愈多。法藍瓷大中國區總經理馬中良認為，「因為法藍瓷代表了中國文化、『china is China』（瓷器即中華）。」

研發 / 讓藝術科技化

「台灣設計、大陸生產、全球行銷，是法藍瓷的關鍵布局，」陳立恆說，他大手筆投資CAD/CAM（電腦輔助設計/電腦輔助製造）等專業3D電腦軟體，讓台灣設計師可以在電腦上直接雕模，輸出絲毫不差的精準瓷器模型後，再送到大陸深圳、景德鎮工廠手工製作，最後在歐美四千個以上的高級百貨通路販售，「每一個環節，都歷經千辛萬苦的努力。」

陳立恆分析，歐美禮品市場廣納百川，看似競爭激烈，但沒有少數業者能夠維持寡占地位，「法藍瓷雖然沒有百年歷史，但是我們勇於創新、沒有包袱，每年可以推出超過一千件新作品，尤其對於市場喜好的精準嗅覺，更是由二十五年的代工經驗中，長期累積所得。」另外，法藍瓷也投入重金，進行前端的研發管理。許多陳立恆的科技界友人，平常

陳立恆的兩個堅持

■感性行業，仁者無敵

「仁者無敵」是陳立恆的個人座右銘，也是法藍瓷的經營哲學。

陳立恆回憶說，他的母親在臨終前，叫他要做一個宅心仁厚的人；那時的他，如母親所形容，「賺錢容易花錢難」，每天忙著接代工訂單，連花錢的時間都沒有，從沒想過做好人、做好事的意義是什麼。

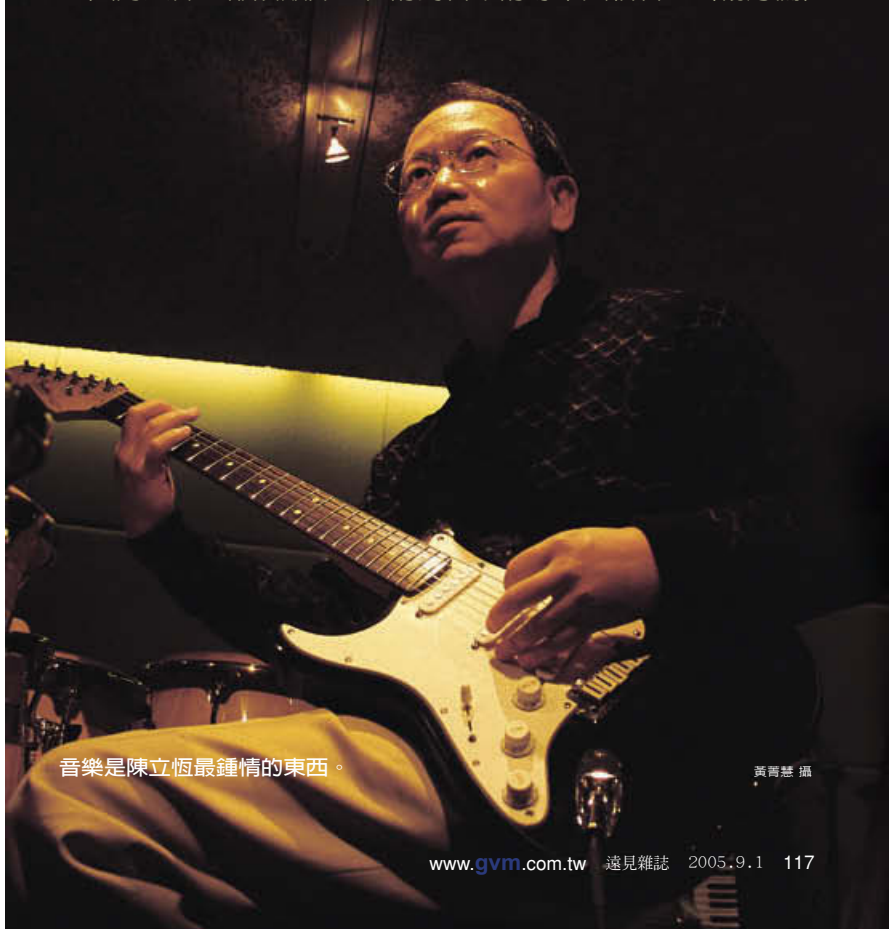
「結果現在自己做品牌，我才發現到，設計禮品，就是設計一個好的message（訊息），收的人跟送的人，都會因為這個message，一起高興起來，」陳立恆笑著說，他在進入「感性行業」後，整個人也變得可愛起來，這才思索到仁者無敵的真義。

■音樂還是最愛

「每年尾牙，老闆一定拿著吉他上台唱歌，十幾年來都是如此，」法藍瓷大中國區總經理馬中良說，卸下企業家的身分，陳立恆是一個非常天真浪漫的人。

表演工作坊藝術總監賴聲川說，雖然陳立恆現在生意做這麼大，不過，音樂還是他的根本、是他最鍾情的東西，「幾年前，陳立恆發了封傳真，要當時在愛迪亞一起奮鬥的八、九個朋友聚一聚，結果大家帶著老婆、小孩到他辦公室後發現，裡頭有一個show room（展示間）擺的不是法藍瓷，而是一套完整、高檔的樂器」。

「他那時當場要我吹一段口琴，我心裡想，『怎麼會隨時帶著口琴在身上？』他隨手拉開抽屜，裡面放了一整排口琴，一個調子用一支，大家都看傻了眼，」賴聲川回憶當時情景說，連資深音樂人陶大偉，都讚歎陳立恆的對音樂的專業與執著。（楊方儒）



音樂是陳立恆最鍾情的東西。

黃青慧 攝



獨到的藝術眼界、強勢的執行力，陳立恆帶領法藍瓷橫掃瓷器市場。

陳麗敏 攝

海暢集團小檔案

全球員工人數：6000人

總部暨研發中心：台北

製造工廠：

大陸深圳、東莞、廈門、景德鎮

2004年營收：

約5000萬美元

2004年營收比重：

35%自有品牌、65%代工業務，預計至2006年品牌與代工營收比重將達1：1

不相信他「科技藝術化、藝術科技化」的品牌理念，但走進法藍瓷的研發實驗室一看，每一套雕模設備與製程，都是花了上百萬美元購置，不僅在台灣禮品界絕無僅有，連在歐美等瓷器大廠都少見。

「這種敢花錢、肯花錢的研發精神，絲毫不遜於竹科的高科技業者，」徐小波觀察。

挑戰 / 品牌獲獎，代工抽單

法藍瓷品牌之路發展順遂；不過，母公司海暢卻連年面臨抽單危機。2004年，法藍瓷的品牌營收成長突破1000萬美元營收大關，讓陳立恆相當滿意；然而，海暢的代工訂單卻大幅萎縮，陳立恆自承，去年品牌與代工合併營收掉到5000萬美元，今年預計更差，可能只達4000萬美元低標，是歷史新低。

陳立恆回憶說，海暢最主要的代工客戶美國Enesco，1995

年時曾下了超過6000萬美元的訂單，相當於海暢當年六成以上的營收比重；不過，在法藍瓷品牌問世後，雙方在高檔精品市場正式對壘，Enesco不得不逐年抽單。不僅陳立恆痛，Enesco也因為找不到合適的代工廠，加上高階團隊走馬換將、經營策略搖擺，不僅市占率逐年走低，根據美國證交所財報資料，Enesco去年度甚至每股虧損3.89美元。

「法藍瓷可以效法宏碁與緯創分割的模式，兼顧品牌發展與代工業務，」徐小波建議，雖然陳立恆一心發展自有品牌，卻還是苦於代工營收下降的現實，為了雙方面兼顧，必須進行大刀闊斧的組織改革手段。

陳立恆的藝術眼界，更讓員工折服。事必躬親的他，對於法藍瓷每一件作品、每一個細節都有獨到見地，與設計團隊的感情也好得沒話說，說他身兼法藍瓷的「設計總監」，並

不為過；「跟Louis Vuitton（路易·威登）一樣，法藍瓷每一件作品都是放上陳先生的名字『FRANZ』賣出去的，」一位員工如是說。

陳立恆的強勢執行力，從年輕時成立餐廳愛迪亞，一路貫徹至法藍瓷。外界形容他是「精品界的郭台銘」，一條鞭的專制領導風格，更讓每個員工全都繃緊了神經。不過，一位企管顧問建議，「世界級的品牌，要有世界級的組織文化，一流的領導人不僅要有霸氣，更要懂得授權」。

8月11日，陳立恆特地在台北晶華酒店舉辦了一場名家鑑賞會，推出由故宮博物院獨家授權的「法藍瓷故宮」系列，讓台灣企業家們先睹為快；收藏法藍瓷作品已有一段時間的徐小波在場特別讚賞陳立恆，「他很有藝術眼光，也很有毅力，因為創新帶來的陣痛，他勇於承受。」

G

想當100%女人？ 要先知道 男人想什麼！

《活在當下》作者—**安吉麗思**
寫給女人的愛情聖經



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

《活在當下》作者
芭芭拉·安吉麗思 著
內附最新中文版序
定價320元

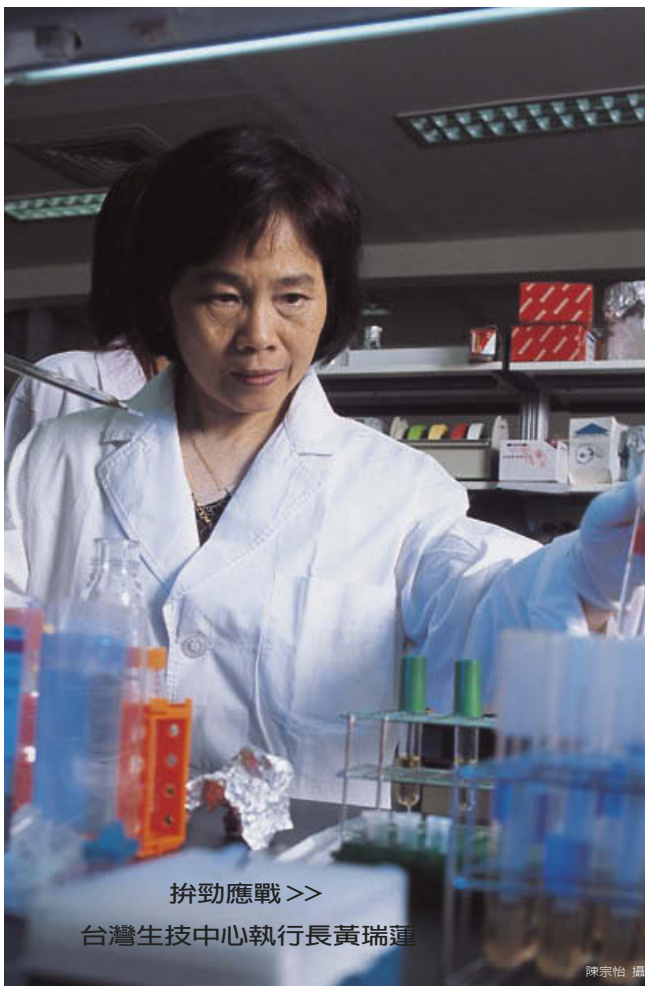
男人女人同步閱讀



想當100%男人？
女人想什麼？讓你一次就摸透！

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

《男人都該知道的女人秘密》
芭芭拉·安吉麗思 著
定價320元



生技新力量 女傑當家



衝勁報國>>
聯亞生技董事長兼執行總裁王長怡

陳宗怡 攝



傻勁智慧>>
生技阿媽程伶輝

黃麗慧 攝

在講求精準與重視過程的生技界，人才與研發能力是公司制勝的關鍵。

國內就有這麼一群渾身是勁的生技女傑：

拚勁應戰的黃瑞蓮要讓生技中心「老店新開」；

衝勁十足的王長怡要以「科學」報國；程伶輝以一股傻勁智慧「造福病友」；

而許明珠帶領了太景與寶鹼（P&G）製藥結盟，顯見其後勁驚人。

這群熱愛生命科學、散發生技使命感的尖兵，以細膩、韌性的特質，
扎下國內的生技根；以嚴謹、國際觀的視野，壯大台灣的生技骨幹。
期待有朝一日，台灣生技產業能開枝散葉，走上世界舞台。



陳宗怡 攝

台灣生物技術開發中心執行長

黃瑞蓮 拚勁應戰

宋漢崴

二十年前，生物技術開發中心在前行政院長孫運璿支持下以財團法人組織成立，目的在於促進國內生技產業的研究與開發；對內將學術研究成果加以商業化，對外則引介國際技術供國內學習。

立意雖美，但不久前生技中心卻頻遭外界質疑成效不彰。近年來生技產業由政府規劃為「雙星產業」之後，檢視中心得以提供的資源綜效，卻猛然驚覺二十年來生技中心對產業的貢獻竟是乏善可陳。

重新啟動生技中心

儘管外界質疑聲浪不斷，2003年黃瑞蓮還是接下執行長這個位置，她知道大家都在等著看，看這位曾經在美國生技重鎮聖地牙哥經營生技公司的嬌小女子，如何「老店新開」，「前面的二十年已經過去，現在要看的是下一個二十年，」黃瑞蓮自信地回應。

而下一個二十年才剛開始。首先，黃瑞蓮與生技中心董事長何壽川合作無間，重新啟動

生技中心的活力，去年夏天生技中心便與美國史丹佛研究中心獨立出來的Bridge製藥公司簽訂合約，將陸續承接至少450萬美元的藥物安全性試驗商機。

隨後，去年底與美國俄亥俄州官方生技研究機構簽訂商務及技術合作意向書，今年將正式展開技術、資金等實質合作。「生技中心當務之急是與國外建立『策略性』的伙伴關係，」黃瑞蓮表示，藉由與史丹佛研究中心，或相關官方研究機構的合作，生技中心將深入美國食品藥物管理局(FDA)的運作模式，「為生技中心將來的衍生計畫做準備。」

「Jui-lien（黃瑞蓮英文名字）出身業界，進一步轉戰學術界成功，如今國內生技產業發展正需要借重她的經驗，」何壽川表示。

人與資金是發展命脈

黃瑞蓮的產業歷練其來有自。自師大生物系畢業後，赴美取得博士學位。1990年她憑

學歷 師大生物系、賓州大學微生物學博士、北卡羅萊納大學博士後研究

經歷 美國Canji生技公司營運長、生技中心駐美國西岸聯絡人

專長 微生物、蛋白質和生技藥物研發

在鄉野長大的黃瑞蓮，從小就喜愛在田埂間捉泥鰍、鬥田雞，「大自然的一草一木，昆蟲貓狗，我都覺得特別親切。」那時候的黃瑞蓮，老早打定主意，將來一定要瞭解生命的奧秘，進一步與周遭的人分享她從其中體驗到的喜悅，所以「從小家人就以為我會當生物老師，我也這麼以為啊！從來沒想到反而創立了生技公司，」黃瑞蓮睜大眼睛笑笑，「現在還當了生技中心執行長！」

行銷大師

科特勒的第一本生技專書

從食品到國防，化妝品到藍色小藥丸

生物技術已鋪天蓋地影響人類生活

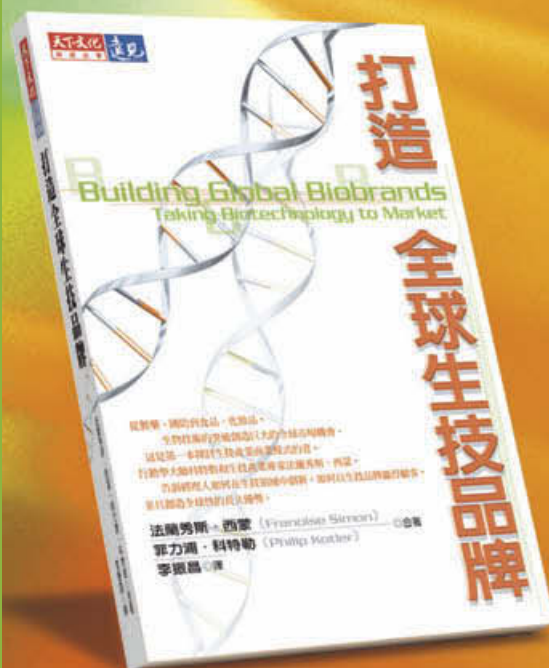
同時也創造巨大的全球市場商機

行銷大師科特勒與生技專家西蒙
共同合作新著《打造全球生技品牌》

告訴讀者如何在生技領域中創新

如何以生技品牌贏得顧客

並且創造全球性的持久優勢



著豐富的藥物開發經驗，與中研院生命科學組院士李文華共同創辦生技公司「Canji」。「新公司當然什麼都沒有，辦公桌啊、水電啊，都要自己搞定！」黃瑞蓮笑道。

在硬體等資源缺乏之下，當時Canji擁有的是一款基因治療癌症藥物的全球專利權，因而能在公司營運的第一年就吸引美國H&Q Life Sciences Technology Fund生技創投資金入股。

「生技公司要成功，一定要具備專利、市場、資金和經營團隊，其中團隊就是人才，人才和資金是生技產業發展的命脈，」黃瑞蓮有感而發。

公司草創時期的艱辛，卻也化為黃瑞蓮加速成長的養分，對於如何掌握研發進度，如何找適當創投挹注，公司何時擴編以及如何和大公司交涉等生技運作模式，黃瑞蓮擁有早熟的掌控能力。

六年後，Canji由知名藥廠先靈葆雅（Schering-Plough）以6500萬美元併購，「當時算是一件高價併購的案子！」黃瑞蓮表示。

有別於國內產業人士多從學術界直接轉戰產業經營，擁有豐富實戰經驗的黃瑞蓮，接掌二十年老字號的生技中心，仍然戰戰兢兢不敢怠慢，「生技中心的定位應是扮演『承上啓下』的角色，」她表示，國內業者規模普遍較小，生技中心應積極進行前段研發的步驟，時機成熟便可技術移轉，由業者接手，進行產業化。

台灣的生技之路，會是一場硬仗，「生技中心唯有與業界站在一起，才能創造新氣象！」著手擦亮生技中心招牌，黃瑞蓮蓄勢待發。





唐岱蘭 攝

學歷 台大化學系、伊利諾大學生化博士、加州理工學院博士後研究

經歷 羅氏藥廠癌症及病毒藥物研發部主任、國家衛生研究院生技製藥組主任、太景生技執行長暨總經理

專長 新藥研發，協助國內建立研發先例及基礎建設

年初，太景生技執行長許明珠帶領生技團隊召開記者會，宣布與寶鹼（P&G）製藥策略聯盟開發抗生素，這樣的舉動對業界及媒體界都是大事，除了太景動態值得關注之外；另一方面，向來低調的許明珠難得公開發言，更是凸顯這次策略聯盟的重要性。

鮮少接受採訪的許明珠，如今為何心血來潮？「時機成熟了，」許明珠誠懇地笑了笑，「今天該說的，我都會說。」發言字字斟酌，嚴謹作風十足是科學家的寫照。

太景生技是國內首家成功引

太景生技執行長

許明珠 後勁驚人

宋漢崴

進外資以及與國外業者技術合作的指標公司，外資比例高達實收資本額四成半；業務主要以基因科技尋找治療缺血性組織修復、抗器官移植抗斥、關節炎、氣喘、肝癌、阻止惡性腫瘤擴散、抗SARS病毒及抗C型肝炎病毒等重要疾病的新藥研發。

太景成立之初，因為發展前景被看好，使得國內外的投資者，包括全球最大的生技創投基金美國MPM基金、日商藤澤集團、美商Arena、行政院開發基金、永豐餘造紙、中華開發、台灣工業銀行與新光人壽及國泰人壽等紛紛挹注。

如今四年光陰即將過去，太景的研發成效免不了受國內投資環境一貫躁進地質疑，許明珠也不多說，總是淺笑以對，然而淺笑中卻有股「盡其在我」的自信。

將國際藥廠視野帶進國內

去年在生技投資普遍不順的環境下，太景仍然完成3800萬美元的第二次增資，「是許明

珠，讓投資人放心信任！」身兼太景董事長的永豐餘董事長何壽川表示，聽過許明珠簡報的投資人都對她嚴謹的商業模式規劃印象深刻，「她將國際藥廠的視野帶進台灣！」

出生在陶瓷老鎮鶯歌的許明珠，曾在美國羅氏大藥廠任職研發主管長達十一年。七年前，正值國內決心發展生技產業之際，許明珠受國家衛生研究院院長吳成文之邀，和「報效國家」的使命感催化，回國成立國衛院生技藥物研究組。

當時身為「製藥與生物技術」國家型計畫總主持人的她，手中掌握的不僅是影響國家生技製藥研究的上億預算，更左右未來產業發展的方向。她不負眾望，憑藉其管理經驗及人脈資源，在一年內完成規劃。

如今從官方轉戰業界的許明珠誓言，將打造太景成為「全方位的藥物研發公司」。這次與寶鹼製藥的合作，不僅是因為在國際上闖出了名號，也是由於太景研發團隊在傳染性疾病有很深厚的經驗，得以補足

轉個彎換個思考 為自己換種人生

領導激勵大師 麥斯威爾 最新力作

告訴你 11 種正面思考方式
整整腦袋，讓人生從此改觀

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

寶齡製藥的不足。

「P&G的專長是心血管以及婦女疾病用藥，這款抗生素已由P&G完成第一期的臨床試驗，當進入二、三期時，P&G希望找到幫手，」許明珠表示，「太景可以接手後續的臨床試驗，來創造加乘的價值。」

據瞭解，太景與P&G製藥洽商結盟的過程中，曾有另一家國際級大藥廠表態爭取，但P&G最終決定與太景合作，因為太景小而美的組織團隊，靈活富有機動性，「不像大藥廠老是想把藥品買斷，與太景合作能真正創造雙贏！」許明珠表示。

重人才更嚴選人才

組織扁平化是目前台灣生技產業走入世界的優勢，台灣的科學教育及人才素質其實都具備國際級水準，但「國際級的經驗卻不夠，」因此許明珠當務之急是廣邀全球頂尖人才，來帶領台灣未來的生技尖兵。

太景的員工也表示，許明珠對人才的重視其來有自，「幾乎每個太景的員工都是透過總經理一而再、再而三的面談後才進來！」除了選才嚴格把關之外，許明珠還親掌重要研發討論。「我最喜歡每週六的專案報告，」許明珠笑眯了眼，「這是非常好的學習機會，各個專案小組提報分享，討論到有興趣的地方，我們還會忘了時間與午餐！」

這次與寶齡的結盟的確為台灣生技產業注入了一劑強心針，許明珠不見大喜大樂，卻仍沈穩如常，一字一句，緩緩說出太景之於產業發展的意義，「在現階段充滿挑戰的內外環境，太景仍然交出了不錯成績單，」她頓了頓，「所以，只要努力，台灣生技願景仍是可預見的。」



約翰·麥斯威爾 著
顏湘如 譯
定價280元

聯亞生技董事長兼執行總裁

王長怡 研發報國

■ 宋漢崑

熱情、開朗、自信、豪爽……，諸如此類的人格特質，在聯亞董事長王長怡身上都看得到。「人就是要做具創造力，具影響力的事！」王長怡以略微高亢的音調分享人生觀。

去年底，聯亞生技發表一款對抗愛滋的免疫單株抗體，這款抗體經動物實驗後發現，感染愛滋病毒的黑猩猩在連續注射三針後，即可阻止病毒進入細胞，效果達99%。目前聯亞生技已經與美國國家衛生研究院簽訂合作計畫，預定2006年進入一期人體臨床試驗，最快2008年量產上市。

只做「具有創造力」「具有影響力」的事，王長怡帶領著她的團隊，以實際行動及成效證明這絕不是口號。

這一步口蹄疫 下一步愛滋病

在抗愛滋的單株抗體發表之前，聯亞生技主導的新型口蹄疫疫苗，便已針對當時國內爆發的豬隻口蹄疫危機。以創新的模式對口蹄疫的診斷、防治

及控制做出全盤的探討及產品開發。如今開花結果，聯亞生技口蹄疫疫苗效果備受歐洲口蹄疫控制委員會青睞；世界動物衛生組織甚至準備修改法規，針對聯亞研發的疫苗做管制上的鬆綁。

中國大陸農業部則於去年11月頒發聯亞生技「新獸藥證書」，聯亞的產品得以正式在擁有四億七千萬頭豬隻的大陸市場上市銷售。「這一步是口蹄疫，下一步是愛滋病，」王長怡爽朗地笑著。縱使生技之路遙遙，積極樂觀的態度讓她不會退怯。

王長怡自小的心願即是以「科學」報國，大學聯考時，成績優異的她原本想報考丙組，專攻醫學，「不過我知道我愛的是基礎科學研究，未必擅長處理未來可能面對的醫病關係。」

高三那年寒假，王長怡潛心思量之後毅然決定轉考甲組理工領域；離聯考不到半年，王長怡的舉動在當時師長與同儕之間還引起不小風波。



陳宗怡 攝

學歷 台大化學系、美國洛克斐勒大學生物醫學博士
經歷 美國聯合生物醫學公司
暨聯亞生技董事長
專長 免疫學在生物醫學的應用

科學可以報國

聯考放榜後，王長怡以些微分數之差錯過台大電機系，而考取化學系，「人的命運就是那麼奇妙，現在想來，如果那個環節不同了，我就不會是現在的我。」

畢業即赴美深造的王長怡，是紐約洛克斐勒大學第一位取得生物醫學博士的亞洲女性。1988年，不到四十歲的她便在美國開創聯合生物醫學公司

(UBI)，公司成員正是王長怡夫婦兩人；發現去氧核糖核酸（DNA）雙股螺旋結構模型的華生（James D. Watson），則曾擔任UBI董事會的成員。

1997年，在當時大力推動生技產業發展的經濟部次長尹啓銘的力邀之下，王長怡回國創辦了聯亞生技，除了負責當年國內投資總額第二大的聯亞生技投資案外，王長怡還耗資新台幣9億元承購羅氏及葛蘭素藥廠廠房，專門負責代工羅氏藥品，亦引發外界的關注。

「現階段代工製藥是獲利的捷徑，」王長怡明確地指出，「不過聯亞也明白，代工製藥的獲利絕對要有很高比例投注在研發領域。研發，才是聯亞能夠長遠走下去的關鍵！」

如今聯亞生技的事業版圖從台北到紐約、上海，王長怡與夫婿還必須同時兼顧美國UBI的營運——「叮咚！」訪問過程中不時聽到王長怡電腦傳來新收郵件提示聲，「總是這樣的，一天二十四小時都有信件，半夜時常跳起來回信，」王長怡聳聳肩笑著說，「這股衝勁，完全是因為對國家產業的熱切期許撐起來的！」

平時除了醉心於工作，王長怡也熱愛音樂與閱讀，身為世界人的她，特別關心台灣的產經動態。

「回台灣之後，我就不斷觀察各領域的傑出人士，」王長怡說，「當我知道有一群人，那麼誠心地為台灣提供正向的力量，我就更有動力，為生技產業的理想環境努力奮鬥下去！」

這一股「科學報國」的氣勢，在王長怡身上表現得淋漓盡致。



字裡行間

品味人生

王力行

天下遠見文化事業群發行人兼總編輯

2004年最新力作

讀人、讀生命，令人感情充沛
看書、看世界，使人眼界開闊
從靜謐溫潤的諄諄之言
體會「鬧中取靜」的深遠意致！

人生就像一本大書，
有人匆匆翻過；有人細細閱讀，
因為他知道：這本書不會再有機會重讀了。
閱讀自己，是一種省思，
閱讀別人，常常是一種啟發。

——王力行



生技阿媽

程伶輝 傻勁智慧

■ 陳怡萍

「請坐、請坐，千萬不要客氣，」眼前這位面色紅潤、看似某個街坊巷尾裡的親切「阿媽」，聲音宏亮地熱情招呼著客戶。她，正是一手創建加特福生物科技公司的程伶輝。

加特福生技成立五年來，資本額從新台幣500萬元，快速倍增至2004年的1億元，旗下針對糖尿病患者所自行研發的健康食品——加特福奶粉，更榮獲2001年國家生技醫療品質獎的殊榮。

蔣媽媽造福病友

生長自眷村的程伶輝，曾嫁給北伐及抗日名將蔣鼎文上將的么兒蔣崇義為妻，因此朋友習慣稱她為「蔣媽媽」。四十三歲那年她因罹患子宮頸癌，切除子宮及卵巢後，造成內分泌系統失調，身材不斷發胖而引發糖尿病，從此便一頭栽入糖尿病療法的相關研究。

1997年，程伶輝在一場演講中，聽到中興大學獸醫學院毛嘉洪教授提出，母親的初乳中含有豐富的耐糖因子，能夠有

效幫助糖尿病患者降低血糖，會後程伶輝立刻找上毛嘉洪，並表示自己願意資助糖尿病輔助食品的研究。

「完全是因為蔣媽媽，我才全心投入糖尿病的研究，」毛教授笑著說，「蔣媽媽鼓勵我，這是對社會有貢獻的事，我才答應了。」

有了專家學者的幫助後，程伶輝便開始籌募資金，不但將原本預計養老的房子賣了，公司還設在天母的家中，自己則移居小閣樓，「我們兩個就是傻里傻氣的才敢開始做。」程伶輝設法省吃儉用，盡量將經費投入產品的研發上。一開始，毛嘉洪建議用帶有糖尿病基因的老鼠作為實驗對象，程伶輝便向美國專門訂購，一隻糖尿病鼠要價上百美元，「貴也要買呀，不然這些實驗根本做不準的！」

設下專利權保護網

除了對研發的重視，程伶輝最得意的另一件事，就是產品研發成功後，便向美國、荷



黃青慧 攝

學歷 中興大學企業管理系

經歷 美亞鋼管外銷部祕書、
《投資中國》月刊創辦人、
加特福生技公司創辦人

專長 致力於糖尿病相關療法
之研究

蘭、中國大陸等十多個國家申請了註冊商標和專利，為自己的研發成果設下保護網。

「蔣媽媽給我看的這個專利，就是吸引我加入的原因，」加特福生物科技總經理張夢仁說，當時程伶輝經朋友介紹，想延攬還在美國修習生技及專利權的張夢仁加入團隊，原本半信半疑的他，看到程伶輝申請的專利，才決定回國與她面談。

赴美念書前曾在經濟部生物科技推動小組服務過的張夢仁說，自己當時知道政府雖然想發展生物科技，但都停留在口號階段，且國內的生技公司大多是以代工、代理為主，「蔣

深鎖的鐵盒，凋零的青春

一場戰爭
一生希望
誰來安慰

讓她們的青春變了顏色
從此鎖在鐵盒裡斑駁生鏽
她們深藏內心的苦痛傷痕

二次大戰期間，日本軍方強徵亞洲婦女隨軍充作慰安婦，這群承受巨大苦難的婦女，風吹飄萍、苟延殘喘度餘生，用盡最後力氣，為大時代離亂的苦難，留下一頁跡證。但願未曾經歷戰爭的人們，了解戰爭的真相與教訓。

媽媽剛跟我聯絡我就告訴她，台灣哪有生技公司，都是騙人的。」

爲了遊說張夢仁加入，程伶輝拿出產品的專利權，清楚表達自己尋找的經理人，不僅要懂生技，更要瞭解智慧財產權，這點讓張夢仁相當驚訝。「台灣沒幾個老闆講得出這種話，他們只會問你懂不懂行銷、通路，能不能跟醫生打好關係，」張夢仁說。

此外，爲了打通國際市場，程伶輝不辭辛勞帶著研發成果與報告，遠赴歐美各地發表。各藥廠對產品雖有濃厚興趣，卻都要求加特福提供臨床數據。爲了做出符合歐美高標準的臨床報告，程伶輝找上國內糖尿病權威戴東元教授。爲了等候和戴教授說話的機會，程伶輝曾蹬著高跟鞋足足站了三小時聽演講，終獲戴東元的首肯，整體臨床實驗的投資金額更高達3000萬元。

有了完整的實驗報告與臨床數據，加特福奶粉開始與美國、印尼、馬來西亞、日本等國家的藥廠接觸，「我們在台灣一個月平均賣四千盒，去年光是美國紐澤西的藥廠訂單一下就是三十萬盒，」張夢仁笑著說。

有別於一般營養食品喜歡上媒體、打廣告的做法，程伶輝靠研發、專利打天下，不僅獲「2000年國家生技醫療品質獎」及「第一屆國際生醫新創獎」的殊榮，投資近2億元研發的加特福奶粉，更在去年獲得衛生署第一張血糖抑制健康食品的認證書。

「以前人家都覺得我胡說八道，認為糖尿病可以治好，星星都會掉下來。」儘管籌資歷程滿布艱辛，程伶輝靠著一股「傻勁」，在生技漫漫長路上持續向前，「去年業績6000萬元，而且開始賺錢了；第一年業績只有幾百萬呀，投資的錢快打平了！」

G



《鐵盒裡的青春—台籍慰安婦的故事》

台北市婦女救援基金會／採訪記錄

夏珍／編寫 定價260元

天下文化 震撼發行

不用競爭對手才是無敵手 你夠藍海

2005年《藍海策略》(Blue Ocean Strategy) 受到全球矚目，短短半年內被翻譯成二十五種語言版本，到底《藍海策略》有何神奇魅力，讓韓國總統盧武炫與LG集團指定為高階主管必讀的書籍？任教於歐洲管理學院 (INSEAD) 的《藍海策略》韓籍作者金偉燦 (W. Chan Kim) 與莫伯尼 (Renée Mauborgne) 鼓勵企業徹底跳脫競爭者魔咒，把策略焦點從競爭對手身上移開，專注大局而非數字、超越現有的需求，並且對客戶創造更有價值的創新，大膽改變原有的市場遊戲規則，才能從血流成河的激烈競爭市場中，開創出無人競爭的藍色商機。面對無法阻擋的全球化產業競爭態勢，台灣產業界正處於一個向上提升或是原地踏步的重要轉捩點，《藍海策略》提供了一個全新的策略思考方向。

■ 江逸之

策略嗎？



影像合成 劉麗堅



跳脫舊思維、注入新元素，使明華園如太陽馬戲團一樣東山再起。

陳應欽 攝

湛藍燈光下，身穿鮮紅色長袍的女主角，優雅地在高空中飛翔；打擊音樂一起，頓時間，三位白衣人拿著白晃晃的鐵環，騰空而起，追逐女主角。

這不是好萊塢片廠，而是「太陽馬戲團」（Cirque du Soleil）在美國拉斯維加斯的豪華劇場所表演的劇碼。

在電影與職業運動搶占全球娛樂市場，傳統的馬戲團逐漸沒落之際，1984年由拉里貝提

（Guy Laliberté）等幾位加拿大魁北克街頭雜耍藝人創立的太陽馬戲團卻席捲全球。

沒有動物、馴獸師與小丑的太陽馬戲團逆勢成長，在全球九十多個都市演出，吸引了四千萬位觀眾。

創立不到二十年，它的營收就突破新台幣200億元，一舉超越了擁有一百多年歷史的全球馬戲團霸主「玲玲馬戲團」（Ringling Bros. and Barnum & Bailey）。

2004年《富比士》（Forbes）雜誌公布全球富豪排行榜上，四十五歲的太陽馬戲團執行長拉里貝提以身價折合新台幣230億元入榜。

太陽馬戲團處於一個嚴重衰退的行業。傳統的馬戲團，硬板凳、無厘頭的小丑雜耍與鬆散的節目表演，讓兒童寧可去電影院看《哈利波特》或是留在家中玩PS2遊戲機，也不願走進馬戲團帳篷。

當所有馬戲團都把競爭的焦點放在如何挖角最出名的小丑與馴獸師，企圖在日益萎縮的市場中不斷搶占市場占有率時，太陽馬戲團的拉里貝提卻不甩競爭者，全盤推翻數百年來的競爭規則。

太陽馬戲團大膽把動物與馴獸師表演拿掉，只保留了代表馬戲團精神的帳篷與雜耍，將簡陋的帳篷設計得鮮豔奪目，觀眾席乾淨舒適，並且將觀眾族群，從兒童轉向消費力更高的成年人。

太陽馬戲團轉向百老匯取經，把沒有主題性的雜耍活動，導入舞台劇的編導制度，借用劇場與芭蕾舞的表演元素，搭配大型樂團的音樂推動視覺表演，每年製作好幾套節目輪流演出，並與IBM等企業合作，積極發行海外版權的DVD節目。

太陽馬戲團正是奉行《藍海策略》最成功的

企業。

它成功地拿掉了成本較高但不流行的馬戲元素（動物表演）；並把劇場元素重新灌入馬戲團中，票價提高好幾倍，仍能吸引習慣高昂劇場票價的觀眾入場。

擁抱藍海，不跟競爭者起舞

太陽馬戲團對於台灣企業最大的啓示在於，如何脫離殺戮戰場，改變遊戲規則。

長期缺乏創新的台灣科技產業，最近幾年陷入毛利率保五、保三（5%、3%）的血腥戰場「紅海」。

「我增加的生意，就是你掉的，最後只會把市場愈切愈小，」交大管理科學系教授朱博湧憂慮地指出，台灣業者只汲汲營營於瓜分現有市場需求，專注對著競爭對手頻頻出招，卻忘了如何去對消費者做更有價值的創新。

最近一年，台灣科技業看到蘋果電腦推出iPod一炮而紅，也一窩蜂搶食MP3播放機市場，推出價格低廉、功能繁瑣的MP3，卻忽略去瞭解並創造消費者的真正需求。

在iPod降價策略下，眾多台灣白牌MP3的毛利被嚴重壓縮，光華商場店家感歎賣一台近3000元的MP3還賺不到50元。

《藍海策略》作者金偉燦與莫伯尼打破了「競爭力」大師波特（Michael Porter）所提出的競爭為思考主軸的理論，《藍海策略》認為過度強調降低成本、改善效率，只在原有的市場進行差異化較勁，終究會落入企業削價競爭的「紅色海洋」。

《藍海策略》強調，唯有不用競爭者，才能超越現有的需求，擺脫既有的競爭局面，為顧客創造有價值的創新。

→ 表一 太陽馬戲團開創藍海的四個準則

消除 <ul style="list-style-type: none">· 明星演員· 動物表演· 在觀眾席賣東西· 多環表演場	提升 <ul style="list-style-type: none">· 獨特場地
降低 <ul style="list-style-type: none">· 趣味和幽默· 刺激和驚險	創造 <ul style="list-style-type: none">· 富有主題的節目· 觀賞環境雅致製作<ul style="list-style-type: none">· 多套節目· 藝術歌舞

《藍海策略》提出了四項改變市場疆界的重要準則：

- 一、消除（Eliminate）哪些業界習以為常的要素。
- 二、降低（Reduce）哪些業界共同標準。
- 三、提升（Raise）部份要素，高於產業水準。
- 四、創造（Create）哪些產業未提供的要素。

「不要老是去抄襲別人的，要從客戶角度來創新，」全球最大智慧型電話（Smartphone）廠商宏達電子總經理周永明強調，宏達在設計下一世代產品時，都是先考量滿足客戶未來需求，不會人云亦云、盲從潮流，才會創造出全球第一支PDA（數位個人助理）手機。

重新定位，超越現有需求

最近幾年，台灣科技廠商陷入一個惡性循環的窠臼，拚命想要找出下一個明星產品，不斷地在既有的產品上增加許多功能，卻很少捫心自問，「這些功能都是消費者要的吗？是不是

可以去滿足一些非顧客族群的需求？」

與其在有限的市場範圍內進行困獸之鬥，不如先退出競爭，靜下心來好好思索哪些市場是尚未開發的，努力經營非顧客市場，儘量擴大新需求，才能主導市場。

最近一年，神達電腦就是因為開創了非傳統GPS（衛星導航系統）市場而業績長紅。「神達抓到了更大的開車族市場，沒有陷在規模小、專業人士用的衛星導航市場中，」朱博湧觀察。

長期以來，GPS被局限於登山、工程等專業用途，除了高價進口車擁有車載衛星導航系統外，「一般人想用GPS，但是市場上卻沒有一款便宜好用的GPS來滿足一般人需求，」宇達電通行銷總監許學勇觀察。

當所有GPS業者都把競爭焦點放在精準的導航定位，「卻沒有任何一家廠商提供旅遊景點、餐廳等生活訊息，」神達電腦總裁蔡豐賜指出。

雖然GPS已經是很成熟的產品，但是神達重新賦予它新生命，滿足社會大眾對於GPS的潛在需求，神達開始整理各地的觀光景點、美食小吃、泡湯溫泉、停車場與測速照相等資訊，並且透過網路來進行軟體免費更新下載；最近更推出會員專屬的「Mio旅遊手札」互動社群網站，提供會員分享旅遊私房照片、行程規劃與座標點。

神達開發GPS業界所忽視的生活訊息需求，把原先市場後進者的劣勢消弭於無形，改寫遊戲規則。

減法原則，選擇性差異化

在產品重新定位之後，就要開始研究降低或消除哪些產業慣用的標準，進行策略定價。

但是要如何選擇降低或消除哪些行業的標準規定？「拿掉客戶所不重視的東西，改善成本架構，」朱博湧指出。

最近一年，大陸飯店業掀起一股連鎖廉價商務飯店風潮。

如家快捷酒店從2002年6月創立開始，平均每一個月開設一、五家分店，五十八家鮮黃色外牆的如家快捷酒店，如雨後春筍般矗立在大陸北京、上海、蘇州等地，一個晚上只收費人民幣200多元，在部分交通便捷的分店，還一房難求。

大陸飯店的策略群組存在兩個極端：四星級以上的高級飯店與設備破舊的招待所，嚴重缺乏便宜、乾淨的中小型飯店。

如家快捷酒店執行長季琦發現到這一大塊的市場供給缺口，重新擬訂競爭策略。

雖然上海北京的四、五星級飯店林立，但是價格過於昂貴（動輒人民幣800元以上），華麗的大廳、游泳池與健身房，忙碌的商務客鮮少利用到這些設施，反而增加了更多的飯店營運成本，最後都轉嫁到消費者身上。

有鑑於此，如家快捷酒店把商務客所不重視的大廳裝潢、餐廳取消掉，改以標準化的簡單裝潢與僅供早餐的用餐空間；原先每天更換的香皂等沐浴用品，也改用掛在牆上、隨時可以填充的沐浴乳與洗髮乳，並且將耗電大的中央空調，改成每一個房間獨立一台冷氣機，隨房客的需求自行調整開關冷氣與否，大幅降低營運成本，房價得以壓低到人民幣200元。

如家提供了商務客除了高價的五星級飯店之外全新的選擇。

提升業界忽略的要素

除了消除產業中已無競爭力的要素之外，企

黃尾袋鼠葡萄酒的藍海策略

澳洲卡塞拉釀酒廠（Casella Wines）的黃尾袋鼠（yellow tail）葡萄酒在供過於求的美國葡萄酒市場中，開創了無人競爭的藍色商機，成為銷售冠軍，2003年銷售量更達到四百五十萬箱。

黃尾袋鼠把原來不喝葡萄酒的人，包括那些只喝啤酒和現成雞尾酒的消費者，引進葡萄酒市場。

傳統葡萄酒廠商的行銷手法，大多強打莊園和城堡稱號，以及產業歷史，並且在酒瓶上印上深奧難懂的調配丹寧酸、橡木和熟化程序的技巧，讓一般消費者雖然想要購買，但是望之卻步。

卡塞拉釀酒廠則從非傳統葡萄酒客群的觀點來思考，創造出三個新的因素：容易下口、容易選擇、有趣而又帶有冒險意味。因此，黃尾袋鼠對葡萄酒的特性做全新的調配，形成一種毫不複雜的葡萄酒結構，立刻受到眾多酒客喜

愛。黃尾袋鼠葡萄酒像現成雞尾酒和啤酒一樣口味柔和，很有親和力，一入口就可以感受明顯的水果風味，不必花幾年功夫鑽研培養鑑賞力。

再者，卡塞拉釀酒廠大肆減少產品種類，只製造兩種葡萄酒：美國最流行的夏多娜白葡萄酒（Chardonnay），以及喜若紅葡萄酒（Shiraz）。它把酒瓶上的釀酒術語全部刪除，採用顯眼而又簡單的非傳統標籤，在漆黑的底色上，用鮮艷的橘色和黃色印上一隻袋鼠。酒瓶上根本沒有提到葡萄園，成為惹眼而又平易近人的展示招牌。（摘自《藍海策略》）



黃青慧 攝

業更應去找出哪些是被業界忽略的要素，從中創造差異化，小卒也可以成為英雄。

不到三年時間，來自於台中的壹咖啡，小坪數的店面只做外帶生意，卻快速在全台灣建立起三百多家連鎖加盟店，令咖啡龍頭星巴克備感威脅。

一杯35元的冰咖啡成功打進了原本不喝咖啡的族群。「壹咖啡有超過七成以上的消費者原先不喝咖啡，」一手創立壹咖啡品牌的文軒國際總經理顏文山指出。

壹咖啡成功地抓到了外帶冰咖啡的商機，提升業界忽視的冰咖啡品質。

長久以來，台灣的咖啡文化只強調喝熱咖啡才是正統，冰咖啡只是配角，導致店家也不願意花時間研究如何改良冰咖啡的品質，而陷入與龍頭星巴克較勁店內環境氣氛的窠臼，「消費者被迫只能喝難喝的冰咖啡，」顏文山說，喜歡喝冰咖啡的人長期被忽略。

顏文山看準了台灣還有更龐大的上班族外帶市場尚未開發。壹咖啡重新把冰咖啡定位成泡沫紅茶般的外帶獨享「飲品」，而非一定要坐在咖啡館沙發品味的熱咖啡。

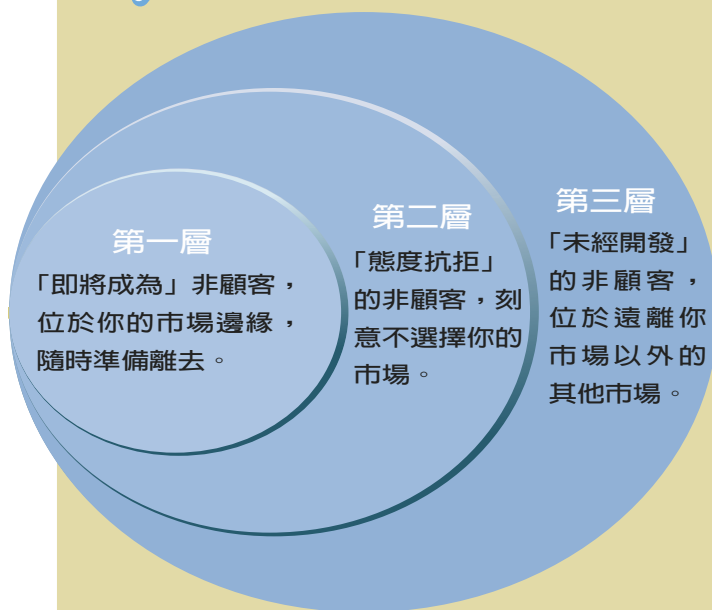
標準化流程是壹咖啡提升冰咖啡品質的競爭策略，顏文山花了近半年時間不斷調整咖啡

個別擊破三種非顧客

沒有哪家公司希望冒險脫離紅海，卻發現自己陷入一個小水窪。

關鍵就在：超越現有需求，才能把企業創造的藍海擴展到極限。公司必須向兩種傳統策略措施挑戰：勿再專注於現有顧客，或是追求更

→ 非顧客群的三個層次



細微的區隔化。

因為上述情況往往導致更瑣碎的分類，以及對產品做更細微調整，結果競爭愈激烈，針對顧客的不同需求推出的產品種類也愈多，開發出來的目標市場因為規模太小，反而掉入另一個陷阱。

解決之道，不能只想到現有顧客，眼光要放遠，開始探索三種非顧客群。

例如卡拉威高爾夫球公司（Callaway Golf）就是藉著探討非顧客群，為產品蘊蓄新的需求。它發現龐大的非顧客群的一個重要共通性：他們覺得要擊中小小的高爾夫球很難，因為高爾夫球桿桿頭很小，打球時眼睛和手必須高度協調，要須花很多時間才能掌握要領，新手打球很難享受箇中樂趣。

卡拉威因此推出大百發球桿（Big Bertha），這種球桿桿頭較大，要擊中高爾夫球比較容易，不僅把許多不打球的人變成顧客群，連原本就打高爾夫球的人也趨之若鶩，使產品供不應求。（摘自《藍海策略》）

機，喝下上千杯的冰咖啡，最後寫下十五頁的標準作業程序，用最精準的辭彙寫明各種冰咖啡的作法。

為取信顧客，壹咖啡打掉業界慣用肩膀高度的吧檯，變成腰部高度的工作檯，讓消費者可以清楚看到咖啡豆如何在三十秒內變成冰咖啡的流程。

更「講究」還是「將就」

為擺脫狹隘的眼光，企業應該深入探討客戶

的需求，是需要更「講究」還是「將就」即可，才是致勝的關鍵。

《藍海策略》指出，功能定位的商品如果將產品的感性因素增加，往往能為原有商品注入新生，刺激出新需求。

在豐田、日產、本田與三菱等日本車系主宰台灣車市的現況下，同屬於福特集團的馬自達不走美國車系路線，卻靠著「精緻日本人文精神」的行銷主軸，從八年前的一家台灣排行第十三位、市占率只有0.7%（每個月只賣三百



神達電腦總裁蔡豐賜成功將自有品牌「Mio」GPS推向國際。

陳應欽 攝

多台車)的小車廠，今年快速攀升到前五大品牌，市占率突破7%，每月銷售量高達兩千七百輛。

探究馬自達成功的關鍵，就在抓到台灣車主「講究」日本精緻文化的需求。

1998年10月之前，當時馬自達的品牌形象很不明確，大都銷售中型貨卡車，搭配上美系的626、323等小轎車，全省展示間雜亂沒有規劃，「早期，很多人都認為馬自達與生產馬達有關係，」馬自達執行總裁胡開昌坦言。

台灣車市最弔詭的現象是，豐田等日系品牌，卻都不在廣告上強打「日本車」形象。

胡開昌接手代理權後，馬自達決定打造一個「純」日本人文精神的品牌，創造差異化。

首先，馬自達引進了日本原裝進口的七人座休旅車MPV、房車馬自達6等車款。

在行銷策略上，馬自達更講究傳遞日本人文

的感受，電視廣告大量使用日本音樂與黑、灰、冷藍色調，企圖喚起台灣消費者對於日本車的喜好，配合新車上市，舉辦兒童和服比賽、花笠節等日本民俗活動。

馬自達展示中心也改頭換面，成為散發出濃濃日本味的賞車空間，一進門奉上日本清茶與煎餅，並且把一些標示牌改成日本用法，如廁所標示牌改成「御手洗」等作法，吸引了大批喜歡日本文化的車主登門訂車。

找出互補的產品與服務

企業透過在產業供應鏈中，找出互補性的產品或服務，也能締造出龐大的藍海商機，就如同沒有晶圓廠的IC設計公司聯發科技，在光碟機客戶與晶圓廠之間，成功地創造出晶片設計的服務。

成立兩年的中小尺寸液晶模組設計廠建美電





壹咖啡總經理顏文山提升冰咖啡品質，創造外帶冰咖啡市場。



馬自達執行總裁胡開昌將車系品牌重新定位為「日本精緻文化」，在台灣車市闖出一片天。

子，就像是TFT面板業的聯發科技，在TFT面板廠與手機、數位相機的中小尺寸客戶的產業供應鏈中，切出了一塊「客製化」設計服務的商機。

沒有面板生產線的建美只專注提供顧客「客製化」面板模組設計，並且提供面板廠調度與供給產能的「互補服務價值」。

建美成功打破了面板廠獨占中小尺寸市場的局面。

過去台灣顯示器業界都是以製造為導向，陷入「有生產線才有競爭力」的思惟。「誰說經營中小尺寸液晶面板設計一定要有生產線？」建美電子董事長許庭禎反問，沒有人從設計面的需求，想到成立沒有生產線的純面板模組設計公司。

建美看準了面板廠的弱點（無法提供小量多樣的客製化服務），與中小尺寸客戶的需求（低價的客製化面板模組）。

曾擔任奇美電子業務副總的許庭禎分析，產能龐大的面板廠，很擅長生產大量少樣的大尺寸標準品，但是面對少量多樣的中小尺寸市場

時，面板廠就像是一隻大恐龍，無法針對個別客戶的需求，另外再開發客製化產品，客戶被迫接受一些不需要的功能，而付出額外金錢，「但是專做模組設計的建美卻可以滿足每一個客戶的要求，拿掉部分功能，或是增加哪些功能。」

建美成立一年內，就達到單月損益兩平，今年開始獲利。

不盲從，才能開創藍海商機

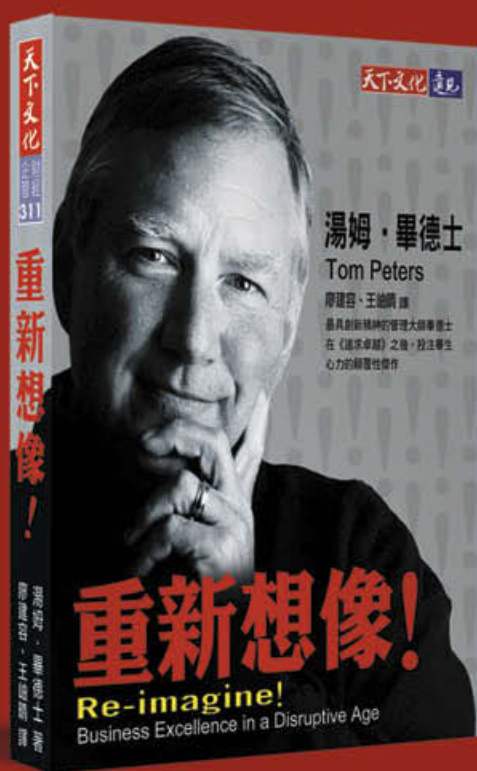
《聖經》故事中，摩西帶領群眾跨越紅海，找到充滿奶與蜜的迦南之地。對於現代的企業家而言，也正面臨到開紅海、找尋營收與獲利同步成長的藍色海洋。

《藍海策略》提供了一個全新的思惟，如何做跳脫既有競爭態勢，重新思考對客戶創造有價值的創新。

台灣企業如不放棄「me too」的舊思惟，看到哪裡有錢賺，就大家一窩蜂跳入，最後只是流血賠錢賺做生意，贏了市占率與營收成長的面子，卻輸了獲利的裡子。

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!

歌仔戲團明華園的藍海策略

把不看戲的人變觀眾

明華園歌仔戲團就如同台灣版的「太陽馬戲團」，也曾面臨到看戲觀眾嚴重流失，傳統戲劇市場被電影、電視等新興娛樂所鯨吞。

明華園團長陳勝福跳脫舊有思惟，為明華園重新定位、引進電影劇編導制度，大量使用舞台劇元素，開拓了原先不看戲的年輕族群市場。

■江逸之



明華園《白蛇傳》跳脫傳統歌仔戲窠臼，吸引十餘萬名觀眾欣賞。



明華園小檔案

成立時間／1929年

團長／陳勝福

員工數／一百餘人

6月11日端午節傍晚，全台氣溫燠熱難耐，卻難敵十多萬觀眾熱情，湧入台中市國家音樂廳預定地，現場五萬個座位在明華園《白蛇傳》開演前兩小時就被坐滿。

晚上七點半，鑼鼓喧天，扮演白蛇娘娘的孫翠鳳在大型樂團的伴奏下登場，一會白蛇「盜採仙草」，舞台頓時間上噴出熊熊火焰，一會白蛇與青蛇「水漫金山」，孫翠鳳被吊車吊到十八層樓的高空水柱上漫步，兩百多位蝦兵蟹將從觀眾席竄出，現場十萬觀眾目不暇給地觀

賞這一場歌仔戲聲光秀。

不會唱戲的團長來改革

從野台戲到躍上國際舞台，七十七年歷史的明華園一年公演超過一百二十場的傳奇，關鍵人物就是明華園團長陳勝福。

1979年，明華園創辦人陳明吉把劇團經營權交給了陳家七兄弟中唯一不會唱戲的陳勝福。

接下明華園的經營權，陳勝福面對的是，歌仔戲日漸萎縮市場，年紀大的戲迷仍會到廟會中看野台戲，但是年輕族群卻寧願在家看電視，也不願看歌仔戲。

明華園處在一個抉擇關口，繼續跟台灣百餘個中小型歌仔戲團在原有的市場競爭；還是跳脫既有的競爭，經營全新的市場。

當市場區隔的作法已經讓競爭血流成河，《藍海策略》指出，企業應把焦點從競爭移開，先超越現有需求，設法吸引非顧客，掌握非區隔化的機會。

陳勝福在接手明華園之後，決定改革歌仔戲的表演方式，開拓原本不看戲的市場。

「正因為陳勝福不會唱戲，他更可以跳脫歌仔戲班的思惟，從觀眾角度來開創戲路，」中華民俗藝術基金會董事長曾永義觀察。

台灣傳統戲劇的內容大都是宣揚忠孝節義，八股說教的劇情已經無法跟上社會潮流，面對電視連續劇的衝擊，「我開始思考歌仔戲必須要拋掉一些舊包袱，才能多戲多人看，」個頭不高、但是聲音宏亮的陳勝福坦言。

設編導，增加可看性

陳勝福推動明華園再造的第一步就是，建立現代劇團的編導制度，增加歌仔戲的可看性。

從小在歌仔戲戲班長大的陳勝福觀察到，長



明華園 提供

明華園如何打造藍海策略

1. 消除不合時宜的傳統：如劇情節奏過慢、沒有劇本傳承。
2. 提升舞台效果、導入電影編導制度。
3. 改寫遊戲規則，不拘泥於傳統歌仔戲戲碼，吸引非歌仔戲的年輕族群。

久以來，歌仔戲並沒有編導與劇本，只有後台「講戲仙」（說戲老師），負責把劇情跟每一個演員口頭說明，要求演員一上場，就先把自己所演的角色與故事說一遍，「往往一場戲都要拖到三個多小時才能演完，造成歹戲拖棚、觀眾不耐煩的現象，」陳勝福指出，而且所有的劇本都存在說戲老師的腦海裡，口傳心授之際容易發生遺漏。

當所有的歌仔戲團都不願意放棄沿襲百餘年的「講戲仙」的傳統，陳勝福卻認為這個不好的傳統必須要放棄。

有鑑於此，陳勝福找了四弟陳勝國，負責編寫劇本，明華園創下台灣歌仔戲界第一個擁有編劇的紀錄。

打字幕，讓觀眾懂劇情

小時候，寡言內向的陳勝國說故事能力就嶄露頭角，陳勝福回憶，每次陳勝國看完《諸葛四郎》漫畫後，都等不及下一期漫畫書出版，他就自己拿起鉛筆開始畫起《諸葛四郎》漫畫，租給自己的鄰居。

在開創戲路方面，明華園編導陳勝國的腦筋轉得很快，不拘泥於傳統的教忠教孝戲碼，而是加入許多現代社會所關注的要素；例如今年七夕情人節公演的「韓湘子」的劇本就導入了前世今生的愛情觀念，劇中主角韓湘子執著追求愛情，「韓湘子的劇本在傳統歌仔戲中是看不到的，成功地抓到了年輕人求新求變的需求，」曾永義分析。

此外，明華園為了讓大多數的觀眾都能瞭解

劇情，都會配合當地的語言，在舞台的兩旁架起電腦字幕。「明華園不只唱腔才有字幕，就連演員的每句對白都有字幕，」明華園行政經理蔡麗君強調，在美國、歐洲等海外演出還會打上中英對照的字幕，售票時，就依據觀眾的需求，安排坐在中文字幕區還是英文字幕區。

要求嚴格的陳勝福，甚至於還會跑遍每一個觀眾席研究字幕要如何擺放，才能讓字幕順著觀眾的視覺角度。而在節目單上面，很貼心地列出劇中人物關係圖，讓觀眾可以很容易知道劇中角色的變化，並考量到劇場的照明比較昏暗，所以明華園節目單都是用粗黑體字。

重聲光，導入分鏡概念

陳勝福知道明華園所要面對的最大競爭對手絕對不是台灣的歌仔戲班，而是聲光娛樂效果俱佳的電視電影。

於是他決定向競爭對手取經，把明華園的編劇、導演送到電影公司受訓，學習電影的分鏡概念，把節奏快速的現代舞台效果融合到歌仔戲中。

當大部分歌仔戲團把重心放到主角的唱腔與武打的硬功夫，陳勝福觀察到這樣的作法很難引起觀眾的興趣。

於是，明華園卻把策略焦點放在如何塑造千變萬化的舞台效果，透過燈光變化、立體布景與乾冰煙霧，營造出不同的場景變化。

陳勝福接手後的第三年，1982年就推出第一部大戲《父子情深》，以宋仁宗的異邦戀情及私生子認父的情節，讓觀眾耳目一新。





不會唱戲的明華園團長陳勝福，
從觀眾角度來推動歌仔戲改革。

陳應欽 攝

一開場，宋仁宗在金碧輝煌的金鑾殿登殿，殿外兵士慌張奔進殿內，報告匈奴大軍攻打長安城，年輕氣盛的宋仁宗大聲令下「應戰」，明華園只花八秒鐘，不落幕就把場景變換成長安城郊兩軍對峙的戰場，當時所有觀眾都目瞪口呆看著這一幕快速的場景變換秀。

「如果是傳統歌仔戲班就會先落下幕簾，花個十多分鐘變換布景與道具，觀眾早就不耐煩，」陳勝福說，但是明華園卻是事先精心設計的道具與布景，安排這一場變裝秀，例如龍柱另一面設計成樹木，文武百官要負責把背後的龍柱旋轉一百八十度變成樹木；所有的演員原本是穿著文官莽袍，必須在舞台上短時間內脫掉莽袍，換上戰袍，匈奴大軍帽子的雉雞毛都已經藏在演員的長袖子中，只要燈一暗，就可互相幫對方插雉雞毛。

編導陳勝國運用電影中常用的分鏡概念，前個場景還在歌舞昇平的金鑾殿，下個場景就換成肅殺蕭瑟的戰場，給予觀眾全新感受。

雖然許多學者都認為明華園已經喪失掉傳統歌仔戲的精髓，只是「電光戲」，但是「戲劇本身還是必須依據時代背景的需求而改變，不

能只是拘泥於傳統的表演方式，」曾永義說。

主動出擊，隨時培養新客層

歌仔戲雖然是最草根性的台灣傳統戲曲，卻也很難走入年輕族群的心坎裡。

明華園決定主動出擊，前進學校、醫院及監獄等非歌仔戲的市場，培養年輕觀眾群，每當表演完畢後，重要演員都要到台下與觀眾互動交流。「明華園要如何把餅做大，把文化藝術變成可以生產與賺錢的產業，」陳勝福說。

明華園一年超過一百二十場的表演，再配合上八個子團一百五十場演出，深入各鄉鎮的社會基層。

明華園每一年都會推兩齣新戲，也同時會演出三到八個舊戲碼。雖然明華園大部分的演出場次都會爆滿，但是陳勝福很堅持每一場新戲上演都會保留五分之一的票給新觀眾，「明華園必須要隨時培養新客層。」

很多人都認為台灣傳統戲曲的前景黯淡，陳勝福把眼光瞄準了台灣兩萬多間廟宇，「但是不到十分之一的廟能夠聘得起明華園這樣大型歌仔戲團，偏偏每間廟一年至少兩天要請歌仔戲來謝神，」他計算，「一天就要花掉4萬元，一年就超過16億元的市場。」

針對這潛在的大市場，明華園計畫明年八個子團開始來承接廟宇的演出機會，並且配合上在全台灣協助訓練的歌仔戲團，「把傳統歌仔戲從柑仔店變成連鎖超商，」陳勝福說。

傳統戲劇在台灣不是沒有市場，明華園重新擬訂競爭策略，開拓無人競爭的藍海商機。

陳勝福語重心長地說，「歌仔戲就像是文化與垃圾、黃金與抹布，只有一線之隔，重點在於如何把歌仔戲的親和力及草根性，與現代的表演藝術結合。」

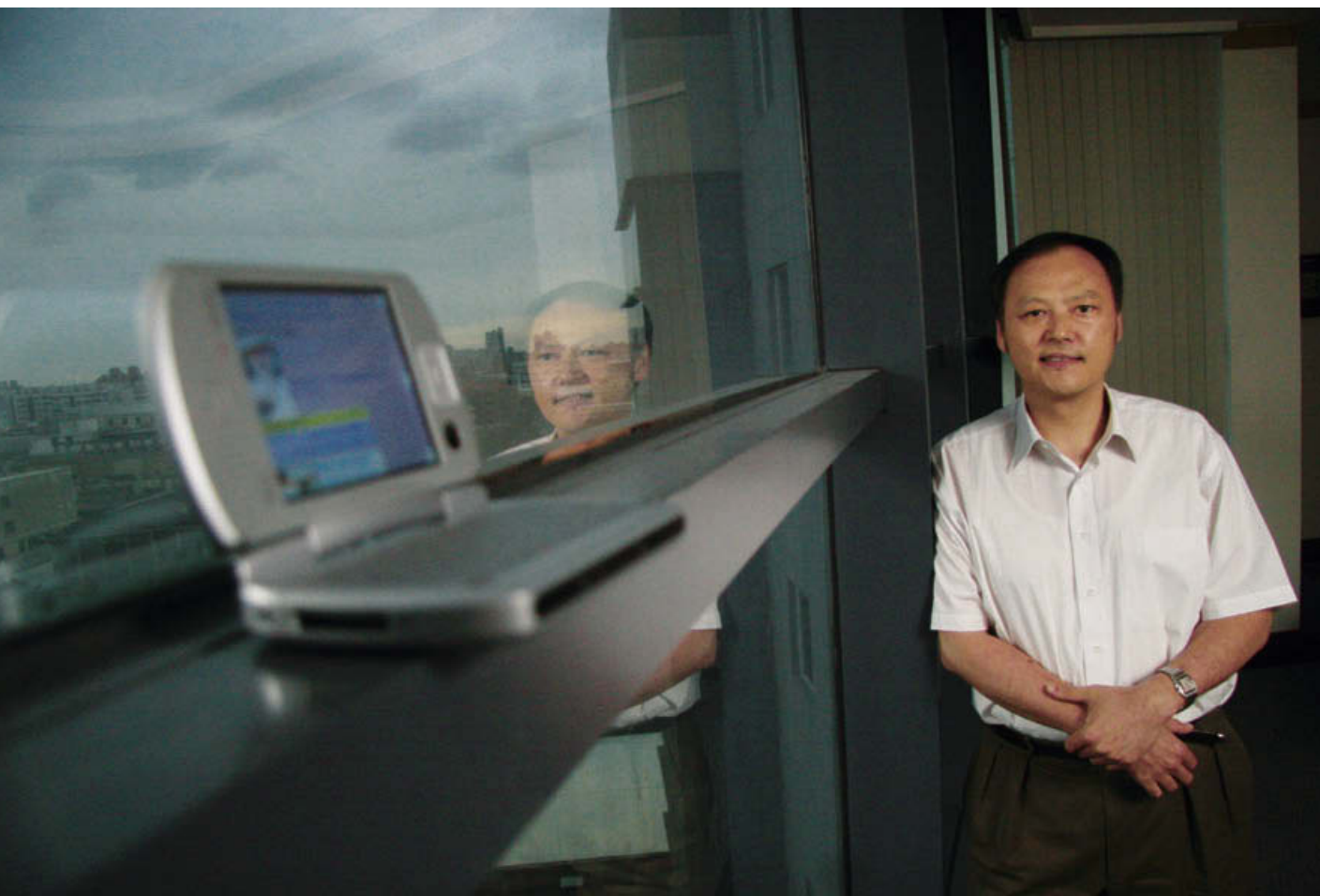
G

宏達電子的藍海策略

決定不做什麼， 也不緊盯對手

最低調的上市股王宏達電，卻設計出最酷炫的3G手機，在歐洲與美國電信市場大賣。當台灣所有手機代工業的毛利都在下滑，宏達電八年內營收成長卻超過十倍，連續三年每股純益都超過9元。宏達電成功擺脫低毛利ODM代工宿命的關鍵在於——不跟隨既有的市場規範，創造客戶有價值的創新，終於開創無人競爭的藍海商機。

■江逸之



宏達電子總經理周永明認為，創新必須從客戶的需求出發，而非為了創新而創新。

陳之俊 攝



宏達電小檔案

成立時間／1997年 董事長／王雪紅

2004年營業額／363.9億元

員工數／3826人

有什麼科技公司的產品可以讓微軟總裁比爾·蓋茲（Bill Gates）愛不釋手，甚至於在今年5月美國拉斯維加斯，對著台下數百位全球科技大廠代表，宣示全球第一款搭載微軟Mobile 5.0系統平台的3G PDA手機「Universal」。

位於桃園龜山工業區小馬路底的宏達電子就是有這樣的能耐。

宏達電從1997年創立開始，就一直是微軟進軍手持式裝置市場的親密戰友，現在宏達電已經是全球最大微軟系統的手持式裝置製造商，全球每十支微軟系統的智慧型電話（Smartphone），就有七支是宏達生產的。

為此，今年8月美國《Business 2.0》雜誌更專文介紹宏達電，形容宏達電是「找出客戶所需要的，並且滿足客戶的需求。」

《藍海策略》指出，企業應致力增加需求，擺脫既有競爭，不再汲汲營營於瓜分不斷縮小的市場。

探究宏達電的企業策略思惟，就會發現這是一家典型改變市場疆界的藍海策略企業。

「宏達電巧妙地把PDA加上無線通訊功能，創造了全新的『資料搜尋』市場，」交大管理科學系教授朱博湧觀察，宏達電開創了一群需要隨時上網、收發e-mail的商務顧客層，就連台灣潤泰集團的高階經理人也大量使用。

刻意不看競爭對手

絕不追隨競爭者起舞，是宏達電打造營收與獲利高速成長的內功心法。

八年前，美商康柏併購迪吉多時候，在宏達電董事長王雪紅的號召之下，執行長卓火土帶領著迪吉多大溪廠的團隊，成立宏達電子。

當宏達團隊還在苦思要研發哪些產品時候，

宏達總經理周永明卻逆向思考，「只要台灣產業一窩蜂做什麼，我趕快跑開，不去跟隨潮流。」盲目地跟著對手起舞，根本無法建立屬於自己的價值。

「宏達在一開始時候，刻意不去看市場上的競爭對手，」周永明強調，因為企業如果在進行策略規劃時候，就緊盯競爭對手，「你的重心會轉移到對手，總是想要去超越對方，最後只能跟著他的遊戲規則走。」

於是，周永明堅持「不碰」當時熱門的PC產業，把思考焦點從既有的市場需求，轉移到如何去超越現有的需求。

「決定不做什麼，遠比要去做什麼更困難，宏達電要砍這一刀很難，」悅智全球顧問董事長黃河明觀察。

就因為這一份堅持，讓宏達電切入市場不大，但潛力無窮的手持式電子裝置市場，並且選擇投入當時乏人問津的微軟Win CE陣營，而非市占率最高的Palm OS系統。

這一個重大決策，也讓宏達電避開了進入競爭者眾的成熟市場。

無線化，超越現有的需求

宏達電連在產品的設計也是大膽跳級，甩開競爭者。宏達電發現到Win CE系統的PDA體積跟大磚塊一樣大，於是開始幫康柏設計iPAQ時候，就把業界常用的CF插槽拿掉，「這是一個很大的突破，」周永明說，節省了很多的空間。

此外，宏達電也拿掉厚重的電池模組，改用一家新公司的高分子電池技術，大幅把PDA體積縮小，iPAQ一推出立即成為市場上的暢銷產品。

宏達電在無線通訊的布局很早。早在七年

宏達電如何打造藍海策略

1. 不把策略焦點放在競爭對手。
2. 從客戶的角度來做有價值的創新，
把PDA加上無線通訊功能。
3. 開創業者從未進入的市場，
與電信營運商合作。

前，周永明就一個人跑去參加法國坎城的3GSM（全球最大的3G技術與產品論壇），研究最新的無線通訊技術，「台灣只有我跟遠傳電信參加，當時我連一個會議都沒有。」

周永明也留意研究未來的產業趨勢，「總經理常常背著公事包，跑到國外看電子展，」宏達電子總經理特助劉在武表示，並在返台後，立即與研發團隊討論最新的技術趨勢。

回國之後，周永明就開始帶領著研發團隊埋首開發無線通訊技術，嘗試把不易上網的PDA與缺乏資料處理能力的手機結合，2002年宏達電推出了全球第一款彩色PDA手機，立刻在英國、德國等地熱賣。

「我們比較有創新的因子，不會局限於舊有的方法，」周永明表示，早年卓火土與周永明任職於迪吉多時候，常常在做一些沒有人做過的東西，必須要從基本架構開始規劃。

不依慣例，且後發先至

宏達電很堅持跟別人走不同的路，不依循產業的「慣例」，往往都發揮「後發而先至」的效果。

當台灣的手機製造商都朝向承接低價量大的手機品牌廠訂單時候，宏達電卻積極進軍Vodafone、Orange、mmO2、T-Mobile等歐洲電信營運商市場，全球超過五十家以上的電信



宏達電 提供

宏達電設計的產品，總是讓人驚嘆。
（圖為3G PDA手機「Universal」）

營運商及通路商，都是宏達電的重要客戶。

「因為我們沒有機會，」周永明坦言，宏達電是手機市場後進入者，如果宏達電跟別人做一樣事情的話，根本沒有競爭優勢。

於是，宏達電只好「越級」挑戰難度最高的電信營運商市場。但要跟T-Mobile、Vodafone等歐洲大型電信營運商談生意，談何容易。

首先是認證問題，宏達電必須與MOTO、Nokia等國際大廠同時競爭，「人家願意跟你談，你就要感謝他們了，」周永明形容。

為了打進歐洲的電信市場，「我已經花了三、四年在歐洲跑，去瞭解歐洲的產業、文化與社會結構，」周永明回憶。

1999年，歐洲電信產業開始從語音服務轉向到數據資料服務，布局無線通訊已久的宏達電終於抓到了這個契機，宏達電的產品規劃也正符合這樣潮流，兩者一拍即合。

不同於品牌手機廠對台採購大都是低價的入門款手機，歐美電信業者為拉抬3G的內容服務業務，急需強大影音資訊處理能力的智慧型



近來迷上自行車環法賽的周永明，希望在宏達電內部建立起賽車團隊的精神。

唐岱蘭 攝

電話，「這讓宏達電能大量出貨高階手機，平均出貨單價比台灣業者高了一倍，還可以保持20%以上的高毛利，」一位手機廠副總表示。

務實，且跳躍式創新

八年內，宏達電從只有幾十個人的小公司，

蛻變成2004年營收新台幣363.9億元、近四千位員工的企業，唯一不變的是對於產品與技術的創新。

為了延續公司的成長力道，周永明開始在宏達電內部營造創新文化，「創新不是老闆嘴巴講講就好的，必須點點滴滴建立企業創新的環境。」

他先從研發部門的產品開發流程著手，鼓勵工程師多從增加客戶的價值角度來看事情，並且透過討論，來嘗試不同的解決問題方法。

開始的時候，「很多工程師都認為，幹什麼講創新，不就是把產品設計出來就好，」周永明表示，經歷過兩年多的訓練，現在研發團隊大都可以從不同的角度來想問題，發揮創意。

雖然宏達已經是上市股王，但是周永明仍不改昔日的低調，在採訪過程中，不斷強調，「不要把宏達電寫得太好。」

這就是務實，但是時常進行跳躍式創新的宏達電。

G

周永明 從自行車環法賽學管理

不同於寡言憨厚的宏達電執行長卓火土，總經理周永明的興趣很廣；不只是會開休旅車帶全家到深山裡的司馬庫斯原住民部落享受田園之樂，還會撥空參觀攝影展與畫展。

最近，他迷上了一百零二年歷史、路途最險峻的自行車環法賽，7月份特地飛到法國觀看環法賽的最後一段比賽，看著T-Mobile車隊車手經歷過一千多公里的競技，還是堅持團隊默契，甚至於為了保護主將，其他車手還會接力

地騎在主將前面，擋下風阻，節省主將的體力，最後拿下團體的冠軍。

周永明在法國買了很多有關於環法賽的海報與書籍，返台後，他在高階主管會議中，把環法賽的海報貼滿整個會議室，興奮地跟經營團隊分享T-Mobile車隊如何建立起團隊合作精神，在最困難的時候，要如何互相打氣。

周永明希望在宏達的企業內部建立起這樣堅定的團隊合作精神。（江逸之）

德州儀器亞洲區總裁 程天縱：

善用「消去」與「提升」的 藍海思考

程天縱眼中的藍海是什麼面貌？

他相信：「市場成熟後，才投入研發資源，永遠會是市場上的follower。」

印證《藍海策略》中強調的創新商業模式。

《**藍**海策略》是一本標準MBA理論的書，不僅以「藍海」比喻企業革新的標題很有新意，書中提出的諸多分析架構，也對實際經營企業的經理人，開啓了多元思考方向。

德州儀器（TI），在1990年代前期，還是一個「什麼都做」的龐然大物。德儀有半導體事業群、國防軍事事業群、電腦事業群等，但在1996年、新任執行長安吉柏斯（Thomas J. Engibous）上任後，他提出聚焦策略，以半導體事業為主軸，把其他擁有長年發展歷史的事業全都出售。

創新容易除舊難

安吉柏斯那時面對很大的改革壓力，一是他上任當年才四十三歲，高階主管群幾乎都比他年長，要說服他們進行組織變革，面臨不少困難；二是德儀在國防、電腦事業市場有一定基礎，要割捨這些事業，不是一件容易的事。

不過，安吉柏斯是一個勇於提出願景的人。他強調，什麼都抱著，到最後什麼都做不好，「德儀的某些部門，必須把自己幹掉」。



陳宗怡 攝

程天縱小檔案

學歷：交通大學電子工程系、加州聖塔克拉拉大學（Santa Clara University）企業管理碩士

經歷：HP大中華區總裁兼總經理

現任：德州儀器亞洲區總裁

德儀當時的半導體事業部門，其實發展得也不順遂，內部高層相當懷疑安吉柏斯的眼光。

包括CPU（電腦中央處理器）在內，德儀十多個半導體產品，當時在國際市場上的產值排名，僅在十名上下，競爭力相對落後；唯一表

現搶眼的，是手機內部使用的數位訊號處理晶片（Digital Signal Processor，DSP），連續好幾年，德儀在這個領域都是世界第一。

在確立以半導體為發展重心後，安吉柏斯陸續購併了二十多家小型的半導體業者，引進新的資源與智慧產權（IP）；一再去蕪存菁後，他再決定把其他半導體產品都消去，專注發展DSP與相關的Analog（類比）晶片。

安吉柏斯認為，電腦的時代已經過去了，要維持五成以上的高毛利率，非得靠新世代的無線通訊才行。

現在，德儀是世界最大的DSP晶片提供者，市場占有率超過五成，平均每兩支手機，

就有一支手機的DSP晶片是德儀出品，NOKIA更是德儀長年的忠實客戶。

如《藍海策略》所提，德儀在手機晶片的成功，經歷了「消去」與「提升」的反轉思考邏輯。我認為，要一個企業找新的產品來做容易，但要拋棄舊的產品，可就不是件容易的事了。就像MBA課堂上談論的市場區隔等刻板理論，企業家如果落入窠臼、見樹不見林，可能會為公司營運帶來危機。

我們內部員工常常開玩笑說，現在的德州儀器，其實已經根本不做儀器（instrument）了。這雖然只是一個莞爾笑話，但也證明了德儀的變革毅力。（楊方儒整理）

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



打破遊戲規則

六大途徑 開創無人競爭市場

整本《藍海策略》都在說一個故事，沒有永遠傑出的企業和產業。
爲了創造藍海，經理人不能只看「傳統市場邊界」裡面的情況，
必須有系統地探討產業之外的天地。

■金偉燦、莫伯尼

途徑一：跨足另類行業

公司的競爭對象不只是產業中的同行，還包括提供另類產品或服務的其他產業。另類（alternative）的範疇，遠比替代（substitute）要廣泛。

NTT DoCoMo創造藍海的眼光，來自思索爲什麼必須要在手機和電腦網路中間做取舍。隨著日本電訊業解除管制，新的競爭對手進入市場，價格競爭和技術競賽成爲常態。結果導致成本提高，從每個用戶得到的平均營收減少。NTT DoCoMo跨越了以血腥競爭的紅海，創造用無線電傳送語言、文字、資料和圖片的藍海商機。

NTT DoCoMo的成功並非藉著創造新的科技，而是在電腦網路和手機的對決中，掌握了真正的殺手級應用（killer application，摧毀並重建整個行業的新產品或服務）：電子郵件、簡訊（例如新聞、天氣預報、電話簿）和娛樂（各種比賽、活動和音樂）。它看出了電腦網路的最大缺點是硬體價格太貴、資訊太多、撥電

話上網太麻煩，而手機的獨特優點就是攜帶方便、語音傳送和使用簡便。

i-mode的服務不僅搶走競爭對手的顧客，也使市場大爲擴大，吸引了無數年輕和年長用戶，並把原來只使用手機語音服務的顧客，變成熱衷於語音和資料傳送的用戶；到2003年底，在日本用戶數超過四千萬人。

途徑二：本行裡面的策略群組

大多數公司注重的是，在同一策略群組（strategic group）中強化競爭定位；例如，賓士（Benz）、寶馬（BMW）和捷豹（Jaguar）都聚焦於如何在高級汽車市場勝出，而小型車廠商則在自己的策略群組內想辦法超越其他對手。然而，這兩個策略群組都不甚關注彼此的作爲，因爲從供應面來看，它們似乎沒有相互競爭。

藍海策略的關鍵就在要擺脫這種狹隘的眼光，深入探討顧客要的是「講究」還是「將就」。

總部設在德州的女子健身中心曲線公司

書名：《藍海策略》

作者：金偉燦（W. Chan Kim）、

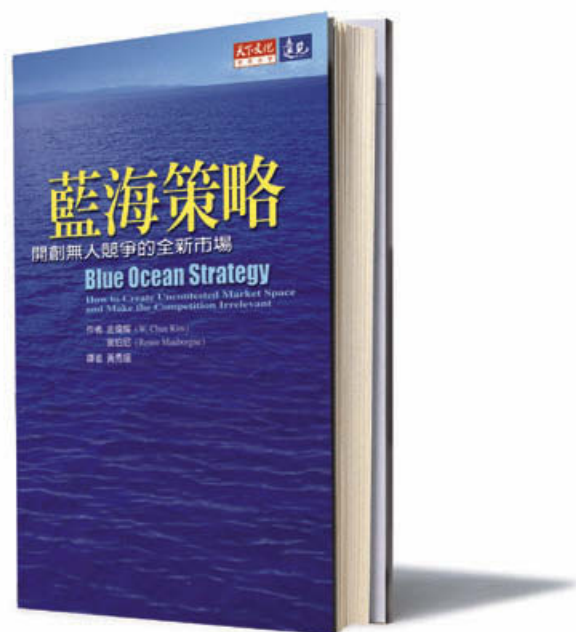
莫伯尼（Renée Mauborgne）著

譯者：黃秀媛

天下文化出版

出版日期：2005年8月

定價：450元



（Curves），自1995年展開特許連鎖業務以來，展店之勢有如燎原野火，至今在美國已超過六千家，會員超過兩百萬人。創立之初，就是看出美國健身業主要包括兩個策略群組：傳統健身中心和家庭運動計畫。

傳統健身中心男女兼收，有各類健身和運動可供選擇，通常位於市區高級地段，用時髦的設施吸引高級健身中心會員。這些顧客在風塵僕僕趕到健身中心後，起碼會待上一個鐘頭，常會消磨到兩個鐘頭。月費大多在100美元左右，不太便宜，讓市場限定為高級而小眾。另一個策略群組是由運動錄影帶和書刊雜誌形成的家庭運動計畫。這些產品費用低廉，在家就可以進行，多半不太需要運動器材。

問題是，在傳統健身中心和家庭運動計畫之間，女性是根據什麼因素決定她要「講究」還是「將就」？

少有女性會為了特殊運動器材、果汁吧、三溫暖更衣室、游泳池，以及結識異性的機會，而特地選擇健身中心。一般沒有運動習慣的女性，根本不希望讓異性看到她們穿著緊身褲，露出身上贅肉，氣喘如牛的費勁操練。此外，現代婦女愈來愈忙碌，很少人能夠每週撥出幾天，到健身中心耗上一、兩個鐘頭。

曲線公司的藍海策略是，它消去少有女性感

興趣的傳統健身條件：包括種類繁多的特殊器材、飲食服務、三溫暖、游泳池，甚至取消更衣室，代之以布幔圍起來的更衣區。

會員利用排成圓形的運動器材和有氧踏步機依序操練，三十分鐘就可以完成整套運動。由於曲線公司專注基本服務，減少其他噓頭，因此月費可以降到30美元左右，讓更多女性能夠進入這個市場。

途徑三：探討顧客的連鎖群

花錢購買產品或服務的「採購者」（purchaser），與實際的「使用者」（user）可能不是同一個人。有時還有重要的「影響者」（influencer）。例如，企業採購經理可能比較注重產品的價格，而企業使用者卻更注重產品好不好用。

彭博企業（Bloomberg）才短短的十多年，就躋身全球規模最大、最賺錢的商業資訊供應業者。創立之前，路透（Reuters）和德勵財經資訊網路（Telerate）是網路金融資訊業兩大霸主，向經紀商和投資界提供即時新聞和報價。這一行鎖定的顧客群是採購者，也就是金融機構的資訊經理。他們很重視標準化系統，因為這種系統讓他們日子比較好過。

彭博覺得這不合理。每天幫老闆賺進或虧掉

金偉燦 (W. Chan Kim)

全球少數知名韓籍管理大師，是歐洲管理學院 (INSEAD) 策略和國際管理講座教授、波士頓顧問集團韓德森公司 (Bruce D. Henderson) 主席。曾任教於密西根大學商學院，並擔任歐美和亞太地區一些多國企業的董事和顧問。

芮妮·莫伯尼 (Renée Mauborgne)

INSEAD傑出研究員、INSEAD的法國楓丹白露校區策略和管理教授，以及世界經濟論壇 (WEF) 研究員。她也是落實各種價值創新概念的全球社區「價值創新網」創辦人，以及新加坡價值創新行動智庫理事會成員。

金偉燦、莫伯尼兩人經常發表重要文章於《哈佛商業評論》，是《哈佛商業評論》前五名世界知名的作家，被列為世界前五十名重要思想家。歐陸媒體對兩人評價亦高，《經濟學人》以專題報導過他們；法國著名的商業週刊《拓展》雜誌 (L'Expansion) 更將二位喻為未來最重要的管理大師。

幾百萬美元的是交易員和分析師，而不是資訊經理。這一行是利用資訊方面的出入來賺錢。市況繁忙的時候，交易員和分析師必須瞬間做出決定，分秒必爭。因此，彭博設計出一套對交易員更有用的系統，配合使用簡便的終端機，以及標示金融術語的鍵盤。

藉著把焦點從採購者往上追溯到使用者，彭博創造出與這一行傳統作法截然不同的價值曲線。交易員和分析師利用他們在公司裡面的勢力，迫使資訊經理購買彭博的終端機。

途徑四：互補產品和服務

產品和服務鮮少是處於真空環境與世隔絕；但是，在大多數產業，競爭都集中在本行產品和服務的範圍內。就以電影院為例，找保母看小孩加上停車的費用與便利性，都會影響對看電影的價值認知。但是，這些補充服務 (complementary service) 卻超出了戲院業的傳

統疆界。電影院老闆極少想到顧客要找臨時保母有多困難，或要花多少錢。他們實在應該設身處地為顧客著想，因為這絕對影響他們的生意需求。

同樣的情形也出現在英國茶壺業。雖然茶壺在英國文化占有重要地位，可是銷售平平，利潤不斷縮減。直到飛利浦電子公司 (Philips Electronics) 推出一種茶壺，才化紅海為藍海。飛利浦藉著思考互補產品和服務，發現英國人泡茶最大的問題不在茶壺本身，而在於茶壺的互補產品——必須用茶壺煮開的「水」。自來水中有水垢，煮開時水垢會積在茶壺裡，泡茶時又跑到茶水中。淡漠的英國人總是不動聲色地拿起茶匙，仔細撇掉礙眼的水垢，然後才喝茶。但是，茶壺業從來不覺得水質是個問題；那是自來水公司的責任。

在顧客的整體解決方案中，飛利浦從最惱人的痛點 (pain point) 來思考，創造出一種壺嘴

附有過濾器的水壺，倒開水時，能徹底濾掉水垢。從此以後英國人在家裡泡茶，不會再看到水垢在茶湯裡載浮載沈。民眾紛紛用附有濾嘴的水壺換掉家裡的舊壺，使這個沈寂已久的行業重現生氣，業務強勁成長。

途徑五：理性訴求vs.感性訴求

產業中的競爭，通常不僅聚焦在一般認定的產品和服務範圍，也經常圍繞著兩種可能的訴求基礎打轉：以價格和功能競爭為主的理性訴求，和跟著感覺走的感性訴求。

兩個著名例子，一是帥奇錶（Swatch），另一個是美體小舖（Body Shop）。帥奇錶把講究功能的平價錶，扭轉為感性導向的時尚宣言。美體小舖則反其道而行，將感性導向的化妝品業，變成講究功能的務實美妝企業。

在日本美髮業開拓藍海商機的QB之家（Quick Beauty House），1996年在東京創立時，只有一家店面五萬七千名顧客，2003年店面超過兩百家，顧客迅速增加到三百五十萬人，預計到2013年將在亞洲各地擁有一千家店面。QB之家的成功，就是把亞洲美髮業從感性定位轉移到高度功能導向。

在日本，男士理髮大約需要一個小時。原因何在？因為一長串美髮程序，將剪頭髮變成一種儀式——熱敷毛巾一條接著一條、肩膀按摩推拿、熱茶和咖啡一旁奉上；而設計師也有一套儀式作業，包括髮質和肌膚的特別護理，例如吹整和修面。結果顧客待在店裡的時間，只有極少部分是花在剪髮。這套繁複作業也使顧客大排長龍，而理一個頭得花3000日圓至5000日圓。

QB之家完全顛覆傳統作法，它知道有很多人是不願意花一個鐘頭理頭髮，工作忙碌的專業

人士更沒有這種閒情逸致，先是很大膽地取消感性訴求的服務，例如熱毛巾、按摩服務、飲料提供；接著大幅減少特別的護髮程序，專注於最基本的剪髮作業，並且發明「空氣式淨髮」（air wash），當設計師剪完頭髮，只要把一支懸在上方的管子拉下來，就可以像吸塵器一樣，把髮屑吸得乾乾淨淨，顧客連頭髮都不必打濕，這些改變把剪頭髮的時間從一小時縮減為十分鐘，也為OB之家賺進滾滾財源。

途徑六：長期發展趨勢

所有產業都會面臨外部趨勢變遷而影響到業務經營。

例如，蘋果電腦公司觀察到從1990年代末開始，由於網路科技使任何人都可以免費數位下載音樂，Napster等分享音樂檔案的程式，在熟諳網際網路的樂迷之間，形成一個非法免費分享音樂的全球網，邁向數位音樂之勢非常明確；而蘋果電腦的iPod等播放數位音樂的袖珍MP3機器的風行，又更加反映這種趨勢，於是在2003年一舉推出iTunes網路音樂商店，果然大受歡迎。

iTunes破除了顧客向來厭煩的一個重要因素：必須購買整張唱片，雖然他們只喜歡裡面的一、兩首歌曲，讓消費者能夠根據自己的喜好，任意瀏覽二十萬首歌曲，而且每首歌可以試聽三十秒鐘片段，下載時只需花費99美分。在此同時，iTunes也與華納兄弟等五大唱片公司達成協議，照顧到唱片公司的財務利益和音樂家的版權保護，讓大家都是贏家。

如今iTunes用戶平均每週下載兩百五十萬首歌，市場占有率達到七成，在數位音樂界開啓了一個藍海，也使它已經很搶手的iPod更富吸引力。（刁明芳整理）

G

從《執行力》到《藍海策略》

亞洲管理大師崛起

以往管理大師清一色是西方面孔，
隨著《執行力》作者夏藍與《藍海策略》作者金偉燦聲譽日隆，
東方管理學者似乎已形成一股不可小覷的影響力。

■王怡蓁

「時代考驗大師，大師影響時代」，自二十世紀初泰勒（Frederick Taylor）提出科學化管理以來，美國學者一直在管理學界獨領風騷。然而，2003年印度的夏藍（Ram Charan）隨著《執行力》聲名鵲起，今年韓國的金偉燦（W. Chan Kim）也因《藍海策略》熱賣，成為媒體矚目焦點，長江後浪推前浪，管理大師的版圖似乎已經悄悄移位。

「管理是實務的學科，會隨著時代需要而不同，」中華民國管理科學學會理事長許士軍認為，「世界經濟由大西洋時代進入太平洋時代，亞洲企業開始蓬勃，管理也會應運發展。」隨著中國被視為未來最大經濟體，印度成為全球科技公司的外包中心，加上韓國企業突飛猛進，亞洲急速成長使它的影響力水漲船高。擁有扎實西方理論基礎，且能應用東方文化背景的學者，即坐擁顯著的優勢。

「管理是成敗論英雄，隨著經濟起飛，亞洲學者對於管理自會逐漸形成一套理論，」元智大學研發長尤克強表示，雖然至今尚未出現馳名全球的亞洲管理理論，但是可以肯定的是，「擁有跨國文化的學者，在世界舞台上將愈來愈重要。」

深掘本土見地：

大前研一、野中郁次郎

善用跨國文化的亞洲管理大師第一人，非日本的「策略先生」大前研一（Kenichi Ohmae）

亞洲大師群像



日本

大前研一（Kenichi Ohmae）

麻省理工學院（MIT）博士，曾任麥肯錫顧問公司總公司董事。現任加州大學洛杉磯分校（UCLA）教授、大前協會董事，政策學校「一心塾」、創業家培育學校「攻擊者商業學校」（Attackers Business School）創辦人。

著作：《無國界的世界》《看不見的新大陸》《中華聯邦》《思考的技術》等。

莫屬。

「大前研一的研究之所以重要，在於他向熱切想瞭解日本的西方人，揭示日本策略制訂方法的真面目，」《企管大師報到》一書指出。

1980年代，日本經濟如旭日東昇，產品品質與價格極具競爭力，瞠乎其後的歐美國家，對日本企業既羨慕又好奇。

此時，大前研一用《策略家的智慧》（The Mind of the Strategist）一書為他們解答了疑惑。他指出，日本企業的優勢，不是表象的終生雇用制或是公司專屬歌曲，而是融合理性與直覺的決策模式。此論點打破了西方對日本「一板一眼、成果導向」的刻板印象，也使大前研一聲名大噪。

「大前研一寫過一百多本書，多在探討日本公共政策，只有約五本書為西方國家讀者所熟

知，」英國管理學者韓弟（Charles Handy）表示，「這些書數量雖少，影響卻很深遠，因為它們讓其他國家的人更瞭解日本。」

東京一橋大學教授野中郁次郎（Ikujiro Nonaka）與竹內弘高（Hiroataka Takeuchi），則為廣博的知識管理，注入全新的亞洲觀點。

野中郁次郎認為，西方企業擅長管理可量化的顯性知識（如文字、圖表），卻忽略主觀的隱性知識，所以人員一流動，知識也跟著消失。相反的，日本企業卻懂得藉由小組互動傳遞無形知識、激發靈感，進而成為競爭優勢。像是佳能公司（Canon）的拋棄式碳粉匣，就是小組在喝啤酒時，從手中鋁罐想出的點子。

隱性知識的觀點，受到歐美學界、業界的廣泛重視，野中與竹內的著作《創新求勝——智價企業論》（The Knowledge-Creating Company）

→ 印度

戈夏爾（Sumantra Ghoshal）

麻省理工學院（MIT）史隆管理學院及哈佛大學商學博士，倫敦商學院（London Business School）策略與國際管理學教授、哈佛商學院監督委員會委員、印度商學院（ISB）創辦院長。

著作：《無國界管理》《以人為本的企業》《主管別瞎忙》（合著）等。

→ 韓國

金偉燦（W. Chan Kim）

歐洲商業管理學院（INSEAD）策略與國際管理教授，波士頓顧問集團韓德森公司（Bruce D. Henderson）主席。達沃斯世界經濟論壇研究員，歐洲聯盟顧問委員會委員，及新加坡價值創新行動智庫（Value Innovation Action Tank）理事會成員。

著作：《藍海策略》（合著）。

獲得美國出版協會頒發的商管類年度最佳書籍獎，還被管理大師杜拉克（Peter F. Drucker）譽為經典之作。

野中郁次郎的SSCI（社會科學引用索引）引用排名也高居全球二十二名，次數較《EQ》一書的作者丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）多了三百多次。

開發在地案例： 普哈拉、金偉燦

因著本國企業興起的現象，使得亞洲管理學者在個案研究上占有優勢，甚至成為專題靈感的來源。

印度管理大師普哈拉（C. K. Prahalad）新作《金字塔底層大商機》，就是以印度案例做為一大要點。例如，以小包裝與直銷方式打入市場的安納普那鹽，以及創新門診、手術流程，晉升全球規模的阿拉文眼科醫療系統等，都是普哈拉深入研究的在地機構。

「貧窮的解藥在於創新，創新對象應集中於一群積極但遭忽略的消費者身上，」他在書中強調，只要企業肯用心投入，金字塔底層的商機可期，「把他們納入包容性的資本主義中，就能促進全球貿易和繁榮。」

被譽為「世界前五十名重要思想家」的韓國學者金偉燦在《藍海策略》中，也以三星電子的價值創新計畫（VIP）為案例。

「擁有二十個計畫室的VIP中心，利用它發展出來的價值創新知識，協助各部門做決策，2003年即完成八十多項策略計畫，」金偉燦表示，「此外，三星電子會在一年一度的大會上，藉由說明熱門的價值創新計畫，為公司建立一套共同語言。」

扎實的內容讓《藍海策略》在全球賣出二十

五種語言的版權，更由於作者的背景與個案，讓高傲的韓國人大力推崇，不但總統搶先閱讀，成為政府與大企業的指定讀物，也被當地媒體譽為「影響未來經濟政策」的超級重點書。

異文化經驗談： 夏藍、戈夏爾

即使不是以生長文化做為研究主軸，聰明的亞洲管理學者也會善用他們的異國經驗，啟發歐美經理人不同的思考點。

例如，印度的知名顧問夏藍就把自己從小在家族鞋店工作、觀察街頭小販的經驗，鑄鑄在《CEO要你知道的事》中，讓一本中規中矩的商管書，有了切點與新意。

「經商之道說穿了其實很簡單。不管你是擺攤子賣水果還是經營《財星》五百大企業，都脫離不了經商的共通法則，也就是對現金流量、流通率、投資報酬率、顧客敏銳的生意頭腦，」夏藍在書中指出，「我從小在印度北方的農業小鎮長大，這些基本道理就是那時候學到的。」

2004年逝世的印度學者戈夏爾（Sumantra Ghoshal），則是喜歡用潮濕、污濁的加爾各達，與涼爽、舒適的楓丹白露比喻不同的組織氣氛，讓講台下的經理人一聽難忘。

黃、褐面孔的企管學者，紛紛在國際嶄露頭角，亞洲本土的管理理論卻仍處於萌芽階段。「許多享譽西方的亞洲籍學者思考、研究的是全球性的主題，若單只著眼亞洲企業，在世界上沒有市場，」政大企管系教授司徒達賢直率表示。淡江大學管理科學研究所教授陳定國也認為，「當亞洲國民所得與西方不分上下時，本土的管理理論才可能真的受到世界重視。」不過，鑑乎亞洲經濟的蓬勃成長，這一天或許不會太遙遠。

G



高希均 教授 主持



許士軍 教授



司徒達賢 教授



苗豐強 董事長



現場簽書盛況

成功管理就在整合！



■司徒達賢 著 ■定價750元 ■硬殼精裝

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

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

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

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

苗豐強以神通為例 把業務營運一分為三
卻是讓商業模式做專業整合的必要

上班族時尚

想在辦公室養狗嗎？

藉由科技與時尚的包裝——玩具，又闖入了上班族的生命中，
只是這一次，玩具將不只是玩具……

■ 陳建豪

懷念玩具曾帶給你的快樂與安慰嗎？想在辦公室裡養狗嗎？

藉著科技與時尚的包裝，愈來愈多的數位小物，成為年輕上班族桌上的新寵。日本Sega Toys公司在4月推出數位小狗「i Dog」以來，在日本銷售量已經超過十五萬隻。

國內網路業者也看到這波趨勢。敗家網網站負責人蔡政儒表示，5月起陸續引進i Dog、

微笑大頭娃、Cubee合唱團等數位小玩具，所有商品都賣到缺貨；上班族玩具的業績，已經從零升到占整體營業額的一成多。

成年人為何還喜歡玩具？常被奧美集團董事長白崇亮戲稱為「天才兒童」的奧美策略長陳倩如指出，目前社會上正流行一股「長不大的文化」。

目前迷戀上王心凌（青少年偶像）最新舞步的陳倩如指出，當今社會似乎瀰漫著「如果你不年輕，你就什麼都不是」的氣氛。許多年紀不小的

人，都還像小孩子般任性，卻大受歡迎；像台灣有小S，國外則有小甜甜布蘭妮。玩具此時成為一種道具，有向周遭宣告「我還年輕」的作用。

宣告自己的時尚

除了宣告年輕外，藉由時尚包裝，數位玩具似乎也代表一種品味。i Dog純白的設計，幾乎與蘋果電腦的i-pod配成天造地設的一對。

奧美廣告行銷研究經理施淑芳指出，數位玩具可載具多重符號意義，時尚化與科技感讓上班族願意擺玩具在自己桌上，同意讓「它」代表自己甚至是拿來炫耀。

選擇玩具，像是選擇一種操弄感。著有《心理學》一書，現任淡江大學企管系主任洪英正表示，在辦公室中，上班族能確切掌握的東西太少，新工作的挑戰、老闆的情緒、顧客的反應等等，上班族往往都不



黃荷慧 攝

Cubee

工作沈悶嗎？
讓動物們唱歌給你聽吧！
有趣的是，
兩隻以上動物聚會時，
還會進行大合唱。
似乎也提醒上班族，
合作，
將可譜出更佳的成绩！



* i Dog

造型純白的i Dog，似乎成了最in時尚物i-pod的最佳伴侶。

i Dog會隨著心情，散發出不同的音樂，當牠生氣時，記得多摸摸牠的頭喔！



黃青慧 攝

能確切掌握。

洪英正指出，因為能掌握的東西太少，會促使上班族在辦公室中放一些屬於自己的東西，讓自己能享有完全掌控的感覺，在工作不如己意時，還有一個暫時能逃避的管道。

忙碌的上班族，可能連自己都照顧不好，更別說要照顧桌上的盆栽或是金魚等其他有生命的東西，洪英正認為，這也是電子狗或是電子盆栽能成為上班族新寵的原因之一。

玩物不必喪志

企業主管看到部屬帶玩具進辦公室，該如何處理？洪英正指出，心理學有所謂「歇後突進」、「分散學習」的理論。苦無靈感時，讓腦袋休息一下，轉移注意力，把玩玩具，是有可能在轉移的過程中，讓創意靈光乍現。

「打不過，就加入吧！」洪英正也建議主管，不如把正流行的數位玩具，當作一種獎

勵，贈與表現優良的員工，如此一來員工既會覺得主管跟我們是「同一掛」的，數位玩具

* Flip Flap (電子盆栽)

擔心出差回來後，見到的是枯萎的盆栽嗎？只要灌溉太陽能，電子盆栽會不斷地鼓動葉子，與你相伴。



黃青慧 攝

外來文化入侵

台灣只能不斷從日本、美國引進玩具或文化嗎？

台北師範學院玩具與遊戲設計研究所所長張世宗指出，目前在上班族中興起的數位玩具風潮，是一種速食文化，是一種被創造出來的需求。

張世宗回憶，電影ET上映當年，ET模型一件難求，人人搶購，但是隔年之後，卻是連一折的價錢都賣不出去。

「坐在金礦上的叫化子」，張世宗無奈地表示，這就是目前台灣的寫照。明明有很多資產，卻不知運用，只能接受從日本、美國過來的強勢文化。

從日本紅到台灣的漫畫《七龍珠》與《棋靈王》，就是日本重新包裝中國文化，再賣給華人的弔詭例子。

我們的玩具金礦是什麼？張世宗指出，中國古代的智慧遊戲，如七巧板、九連環等，除了能達到玩具的消極功能排憂解悶外，還可怡情益智，也是相當適合上班族。

「不見得要代理進口玩具才能賺錢吧？」張世宗認為，只要提升包裝能力，塑造出合宜口味，坐在金礦上的台灣人，不必靠進口，文化就會是門好生意。（陳建豪整理）

G

還能搖身一變，成為榮譽的象徵。

對於辦公室的氣氛，數位玩具也有著良性的助益。奧美陳倩如指出，在忙碌的工作中，如果一個同事帶來一個嶄新的玩具，往往會讓沈悶的烏雲全都散開，所有的人似乎又回到小孩子般開心、無憂無慮。

說療傷 太沈重

在這一波數位玩具中，有的業者，打出了所謂「治療系」的口號，強調能治療心理不適、抒解壓力。台大醫院精神科醫師及精神健康基金會執行長吳家璇認為，玩具在對抗憂鬱症上，充其量只能當「甜點」，而非「正餐」。吳家璇強調，人與人或人與物的關係愈來愈容易建立，養一條狗嫌麻煩，於是就花錢買電子狗，然而也逐漸導致建立關係容易，維繫關係難的尷尬處境。

記憶中，玩具總帶有童年愉快回憶的影子。隨著光陰消逝，玩具或許從竹筷槍進步到i Dog，人們或許已由小孩進階到為人父母。但人還是喜歡玩具，理由或許就像陳倩如所言，被吸引的剎那就是喜歡了。

G



微笑大頭娃

在辦公室被人欺負了嗎？別擔心，桌上的大頭娃，會一直搖晃著他的大頭，用微笑鼓勵你。

黃青慧 攝

比狼學得快

五項修練的故事



狼吃羊，有問題嗎？



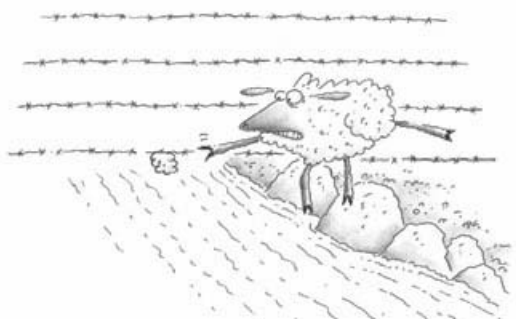
我夢想，有一天不再有別的羊成了狼的早餐



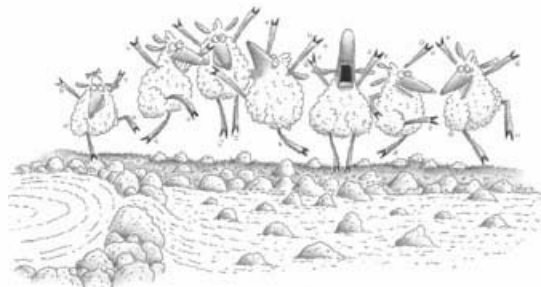
「要怎麼做？」
每一隻羊都想要知道



突然間，「我四處找答案，發現了這個…」



到底羊群如何改變信念，成為學習型羊群，
比狼學得快，從此逆轉命運呢？



羊群在學習的過程中，三個面向發生了改變：

- 新的技巧與能力——將原有技巧轉化成建造池塘
 - 新的認知與感覺——正視「顯而易見」的趨勢，進而探索
 - 新的態度與信念——羊群改變對狼的觀點，就改變了命運
- 組織不斷成長與學習，便可擁有創新力量

誰說只有童話書才能有圖像呢？

正如彼得·聖吉所說：「這套書讓人用赤子之心學習！」

帶你走入幽默有趣的故事，體會五項修練的精髓

中山大學楊碩英副教授·陽明大學洪蘭教授 推薦

《比狼學得快》獲選2004年台北市國小/國中/高中

應屆畢業生 市長獎贈書

每本定價180元 全套總價720元

大衛·哈欽斯 著 巴比·龔伯特 繪 劉兆岩、郭進隆 譯



華航飛鷹計畫

爲飛安， 機師養成十年功

想成爲駕著飛機遨翔天空的機師，不能只靠夢想，還要比一般人加倍努力，通過重重考驗，才能肩負起乘客和機組人員的性命安全。

■ 王一芝

與熱得快融化的北半球相比，正處隆冬的澳洲阿德雷德市（Adelaide），清晨時就像吃過尤加利葉的無尾熊般，熟睡不醒。

七點半不到，天才剛亮，帕拉菲爾機場卻響起轟然引擎聲，來自台灣的華航培訓機師陳蓓琪戴上耳機、開足引擎，仰角朝太陽升起的方向奮力飛去，「隨著太陽的出現，雲開霧散，像在前方爲我開路。」

她是銜著使命感和夢想來的。陳蓓琪在澎湖空難後隨即報到，擔任華航空服人員，深刻體認飛安事關重大，下決心前進駕駛艙。總是主動爭取送餐機會往機長室鑽的她，終於在今年4月成爲華航第四位轉戰培訓機師的空姐。

8月5日，眼見十一期學長掛上飛鷹勳章，陳蓓琪告訴自己，「飛鷹勳章是我們的翅

膀，將來要帶著它飛。」

飛安靠SOP嚴格把關

就像陳蓓琪一樣，阿德雷德飛行學校（FTA）裡，目前還有其他五十五位年輕的華航學員，爲那枚飛鷹勳章奮鬥，也爲改善華航過去爲人詬病的飛安紀錄而努力。

整頓飛安，是每一任華航領導者刻不容緩的任務。今年初，上任還不到一年，現任董事長江耀宗就抽空親赴澳洲，爲九期自訓機師授階，他深知，這些小飛鷹未來將是華航飛安的把關者。「機師的養成對航務非常重要，」財務處長韓梁中說。

十七年前，由於開放天空，航空公司、航班及航線大增，而空軍退役飛行員數量又驟減的情況下，華航展開前所未有的「飛鷹計畫」，投資每個學

員新台幣1000萬元，栽培他們在十年內成爲獨當一面的機長，「培養一位載著數十條、數百條人命飛上天的駕駛員，沒有捷徑可言，」一位資深民航機師說。

前年起，華航「產出」的第一批機師，已躍居航務管理階層，他們以強烈求知欲及絕對遵從SOP（標準作業程序）的觀念，持續改變華航以往經驗掛帥的空軍文化，及重視年資倫理的官僚氣。「新血注入的環境，開始逼迫不遵守SOP的機師做改變，」華航A340總機師戴旭東觀察。

飛鷹計畫的成效反映在飛安上。根據內部飛安監控系統（FOQA）數據顯示，異常飛行率從1999年的8.7%，降到今年的1.3%。今年5月，國際航空運輸協會（IATA）也頒發作業安全查核認證（IOSA）



對陳蓓琪（右一）及其他華航學員來說，他們為了飛鷹勳章奮鬥，也為了改善華航過去的飛安紀錄而努力。

王芝 攝

給長榮和華航，肯定這兩家航空公司在飛安作業的表現。

以往民航局長張國政常說，長榮紀律好，但人情味不足；而華航人情包袱太重，紀律則有待加強，「看得出來，華航這兩年紀律好多了，」他直指，除了半年一次的機師考核制度，自訓機師比例五年內提高一成六，也是華航飛安文化進步的關鍵。

嚴峻考驗，篩選出佼佼者

想取得華航到澳洲受訓的門票，必須通過層層篩選。

「和我一起考筆試的有二十五人，其中有三人考上，現在只剩我一個，」比陳蓓琪大一屆的學長鄭俊杰回憶，除了測驗數理能力、邏輯分析、空間觀念、瞬間記憶及儀器測驗等十二科，最後還有五、六個考官圍著他，進行一小時的英文

面試。

那些看似無厘頭的試題，其實是測出飛行員特質的關鍵。

十二期學員成威的教官，最熱衷的隨堂測驗是，聽到飛機接近「嗶」一聲，馬上以手遮住儀表板，要成威說出鄰機的距離；成威這才恍然大悟，當初要報考者記住每三秒置換圖片內容的用意何在。

但考上才是辛苦的開始。身處港劇「衝上雲霄」拍片現場的華航學員，沒能感染劇裡的浪漫情境，也來不及享受夢想落入掌心的滿足，反倒各個上緊發條，自嘲這是難捧的「玻璃飯碗」。

南澳大學飛行系學生花兩年修習的七門地面課程及飛行關卡，華航學員必須趕在十個月內完成，同時還要取得澳洲民航局頒發的商用飛行執照，幾乎是一天飛行一天考試，稍不

留意，就有可能提前出局。

「華航要我們比別人強，」到華航之前，十三期楊雅如原本在台灣高鐵擔任管理主任，她說，「其他航空公司的培訓機師地面課程沒過，可以考到通過為止，華航學員學科考試沒過，就要被退訓。」

兼具單飛能力及團隊思惟

對大部分學員而言，第一次放單飛是最大挑戰。通過單飛測試後，飛行教官會不停在空中出題，模擬離地兩百呎引擎失速、乘客心臟病發作需緊急迫降或油量不夠飛回機場等層出不窮的狀況，考驗學員的危機處理能力。

每位學員飛行前，事先都會擬訂飛行計畫，但十二期學員張建男的教官，有一次卻心血來潮在起飛前臨時要他反過來飛，不管風向、航道及時間都

FTA飛行員夢工廠



華航學員的地面課程緊湊，幾乎沒有飛行的日子都要考試。

王一芝 攝

被喻為「飛行員夢工廠」的阿德雷德飛行學校（FTA）在航空界斐聲國際，世界上許多飛安紀錄一流的航空公司，例

如國泰航空、港龍航空，甚至是國籍澳洲航空，全將飛行員送往FTA受訓。

「選擇FTA不完全是成本考

量，品質才是重點，」十五年前考上華航自訓機師的航務處CRM訓練組助理組長張達明說，FTA已經替華航產出三百多位機師。

曾到FTA參訪的民航局長張國政豎起大拇指說，1982年成立的FTA，教學經驗豐富、師資水準以上，也有齊全的輔助教材。

「最重要的，它將飛行訓練的風險降到最低，」當過飛將軍的張國政也發現，前年從FTA結訓的小兒子，對飛安觀念相當正確。（王一芝） **G**

得邊飛邊修正，「這樣玩一次，再也不怕divert（臨時指定到未安排之處）課程，」他說。

嚴格訓練和淘汰的壓力，再加上思鄉心切作祟，大半華航學員都會在不同階段面臨「撞牆期」，鄭俊杰也不例外。

「就算再認真練習，側風飛行仍達不到教官要求，」今年2月，學員鄭俊杰頽坐在書桌前，一度想放棄。後來，他寫了一張小紙條「Flying is a dream, make it come true（實現飛行的夢想）」，告訴自己現在離夢想有多近。一個月後，鄭

俊杰熬過來了，但他的室友，卻提著行李回台灣。

結束FTA集中營似的特訓，畢業典禮隔天，兩位十一期學員帶著飛鷹勳章光榮返台，不過在正式上線執勤任務前，他們還得接受為期一年的噴射客機轉換磨練。

「除了飛鷹勳章，我也帶回遵守SOP的習慣和駕駛艙的伙伴觀念，」二十四歲、自信爽朗的吳明遠，是其中一位準時歸國的高材生，「沒有飛機可以一個人飛，看到錯誤的人要告訴沒看到的人。」

什麼叫飛安？張國政在大園空難時曾說，「飛安就是飛行紀律，」每一次、每一個步驟，都必須按照標準作業模式執行。航空同業則認為，同樣一件事，一天做二十次不難，一百天做一千次就不容易，「人人都知道SOP重要，能不能每天落實才是重點。」

不只是飛行員，想要做好飛安工作，維修、航管、地勤及空服都要能不厭其煩、持之以恆。期望在短時間內改善飛安的華航，眼前的挑戰，將緊密聯繫著台灣航空業的未來。 **G**

4+2

繼《執行力》、《管理是什麼》後
另一管理鉅作：《4+2：企業的成功方程式》

成功公司必備的 **4+2** 管理實務

10 年研究 50 位專家

40 個產業 160 家公司 200 項管理實務

必修 **4** 項：策略、執行、企業文化、組織架構

選修 **2** 項：人才、領導、創新、合併與合作

★世界級管理學大師強力推薦：波特、畢德士、錢辟

★許士軍 專文導讀

★施振榮、苗豐強、張明正 聯名推薦

成功

策略

執行

企業文化

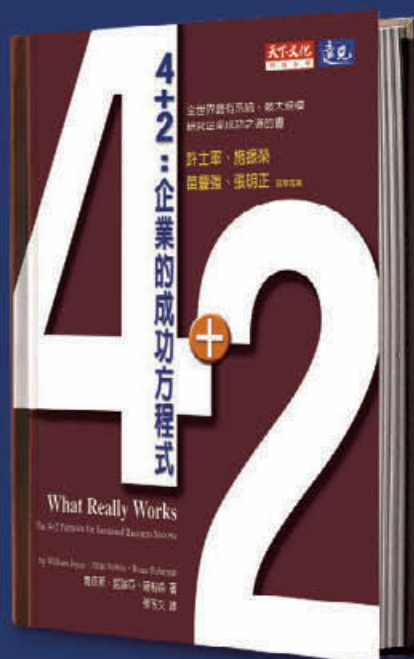
組織架構

人才

領導

創新

合併與合作



4+2 方程式不是神話，也不是理論，也不只是告訴你該怎麼做而已。

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

這個方程式就像是指南針，在任何一種商業氣候下都能指引正確的方向。

喬依斯、諾瑞亞、羅伯森 著 張玉文 譯

★軟皮精裝 ■定價 350 元 (CB275)

CEO靠失業發財？

延攬有獲利力的CEO絕非易事；請走不稱職的CEO卻是代價慘重……

■ 蔡筱雯

「恭喜你，你被開除了！」聽到被炒魷魚的消息，摩根士丹利（Morgan Stanley）的前任CEO裴熙亮（Phil Purcell）或許笑不出來，但是有不少人真心想要對他道賀，因為他雖然丟了差事，卻拿到1億1300萬美元（約合新台幣35億元）的退休金，荷包滿滿。

「贍養費」投資人買單

近年來，許多企業老闆總是告訴員工說，人事成本太高了，所以公司不得不把工作外包到海外；不過這些大老闆們總是嚴以待人，寬以律己，他們絕對不會在考量降低人力成本的時候，絲毫減損自己的權益。更離譜的是，即使這些CEO在任上績效不彰，公司還是得拿出驚人的離職金，「請」走不稱職的CEO。

加上董事往往跟CEO狼狽為奸，董事會對於應該「黯然下台」的CEO，總是慷慨地大送

紅包，爽快批准高額退職條件，更醜化CEO的貪婪惡名。

有人拿著大紅包光彩下台，但也有人撈錢撈過了頭，引火自焚。

世界通訊（WorldCom）前執行長艾柏斯（Bernard Ebbers），因為鬧出了美國企業史上最大的詐欺案，掏空公司，被重判了二十五年徒刑；泰科公司（Tyco International）前任CEO柯茲洛斯基（Dennis Kozlowski）和財務長史華茲（Mark Swartz），則是侵吞公款罪名確定，恐怕也難逃牢獄之災。

美國名作家羅雪爾（Bob Rosher）對CEO的形象轉變感慨萬千，1990年代，大企業的CEO經常出現在《財星》（FORTUNE）《富比士》（Forbes）等財經雜誌的封面。曾幾何時，CEO變成八卦雜誌和娛樂新聞的主題人物。

羅雪爾對於這種「名流效應」有他的觀察，他認為一般大眾

把CEO當作「有名的人」而非「明星」，大家對於CEO要求的標準是嚴苛的。美國企業精神講的是「一分耕耘，一分收穫」，這些大老闆的工作表現一旦不能符合他們的高薪，大眾馬上就會大加撻伐，但也只限於口頭譴責，許多CEO得以全身而退，受到司法懲罰者不算太多。

日德對CEO操守要求高

日本人對於CEO的道德操守要求比較高，一旦出錯，通常只有謝罪下台。例如，日本鐵路及飯店業大亨堤義明，因為涉及內線交易、財報不實，不但得辭去西武鐵道董事長的職位，還面臨牢獄之災。

三年前，日本爆發雪印食品公司涉及使用進口牛肉混充國產品，以換取日本政府補助的醜聞，社長吉田升三除了辭職謝罪，還要公開向日本大眾鞠躬道歉。

也許是入境隨俗，去年10



美國十大貪婪CEO

月，花旗集團的日本私人銀行業務傳出違反洗錢法、超收客戶費用風波，遭到日本金融廳勒令停業處分。花旗集團執行長普林斯（Charles Prince）二話不說，到東京公開致歉，開除失職主管，才能大事化小。

最近德國也有一連串的大企業主管下台，福斯汽車的人事主管哈茲（Peter Hartz）因為公司傳出收取回扣和性招待醜聞，正面臨調查。哈茲是德國著名的大企業主管，也是德國現任總理施洛德（Gerhard Schröder）倚重的顧問；福斯傳醜聞，連執政黨也受到拖累，社民黨的支持度大跌，9月的選舉也隨之告急。

戴姆勒克萊斯勒（Daimler Chrysler）也是烏雲籠罩，由於該公司涉嫌在好幾個國家行賄當地政府爭取訂單，已經受到調查；寶馬（BMW）汽車傳出有採購經理涉嫌向供應商收賄，已經被警方收押；晶片製造商英飛凌（Infineon）也受到回扣行賄風暴波及，前執行長舒馬克（Ulrich Schumacher）黯然引退，股價一度重挫。

貪婪CEO 際遇大不同

美國、德國、日本三國的CEO，面對企業危機時，際遇大不相同。

美國國際集團（AIG）的葛林柏格（Maurice Hank Greenberg）	過度追求成功而貪婪，不惜違規逃避監管，2005年3月醜聞爆發後辭職。
迪士尼（Disney）的艾斯納（Michael D. Eisner）	被批判獨斷獨行、失去自我控制，仍自信滿滿。
紐約證交所（NYSE）主席格拉索（Dick Grasso）	為自己安排高達1.4億美元的薪金收入，逼屬下虛報費用，掩飾董事會支出，2003年9月醜聞爆發後辭職。
世界通訊（Worldcom）的艾柏斯（Bernie Ebbers）	成為110億美元商業詐欺案的主角，2005年7月被判刑二十五年。
泰科公司（Tyco International）的柯茲洛斯基（Dennis Kozlowski）	擅取公司1.2億美元紅利，任意揮霍，且把部分債務一筆勾消，2005年7月侵吞公款已被定罪。
美國有線電視供應商Adelphia傳媒的里格斯（John Riggs）	挪用23億美元公款購買公司股票，醜聞爆發後下台。
電信業Qwest的納其奧（Joe Nacchio）	虛報數字，捏造公司盈餘假象，2002年6月辭職，面臨刑事罪名起訴。
南方保健（HealthSouth）公司的斯可魯西（Richard Scrushy）	公司涉嫌詐騙美國政府健保費，做假帳謊報公司盈餘，生活奢華無度，2003年3月接受離職處分。
電信網路業Global Crossing的溫尼可（Gary Winnick）	罔顧投資人權益任由公司虧損，且收取巨額顧問費中飽私囊，2002年下台，刑事罪名未成立。
能源交易商安隆（Enron）的雷伊（Kenneth Lay）	涉嫌舞弊營私造成公司巨額損失，因商業詐欺罪名被起訴。

資料來源：《財星》（FORTUNE） 繪表：吳盈恩

德國折損了一缸子知名主管，不是面對司法審查，就是得引咎辭職；日本的CEO則必須用低頭道歉來挽救頹勢，並且交出大權以示彌補；美國大企業的CEO卻像不沾鍋一樣，順風時占盡便宜，逆風時就棄車逃生。

表現不佳的CEO，不管是個人行為不謹慎或對公司沒貢獻，都不見得會受到懲罰。難

怪《財星》會選出美國最貪婪的十大CEO，點出CEO中的害群之馬。

美國CEO的負面消息頻傳，確實讓人改變想法，不再以英雄的眼光看待叱吒商場的CEO，除了檢視工作表現，也要求更高的道德標準。全球趨勢已經點出，CEO要認清改革的風潮，不能再唯我獨尊，對公司予取予求。 **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
作者歸納出投理財的變與不變
教你更聰明地理財

申卡
(Oded Shenkar)

美國俄亥俄州立大學費雪商學院教授，福特汽車公司全球商務管理專案主席，中國問題專家。



陳靖遠 攝

創新不足 中國人還在花祖先遺產

申卡 主講

奧代·申卡 (Oded Shenkar) 在他的著作《中國大世紀》中分析中國經濟崛起對全球政治和經濟的影響，以及西方企業在「中國世紀」中必須做的事情。申卡認為，中國興起的本質不同於日本、印度和亞洲四小龍，更類似一個世紀以前崛起的美國；他預測，在二十年甚至更短的時間內，中國將取代美國，成為世界上最大的經

濟體。

十五年來，中國已成為人們不得不承認的經濟力量。在我的書裡面，我提出一個預言：大約在2020年或2025年，中國將代替美國，成為全球第一經濟強國。當然，我並不是說中國的前途會一帆風順；相反的，中國在發展過程中會遇到很多挑戰。

其中最重要的挑戰就是「創新」。這事關係一個國家能不能成功地進行轉型，能不能從模仿者變成領袖。

從一些數字可以看出，儘管中國和印度的崛起很快，但在創新這方面，美國還是遠遠走在整個世界最前端。雖然美國的財政赤字很嚴重，但是它的科技專利和知識產權方面的收入卻非常高，而且和其他國家

“ 2001年外國人在中國獲得的專利權中，
超過70%是創造了以前並不存在的東西；
同年中國人僅有5.43%是原創性的發明 ”

的差距還在逐年拉大。

也許有人會質疑，德國不是以高科技產品聞名全球？事實上，德國從其他國家進口的知識產權和專利，仍然遠遠大於出口給其他國家的；換句話說，德國會進口很多先進的機器和技術，然後使用這些設備和技術製造產品再出口，但如果你問德國這些創新是從哪裡來的？街上跑的賓士汽車，人們日常用的西門子電器，它們的核心技術是從哪來的？答案是——美國。

中國遺忘了創造力

很少有人知道，托克維爾（Alexis de Tocqueville）在他著名的《美國的民主》這本書中也提到中國。他以下的這段話帶點批評性，但卻相當敏銳：「當歐洲人第一次踏上中國土地時，會驚訝地發現，儘管他們已經長途跋涉而來，但真正的探險卻剛剛開始。」這似乎是一箭雙鵰，一方面是對中國的表揚或者是恭維，因為他說，歐洲人經歷了長途跋涉

才趕上了中國；中國有四大發明，許多人類歷史上突破性的科技都是中國首先創造的。

另一方面，這句話也是對中國的批評，因為中國似乎已經不再擁有原先的創造力，中國人已經忘記一度指引他們的理性思惟。中國人還在沿用祖先發明的配方、公式，但是卻不再問其所以然；人們還在沿用舊工具，但卻喪失改進工具的能力，所以中國人對變革已經無能為力。

出口3/4 靠外資貢獻

我們再回到現代來看。2001年外國人在中國獲得專利，其中有高達72.8%是原創性的發明，2.28%是功能性創新，剩下24.92%是產品外觀的改良；換句話說，超過70%的專利是創造了以前並不存在的東西。然而2001年中國人在國內獲得專利，我們發現，僅有5.43%是原創性的發明，功能性的改善則高達54.41%、外觀上的改良也有40.15%，落差非常懸殊。

再看一下中國出口商品的構成，機械和交通設備在1990年大約占全部出口額的10%，到1996年是20%，到2002年變成了30%，從這裡我們可以看出中國的競爭力在不斷地增長。然而，事實並不完全這麼樂觀，因為在最頂端的高科技產品方面，超過四分之三的出口額都是外資企業創造的。

外商加強研發 卻不想合資

另一方面，中國在吸引外資的態度，基本上是非常開放的，這對中國很有利。比較起來，日本至今對外資都是採取封閉的態度，而韓國則是在亞洲金融危機之後才開始開放。不過問題在於，究竟中國是否從開放外資當中受益？

例如中國加入WTO讓外國企業有更多機會進入中國市場，但這些外國企業擔心合資會讓它們喪失智慧財產權方面的優勢，所以選擇全額外資企業的比例愈來愈高；我前面提過，股份制的合資企業是知識轉移的最好方式，因此這種情勢對中國是很不利的。

不過，我們詢問過許多跨國企業，未來三年打算把研發資金投入哪些國家？有39%的企業願意投資在中國，其比例超越了美國（29%）、印度（28

%) 和英國 (24%)，成為企業投資的首選；這非常重要，因為創新能力是來自足夠的研發資金。

併購 為培養創新能力

現在，收購外國公司已成為中國企業通用的戰略，大家都知道上海汽車買下了韓國雙龍，獲得使用雙龍智慧財產權的權利。

聯想收購IBM這個案例，從IBM的角度來看，把個人電腦部門賣掉是很容易解釋的，因為這一項業務的利潤率已經很低。但是為什麼聯想要收購IBM呢？品牌是一個因素，但是聯想只能使用IBM的品牌五年；更重要的是，聯想希望把這變成一個學習的機會，他們想買的是能力——主要是創新的能力。

然而，併購是一項非常困難的策略，根據研究，大多數的跨國併購都是以失敗收場，甚至包括像通用電氣這樣著名的公司。

紙上談兵是很容易的，但是實際操作併購卻非常困難。

【現場交流】

Q：你預言，中國將在2020年至2025年成為世界上最大

的經濟體，美國人對此有多大的認同度？

A：我的預言在美國學者當中屬於比較樂觀的。

有人認為，中國在2041年左右會成為世界上最大的經濟

“在創新這方面，美國是遠遠走在世界最前端；不過，還是有39%的企業願意將研發資金投資在中國，成為企業的首選。”

體；也有人認為，在2030年中國經濟會成為全球第一，我則認為會在更短的時間內發生。為什麼會有這種差異？一、可能是計算的標準不一樣，其他人用的是恆定美元體系，而我所用的是購買力評價體系。二、中國經濟的狀況實際上比官方統計的資料還要樂觀——我認為中國存在著一種看不見的經濟，或者說是地下經濟。三、許多估計是基於1960到1990年之間的經濟狀況，今天的環境已經改變，因此估計必須修正。

Q：你怎麼看待「全球化」這個趨勢？

A：在工業化剛開始時，也有反工業化的運動，許多人砸毀

機器，他們認為工業化簡直就是一個惡魔。現在反對全球化的人也有一樣的心態，然而正如工業化的腳步從未停歇一樣，全球化也是目前不可避免的趨勢。

全球化是有它負面的影響，例如很多人因此失業。當美國印地安那州某一個工廠所生產的產品被中國的產品替代時，工廠裡面的工人抱怨全球化，抱怨中國，這都是人的本能；而中國國企的員工也可能抱怨外資的進入讓他們失業。

但是這種潮流是無法抗拒的。我訪問很多美國人，如果我們停止從中國進口商品，但是我們必須花雙倍的價錢來買同樣的產品，你們願不願意？結果沒有人願意。換句話說，全球化對大多數人都是有利的，只是我們必須讓自己準備好，共同面對並克服全球化的負面效應。（本文內容取自北京清華大學管理講座，陳靖遠整理） **G**

台灣汽車零組件的國際魅力

黃金級 黑手產業

台灣的汽車版圖好像清末的中國版圖。

日系Toyota、Nissan、美系Ford滿街跑，最近又加入韓國Hyundai、Kia新面孔。

受到政府長期呵護的台灣汽車廠，一年只能出口一千台，

反倒是長期以來自力更生的台灣汽車零組件廠，

憑藉滿手的油污和結巴的英文，突破國際大車廠的圍堵，

在國際售後維修市場，奮力殺出自己的一片天。

■ 宋秉忠



陳之俊 攝

沒有人認為這群「黑手」能夠出現在國際舞台上，但是他們卻吸引了國際的目光。

過去十年間，台灣汽車零組件出口由新台幣554億元，增加到1273億元，每年平均成長近10%。（見頁193表一）

汽車零組件工廠在台灣人眼中是再傳統不過的傳統產業：老闆只有小學、中學學歷；但不會說英文，有人連國語都說不好；工廠也大多位在公車到不了的窮鄉僻壤。

像是美國鈹金售後市場龍頭的耿鼎，工廠位在桃園蘆竹，

下南崁交流道後，走路要一個小時才到得了；董事長兼總經理李茂源則是高工畢業後，就一直做黑手工作。

來自矽谷的昆仲創投，不投資高科技，反而投資做汽車鈹金的耿鼎，以及做汽車輪圈的源恆。

昆仲創投合夥人劉戎戎說，台灣汽車零件廠商過去在代工母廠和售後市場的壓力下，早就練就一身非凡的品管能力，缺的只是市場。

現在，機會來了。劉戎戎表示，目前美國三大車廠只有3%的零件在大陸採購，未來兩到三年，比重將增加到30%。「十倍的成長，」她強調。

生存本事

品管優，76%產品賺外匯

5月份，外貿協會辦的國際汽機車零配件展，吸引來自國外五千多名買主，其中包括已經到大陸設廠的外商，因為大陸廠商的交期和品質無法滿足需求，而又回頭找台灣廠商，像全球前兩大零件廠Delphi和Visteon都是。

Delphi的南美採購中心更決定自7月份起，每個月定期在台採購，並在外貿協會的「台灣經貿網」發布採購項目。

同樣是在7月份，美林證券

推薦百檔亞洲最具成長動能類股當中，台灣只有做汽車保險桿的東陽以及金融業的台新金入選。

當十家台灣組車廠CEO穿著光鮮亮麗、頻繁出現在鎂光燈前時；全台兩千七百八十四家汽車零件廠的產值已占整個汽車業的43%，與十家組車廠相當。當台灣組車廠根本跨不出國門時；台灣汽車零件廠76%的產品已經出口賺取外匯。

台灣汽車零件廠及少量多樣、全球運籌能力，來自台灣獨特而嚴酷的競爭環境。

人口只有日本六分之一的台灣，卻有將近一百五十種車款，數目與日本差不多。一年四十多萬輛的市場胃容量，卻有十家車廠搶食。

汽車零件廠不但數目超過兩千七百家，而且近七成工廠的員工少於十人，能存活的廠商，全經過烈火鍛煉。

日本知名的豐田生產管理專家、東京大學教授藤本隆宏（Takahiro Fujimoto）最近應財團法人中衛中心的邀請到台灣參訪。他非常驚訝國瑞（豐田）與福特六和兩家車廠，雖然生產規模比母廠小了许多，但生產效率一點不比母廠差。

像被福特評為亞太生產效率第一的福特六和廠，一條生產

線必須同時生產八種車款，但一班九小時大約生產三百七十輛車。

由於量少，理論上，假如是供應天線的零件廠，一天要送八種天線，但每種天線只需要九十二條；而且，在福特零庫存和及時供貨的要求下，供應商每隔一、五至二小時就送一次貨。

台灣汽車零組件廠的國際競爭力，就是這麼來的。

競爭激烈 看模型就設計模具的實力

台灣最大的汽車零組件廠東陽，早在十年前就到中國大陸設廠，但總經理吳永茂最常告誡員工的一句話就是：「不要以為在台灣第一，在中國也是第一。」因為中國大陸已經是世界汽車的主戰場，要有打敗世界級供應商的心理準備。

過去，東陽頂多是按照大陸車廠的藍圖開模，現在卻被要求在新車開發階段，就要參與產品設計。

「給你看車子的粘土模型，就要你把東西設計出來，完全是無中生有。台灣連資訊業都很少有人在做這種事，」吳永茂說。

對於東陽來說，參與產品設計完全是被大陸母廠逼出來

的，因為如果無法參與母廠的產品設計，也就等於失去母廠的代工機會。東陽現在每年都必須付費送員工到日本、美國等一級供應商（核心供應商），從頭學產品設計。

據世界汽車工程師學會（SAE International）指導顧問陳憲章表示，即使是二級供應商（只負責零件鑄模、製造），現在也要講究「組件」，而非過去的「零件」。

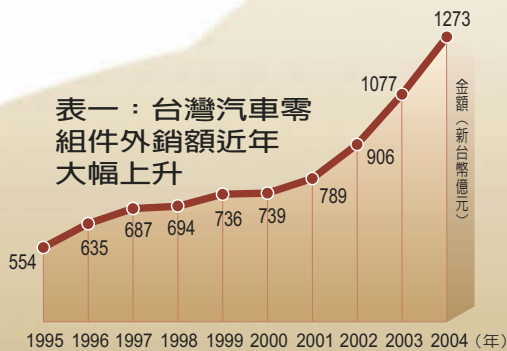
吳永茂拿起產品展示間的一套已經裝上電子零件的儀表板表示，東陽過去只做塑膠件，像做儀表板就只要專做儀表板。但原廠現在要求的是儀表板「組件」，東陽必須把所有儀表板相關的電子零件都裝好，才能交給原廠，這也迫使東陽必須補強電子的知識。

出線契機 微利時代，供應鏈重組

業界都知道，世界級零件供應商背後，一定有一個世界級的汽車廠，像Delphi與通用、Denso與豐田、Visteon與福特。以台灣汽車零件廠稱霸世界售後市場的實力，卻無法打進世界車廠代工體系，阻力正是來自國際車廠的箝制。

但是，各車廠原本鐵板一塊的供應體系，現在已經開始瓦

表一：台灣汽車零組件外銷額近年大幅上升



資料來源：台灣區車輛工業同業公會

繪表：陸承宗

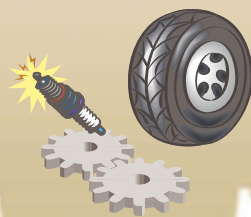
表二：2004年營收10億元以上的汽車零組件上市櫃公司

(單位：新台幣億元)

- 塑膠件：東陽 (72.8)
- 鈑金：開億 (48.32)、維輪 (42.49)、瑞利 (40.48)、耿鼎 (25.67)
- 車燈：堤維西 (66.67)、帝寶 (61.8)、大億 (39.54)
- 傳動系統 (變速器)：和大 (15.44)
- 輪胎：正新 (136)、南港 (66.76)、泰豐 (39.38)、建大 (35.64)
- 電子點火系統：車王電 (17.42)
- 輪圈：源恆 (30.43)
- 空調：永彰 (19.99)
- 底盤：江申 (15.4)
- 油封：茂順 (14.09)
- 沖壓件：至興 (12.7)

資料來源：公開資訊觀測站

繪表：陸承宗



解了。

美國零件廠Metaldyne的亞太區資深客戶主管朗伯 (Max Rumbaugh III) 最近在台北演講時，展示一張全球前四大車廠每賣出一台轎車的獲利表，從31美元 (約新台幣1000元)、51美元、66美元到149美元都有。

全球整車廠都如此微利，零件廠的處境更慘。第一大零件廠Delphi財務長因為獲利下滑而被迫下台；第二大的Visteon自從與福特汽車分家後，五年內賠掉32億美元。

微利迫使整車廠和第一級零件廠必須變更原有的供應商體系，在全球各地比價。甚至連引擎這種過去一向堅持原廠生產製造的核心零件，現在也開

始外包生產。

像日產和雷諾共同的M1G引擎，未來可能在中國、墨西哥或東南亞同時生產。其他車廠也都有計畫在有價格競爭力的國家生產關鍵零組件。

為因應國際車廠的全球布局，原來分別生產引擎、傳動、底盤的三家公司，於2001年合併成為Metaldyne，以因應客戶「模組化」生產的需求 (不要零件，只要組件)；原來Metaldyne只在北美和歐洲有據點，最近三年已分別在中、日、韓設立據點，以符合國際車廠就近採購需求。

品質獲勝

產地東移，關鍵少數出線

世界汽車生產基地東移，中

國大陸則是首選。KPMG針對全球一百二十名整車廠和供應商主管進行的調查，證實了這個趨勢——「2005年全球汽車產業現況調查」 (2005 Global Auto Executive Survey) 指出，全球汽車業在獲利被壓縮的情況下體認到，要降低成本，不能集中生產，而是應該分散生產。因此83%的主管認為，新車廠未來將林立亞洲。而且，85%的受訪者估計，未來五年內 (2010年) 在中國汽車市場的投資會增加。一位北美一級供應商更說：「中國不只是一個選項，而是我們的命脈。」

在美國市場和中國工廠之間，品管能力強的台灣汽車零件業，可以扮演結合兩者之長

中國市場

灌溉車廠全線供應鏈



中國：汽車的新大陸。

陳宗怡 攝

台灣汽車組裝廠過去雖然也有非常創新的技術研發，但受限於台灣市場太小，一直無法擺脫母廠的箝制。

像裕隆幾年前針對SENTRA所做的改款，不但在台灣大賣，也外銷到墨西哥，裕隆和下游零件廠都獲利。

但隨著日產汽車執行長高恩（Carlos Ghosn）整頓日產成功，裕隆改款車整車外銷的榮景不再，零件廠當然也不再有

機會。

倍利投顧經濟研究本部協理李世輝曾經在政府機構工作過，他看到十八年前，台灣只有一家汽車零件廠有能力供貨給通用，而且是一家日商。

現在，台灣汽車零件廠已有十到二十家有能力供應歐美原廠零件，像和大的齒輪、車王電子的點火線圈、正新輪胎、源恆的輪圈都是。「中國提供了機會，」李世輝表示。

通用決定2006年在北美市場使用正新的MAXXIS輪胎，正因為上海通用曾經全車系使用過MAXXIS輪胎，建立起對正新輪胎的信心。

1995年，中華汽車帶著三十五家核心協力廠到福建成立東南汽車，並在競爭激烈的大陸市場搶得先機。也是因為大陸市場，中華汽車的協力廠才有展現整體戰力的機會。

最近戴姆勒克萊斯勒選擇東南汽車合作生產客車，據中華汽車總經理黃文成指出，正是因為中華汽車的協力廠擁有日本同業的製造實力。

現在，中華汽車在國人自主

研發程度、國產化比例、回銷日本零件金額及比例上，一直走在國內各車廠前面，原因就是背後有實力堅強的協力廠，以及較早布局大陸。

大陸市場也讓裕隆和它的協力廠有了發揮的舞台。

像裕隆日產對大陸風神某車款的改型，只花了新台幣6000萬元，就是因為「裕隆懂得大陸當地市場，懂得調動大陸當地資源，」裕隆日產董事長嚴凱泰接受《遠見》雜誌專訪時，曾如此表示。

三、四年前，日產破天荒邀請裕隆派遣三十多名工程師到日本一同參與開發TEANA新車（大陸稱天籟），就是考慮到裕隆比日產母廠更瞭解大陸市場的特殊需要。

基於台灣車廠對大陸市場的瞭解，未來在產品設計上，嚴凱泰表示，日產設計中心設計的藍圖，是要與裕隆日產設計中心設計的藍圖比賽。

台灣車廠愈多的設計藍圖被母廠借用，也意味著台灣汽車零組件廠有更多接到母廠訂單的機會。（宋秉忠）

G

的「小螺絲釘」。

許多已經到中國大陸設廠的外商，就是因為這種「關鍵少數」的特性，因此回頭找台灣廠商。

全球汽車椅座及車門系統的領導廠商Intier三年前進入大陸，但一直不滿意大陸廠商的交期和品質，公司高層今年透過貿協拜訪瑞利、信昌及六和機械三家沖壓模具廠，雙方一拍即合，進入報價階段。

即將在大陸設立第十四家工廠的德國底盤零件廠Kirchhoff Kutsch GmbH，也是因為大陸供應商品質不穩定，加上日本廠商報價高，而表示希望與台灣廠商建立長期供應關係。

像每個月供應北美通用四萬五千個輪圈的源恆，就是結合自身品管的優勢和大陸量產的實力。

據昆仲創投合夥人劉戎戎指出，北美三大車廠原來在大陸都有合資的輪圈供應商，但品質一直不太穩定。

這類不良品一旦進入生產線，可能會造成母廠重大損失，因為有些生產線只要停機一分鐘，就會造成6000美元的損失。

後來，大陸廠透過與源恆的合作，輸往北美的輪圈品質才得到三大車廠的信任。可見在

美中的供應體系中，台商有其不可替代的重要性。

未來關鍵 跛足政策，商機變危機

不過，大陸汽車業的快速發展，對台灣汽車組裝廠及零件廠也可能構成威脅。

今年上海車展期間，幾乎所有車廠的概念車都到齊，其中幾款還是全球首度展出。這顯示，台灣組裝車廠最擅長的改型優勢，未來有可能被大陸車廠取代。

如果台灣主導改型程度降低，對於零件廠來說，也意味鑄模的機會減少。

像中華汽車總經理黃文成就表示，未來新車上市，要兩岸同步，甚至大陸要先上市，不能再像過去那樣，先在台灣上市三年，然後再到大陸上市。

一家在兩岸有布局，同時替美國兩家車廠代工的輪胎廠負責人也發現，兩家美國車廠是透過大陸的負責人直接與他聯繫，事後，他才發現這兩家公司的台灣主管根本不知情。

這位輪胎廠的負責人覺得，美國車廠過去喜歡用台籍幹部管大陸廠，現在的情況似乎剛好顛倒過來。

而且，台灣的關稅及人事成本也讓國際採購望而卻步，台

灣本田董事長藤崎照夫即指出，台灣汽車零件在成本上沒有競爭力。

首先，在日本，人事成本比重大約是15%到20%；台灣的人事成本比重則是日本的一半；但是另一個汽車重要市場——印度的人事成本比重只有1%到2%。中國的人事成本雖然比印度高，但是卻比台灣低許多。

其次，台灣被排除在東協工業合作架構（AICO）之外，採購台灣零件無法享受最高50%的關稅減免。

第三，台灣的汽車市場太小。年產量不到五十萬輛；然而，南韓的產量卻是三百五十萬輛。

業者和政府都應該思考如何因應世界汽車市場這場大變局。就像正新輪胎總經理陳榮華形容：汽車產業是打群架，要結合銀行、母廠、協力廠、通路商、政府，一起打拚；成功，大家一起成功；失敗，大家一起失敗。

過去，政府曾經推動過大汽車廠、共同引擎、華同重車案，但政策一直起起伏伏。對照南韓政府對南韓車廠始終不移的支持，一位台灣車廠的資深副總經理感慨地說，台灣不如南韓。

G

輪胎 / 正新打品牌

讓美國視為「國貨」

2006年，在美國高速公路上奔馳的通用輕卡車，四個輪子將不斷旋轉著「MAXXIS」的標幟。被許多美國人視為「國貨」的MAXXIS，在台灣其實是叫「正新」。在歐美、日本列強環伺的輪胎市場裡，從做腳踏車胎起家的正新，是如何擺脫代工宿命，走向世界舞台？

■ 宋秉忠



陳榮華：打品牌，一開始就不能停止。

陳宗怡 攝

台灣車輛產業一路走來，曾經是自行車王國、速克達機車王國、沙灘車王國。1969年成立的正新輪胎，因緣際會搭上產業升級的列車，由小輪子做到大輪子。

但真正讓正新走上世界舞台的幕後推手，是1992年接任總經理的陳榮華。

當時，有些代工客戶的公司規模比正新小，賣的東西是正新做的，但是掛上自家商標就可以賣兩倍價錢。

台大經濟系、交大管理學院首屆EMBA的陳榮華因此下決定：不能把公司的前途放在代工這種不確定的未來上。

打品牌從美國市場開始，一方面那是正新主要的代工市場；另一方面，看準美國的影響力，在美國成功，就等於在全世界成功。

行銷策略徹底美國化

在美國打品牌，正新首先要讓自己美國化，因此雇用的美國員工（包括外包業務）超過一百人；而在英文的品牌介紹中，也小心地把台灣正新的地址名稱，放到最後面不顯眼的地方。

陳榮華深知網路行銷的威力，特別聘請美國團隊設計MAXXIS網頁。這個網頁深受

歡迎，每週平均有七萬人點選，許多美國顧客還在網上選購有MAXXIS標幟的紀念品，像帽子、運動服、吊飾等。許多世界知名運動用品，如加拿大的Sugoi，就在運動服裝上借用MAXXIS的標幟。

與世界其他輪胎廠一樣，正新也利用運動來行銷，包括在美國NBA職業籃賽中贊助湖人隊及勇士隊。

不過，陳榮華深知正新的長處

和短處，不好高騖遠。行銷活動先從贊助自行車和沙灘車的競賽活動開始，因為正新這兩種車用輪胎在美國的知名度已是數一數二，投入行銷會立即產生效果。

站穩自行車和沙灘車的市場後，陳榮華逐步把行銷戰線拉長到機車、輕卡車。

行銷上，陳榮華還巧妙運用了「順水推舟」的策略：因為熱愛越野和沙灘活動的美國人，經常用輕卡車載著自行車和沙灘車出遊，而自行車和沙

灘車最常出現的正是MAXXIS輪胎。

因此，在MAXXIS的宣傳海報上，經常同時出現搭載著自行車或沙灘車的輕卡車。當美國人瞭解到MAXXIS在自行車和沙灘車輪胎市場上的領導地位，自然就會考慮也在輕卡車上使用MAXXIS輪胎。

一個品牌的成功，零件供應

正新2004年 營運表現

（單位：新台幣）

- 創立時間：1969年
- 資本額：104.89億元
- 營收：136億元
- EPS：2.18元

正新經驗

- 一、用美國團隊打美國市場。
- 二、打廣告先由擅長的产品開始，然後逐步延伸。
- 三、分手前的準備。讓代工比重維持在三成以下。
- 四、尊重身邊的人，包括供應商和通路商。
- 五、品牌衝鋒沒有終點。

商及通路商的經營也是關鍵。陳榮華強調，最重要的是彼此的信任關係。就像專賣店如果生意不好，正新首先要做的就是與店家一起解決問題，瞭解究竟是因為門市太雜亂，還是正新本身的產品有問題，或是定價太高；不能把責任全部推給店家。

價值100萬美元的課

品牌成熟的果實很甜美，像通用在中國大陸曾經全車系採用MAXXIS輪胎，2006年又將



正新從自行車、機車、沙灘車起步，一路走來，終於搭上通用的輕卡車。

陳柏年 攝

在北美市場使用MAXXIS，陳榮華認為，「品牌發揮很大作用。」

不過，由代工轉品牌的過程卻是非常艱苦漫長，而且可能遭到原代工客戶的抵制而失敗。像台灣的電腦和手機代工廠在轉做品牌時，都曾經被客戶抽單。

陳榮華笑說，這是一堂值100萬美元的課程。

從正新公布的營運計畫中，可以看出正新曾經是通用在中國大陸的唯一代工廠，但包括替通用代工的整個代工比重始終維持在三成左右，售後市場營收則占七成，目的就是為了避免過度倚賴單一客戶。

打品牌不但有助於提升正新的外在形象（外在美），對內也有凝聚員工向心力和鼓勵員工創新作用（內在美）。

陳榮華形容，其他學校的學生放學後，就把校服脫掉；但建中、北一女的學生下課後，仍然穿著校服，這就是建中、北一女的形象。

現在，正新的員工下班後，仍然喜歡穿著繡有MAXXIS的工作服到街上走動，這就是因為品牌而讓員工對公司產生向心力。

再者，過去替人代工，即使有些創意，代工母廠一個採購經理的一句話，就把創意否決掉。但是有了品牌後，正新的

員工都希望貢獻一己的心力，讓品牌更閃亮。

雖然連續兩年被評為「台灣十大國際品牌」的第五名，品牌價值由2003年的2.56億美元，增加到2004年的2.77億美元，但相較於米其林這類百年品牌，成績亮眼的正新可是一刻不敢放鬆。

陳榮華常講一個故事：一個老闆告訴品牌規劃專家，要投資1000萬元打品牌，品牌專家卻表示，希望老闆給他200萬元，但連續給五年。

「一年1000萬」不如「五年200萬」，陳榮華認為，打品牌只要一開始，就不能停止，否則就前功盡棄。

G



善用紫微， 你也可以是銷售達人！

哪種人買東西第一印象最重要？

哪種人要再三比較才能決定？

銷售是99%的人性+1%的產品

掌握科學的個性預測工具「紫微斗數」

了解顧客內心聲音，就能掌握銷售力

購買本書，好處獎不完

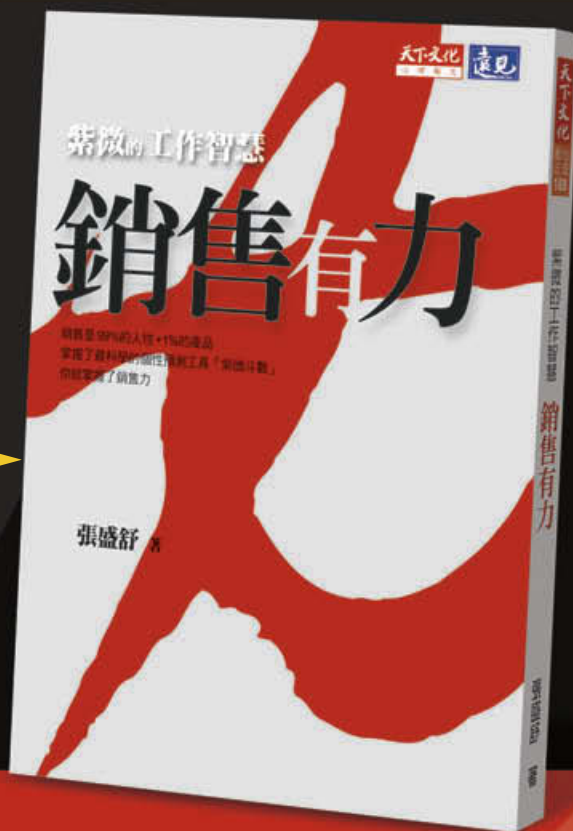
(詳見本書內頁廣告)

★前200名讀者至科技紫微網

可免費精算【2005紫微流年財運】(價值200元)

★【紫微精華班】免費上(價值6,600元)

每月抽出5名，共25名



張盛舒 著 定價：250元

延伸
閱讀



張盛舒 著 定價：250元

善用紫微，人氣王非你莫屬！

紫微的工作智慧，讓老闆、同事、部屬
都成為你的「麻吉」！

本書為

台積電內部員工線上學習工具

宏碁電腦人事聘僱參考

更多精彩内容請見天下文化書坊 www.bookzone.com.tw

塑膠件 / 東陽懂得捨

掌控全球九成供應

東陽現在能夠控制全球汽車售後市場九成的塑膠零件供應，並不是因為它什麼都做。相反的，東陽先放棄了家族主導業務、放棄了創辦人留下的傳統業務、放棄了到光鮮亮麗的上海灘設點、放棄了似乎唾手可得的中國大陸售後市場……因為懂得捨，東陽才成為世界第一。

■ 宋秉忠



吳永茂：拚業績，不拚面子。

黃青慧 攝

6月中旬的台南，下了一場十五年來罕見的大雨。

東陽實業總經理吳永茂位在台南的老家，因為水管阻塞，一早，陽台就嚴重積水。雖然家裡請了傭人，吳永茂仍然自己動手把水管疏通，然後穿著汗衫、拖鞋，趕到同樣被水淹的工廠。

三十多年前剛跑業務時，吳永茂練就一手連裕隆、福特六和當家銷售員都沒有的本事，任何車款，他只要看一眼就知道賣不賣。

「沒法度，我們做售後零件的，如果無法判斷一款車賣不賣、賣多少，怎麼做模具啊！」吳永茂一面玩著手上的日本打火機，一面笑著說。

公司大了，判斷車款賣不賣的工作，已經交給研發中心負責，但吳永茂對於人和事的決斷，仍然又快又狠又準，特別是「說不」的決心。

用人唯才

傳統產業成長最大的障礙向來都是家族介入企業經營，現在東陽營收已達新台幣72億元，台灣員工有一千三百多人，在大陸、美國、歐洲、東南亞都有據點。

吳永茂表示，就是「用人唯才」，東陽現在才能「開這麼多家公司」。但當年他整頓內部人事、辭退家族成員時，不但家族成員反彈，連已故的老父吳篙都罵他太苛了。

在禁止家族干政的同時，東陽也開業界先河，在被視為黑手的產業中，起用大學生跑業務，十多年前更領先同業在生產線上雇用碩士。

東陽很早就成立專案小組，專門物色高學歷人才，成效不錯。在高科技產業搶人風潮中，專案小組聘用的高學歷人才，最後有六成留在公司發展。這就是吳永茂向家族干政說不的成果。

集中資源

三十多年來，東陽一直在汽車零件的售後市場上鑽營，而且公司有八成的營收來自售後市場。

但從1994年大陸設廠到現在，東陽在大陸已有十七家工

廠，卻沒有一家投入擅長的售後市場，反而跟在大陸及國外的整車廠附近，做整車廠的「小螺絲釘」。

東陽也沒有選擇上海、北京、江蘇等沿海地區，反而選擇在大陸重慶設廠。

吳永茂說，有得必要捨。首先，大陸車市雖然成長快速，但還是剛起步，市場上的新車比舊車多，什麼時候才輪到售後市場賺錢？而且，

又回頭找東陽，希望重慶廠再生產機車零件。吳永茂又再度說不，因為資源有限，東陽不能分散資源。

有些台灣零件廠把打進北美市場視為提升公司形象的利器，吳永茂卻認為，台灣零件廠實力不夠強，加上美國整車廠的協力廠全是能夠與母廠一同進行產品開發的一級供應

**東陽2004年
營運表現**
(單位：新台幣)

- 創立時間：1967年
- 資本額：4.13億元
- 營收：72.8億元
- EPS：3.09元

東陽經驗

- 一、認清自己的斤兩，拚業績，不拚面子。
- 二、比原廠銷售員更敏銳的市場眼光。
- 三、避重就輕，長期抗戰從重慶大後方開始。
- 四、趕走親戚，迎來專才。

大陸民眾的觀念仍然沒有改變，買零件仍然先買便宜貨，品質還在其次，東陽產品如何與大陸劣質品競爭？

在重慶設廠則是考慮到，由於地處內陸，國外的協力廠在當地還不完備，東陽才能夠搶到像鈴木汽車這種難得的代工機會。

果然，經過五年的虧損，重慶廠現在已經成為東陽最賺錢的工廠。

當重慶廠的主力產品已經轉到汽車零件時，大陸當地廠商

商，台商不容易打入原廠代工系統，不如發揮所長，一步一步鞏固美國售後市場。

吳永茂非常推崇本田汽車(Honda)「小而專」的策略，因為本田非常清楚自己的資源有限，因此一直堅持只發展中小型汽車，不發展大車。

即使東陽已經是台灣最大的汽車零件廠，並在利基市場具有壟斷地位，吳永茂仍強調，「東陽和本田有一個共同點，就是認清自己的本分，拚業績，而不拚面子。」

G

鈹金 / 耿鼎拚技術

449項認證稱霸市場

鈹金，是再傳統不過的傳統產業。但製造汽車引擎蓋、葉子板、車門的耿鼎卻受到美國創投青睞，不但獲得2000萬美元奧援，也吸引外資經營團隊進駐。一路挑戰台灣、日本、義大利、美國的競爭對手，成為美國汽車鈹金售後市場的No.1。

■ 宋秉忠



李茂源：技術門檻是一點一滴構築的。

陳宗怡 攝

耿鼎董事長兼總經理李茂源，堅持走出自己的路；路雖然遠了點，但卻走得穩、走得久。

1969年到模具廠上班，當時最酷的行業是電晶體，像李茂源這種高工畢業的專才跑去當黑手，並不多見。

十年後創業，李茂源曾經交貨給裕隆的協力廠代工，雖然代工可以得到母廠的製模費，自己不需要投入太多資本。但代工的利潤太薄，甚至有人做代工做到倒閉。眼見如此，李茂源決定放棄代工，自己找出路。然而當時政府輔導的廠商大多是母廠的協力廠，像他這種個體戶，只能自己研究如何鑄模、找貿易商，走售後服務和外銷市場。

高獲利靠品質延續

李茂源最以他的技術本位自豪，最常講的一句話是：「我

是技術出身，不是貿易起家。」

1981年當裕隆汽車的鈹金件仍仰賴進口時，台灣的鈹金產品已經能夠外銷。之後的五年，包括耿鼎在內以售後服務為主的汽車鈹金業者，都賺進不少鈔票。由美國保險公司組成的認證汽車零件協會CAPA也在這個時間，到台灣輔導業者推動輸美認證。

李茂源當時就體認到，在產品獲利高的時候，大家並不注重品質；但最終，企業要存活就是要靠品質。

從那時候開始，耿鼎就扎扎實實地一個模具、一個模具去開發。即使1999年美國最大的車險公司State Farm被控使用非原廠零件，造成售後市場大崩盤；但耿鼎仍每年投入上億元，開發模具。

現在CAPA的七百三十五項鈹金件認證項目，耿鼎已經通過四百四十九項，比率61%，居同業之首。這也使得耿鼎在美國鈹金售後市場能搶占26%市占率，領先同業。去年，耿鼎又領先業者取得英國認證機構Thatcham的認證，為進攻歐洲市場奠定基礎。

李茂源強調，要求品質是一種文化。像現在他每天早上七點上班，一定先巡視工廠一

圈，一天都不能鬆懈。

技術本位擊敗競爭者

在競爭激烈的台灣鈹金業，耿鼎面臨極強大的對手。像提供客戶「一次購足」的開億，營收幾乎是耿鼎的兩倍，且有主要股東東陽實業的奧援。而以代工為主的瑞利，則有原廠穩定的訂單。

但昆仲創投就是看到耿鼎在本業上的專注，而決定

耿鼎2004年 營運表現

(單位：新台幣)

- 創立時間：1986年
- 資本額：13.09億元
- 營收：25.67億元
- EPS：1.78元

耿鼎經驗

- 一、集中一點（技術），全線突破。
- 二、黎明前是最黑暗的。利用市場低迷時期備戰。
- 三、打不了品牌，打認證。
- 四、早睡不一定早天亮。謀定而後動，後發而先至。

入股。兼任耿鼎董事的昆仲創投合夥人劉戎戎指出，投資一家公司首先要看它是否已經構築了技術門檻。

與開億比較，劉戎戎認為，耿鼎有更多獲得美國車險機構認證的模具，可以支援全球五百種的車型；與瑞利比較，售後市場的獲利又比原廠代工高30%到70%。

再分析1999年美國售後市場崩盤後的業績，耿鼎的毛利率一直維持在20%到26%之間，而其他競爭者則只在15%到20

%之間。

台灣不少汽車零組件廠都因為在大陸設廠而崛起，但耿鼎遲至今年第三季才在外資的要求下，跨足到大陸設廠。

每回有人問李茂源為何不到大陸設廠，他總是用台語回答：「早睡不一定早天亮。」

證諸經濟數據，可以發現，耿鼎不去大陸有它的道理。

劉戎戎指出，從過去二十五年看，亞洲國家的出口平均每年成長8.6%，但GDP的成長只有4.1%左右。由於GDP大約是出口加上內需，因此可以想見，亞洲的內需市場（特別是人均GDP剛突破1000美元的中國）並未成熟，投資中國大陸初期只能著眼於外銷。

果然，在宣布大陸投資的同時，耿鼎就對外明確表示，大陸廠業務初期以外銷為主，產品會與台灣廠區隔，不會對台灣廠造成衝擊。

G

台南三星科技

螺帽龍頭拴緊財務

世界上每十顆螺帽就有一顆來自同一個地方，那就是台灣的三星科技，不僅如此，其螺絲、螺帽模具產量也是全球最大。而帶領員工以及衛星廠商拴緊世界螺帽龍頭的，正是企業體中最重要的螺絲釘——總經理吳順勝。

■張經義

順著省道一號進入台南歸仁，沿路霓虹招牌爭先恐後地吸引過客的目光。

突然間，一片占地約兩千坪的綠地映入眼簾，後方鐵灰色玻璃帷幕大樓上斗大的「三星」兩字，在南台的驕陽下更顯耀眼。「不覺得很像矽谷工廠嗎？這就是全球第一大螺帽廠的氣勢啊，」三星科技總經理吳順勝操著道地的台南口音笑著說。

規模雖不比韓國三星（SAMSUNG），但論全球市占，台灣三星（San Shing）可略勝一籌。世界上每十顆螺帽就有一顆是來自台灣的三星，在美國更是每六顆螺帽就有一顆打著三星商標。剛滿四十歲的三星，早已穩居全球螺帽龍頭超過二十載。

三星還有不為人知的世界第一：三星的螺絲、螺帽模具產

量也是全球最大；在外銷品中更有超過50%的產品銷往以工藝著稱的歐洲，「像鴻海，掌握了模具就掌握了生產優勢，」三星模具廠廠長楊東光如是說。

風光背後，三星卻曾因轉投資失敗而有兩次險遭關門大吉的危機；使三星化險為夷的靈魂人物，就是素有「危機處理專家」之稱，三星科技總經理吳順勝。

謹慎財管 度過兩次危機

從小課員做起，一路歷經課長、副理、經理、副總等職務，現年五十八歲的吳順勝，人生最精華的三十載都奉獻給三星。

早晨八點半，打電話找總經理時，他不在。「總經理偶爾會先去銀行打聲招呼才會進來，」員工表示，因為過去吳

順勝常跑銀行處理償貸事宜，跑出感情了，現在也常往銀行瞭解產業動態。

1982年，三星創辦人李淵河轉投資營建業失利，使年營業額新台幣7億元的三星，銀行借款竟高達14億元。

憑藉著曾在上市公司任職的經歷，加上擅寫公文，年僅三十五歲的他升任為財務長，「當年沒有民營銀行，三十三家行庫我全跑遍，等於是全台灣的銀行都欠，」吳順勝回憶，「一天跑一間，一個月都跑不完。」

最後危機的化解，一是靠著出售專利權，二則得力於當時經濟部長趙耀東的相助。因李淵河不僅是產業龍頭，更是少數能出口機械與專利到日本的企業家，所以趙耀東寫了親筆信請各界援助，各行庫才紛紛延緩退票期限。由於體質良

好，三星快速地在四年內轉虧為盈並全數償還。

然而，在三星穩健獲利時，李淵河再次興起投資營建業的念頭，結果卻又跌了個倒栽蔥，於1999年爆發跳票危機，三星亦受牽連，產生6億元的呆帳，股價暴跌到4元，同業更趁機削價競爭搶市占率。

所幸，一向管理帳房的吳順勝在半年前就預見危機，也提前報備董監事，在他們支持下，危機才沒繼續蔓延，並在第二次危機爆發後，臨危接下總經理一職，並開始著手為三星轉型。

但既非技術更非業務出身的他接任總經理，並不讓外界甚至是內部員工看好。

轉型法 1

將家族企業轉為企業家族

然而，對進了三星近二十五年，屆退休之齡的吳順勝來說，眼睜睜看著三星倒下是最不捨的事，「主管有權，相對就有責，對『人』負『責』，就是『債』了，三星不是非我不可，但這是該我負責的時候。」

他上任第一件事，就是努力將「家族企業」轉型為「企業家族」。他居中牽線，引進了幾個三星出身的大股東。董監



象棋二段的三星科技總經理吳順勝常說：「凡事像下棋，要先想七步。」

陳宗怡 攝

事對本業的熟悉，加上每月定期召開董事會，每三個月邀請簽證會計師列席董事會，三星搖身一變成為陣容堅強的專業經理人企業，也因此，三星深獲外資青睞，外資持股高達15%，居鋼鐵同業之冠。

轉型法 2

企業瘦身 靈活績效管理

幫三星「瘦身」是他第二個計畫。管財務的他深諳，人事成本是最高的一環，除了訂定

「自動離職、遇缺不補、退休不聘」的規則，也將過去的高薪低獎金轉換為基本薪高獎金，兩個策略讓薪資費用四年降了2億元。

薪資總費用縮水，但員工個人薪資卻水漲船高。「這五年的薪水比過去十年還多，」三星會計部經理許春宵表示雖然薪水都沒調整，但吳順勝引進內部創業的觀念，仿效高科技公司配股模式，讓公司盈餘與員工績效成為主要的配薪標

三星轉型成功
毛利一路上揚

年 度	2000	2001	2002	2003	2004
營業收入 (億元)	49.8	36.9	51.2	59.2	81.9
營業毛利 (億元)	5.0	5.5	7.3	8.8	11.7
平均股價 (元)	9.0	8.6	12.1	18.3	30.4

資料來源：公開資訊觀測站
中華民國證券櫃檯買賣中心
繪表：陸承宗

準，就這樣五年創造超過二十個年薪千萬的專業經理人。「過去發股票給幹部時，他們還反應能不能發現金，」吳順勝笑著說。

最令三星衛星廠商道龍公司總經理陳進利印象深刻的是，前年尾牙三星股價從谷底翻身到20元時，吳順勝就在席間豪爽承諾，一旦第二年尾牙不到30元，他會全部承購回來，果不其然，股價在第二年就飆上30元。

轉型法 3 技術升級 看準高級品毛利

為何吳順勝充滿信心？因為他的下一步就是讓產品技術升級，主攻汽車螺帽。因為同重量的鋼鐵原料，製成汽車用特殊品的價格多上普通品一倍，毛利更是高達數倍。

在實施的第一年，營收雖然從50億掉到37億，營業毛利卻

逆勢上漲5000萬，策略果然奏效。

「其實三星以前就有生產汽車螺帽，但有設備卻沒Teamwork（團隊合作），」吳順勝注意到，提高團隊合作，產品樣本開發得就快，產品才能快速揮軍全球。

於是吳順勝打破過去只有業務能出國的慣例，成立「出差團」，讓品保和技師等人同時出差看設備。只要這些師傅們點頭，三星便當下砸下重金。

在三星超過二十年的品保部經理李姿良過去從未出國出差，這機會讓他的視野大為拓展，「出去看別人怎麼做，比自己在家想進步快得多。」

「汽車市場永遠都那麼大，不會消失，要贏重點就在競爭力，」吳順勝一語道破，「三星做的就是產品『差異化』，還要加『ing』，變成現在進行式。」

於是危機五年後的今天，不僅美國三大車廠通用、福特、克萊斯勒，與歐陸的BMW、VOLVO都紛紛採用，連以挑剔著稱的日本車廠馬自達、豐田也開始下單。

儘管今年鋼鐵業普遍看衰，但三星未來四個月的單子卻早已滿載。

轉型法 4 聚攏下游 化敵為友

第一名是踩著別人的頭上去的，所以龍頭總是處處樹敵，但三星卻是沒有敵人的老大哥，因為吳順勝是牽著大家的手一起上去的。

他的第一訣是聚攏衛星工廠。「明明三星有能力生產的產品，吳總還是會發包給我們這些衛星廠，」與吳順勝認識近三十載的宗鉦公司董事長余勝德說，雖然三星轉型做高階品，但卻沒緊握低階品大小通吃，「有錢大家賺是他最常掛口邊的話。」而與三星合作五年多的道龍公司陳進利說，三星不止將單發下來，「衛星廠遇到困難還會立即派人來輔導。」

吳順勝從英文構字法說明Compete的字義，字首com是「共同」的意思，字根pete則是「追行」，所以Compete的中文應翻為「競合」，而非「競爭」。「《孫子兵法》說，殺敵一萬，自損三千，」篤信佛教的他說，「要像星雲法師說的『共生吉祥』。」

共生吉祥的第二訣即是與競爭廠成立聯盟。吳順勝回憶當時提出拉攏市場四大龍頭的想



三星螺帽年產量八萬四千噸，產值達31億元，90%外銷，居世界之冠。

陳宗怡 攝

老死不相往來，「我說不要找業務，要找老闆坐下來談，沒什麼不能談的。」加上當時三星副董事長吳仲義任職螺絲工業同業公會理事長，所以一舉促成市場四大龍頭春雨、晉禾、新倡發、英德成立友營扣件公司，專攻外銷，統一接單和報價。

「這穩住了台灣螺絲螺帽業的產銷秩序，」三星最重要的競爭對手與合作伙伴，同時也是台灣螺絲頂尖大廠春雨工廠董事長孫得賓表示，「連採購商都覺得這樣比以前殺價競爭好，因為市場價格老是波動，買方也會擔心。」

不吝傳承，漂亮下台

「我年輕過，也奮鬥過，掌聲響起就是謝幕的時候。」

三星科技 小檔案

創立時間：1965年

員工數：900人

資本額：21.15億元

2004年營收：81.9億元

產品項目：螺帽（50%）、磨光盤元（26%）、鋼品（16%）、模具（3%）、螺絲（2%）

幫三星轉型成功後，預計這兩年就要退休的吳順勝老愛說一句順口溜「二十歲看學歷，四十歲看經歷，六十歲看病歷，」屆入看病歷年紀的他說：「是該讓年輕人發揮的時候了。」

十數年來演講邀約不斷，在2003年獲得國家十大傑出經理「傑出總經理獎」後，更從台南運河一路紅到淡水河。「我一年都儘量控制在十次演講以內，現在我看控制不住了，逼著我書愈讀愈多，」吳順勝苦

笑著說。

他印象最深刻的是雷根卸任時說的話：「我只是劇本中的一個角色而已。」所以他早在上任時，就有計畫地將自己累積二十多年來的人脈慢慢移交，讓三星能永續經營。他總說自己這些年其實每天都是抱著「當志工」的心情來做事，「所謂志工是高興也要做，不高興也要做，」感性中他總不忘帶著詼諧。

「上台靠機會，下台靠智慧，」他最欣賞的是宏碁施振榮漂亮的下台身影，在留下堅強的經營團隊和獲利穩定的產品後，他打算戴著三星特製的螺帽領帶四處去演講，「三星的歷史是台灣產業中危機處理的最佳活教材啊，」語畢，他又露出一貫開朗的笑容。 **G**

贏很重要， 坦誠、正直更重要

「管理」是因應實務需要而發展的學問；
如何生存、成長、因應挑戰、進而獨霸某個市場，
涉及市場大環境變化與人際關係掌握等各種複雜的問題。
這些問題很難凌駕於實務僅存於想像，
因此，成功領導者的經驗，對學習管理者而言，也就變得特別重要。

■ 陳鳳馨



本文作者陳鳳馨為News98新聞台「財經起床號」節目主持人。

傑克·威爾許（Jack Welch）一出書，總是能成為眾人矚目的焦點。

威爾許被公認是二十世紀最優秀的經理人之一，威爾許1981年接手奇異（GE）公司時，這家公司已有近百年的歷史；內部訂有各式各樣的規章，組織龐大而無法彈性因應社會變遷，企業內的同僚又驕傲，不肯承認外在競爭已逼近，因此雖然奇異尚未像IBM一樣面臨極大的危機，但若未進行全面性變革，奇異恐怕會像IBM一般，成為無法跳舞的大象，坐待競爭對手一一超越而面臨淘汰困境。

威爾許最大的成就正來自於此，在企業尚未面臨危機，企業內部員工尚未認知競爭來臨，因而抗拒變革力量最強大時，領導企業全面性改革，果然讓奇異公司自1992年起，每年皆能

黃麗慧攝

保持兩位數的驚人成長率。

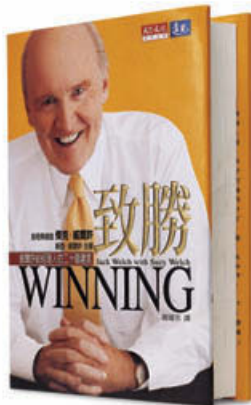
這種因應新全球化世界挑戰而成功的經驗，自然成為外界急於想研究的案例，太多人想知道，殘酷競爭世界裡，威爾許為什麼能贏？

研究威爾許的書非常多，站在外面來看威爾許與奇異，優勢是客觀；但威爾許現身說法，卻可以提出外人難以一窺其貌的執行實務細節，他所點出的重點往往是客觀研究時的盲點。

致勝 威爾許的領導哲學

威爾許2000年10月31日退休前，已口述出版《jack：20世紀最佳經理人，第一次發言》（Jack, Straight from the Gut）一書；經過三年多的退休與全球各地演講的生活，重新反省他的領導生涯，寫下《致勝》（Winning）這本書。和前一本書相較，少了自傳式的事件描述，但多了更多結構完整的概念，既能看到威爾許的領導思路，還能看到他經過思考沈澱而架構的領導哲學。

威爾許確實是一個企圖心強而且積極的人，他寫《致勝》，反應了他基本的心態：贏很重要，對個人、對企業都很重要。因此，如果形容他是為成功而存在的人，他應該不



《致勝》（Winning）

傑克·威爾許、蘇西·威爾許合著
（Jack Welch with Suzy Welch）

譯者：羅耀宗
天下文化出版
2005年6月

會否認。

威爾許原本就充滿強烈個人特質，任何人閱讀威爾許的書籍，都不難感受到他有一種直率的霸氣、坦誠的熱情與狂妄；強烈企圖心配合無法掩蓋的個人特質，使得威爾許塑造出的領導風格常被他自己強烈的特質所掩蓋。只有聽威爾許自己娓娓道來，才能撥開屬於個人特質外的細膩思考，這些思考與操作，才是人人都能學習的領導之道。

如果狂妄、熱情、霸氣與強烈企圖心少了人品正直的引導，威爾許的領導可能出現完全不同的面貌。安隆（Enron）、世界通訊（WorldCom）的領導人又何嘗不是這個社會的佼佼者？但不擇手段以求成功的結果，在公司遭遇難關時，就比較容易選擇以詐欺的手段來求一時的利益，而不走比較困難的改革之路。

品德 上場比賽的入場券

威爾許一再強調「坦誠」與「人品正直」的重要性，他甚至說：「品德就像參加比賽的入場券，骨子裡少了它，就不能上場。」這些話語不是威爾許在安隆案等公司弊案出現後的感慨之語，他在奇異二十年執行長任內一以貫之。

同樣強調坦誠與正直，管理學之父——杜拉克（Peter F. Drucker）也不斷論述這兩項基本性格對現代領導人的重要性，但杜拉克的論述，外界不免以道德宣導看待；威爾許做為一個實務上成功的領導人，談論坦誠與正直有完全不同的意義。

因此，在人品正直的前提下來談致勝、成功、贏，才是這本書的靈魂。

談到成功，任何研究威爾許

威爾許說：

「還沒當領導者之前，只要厚植自己的實力；

當了領導者之後，

成功就是要懂得栽培其他人。」

的人一定都記得他剛進入奇異公司時的一則小故事，他總是不斷提起這段往事。那一年他表現良好，年終得到一筆非常優渥的獎金，剛知道獎金數額時，威爾許確實開心，但當他知道其他表現不如他的同事也拿到同樣數額的獎金後，立即覺得憤怒、屈辱與不公平，於是與主管理論並不惜辭職，最後才得到公平的待遇。

這則故事讓讀者更瞭解威爾許的性格，並瞭解他在領導公司期間不斷強調「差異化管理」重要性的原因。這是威爾許最被外界批評的管理作法，將公司員工的表現硬生生的區分為20—70—10，即表現最優的20%，表現普通的70%，與表現最差應立即裁退的10%。光從字面解釋這套作法，就不難想像可能帶來的殘忍效應，難怪威爾許剛接任奇異總裁職務

時，外界會以「中子傑克」（編按：裁員人數很多，像中子彈般具殺傷力）來形容他。

殘酷 資本主義致勝之道？

可是這套作法在奇異卻被證明成功，難道，殘酷才是現代資本主義的致勝之道？

威爾許在書中特別闢一專章來談差異化管理，其他章節中也不斷強調必要時裁退不適任人選的重要性。閱讀這些內容後，不難發現，操作的基本心態與過程可能遠比原則更重要，基本心態是希望公司與員工彼此都能因適任而提升，過程需要坦誠與公平。

有些威爾許的感想在我看來更有助於瞭解「差異化管理」成功的關鍵。例如，威爾許一再表示，解雇員工是他領導過程中最困難的事，但他也表示，「每次用錯人，責任都在

你身上。你必須親自善後。」兩者合併來看，對一個領導人最大的啓示則是：你必須自己面對企業管理中最困難的事，在下決定前就會更謹慎且公平處理。

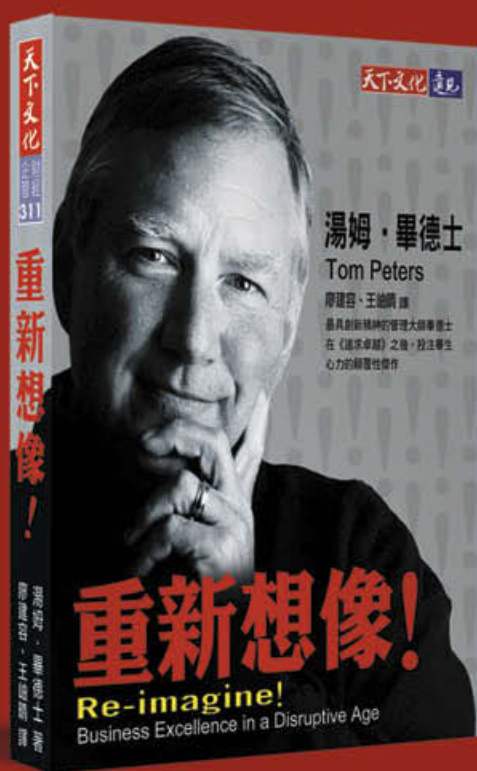
三年半的巡迴演說與思考，威爾許提供的建議包羅萬象且具體；例如，如何招募人才打造最佳團隊？他認為，正面能量、鼓舞他人的能力、當機立斷、執行力與熱情是選擇人才最重要的五項原則；聘任領導人時他再加上四項人格特質，包括：忠於真我、洞察未來、樂於網羅聰明才智勝於自己的人才、高度韌性等。

字裡行間一句話，常是威爾許多年經驗所得，例如他說：「還沒當領導者之前，只要厚植自己的實力；當了領導者之後，成功就是要懂得栽培其他人。」威爾許特別強調這句話，正是因為他看了太多的領導者無法釐清角色扮演的差異，以致於無法為公司栽培人才，反而影響個人升遷。

威爾許話語向來精簡有力，書中文字又經他的太太——蘇西·威爾許（Suzy Welch）的潤飾；蘇西原本就是哈佛商業評論的總編輯，目前為專欄作家，使得本書的易讀與可讀性都很高。

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!

天長地久計畫

張系國出借「時間」

操控時間是人類的大夢，
即使權傾天下、富可敵國，也無法阻擋時間的洪流；
張系國在三十五年前的小說著作裡，
描述了一個可以儲存和交換時間的機器——天長地久計，
這個過去是「狂想」的點子，今天有了實現的機會。

■張彥文

「小姐，願不願意把妳的時間賣給我？」

1970年代的台北街頭，一個二十八歲、經過無數次失敗相親的未婚「老」小姐，在一個下雨的夜晚，碰到了一個很特別的計程車司機……。

「《夜曲》這本小說其實是一個浪漫的愛情故事，愛情就是把你的時間交給另一個人，」有「科幻小說之父」稱號的張系國回憶，當年在一個雨夜，因為看到一個女孩子佇立街頭，感覺有些淒涼；又聯想到以前坐計程車時，看過「買賣各種名犬」的廣告，於是念頭一轉，「如果買賣的是時間呢？」

這個靈感成就了《夜曲》這部小說；三十五年後，張系國更帶領工研院和資策會等單位的團隊，把小說裡的概念付諸

實現。而這個計畫的名稱，就用了《夜曲》裡面那個貯存時間的機器，叫做「天長地久計畫」。

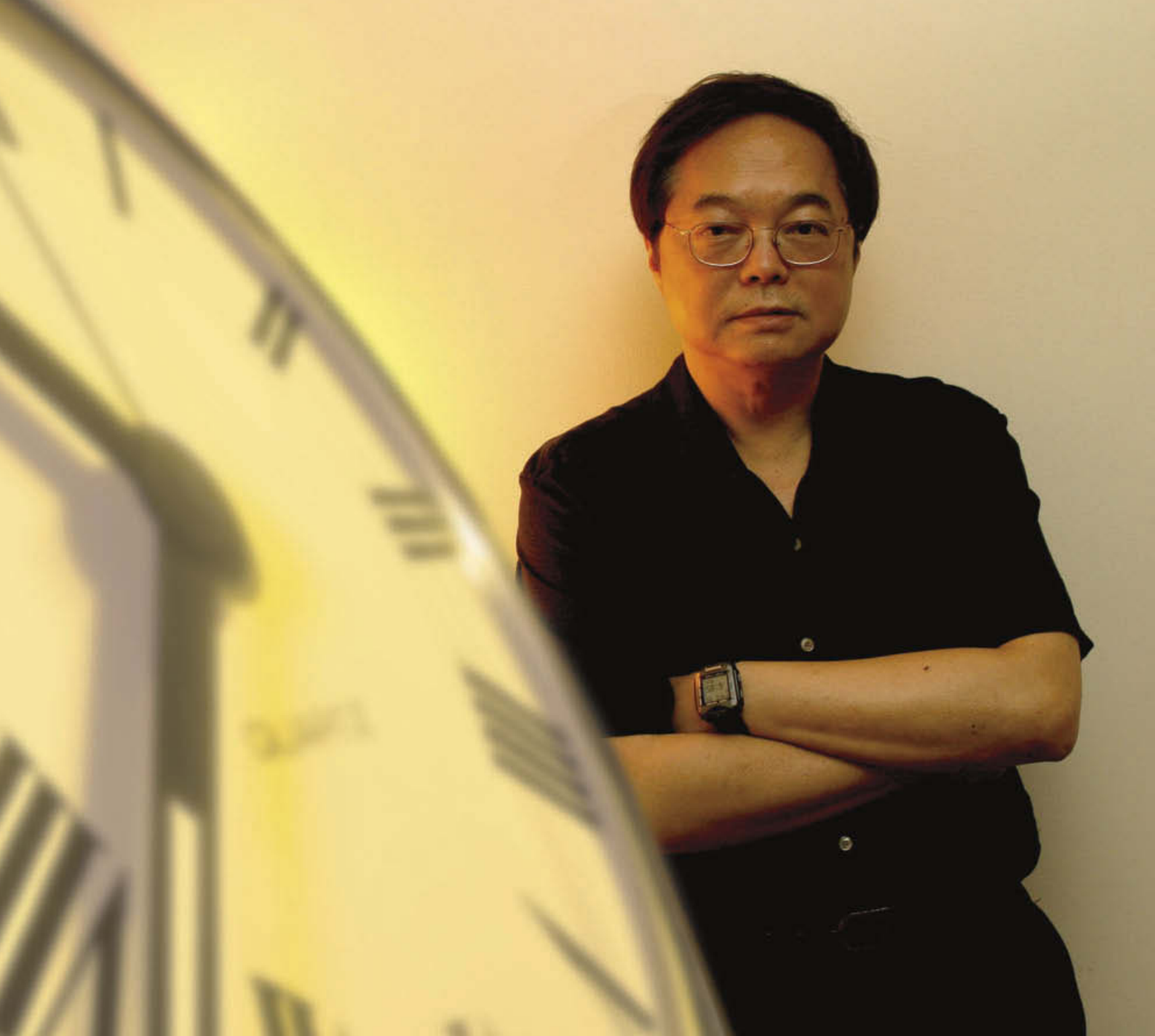
chronobot時間交換平台

負責對外說明計畫內容的工研院電通所經理邱運輸表示，這個計畫其實是在一個社群與虛擬社區內互助合作的概念，將每一個人的時間量化，每個成員都有一個「時間碼表」，顯示借出或借入的時間。

舉例來說，一個學生正準備一篇報告，要找一個人花兩個小時協助他完成這項工作；他可以透過網路將這項需求送到平台，平台就會透過複雜的運算機制，找出符合需求的協助者。等到這篇報告完成後，這個提出需求學生的時間碼表就會變成「-2」，而幫助他的人

則變成「+2」。

張系國還為這個平台創造了一個新字——chronobot，「chrono」代表時間，結合機器人的「robot」，產生這個字。在張系國的概念裡，chronobot代表的是電子布告欄（BBS）、部落格（Blog）和時間交換器（Time Exchanger）的綜合概念。



張系國相信，時間可以延續人類天長地久的無盡生命。

攝影 陳之俊 影像合成 吳盈恩

電子布告欄是最早的個人資訊的交換，「就好像從前看李濤的『全民開講』一樣，你罵我、我罵你，但問題卻沒有得到解答，」張系國提出這樣的妙喻，「不過現在『全民開講』的層次提高了，應該還可以快樂地再活一陣子，」張系國特別強調，他說的是「從前」的「全民開講」。

至於現在當紅的部落格，檔次就比電子布告欄高，「以前電子布告欄的版主只是提供一個讓大家鬥蟋蟀的平台；部落格的主人自己必須有兩把刷子，」張系國強調，部落格提供的是個人化的知識及資訊，一定要有特色才能夠吸引人進去看。

至於天長地久計畫中的平

台，則是電子布告欄、部落格、時間交換器的演化及組合，這裡面每個人要貢獻自己的力量（體力或腦力），而每個人的貢獻是以時間做為計算單位和衡量的標準。

計畫源自人文關懷

工研院經資中心產業分析師陳右怡，也曾是天長地久計畫

團隊的成員，依據她的觀察，天長地久計畫絕對不是一項高科技的產品，而是張系國發自人文關懷的理念。

陳右怡指出，張系國看到許多人六十五歲，甚至六十歲就退休了，子女也長大了，成天待在家裡沒事做，他們的時間其實對社會還有價值；相對來說，這些老人也需要一些幫助，尤其是居家醫療照護。那麼，為什麼不建立一個時間交換的機制，既可以讓這些老人的力量釋放出來，又可以讓他們得到良好的照顧？

因此，天長地久計畫目前最主要的開發方向，是朝向社區老人服務應用，包括居家照護、健康檢測服務、送餐及陪伴就醫等方向的規劃。

最讓張系國感到欣慰的部分，就是這項計畫已經開始進行技術移轉給民間企業，由真茂科技在台北市大安區的民輝社區，進行老人送餐、居家照護等服務的試辦計畫。

真茂科技總經理林燕山，在創立真茂之前，曾經擔任過公辦民營的台北市社區工作會館館長，對社區整體營造的工作一直相當投入。

「我剛來台北的時候真是不敢相信，台北人怎麼那麼冷漠？」生長在嘉義農村的林燕

山，談起三十多年前的往事，印象仍深刻，因為在他的家鄉，全村只有一支電話（更不用提網路），不論有什麼事，全村的人馬上就會知道，而且會馬上來幫忙。

因為對社區營造的熱情，林燕山和張系國的人文理念幾乎可說是一拍即合。現在在民輝社區，已經開始進行老人送餐服務，也開始試驗小規模的居家照護。

「時間」也能交換智慧

這個平台的概念是時間「交換」，那麼接受照護的老人要回饋什麼？因為老年人最寶貴的是他們的智慧，所以民輝社區成立網路虛擬教室，請老人教導書法、語文、口述歷史等。

民輝社區的試辦計畫，在硬體部分是由資策會協助建置，資策會電子商務研究所主任邱宏昇表示，天長地久計畫應用在社區的老人照護，不只是一要讓老人活得久，更要活得好、活得有尊嚴、活得有價值。

「居家照護的作用是以分散式取代集中式，」邱宏昇解釋，老人院、養生村這類的地方，讓一堆老人集中在一起，不管有病沒病，感覺還是像醫院；但是居家照護，可以讓老人回歸家庭，即使子女無暇照

顧，也可以利用這個時間交換的平台，在有需要的時候得到幫助。

「這叫『在地安養』，是一種更進步的觀念！」邱宏昇興奮地表示。

下一步要做知識交換

「網路世界其實就是一個極大無比的腦！」時間交換的下一步，張系國想做的是知識的交換。

電通所邱運輸舉出一些結合時間與知識交換的可能，例如每年在德國漢諾威舉行的電腦展（CeBIT），各家廠商都會派出大批人力去搜集情資，如果有一個時間知識交換的平台，那麼就可以協調各家廠商分工合作、搜集資料，「省時、省力、省錢，而且得到的資訊還更多！」邱運輸進一步指出，知識的累積其實是一種加值的過程，因為知識的價值會隨著時間而改變。一項知識在三年前知道的人不多，當時它的價值就高；一旦變成常識，它的價值就會下降。而這個知識交換的平台，就是要集眾人之力，提升知識的價值。

所謂知識價值的提升，就是除了知識本身之外，再加入意見、看法、評論等等，「這樣就可以形成一個神經網絡資料



居家照護平台是天長地久計畫的第一步。

陳之俊 攝

庫，而不是單純對與錯的東西，這種工作非集眾人之力無法完成，」邱運輸所強調的這個概念，也正是張系國所說的「極大無比的腦」，「這對freelance（自由工作者）來說，實在是太棒了！」張系國的語調高亢了起來。

天長地久才有力量

天長地久計畫始自於人性，當然最後也要回歸到人性。張系國強調，在時間的交換這個面向，最重要的就是trust（信任）這個要素，不然時間不像金錢的借貸關係，有人借了不還怎麼辦？

「信任是用錢買不到的！」張系國特別指出，在網路的虛擬世界裡，人跟人不是實質上的接觸，所以「觀其言行」特別重要，就像你如果長時間看一個部落格，發現版主說的都是真話，長期下來就會建立對他的信任。

知識的交換是連接愈多的腦愈好；但是時間的交換可能只適用於實體社區，或是網路上的虛擬社群，也就是人口規模較小、同質性較高，而且比較有互信基礎的一群人。

真茂科技林燕山舉例，在民輝社區裡，有一個憂鬱症患者，需要送餐服務，可是一開

始他抗拒別人的幫助，後來慢慢取得他的信任之後，現在他願意接納友善的援手，甚至還成了幫忙送餐的志工，「這不就是一個時間交換最好的例子嗎？我相信人心底的那一塊是可以激發出來的！」林燕山笑著說。

不論是時間還是知識的交換，最終的目標都要歸結到「天長地久」這四個字，因為這個計畫的目的是要建立一個時間及知識的ATM，透過這樣的一個平台機制，可以讓人類的時間及知識無窮地延續下去，讓無所不在的時間形成無所不能的力量！

G

張系國

半夜發mail的科學家

曾經在1970年代，
因「台獨左派分歧分子」罪名被列入黑名單，
也曾爲了台大哲學系事件好友被捕而四處奔走的旅美學界張系國，
從事寫作四十餘年，關心的始終是台灣這片土地，
最自豪的則是自己是個「很會說故事的人」。

■張彥文

「我」是個作家、小說家，
將來我的墓碑上就這麼寫，」語氣平緩卻堅定，張系國在這兩句話中就爲他的人生定位。

成名作《棋王》這部小說問世時，張系國還不滿三十歲，但他「說故事」的資歷可以追溯得更遠，「小學時，我跟同學走回家，就是一邊走一邊講故事，」張系國笑著說，年過六十的他現在還是愛講，不過只講給他六歲的小孫子聽。

翻開張系國的背景資料，台大電機系畢業後，在加州柏克萊拿到電子計算機博士，一輩子都沈浸在科學領域的人，骨子裡卻始終醉心於人文世界。

富有使命感的小說家

自新竹中學保送台大電機系的張系國，本來不打算念工學

院，卻也不想違逆父親的意見，「我父親是念化工的，我總不能念個太不相干的東西，念個電機多少也能混飯吃，」張系國回憶，後來到柏克萊想改念文化人類學，系上的教授耐心地聽完他的來意，便建議他先來聽課，「我發現文化人類學還是在搞電腦！當時需要大量使用數據來演算，」於是，張系國沒有轉系。

在他的想法中，文化人類學應該是深入原住民部落，花幾個月時間住在帳篷裡做田野調查，這才是他想做的事。就像他曾經說過：「別人爲藝術而創作，但我只爲人而寫作。」

雖然自1960年代起就長年旅居美國，但是張系國的創作幾乎都是他對台灣這塊土地的關懷，從《地》當中描寫留學生失落和迷惘的心境，《棋王》

中描繪台灣知識分子的急功近利，到《昨日之怒》中的保釣論戰，都可以看出他真正念茲在茲的是人心、人性。

1972年，台大哲學系事件爆發，由於保釣運動引起的爭論，造成部分支持民族主義的台大師生遭到警總以「發言不當、爲匪宣傳」等理由逮捕。當時被捕的教授陳鼓應、王曉波都是張系國的好友，「我帶著陳鼓應和王曉波的太太到處跑，當時才知道人情冷暖，打電話向人求救，都被掛掉，」還好當天晚上人就放出來了，「我當時就瞭解政治是不能碰的，」三十多年前的往事，張系國談來仍是不勝唏噓。

一位資深媒體從業人員，也是張系國的書迷認爲，張系國是一個天生反骨的人，因爲他希望世界是愈來愈進步的，所



堅持身教，張系國必定親身參與所有細節。

陳之俊 攝

以他總是忍不住要批評，「他是個永遠的反對黨！」這位資深書迷這麼形容。

醉心人文的科學家

張系國現在仍極關心這塊土地上的人事物。回到台灣主持天長地久計畫，工研院本來替他準備了座車及司機，不過張系國堅持不要司機，因為他喜歡自己開著車到處跑，期望有更多與人接觸的機會，「他還會飆車哩，我們都追不上他！」曾經參與天長地久計畫的工研院經資中心產業分析師

陳右怡笑著說。「我對政府的稅收很有貢獻，」吃了不少罰單的張系國打趣地回應。

平常張系國會看電視節目「全民開講」、「康熙來了」，你可以和他談電腦理論，要談藝人夏禕、林志玲，他也不會脫節。陳右怡說，她曾經目睹張系國中午在新竹工研院發現台北有個有趣的研討會，立刻就飛車北上。張系國也會在自己的專欄文章中承認，他常常是想到就去做，「即使是限制入場的演講，只要人模狗樣穿著體面亮出名片，從來沒有混

不進去的。」

張系國認為自己到今天還能保持這種熱情，全靠對生命的執著，「小說家不可以看穿、看破，不然就寫不出小說來了。」與工研院合作天長地久計畫技術移轉的真茂科技總經理林燕山，對張系國也有類似的觀察，幾次的研討會中，林燕山感覺張系國除了邏輯清楚之外，更重要的是他「很專注執著在自己要做的事！」

為什麼那麼醉心於人文領域？「科學研究太簡單了，沒有挑戰性！」張系國自己的說

張系國小檔案：

■1944年生

學歷

■台大電機系

■美國加州大學柏克萊分校
電子計算機碩士及博士

經歷

■曾任教於康乃爾大學、伊利諾大學、國立交通大學、伊利諾理工學院，亦曾任IBM華生研究中心（IBM Watson Research Center）研究員、中央研究院數學資訊研究所研究員，現任匹茲堡大學電子計算機系教授，已出版的學術論文兩百三十篇，指導的博士和碩士生超過兩百人。

重要著作

■《超人列傳》《棋王》《昨日之怒》《地》《沙豬傳奇》《星雲組曲》《夜曲》《金縷衣》《海的死亡》等等。



陳之俊 攝

法是，科學工作是投入精力就一定會有成績出來，藝術則完全不同，花了工夫不一定會有成就。

言傳身教的教育家

和張系國談話，除了感受到他對社會人文的關懷外，更能感受到他還想多為這個國家多做些事的使命感。

1978年，張系國在芝加哥創立「知識系統學院」（Knowledge System Institute），希望實現中國古代書院的理念，這個學校是張系國自己向美國伊利諾州政府申請設立的，直到現在，他都還想辦法自己幫學校找錢，「（收入）有時好有時壞，很辛苦的。」

這個研究所招生的對象，是國內專科畢業的學生，他們在台灣的發展可能不如大學生，張系國希望能夠在這批人中訓練出幾位企業的CEO。目前張系國最得意的弟子，就是聯經數位的總經理陳禧遲，他覺得伊利諾或是匹茲堡大學的學生做到院長或校長並不稀奇，但是知識系統學院的畢業生能做到CEO，才真的有成就感。

「我的書院觀念就是身教，老師影響學生不會因為口才好或長得帥，一定是人格特質，」張系國舉例，就好像將

軍帶兵打仗，要讓士兵服氣的方法就是帶著他向前衝，讓他曉得你比他還行。

在陳禧遲的身上，我們也的確看到張系國身教的成功，因為談到老師，陳禧遲不只一次強調，「他是我的偶像、我想成為這樣的人、我想和他一樣。」

張系國常在半夜兩點發email給學生，這樣學生就會覺得老師和自己是同一族群的。長期下來，許多學生都和張系國成為好友，包括資策會執行長柯志昇、逢甲大學校長劉安之、工研院電通所所長林寶樹等人，都是張系國的學生，都和他聯繫往來頻繁。這次張系國擔任工研院天長地久計畫的主持人，也是應林寶樹和柯志昇的邀約。

「這次能讓我將小說裡的東西發展成實際應用，包括商業模式都有了，讓我感到很滿足，」這次帶領天長地久計畫，在台灣待了超過一年的時間，除了能夠讓他有足夠的時間重新體會台灣的風土人情；他更高興的是，除了回來教書，更能把他的理念化為對社會有實際幫助的產品。

這就是張系國，一個以會說故事自豪的電腦博士，一個對土地始終有使命感的小說家。G

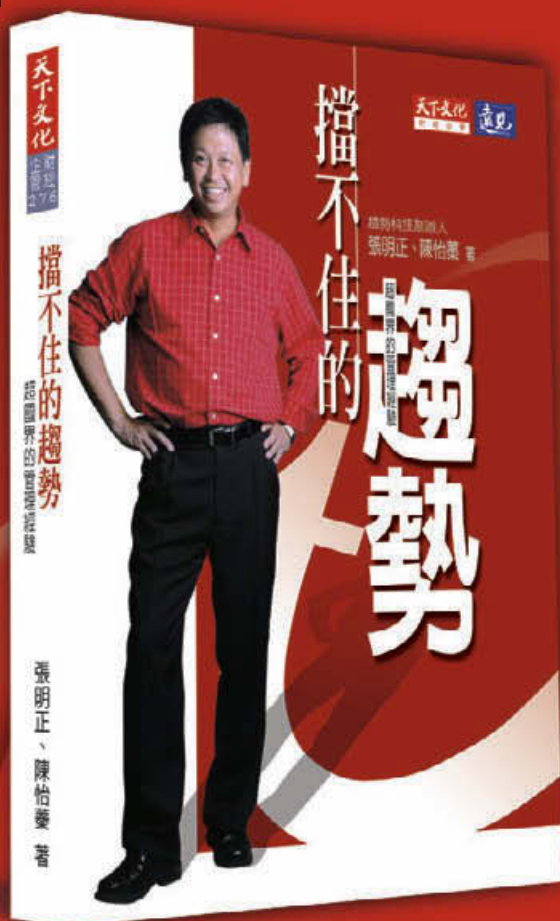
- ★榮獲台灣國際品牌價值第1名
- ★美國《商業週刊》推崇為「超越國界的跨國公司」
- ★台大國際企業研究所教授湯明哲
元智大學遠東管理講座教授許士軍 聯名推薦

擋不住的趨勢

台灣起步

第1名的故事揭幕

張明正 陳怡蓁 著



定價：320元

湯明哲教授：「從事國際企業管理者必讀的一本書。」

許士軍教授：「趨勢科技發展至今，不管外在表現如何改變，真正不變的，

乃是創業者一以貫之的精神和信念，這才是造成趨勢科技與眾不同的真正原因。」

專訪張系國

寫小說的人不能看破

爲了領導及推動天長地久計畫，
張系國這次有機會在台灣停留超過一年以上的時間，
抒發他對這塊土地濃得化不開的情感……。

Q：為什麼你對台灣的關懷始終如一？

A：在我們那一代，愛國是無可疑問的事情。我們是抗戰嬰兒，是抗戰末期出生的，民國三十三年生在大陸，再來到台灣的最後一批外省人，承襲了父執輩的一些思想，對國家的認同是最強的。就像在英國長大的巴勒斯坦後裔，他們的上一輩在巴勒斯坦地區長大，過的是苦日子，來到英國覺得像天堂；他們的下一代在英國長大，還留存了過去的傳統，卻又無法完全融入當地的社會，對祖國的意念是最強的，有種孤臣孽子的感覺。

Q：最想透過小說表達的意念是什麼？

A：其實我都在講同一個故事，很多宗教家也是這樣子，一輩子都在講同一件事，只是面對不同的人，要用不同的方式；這個故事很簡單，但是我不能告訴你。寫小說和記者是有些類似的，你的成就感絕對

不是來自報導的事件本身，而是說故事的過程，和讀者在看你故事的過程，所以說文章千古事，得失寸心知。

Q：最近好像你的小說作品減少了？

A：小說不是不寫，我現在在寫民生主義的五本小說，已經寫完四本了。因為幾年前擔心中華民國要亡掉了，怎麼紀念呢？就找到三民主義這個主題，食衣住行育樂，預計是到明年寫完，因為我估計明年是中華民國最危險的一年。

Q：這次回來台灣最大的收穫是什麼？

A：重新瞭解一般人怎麼生活、怎麼想的。台灣老百姓真的非常善良。我最喜歡的兩個國家，一個是台灣，一個是義大利，走到哪裡都可以跟任何人聊天。上次下雨我沒有帶傘，一個女生就走過來跟我一起撐傘，讓我非常感動，因為在國外這是不可能的事情。

Q：感覺台灣有什麼改變嗎？

A：打開電視都是奇怪的東西，我們的媒體把很多事情都變得很血腥、很髒、很醜。很多東西都是可以不必播的，但卻在電視上一再重播。上次我回來時剛好碰到夏禕事件，這些記者怎麼可以這樣粗暴對待一個女孩子？爲了採訪她，幾乎是把她推倒，任何一個正常的人都會發火的，然後媒體再把這件事渲染出來，世界上沒有一個媒體是這樣子的。

Q：台灣在世界上的競爭力如何？

A：我們國家最大的問題，就是競爭力，我那兒（匹茲堡大學）找不到台灣學生，給他獎學金都不來，都是大陸學生。當然這關乎台灣的一些文化，你的指導教授留你，而你知道若是留在台灣發展，可以找到很好的工作，因為這牽涉到人際關係或派系，每個學校都有這樣的情形；學生留在台灣知道自己是馬前桃花馬後雪，出去反而斷了根，什麼都不是。

兩岸和平新思惟

不管你支持的是統還是獨，在台灣，我們都是一家人。更不要懷疑，我們都不可能存有有害台灣的心。既然大家沒辦法說服自己不談不碰統獨問題，倒不如深入一點，而不是停留在淺碟子的論述裡打轉，這是我撰寫這本書的最大用意。

陳長文

【林濁水、馬英九、高希均 專序推薦】

林濁水：最傑出的還不只是理性析論的部分，

對於感性的處理態度，更值得大家深入體會。

馬英九：從陳律師書中對獨派、統派及大陸方面的勸告，看出他立論的持平、理性且充滿哲思。

高希均：他的文章值得細讀，既能以「理」服人，又能以「情」感人；更充滿了細緻的文采、人性化的觀察、同理心的反思。

Q：你覺得自己是個什麼樣的人？

A：我不會去描述自己的性格啊、優缺點什麼的，那些都太膚淺。對我最好的描述就是小說家、說故事的人；這也是我最自豪的事和我對自己的期許——會講故事——這樣我就很滿足了。

Q：寫小說的人應該具備什麼特質？

A：寫小說的人不能看開、看破、看淡，反而要保持對人生的一種執著；隨著人生的歷練，更能掌握精髓。中國小說家年輕的時候寫，老了就不寫，很奇怪，五十歲以上還在寫小說的人很少；因為中國男人到了一定的年齡就看破了，看破了就不能寫小說了。

Q：你當初是怎麼決定自己的生涯規劃？

A：柏克萊畢業之後，我在IBM待了六年，後來發現學校還是比較適合我。在業界不可能朝九晚五，學校可以。我從來沒有後悔做一個教書匠，但只要你拿到tenure（美國大學終身任用資格）就好了，衣食無虞，還可以寫小說。所以我做決定都會先想，這個工作能不能讓我講故事，如果不行我不考慮。

Q：教書和寫小說有什麼不同？

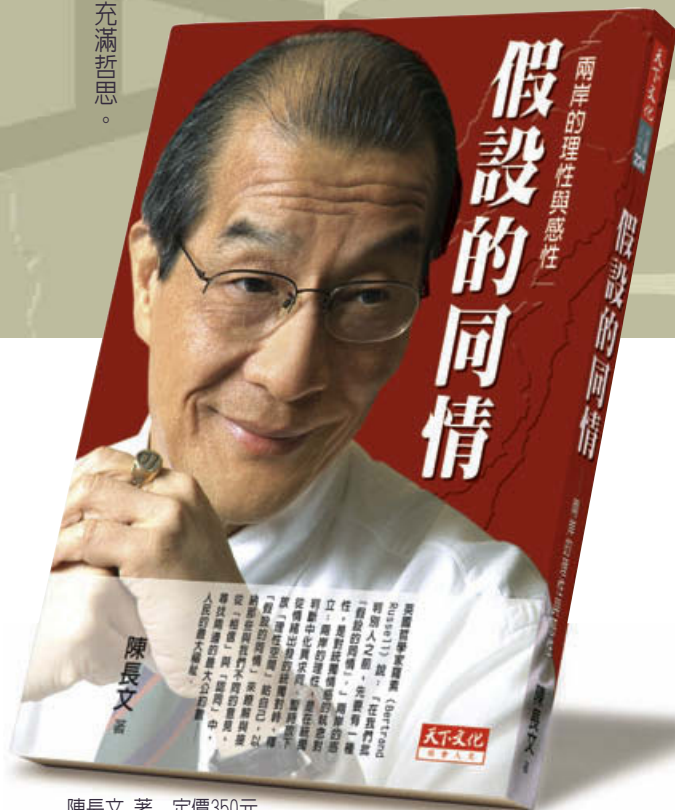
A：教書是比較冷靜有規則的東西，小說則是感性、發散、不規則的另一種領域，像台灣很多情況，用小說描述最適合。

Q：你為什麼常常強調身教的重要？

A：老一輩的台大人都知道，文學館23號教室，每週三都有一個哲學討論會，陳鼓應、王曉波都會參加；當時哲學系教授殷海光，一個白頭髮老先生，也跟我們一樣發問、討論、做筆記，讓我非常感動。身教就像將軍帶兵一樣，要讓兵服氣的話，不是光用嘴巴講，要帶著他走，讓他曉得你比他還行。

（張彥文整理）

G



陳長文 著 定價350元

台灣大哥大總經理 張孝威

推動公司治理，邁向世界級企業

張孝威 主講

大部分企業經營者都有一個理想，希望能永續經營。

2003年我進入台灣大哥大也是用「永續經營」的觀念出發。我記得剛上任時，很多媒體問我為何接受這份工作？我回答：「這是將軍的最後一役」。

我換跑道的願景，是希望台灣能多出現幾家世界級的企業，在公司治理上及經營上有鮮明的企業文化。從這兩年的經驗中，我覺得公司治理這條路雖然很長，但的確可以繼續走下去。

首先，我們有三件事要做：

（一）良好的公司治理。

（二）企業內部要有永續的價值觀。

（三）要有成為「企業公民」典範的企圖心

2004年9月，台灣大哥大被《歐元》雜誌（Euro Money）評選為台灣地區「最佳公司治理

典範」。雖然有些僥倖，但這是外界送我最好的禮物。我要先談為何以公司治理做為改善台哥大體質的首要目標。

公司治理 在於提升透明度

2003年6、7月時，台哥大經歷改組。我一直在思考，新的經營團隊要拿出什麼樣的成績單給股東看？投資人是沒耐心的，在尚未看到確實的營運數字之前，要先給他們穩定的感覺；而過去，台哥大被外界詬病的問題之一就是公司治理。

持平而論，台哥大過去四、五年，單看財務報表其獲利相當不錯，但為什麼很多人不願意投資或長期持有？大部分投資人，尤其外資，皆因為台哥大的資訊不透明，外界無法掌握公司的狀況，故對長期持有心存顧忌。

因此，我到任的第一個月，就開始為投資人提供每月營運

成果的資料；我也開始參與國外證券商辦的投資研討會，現場直接與基金經理人溝通，說明新團隊的經營方向。如此公開透明的方法，很快便贏得外資信心。

數字說明，當初外資持股比例只有8%，不到一年升到百分之三十幾。股價最低時約15





台灣大哥大總經理張孝威認為，公司治理首要是提升透明度。

黃菁慧 攝

元，現在是27元；加上中間已除息兩次，實際市值漲了五成左右。

我們唯一做的事情，就是提升透明度。

組織簡化 管理「一條鞭」

接著，我大幅簡化轉投資的項目。過去因為轉投資太多，

導致公司體系複雜且產生許多管理上的死角。因此，我大幅簡化投資架構，結束十幾家轉投資公司業務、或併回母公司。現在的架構一目了然，也產生幾個正向作用，公司管理「一條鞭」，不再有多頭馬車或利益衝突的問題；同時也回收了新台幣幾十億元的資金。

兩年前，因為轉投資金額太高，台哥大對外舉債300多億，負債比例一度高達93%，較同業高很多；不只財務風險高，也造成外資對我們不滿、紛紛拋出持股。我們清理投資架構，同時改善財務結構，之後資金回收，使得負債比例從去年底降到30%，今年上半年更

降到20%以下，接近零負債公司。去年底中華信評，一口氣將我們的信評提升了兩等。

另外，我們組成獨立董事會。2003年5月時，八位董事裡有五位董事參與公司經營決策，這樣的董事會沒有獨立性（Check and Balance）。經過這兩年董事會改組，新的董事有九位，包括有三位獨立董事，三位是經營團隊的成員，還選了一位獨立監察人鍾聰明會計師，負責召集審計委員會。

同時，在董事會下設審計委員會及公司治理委員會，成員均是獨立董事和獨立監察人。審計委員會負責審查每半年的財務報表；公司治理委員會負責規劃公司治理的體系運作、提名獨立監察人，以及審查經理人的報酬合理性。

現在審查經理人的報酬合理度的公司還不多，我們每年年初會列出前一年度公司所得最高十個人的名單，還要報告前一年薪酬給付的邏輯和原則，讓公司治理委員會瞭解是否做到依據績效給薪（Pay for Performance）。

價值觀 靠長期累積

價值觀直接影響員工的行為。我到台哥大以後，除了日常經營外，還想要建立兩個無

形資產：第一、公司形象；第二、希望建立強而有力的經營團隊。

公司形象絕對不是靠花錢做公關就可以。公司形象是一個長期累積、由內而外的表徵，而講求誠信（Integrity）是重要關鍵。我要求員工四件事：

一、言行如一，說到做到：對客戶、廣告商必須說話算話，若無心弄錯了也要承認。去年下半年採購3G設備時，我沒有照過去傳統方式殺價。當時我向來競標的三家廠商，清楚說明遊戲規則，請他們考慮我們的報價。若供應商接受我們的價錢，就立刻簽約，別人就沒有機會。

二、組織／團體利益優先：永遠把組織和公司的利益放在自己前面，有點知易行難。例如，同仁出差到歐洲，不需要選擇最貴或最便宜的航班飛過去；但若選擇的航班和最便宜的航班價差超過10%，就要問原因。不能為了個人累積哩數，讓公司負擔超額費用。

三、不藏私：電信業尤其有這個問題。在政策開放前，電信從業人員不多，所以每人都認為自己的知識很寶貴，絕不能外傳才能確保在公司的地位。事實上，這兩年間，我們因為推動不藏私，使人事變動

頗大。

四、不隱藏真相：報喜也要報憂，尤其電信業有相當複雜的流程和環節；若是沒有扣緊，會浪費許多時間和精力。

這要提到我們強而有力的團隊。團隊是由「人」組成，我不斷要求高階主管要重視人才，時時刻刻做三件事：「發掘、培育和獎勵人才」。

奇異（GE）前任總裁威爾許（Jack Welch），在《致勝》（Winning）一書裡提到領導統馭，我相當認同他「領導在於栽培」的觀念。因此，我們一層一層地要求培育人才，過去一年多裡花了很大心力，比較2004和2005年，無論是課程內容、班次、時數、人次、費用等均是倍數增加。

社會責任 造就企業公民

為何要有成為企業公民典範的企圖心？我認為，做為優良的企業公民非常重要，因為企業對於社會風氣和價值觀有相當大的影響力。現在媒體最愛報導的話題，除了演藝人員和八卦外，就是大企業的新聞。因此，大企業的一舉一動都可能成為社會風氣的指標。

平常閒聊時，大家常抱怨電子媒體成為社會亂源，因為大多數電子媒體深怕收視率降

低，寧可炒作八卦，不但失去原本的功能也失去了尊嚴。

廣義而言，台灣大哥大也是媒體，我們為幾百萬客戶提供簡訊，同樣能在最短時間，將資訊傳到幾十萬人手上。有些不肖分子，想用此管道牟取不當利益，例如綁票、詐財等，為防止不肖分子的利用，台灣大哥大花非常大的功夫，建立簡訊內容的過濾機制，攔截另有居心的簡訊；鼓勵客戶主動檢舉，並給予獎勵，如此我們才能在最短時間找到訊息來源，將管道切斷（斷號）。

除了詐騙簡訊，色情問題也相當嚴重。我到台哥大不久，面臨一個困難抉擇，就是除了一般通話外的加值服務中，是否應該提供成人資訊；雖然這是下游廠商提供的內容，但若是訊息過份煽情，我們到底該接受還是拒絕？當時，公司內部有兩派不同意見。

一派認為，我們只是資訊平台，不需要多管閒事；另一派認為，傳播這些資訊對社會風氣有不良影響，尤其是對未成年的青少年。最後，我們決定要求下游廠商不得提供露三點等畫面。

後來，反對的同仁跟我說，這是拱手將利潤讓給競爭對手。根據市場資料，加值服務

發達國家如日本、韓國，成人資訊的確有可觀的利潤。我當然瞭解營收的重要，但為了這些營收，卻讓社會付出無形的高成本是不公平的。

只有我們獨善其身難以達到淨化目的，因此我開始勸說同業加入自律行列。六年前，我們聯合六家業者發表共同聲明，要杜絕色情資訊和畫面。但是現在仍有少數業者提供這些內容，我一直感到遺憾。但我相信這是「對」的事情，也相信企業形象是品牌最重要的基石，也相信長期下來每一位父母都會明白，使用台哥大幫未成年子女提供電信服務是最放心的選擇。

不讓今日問題成為明日負擔

除了自律，對弱勢團體伸出援手也是我們的責任。我要說一個貝里卡諾號（Pelicano）的故事：這是1986年開始出名的一艘船，因為全世界港口都拒絕它靠岸。當時美國費城市政工人大罷工，產生一萬五千噸的垃圾無法處理，經過初步燃燒之後，無處可運，最後的辦法是放到船上。貝里卡諾號船主為了賺錢承包這筆生意，但沒想到上船容易下船難，幾年後還是一個無法處理的問題。換到第三任比較黑心的船東，



張孝威小檔案

現任：台灣大哥大總經理

歷任：中華開發公司總經理、
中華證券投資信託公司董事長、
台積電資深副總經理暨財務長

黃南登攝

偷偷把垃圾倒入公海裡；另外一部分，就堆在海地的岸邊。沒想到2000年時這個事件還是被環保人士挖出來，問題終究得想辦法解決。

故事告訴我們，若一個問題不及時處理，後面會變成更大的問題。對於社會上的弱勢團體，若當下伸出援手，他們可能就沒事了；若大家都忽略他們，讓問題不斷惡化，將來只會更嚴重。

我認為，最值得關心的是兒童和青少年的問題，分幾方面來說：

團隊是由「人」組成，
我不斷要求高階主管要重視人才，
時時刻刻做三件事：
「發掘、培育和獎勵人才」。



一、經費不足。兒童福利經費減少，今年只有新台幣30億元，占社會福利支出比例只有4.95%。困苦家庭的父母，繳不起營養午餐、健保費；就算勉強就讀，也無法負擔安親班費用，這些孩子處於學習上的絕對弱勢。

二、親子教育不足，衍生社會問題。單親家庭中六成是經濟弱勢女性，且社經地位偏低，親子教育不足常導致孩子行為偏差。另外，2004年度結婚十三萬多對新人裡，外籍新娘占兩成，而且每年新生兒中有一成三是外籍新娘所生，新台灣之子正面臨優生保健、語言學習等問題。單親兒從1990年三萬八千多戶，成長到2000年的八萬多戶；全台失親兒超過十八萬人等。

當政府無法負擔預算時，企業必須伸出援手。今年，我們將分配贊助活動預算的比例進行大幅調整，現在有44%的經費贊助弱勢族群，希望幫助他們從弱勢中站起來，將來不至於成為社會負擔。這就是社會

公民應該做的事，我們必須關心社會發展，以防止現在的問題變成未來的災難。

現場交流

Q：你就任後，台哥大的經營績效有目共睹，除了推行「公司治理」之外，還有哪些作為？

A：事實上，巧婦難為無米之炊。台灣大哥大在本質上是獲利良好的公司，只是不幸因為獲利容易，過去有些資源濫用的情況。最近這兩年，市場飽和，既然在營收上沒有很大的成長空間，要獲利顯然必須「開源節流」，要在成本各方面精打細算。

另一方面，任何一企業，每隔兩三年就必須重新檢視自己的商業模式（Business Model）。

台灣大哥大的商業模式在起初是成功的，到了第五年已經開始出現不穩的狀況。所以，去年一年裡，我們把客戶數從八百多萬降到六百多萬，但營收仍持平（當時競爭者成長率超過我們）；不過，今年上半

年我們的成長超過同業。

這一年半裡，我們就在重新調整商業模式。

Q：公司治理的觀念，是否也應推廣到執政當局？

A：過去兩年我常談這題目，因為做了二十幾年專業經理人，感到身為專業經理人的痛苦。很幸運在台灣大哥大工作受到禮遇，並希望改革能引發風氣。

對改革的觀念，第一代創業的企業家，和第二代接手的想法會不一樣。第一代創業從無到有，要一下子放手很難；第二代則比較容易，但法治、自律這方面仍需要時間培養。

國內的公司治理跟香港、新加坡都還有距離，不過這距離應該可以逐漸拉近，其中政府的角色很重要。台灣現在仍有很多公股過大的企業及銀行要進行民營化。民營化過程中，政府是否用心建立高水準的公司治理機制？目前是沒有。既然有政府做大股東的公司都不這麼做，憑什麼要求一般企業跟進？（毛星云整理）

G

《史隆管理評論》精選

Sloan Management Review

企業競爭新氣象

變革藝術

鏖戰商場，非變法無以生存；即使是龐繁的大象型組織，都得學會靈活舞動。
如何重塑組織架構，讓成員同心戮力投入變革，持續而有效地創造企業新氣象，是一門管理藝術。

【策略篇】

企業成功變革的關鍵策略
欲成蔭，先播制度種子 248

【學者觀點】

組織變革的台灣經驗 252

【企業實戰】

新天地餐廳
從變革開始第二個50年 254



《史隆管理評論》

The Art of Making Change Initiatives Stick

企業成功變革的關鍵策略

欲成蔭，先播制度種子

下面的場景很常見：

某天執行長宣布，公司將進行重大變革。

剛開始時，公司上下大張旗鼓：

然而幾年後，回首來時路，

再看看眼前成果，

經理人不得不猶疑當初的決定是否正確。

羅貝托 (Michael A. Roberto)

列維司科 (Lynne C. Levesque) 原著

李瑋 翻譯



根 據研究，有些公司從未從變革中得到好處；有些公司勉強擠出一些成果，但一段時間後，又故態復萌，員工開始不把「變革」當一回事，經理人失去信用，即便未來有人再提「變革」二字，也只會招來質疑。

事實上，變革若要成功，不外乎經過三個階段。首先，領導人必須創造出「非變法無以生存」的氛圍；接著，引入新的流程及系統；最後，將這些新方案轉化為制度。這一步要成功，企業必須在改革上路之前，便先播下制度化的種子。

4個著手變革的程序

約法三章、學習測試、推動轉型、重新定位，是四個為變革制度化打下基礎的程序。以下將以A公司（化名）為例，說明變革成功的關鍵。

A公司是名列《財星》(FORTUNE) 五百大企業的零售商，旗下有一千多家連鎖店。當我們進行研究時，該公司正展開名為「顧客服務升級」計畫 (Customer Service Enhancement Initiatives, 簡稱CSE)。我們追蹤A公司的變革過程，觀察其如何使改革的效果持久。

根據分析，變革要成功，以上四個關鍵流程僅為必要條件。此外，還必須有清楚的目標、完善的計畫管理能力以及確保計畫執行的監控系統。

1. 約法三章：確立範圍，訂定規則

約法三章包括兩個重點：確定界線以及團隊設計。

負責設計執行計畫的人，要決定議題方向以及亟待解決的問題。以A公司的CSE方案為例，其核心團隊很清楚地決定，改革重心在於提升員工及顧客在商店走道相遇時的互動品質及次數。

團隊設計則是定義執行該方案的人員職責以及成員間的互動規則。團隊若要有效率，合作規則必須相當明確，例如如何處理意見衝突、如何做出困難的決定等。

A公司團隊為了決策效率，建立了一些清楚的規範。首先，團隊領導人花了很多時間，討論如何一起工作，並建立決策原則，以備無法達成共識時之需。第二，不分職位高下，領導人一視同仁。第三，該團隊鼓勵建設性的討論及辯論。最後，領導人還為辯論建立一套規





則，以防成員之間齟齬，例如每位成員提出論點時，都必須提出明確的佐證及案例。

2.學習測試：蒐集資訊，著手實驗

所謂蒐集資訊，意指經理人彙整資訊，確立方案目標和方法；實驗則是全面推行之前，反覆測試，以求精確。

在蒐集資訊方面，對A公司而言，第一步是聘請外界獨立人士比對A公司與對手的表現，訂立衡量服務的基準。透過精確的數據，該團隊追蹤記錄進步的過程，為變革加分，一掃質疑聲浪。

再來，A公司的核心團隊邀請十二位區域副總裁，一起找出店內不當之處，並對團隊成員所提出的數字績效提出一套解釋。透過與公司其他員工互動，團隊因此與公司員工建立較深刻的共識。

第三，該團隊發現，要長期維持變革成果，公司除了要徹底改變系統，還要對員工動之以情，說之以理。

最後，該團隊要求公司同仁實際體會到店內的購物經驗，讓他們切身瞭解改革方案。

至於實驗方面，則是指核心團隊在全面推行變革之前，如何測試以及修正想法。

A公司的核心團隊花了數星期，日夜待到店內的走道上實驗他們的新方案。他們看到店裡的問題，得知顧客的想法；另一方面，也得到店內職員的尊重，因為這些人「願意站在第一線」。

核心團隊同時持續記錄，並對全公司公布測試的結果，例如來店人數中真正掏錢購物的比例。這樣的作法可以讓公司員工在知道變革方案細節前，先看到實驗的正面成果，進而軟化反對阻力。

3.推動轉型：使用比喻，善用象徵

推動轉型程序包括了彙集資源以及激發變革意識。

A公司以說故事及象徵性行動的方式，說明改革勢在必行和即將面臨的改變。一個最有力的比喻，就是把店內的職員比喻為那司卡賽車（NASCAR race）的團隊。透過比喻，員工因而瞭解自己在工作上所扮演的角色；且透過改革，使他們的工作角色更接近夢幻賽車團隊。

象徵性行動則包括提高核心團隊的可信度，以及加持其所傳達的訊息。為了取信公司裡的老臣，這項步驟更顯重要，因為象徵性的行動可以用簡單的方法解釋目前正在進行的改革工作。此步驟成功與否，關係到改革的接受度。

A公司還特別在幾個具有影響力的「關鍵人物」上下功夫。核心團隊特別請了幾位公司的「耆老」——兩位創辦人以及開店功臣，在關鍵時刻背書保證。經過耆老加持，此次變革反而被塑造成重返舊日榮耀的重要一役，員工的改革意識也因而凝聚。

4.重新定位：調整工作，重訂考評

此階段重點有二：重新定義角色、改變員工考評。A公司的核心團隊認為，若要提升顧客服務，必須改變原本的工作架構，甚至還要創造新職位。

此外，核心團隊也與人力資源部門合作，改變甄選、聘僱、升遷等流程，並且與店經理一起媒合員工及適當的職位。

調整工作的定義，還包括採用新的員工考評標準。這套標準不僅看銷售量，還檢視工作態度，例如員工主動詢問客戶需要的招呼次數、陪同顧客到貨架尋找產品的次數等，以提升服務品質。

新的考評標準不但可以清楚標示變革重點，若能確實執行，也能讓變革持久不墜。對於核心團隊來說，這套標準在變革初期展現短期效益；就員工而言，不用在變革團隊的新要求與直屬上司指令之間掙扎，適才適所也能減少變革阻力。

3個創造變革的情境

為使組織有所改變，經理人必須創造讓員工採納新程序，將變革方案融入日常工作的條件。上述四個程序：約法三章、學習測試、推動轉型及重新定位，皆有助於創造變革條件。這些條件會在以下三種情境發生：組織、程序、情感。

1.組織情境：影響成員行為

上述四個程序將重塑公司的組織情境，例如隸屬負責關係、監控系統、獎懲系統等影響行為。組織情境會影響員工對於時程的安排、採取何種行動以及計畫的參與。

A公司在重新定位的過程，透過更新人力資源，改變其組織情境；學習測試輔助核心團隊檢視應該如何改變組織情境；至於推動轉型的說故事及比喻步驟，則幫助團隊告訴店經理及第一線人員工作及職責的變異；約法三章則在團隊高層創造了新的文化。這些新規範將會隨著變革方案的推展，慢慢地滲透到組織各處。

2.程序情境：建立政策正當性

程序情境的意思是，引進新的程序及系統，要表明該程序的公平性及正當性。如果員工相信變革方案的公平性，他們較願意接受所帶來的變化。

換言之，在程序情境中，員工可以對改革方案發表意見，也相信他們的看法會被仔細考

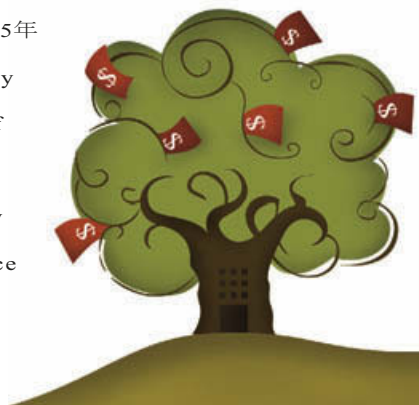
慮，更有可能影響方案設計與成果。如果公司領導人要求執行員工自始不支持的方案，程序公平更顯重要。程序正當也不可忽視，正當性意指員工相信變革方案符合公司的信條。

3.情感情境：激發工作熱忱

多數時候，改革會激起公司內部多重情緒：有時候會讓人對公司的前途充滿信心，重新注入幹勁；有時候又會引起廣泛的憂慮。改革的支持者必須創造緩和憂慮，又可激發日常工作熱誠的環境。

我們要強調的是，在大型的變革方案裡，包容行為以及情感要素，是不可或缺的，這與傳統作法大相逕庭。昔日的說法認為，必須早早強調改革的迫切性，至於將新的程序制度化，則是日後的事。不過，我們發現正好相反，若要改革的效果長長久久，經理人在一開始，就必須先安排一連串的流程。上述的四個核心程序，有助於創造接受改革的環境，而且不會故態復萌。就像是A公司的例子，變革方案的領導人若要避免變革曇花一現，就必須重塑組織架構，讓整個程序看來公平正當，還要採取相當的開放策略，顧及到員工的情感。（作者羅貝托（Michael A. Roberto）為哈佛商學院教授；列維司科（Lynne C. Levesque）則是哈佛商學院資深研究員。本文由麻省理工學院史隆管理學院出版的《史隆管理評論》授予獨家中文版

權，原文出自該刊2005年夏季號。© 2005 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Service International.) G



【學者觀點】

組織變革的 台灣經驗

■ 李吉仁

西方人講變革管理（change management），和我們中國人的認知有差距，他們認為，只要與常規（routine）不同，就是change，翻成中文「變革」，我們就覺得嚴重了，它不僅是改變，還有革命（revolution）的意味。

變革管理是個老話題，內容包括管理程序變革、組織結構變革和策略變革，當然，要先有策略變革的決心，才能執行組織變革，進一步完成管理程序變革。

像羅貝托（Michael A. Roberto）在文中提到的「顧客服務升級」，表面是管理程序變革；但極可能是因應競爭而牽動的改革。

要變革，就得面對衝突

變革如果找企管顧問公司操刀，或由外面空降某人，通常是公司已經發生了危機，而自己無法改變，例如公司出現權力、結構或派系鬥爭，得借助外力，實行激進式改革才能解決，而進來的外人就要扮黑臉。例如台灣某家公司就事先擬好變革提案，再花3000萬元找顧問公司，為自己背書，讓這項內容合理化。

若是企業內部的人執行改革，不是老闆自己就是他信任的人，這個人必須熟知運作模式，又能保持客觀，奇異前總裁威爾許（Jack Welch）便是一例。



李吉仁小檔案

現任

台大國際企業系教授

學歷

美國伊利諾大學香檳校區企業管理博士

台灣大學商學研究所碩士

研究領域

能耐基礎成長策略

專業分工與競合策略

新興市場經營策略

中國和美國有不同作法，我們偏向「英明領導」，從上到下，一紙命令，交代改革；而美國則重員工參與，每個人發揮創意想出解決方法，比較有滿足感。

然而，誠如《成功不墜》一書所言，當企業到達巔峰時，便容易耽於組織慣性，慣性往來自過去的成功，而改變是要組織放棄過去認為是對的事情；因此，若外在環境改變，從心智到行動也都要跟著轉型。

台灣近來強調品牌路線，這在企業裡會和代工製造發生衝突，兩者著眼點不同：品牌要創造廣大的想像空間，砸錢行銷，好賺取高利

潤；而代工要節省成本，為的是多爭取○·一個毛利，於是認為走品牌是花大錢。

以宏碁為例，便在品牌和代工之間，和緯創分家了，大家瞭解合作的優勢而達成共識：《誰說大象不會跳舞》一書記載IBM的變革，前總裁葛斯納（Lou Gerstner）發現企業裡山頭林立，缺乏共識，阻礙進步。此外，進行變革的過程，要善用比喻，華碩提出的巨獅、銀豹策略，便是拿動物當象徵。他們在主機板、筆記型電腦市場，擴大市占率，不但爭取國際大廠的代工訂單，也力推自有品牌。從B2B做到B2C，這當中雖然有衝突，他們卻因此而更瞭解消費者。

要成功，就得維持勞資和諧

企業變革經過解凍（unfreeze）、重建（reconstruct）和固定（freeze）三部曲，這並不容易，當中最怕遇到員工的阻力：員工的行動慣性會對變革產生不安全感。

員工為什麼不敢確定改變的效益？他們猜疑背後另有計畫，不知道明天是否會更好，於是變革的動作就慢了，所以，資訊透明化絕不可少。為了推動變革，員工職務若有調動，要有新的考核方法，主管縱向觀察之餘，最好也能橫向問問他的同事，從全方面的視野評估，以延續變革策略的壽命。

變革有了成果，除了持續不墜，也要維持和諧。就像汽車輪胎四輪定位，為了避免爆胎，每個輪子的品牌可以不同，經過調整，抓地力卻是一樣；也像交響樂團，有管樂器、弦樂器、打擊樂器，能演奏美妙樂章，靠的是一個調性。至於如何達成和諧，則考驗著老闆和員工雙方的智慧。（黃漢華整理）G

我精采的30生活

雲是屋頂 光線為柱 建築天空之城
藍色的水氣 金色的熱度 一筆揮開疆域版圖
準備 所有絕技 上天下地 因為 青春正30

93巷·人文空間 邀請您

■「夢想·創意·30競爭力」講座

* 閱讀全球化－30世代文化競爭力

時間：9/17（六）下午2:30~4:00

主講：陳大為先生（知名作家、台北大學助理教授）
（活動免費，請報名參加）

■30大視界 攝影展

看見生活、看見堅持、看見小人國裡的大視界

時間：9/1~10/15

地點：人文空間2樓

■30甜蜜賞味·週年限定

提拉米蘇、焦糖布丁、手製餅乾

凡用套餐加30元，即可享用「3選1手工甜點」

■30生活 主題書展 特惠8折，訂閱《30》再5折

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



【企業實戰】

新天地餐廳

從變革開始第二個50年



新天地是全國唯一掛牌餐廳。

黃漢華 攝

一家經營超過50年的餐廳，
如何再繼續第二個50年？
答案是：只有變革！

■黃漢華、康文柔

經營將邁入一甲子的台中新天地餐廳，五年前經歷一場寧靜革命，不僅脫胎換骨，還成為台灣第一家，也是目前唯一掛牌上櫃的餐廳業者。

新天地去年營收達新台幣8億元，今年上半年EPS有1.48元，媲美台積電、聯電。

新天地在台中有三家店，全是獨門獨棟的城堡。近兩任總統李登輝、陳水扁、國民黨主席連戰都曾是座上賓；台中每一百對結婚的新人，就有三十七對在此宴客。

每逢週末，三家店可容納一萬五千人同時用餐，假設全部滿座，加上一百五十名



新天地餐廳 提供



新天地餐廳 提供



黃育慧 攝

新天地參加2005台北中華美食展，推出的菜色令人食指大動；右圖為金牌廚師吳文智。

服務人員，聚集了台中市將近2%的人口。副總統呂秀蓮來中部演講，選的不是五星級飯店，就是新天地。

為新天地進行改革的總經理許景明，原本自行開設企管顧問公司，五年前被董事長歐敏卿找來推動變革管理，新天地的命運從此改變。

觀念變革 / 導入企管文化

「我好幾次都想放棄」，許景明說，員工反彈是企業變革的最大阻力。

許景明說，很多老闆嘴上說要變革，卻沒有以實際行動表達支持；歐敏卿、歐敏輝、歐敏雄三兄弟卻是以身作則，帶著太太一起上管理課，員工跟著興起非改不可的觀念。

員工是企業的最大資產，許景明希望員工成為經營者，負起盈虧責任。他說服他們參加分紅入股，可是，很多人不相信也聽不進去，「我追著要給他股票。」現在，情形倒過來，員工搶著找他要股票。

建立制度、管理數據化是新天地變革成功的關鍵。許景明引進製造業的管理方法，考績、升遷按照新制度。他重新整理財務，公司報表透明化，損益一目了然，投資一塊錢是否值得，都在掌握之中。

財務透明才能控制成本。許景明發現許多客人吃咖哩飯，剩下一大堆咖哩醬汁，形成浪費，於是減量供應，材料成本因而從36%減少為30%。

新天地的每個部門，甚至每個用餐時段，都自成一個機制，透過電腦，從食材採購、人

事、雜項支出到該時段的營收、進貨與用料成本都清清楚楚。

這麼一來，一家店的損益表會多達七張，難免有人嫌瑣碎麻煩，「幸好老闆力挺，我才能放手去做。」許景明說。

學習變革 / 公開廚藝祕笈

享有廚神美譽的青青餐廳總經理施建發指出，新天地能夠成功，採購是一大強項。

規模超過台灣同業，新天地進貨跳過進口商，直接向產地採購。資材部經理呂吉豐說，他們向西澳洽談龍蝦進口，一年簽下五只貨櫃，約莫七萬兩千隻的量，省掉中間商的花費，進貨成本比同業足足省了10%~20%。

除了採購，新天地在料理上的創新與標準流程記錄更為長期經營打下基礎。

廚師們除了上課學習，每兩個月參加筆試外，每三個月還有廚藝對抗賽，大家挖空心思，求新求變。那種在日本漫畫或節目「電視冠軍」才會出現的競技場面，在新天地是真實上演。

老二歐敏輝說，餐廳最怕廚師跳槽，因而將料理流程拆解、制訂標準，即使是新手廚師，按表操課，亦能製作出品質精良的美食，解決人員流動及品管的問題。

新天地每一道菜都有標準程序，主廚研發了新菜色，要仔細填寫食材，在表格裡記下佐料幾分幾匙和烹調步驟，盤飾、裝盛器皿也條列明確。這在師徒制教學的台菜系統，掀起了大震撼。



剛開始，要廚師公開看家本領，遇到很大的困難和阻力，於是，許景明和歐家兄弟下海示範，一邊炒菜一邊記錄，經過半年多的陣痛期，終於有了像樣的流程紀錄。

定位變革／餐廳不只是餐廳

追求變革的過程，許景明也尋找新天地的核心競爭力，「創新」是他找到的答案。於是，他讓新天地不僅僅是餐廳，還把它變成會議中心，和五星級飯店搶生意。

早上、下午的用餐離峰時段，新天地成為直銷公司、社團、記者會、股東大會的開會場所，幼稚園也前來辦畢業典禮，國際標準舞比賽也在這裡舉行，人潮變成了錢潮。

至於週一到週四的「淡季」，廚師們也沒閒著，忙著替超市、超商代工，製作冷凍食品和麵包，為新天地開闢另一條通路，「多元化是永續經營之道，」這是許景明觀察許多企業的心得。

變革為企業帶來新氣象；如何守成，不落得曇花一現，卻是更重要的課題。

許景明謹守PDCA的循環原則，每星期檢討一次，好讓新制度根深柢固。P（plan）是凡事先有計畫；D（do）是執行；接下來要查核C（check）；一發現問題，便進入A（action）採取對策。「這種檢討方式若是拖到半年才做一次，變革肯定會失敗，」他說。

新天地的每個員工都是經營者，他們不光參與組織變革，還依照不同位階為成果負責，薪水就按表現發給，每個人無不兢兢業業。

新天地的改變讓人刮目相看，可是，也引來不同的聲音。

「餐廳最重要的是好吃，做出口碑吧？」中部某家建商總經理直言，不明白新天地為何需要掛牌經營，猜測這只是一種行銷手段；並質疑在業績壓力下，餐廳的口味與廚藝將會遭到量化犧牲。

不過，學管理出身的歐敏輝指出，上櫃是為延續企業的生命。他們三兄弟對子女是否繼承家業，都抱持開放的態度，「有興趣就接手，沒興趣當股東賺股息也很好。」

北上爭奪宴會商機

「我們不能只看現在，也要抬頭放眼未來，」許景明說。

新天地目前正規劃未來三年的遠程計畫；而近程目標則擺在明年的年菜市場，希望能打破在今年十二天年假中，創下高達4200萬元的銷售紀錄。

老大歐敏卿想走出台中，揮軍北上。著眼台北缺乏大型宴會場地，希望能覓得七千坪的土地，計畫未來三年開設分店，給北部人另一種用餐感受。

「圓山飯店的宴會廳最多席開五、六十桌，要開百桌以上的場地，台北根本沒有，不是得借體育館，就是找國際會議中心，」施建發認為新天地若能解決土地問題，可望爭奪大台北的宴會商機。

新天地先在台北與人合開日本料理店，試探台北民眾的口味；去年又多次到台北承攬外

錢復回憶錄

【卷一】外交風雲動

【卷二】華府路崎嶇

重回台灣外交史血淚現場

退出聯合國，是當局原意？還是？

江南命案真相如何？最完整處理過程紀實

中美斷交內幕還原——蔣經國密件首度解密

「八一七公報」風暴始末

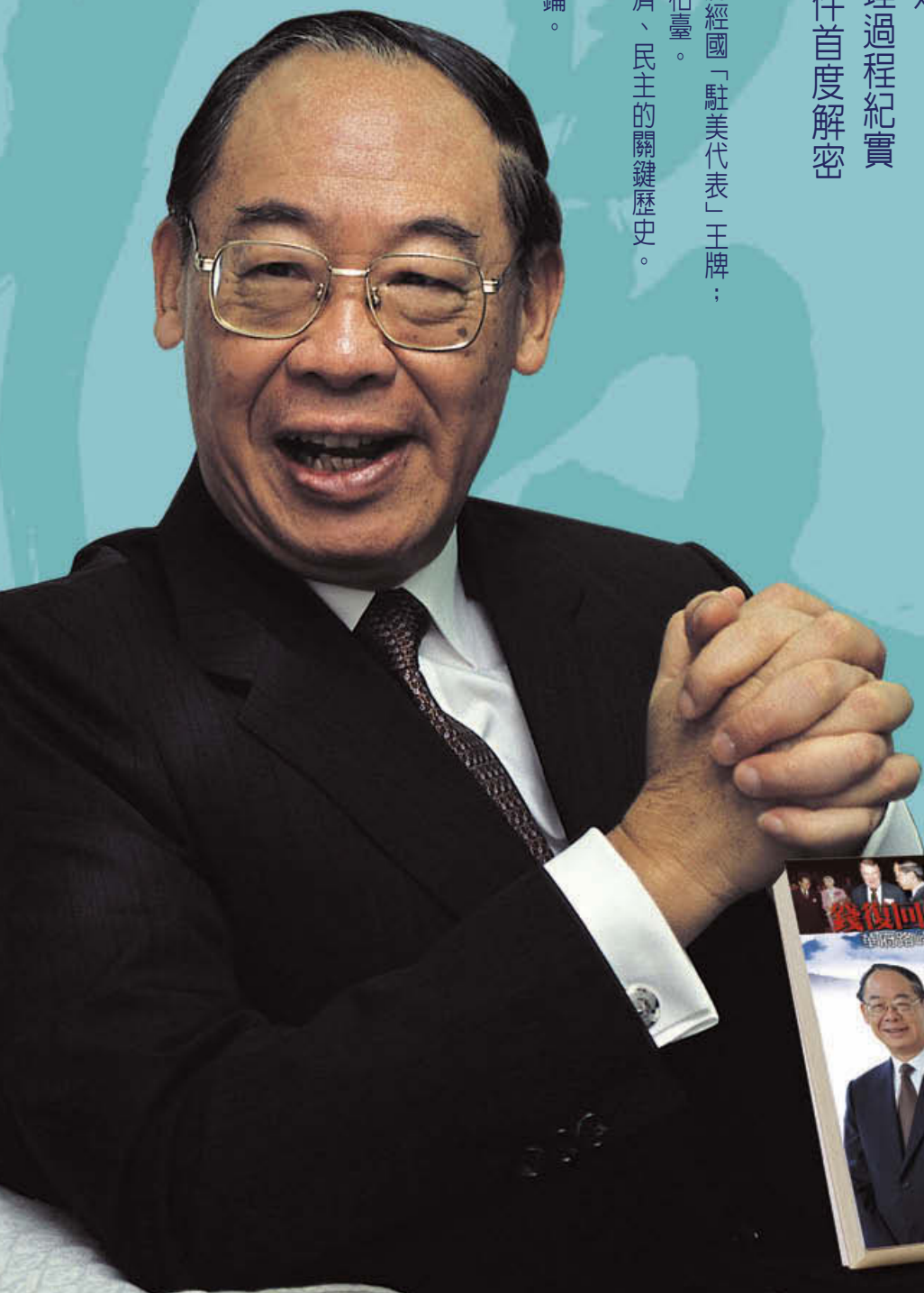
「外交才子」錢復，是蔣中正的「舌人」；蔣經國「駐美代表」王牌；

為李登輝掌舵外交、經建；為陳水扁總理柏臺。

四十年公職回憶錄，是一部台灣外交、經濟、民主的關鍵歷史。

《錢復回憶錄》由錢復先生親筆撰寫，

以第一手史料呈現大時代變革下的應變之論。



■定價600元



■定價500元

兄弟同心，其利斷金



新天地鐵三角：總裁歐敏卿（中）擅選食材；老二歐敏輝（左）管理行政；老三歐敏雄則熟諳掌勺。

黃青慧 攝

兄弟分家的多，合作的難找，新天地原本是三家餐廳、三張執照，三對夫婦各自打理一間，為了永續經營，在總裁歐敏卿主導下，整合為股份公司。

「他們兄弟很互補，」新天地總經理許景明表示。大哥歐敏卿精於選購食材，老三歐敏雄熟諳烹調，居中的歐敏輝管理行政，恰好是個鐵三角；至於行事風格，廚師吳文智說，老三喜

新求變，做事有衝勁，老大個性謹慎，有多少錢做多少事，常要大家謹慎，再次評估。

雖然個性不同，老二卻說，自小到大兄弟很少吵架。

解決歧見的方法很簡單，「開會大家都同意的，就是公司做；否則只能用自己的錢投資，成敗個人負責。」顯見兄弟間原則清楚，公、私分明不混雜。（康文柔）

G

燴，廚師拿著廚具，坐上遊覽車到世貿中心，為食指浩繁的復華金控、亞力山大健康中心等企業辦理尾牙。

由於地價前波走高，新天地打算採租地自建模式，大手筆投資4億元，將台中的超大型城堡餐廳搬到台北，單單建築與裝潢就要兩年籌

備時間。

租地契約講究白紙黑字，務實的歐敏卿不願意多談台北店的規劃，生怕多有波折，還向一旁的弟弟使眼色，教他們噤聲。「萬一沒成，人家講我炒股票、放消息就不好，等確定再說吧！」嚴謹治家的風範表露無遺。

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



260 建築

山明水秀，建造富有人情的國際都市



266 藝術人

賴聲川 知天命慢下來



270 健康人

城仲模養生 五臟六腑都要運動



274 健康

藝術治療 把陰影塗成彩虹



278 遠見書摘

發現血型，連結生命之愛



280 古典新談

蕭斯塔可維奇的證言

山明水秀， 建造富有人情的國際都市

許多新城市的歷史都被抹去，沒有自己的風格；
而南京卻擁有屬於地方特色的建築。南京將來要想成為地球村的重要節點，
就得規劃整體配套的公共設施與交通電訊網絡。

■ 著名旅美都市規劃專家 盧偉民



再回南京，登上台城，遠望玄武湖和紫金山，近觀古城牆，印象十分深刻，南京真的是很美的一個城市。

南京古城牆保存得很好，的確是山水之城。地理位置好，人文也很突出，擁有悠久的歷史、傑出的大學、大量的人才等非常優秀的條件；人們的生活素質也比別處高，生活休閒娛樂的場所也比

較多，這些在現代城市非常重要。

地靈人傑，首重都市設計

現在城市發展要靠人才，建成知識經濟（Knowledge Economy），經濟是跟著人才走的，而非人才跟著經濟走；抓住人才，經濟才能好，美國的矽谷就是抓住了人才。建造城市並非單單只有工業



經濟，更要做「Creative City」，即創造性城市。所謂Creative City，要有3T：「Talent、Technology、Tolerance」，即「人才、科技、容忍」。吸引各地、各種優秀的人才，使他們聚集在這裡，唯有抓住人才，才有高科技的希望。優秀的人才會選擇自己喜歡的地方，南京有這些優質條件，包括青山綠水、適宜的氣



左圖/
從玄武湖遠眺紫金山，
龍蟠蒼翠，十里煙柳。
盧偉民 攝

右圖/
南京夫子廟前，
來自四面八方的人潮
絡繹不絕。
盧偉民 攝

候、良好的居住環境，成為兼具山水情調、東方氣質的城市。南京非常難得的自然與人文條件，十分珍貴，這些條件都足以吸引人才，很多城市都不具有。

與南京城市規劃部門接觸的過程中，感覺規劃局人才濟濟，具有專業修養與團隊精神，局長做事情很幹練果斷，局中年輕人很有朝氣。這次江東門紀念館擴建徵集設計工作極複雜，規劃局做得井然有序，使評審工作順利完成。

先父盧毓駿畢生致力於建築與城市規劃，他曾經說過，歷史上地方官最重要的職責就是治水，水治好了才能灌溉農田，哺育生命。今天地方官的要責，在瞭解城市規劃，以導引永續發展。因為現代社會中，城市管理的種種項目，無論交通、住宅乃至環境的整治，都與規劃有關係。美國成功的城市，都有卓越的市長善用人才，城市有了活力與希望，才有很好的發展。也希望南京能永續發展，以供無數人民在此安居樂業。

旅美遊子，憑弔於金陵城傍

我曾經在南京上小學多年，抗戰後又回南京，我的老家就在南京五台山附近；雞鳴寺下的南京市政府，當年為考試院，是先父盧毓駿全盤設計的，回來

有一種特別的情感。想起吃著鹽水鴨，在玄武湖蕩舟，從下關坐著馬車晃晃悠悠的回家，這些都是無窮的回憶。

1979年第一次回中國時，中國一直都希望二、三十年能翻一番，但是看現在的南京，自改革開放以來，都不知道翻了多少番了，全國有一億多已脫離了貧苦的同胞，我們在海外也萬分雀躍。

2001年，我與孩子回國訪問南京大屠殺紀念館，見到當年事件的倖存者李秀英，聽到那殘酷的遭遇，永遠無法忘記。當時抗日戰爭逃難的時候，我家僥倖從這裡離開，沒有成為歷史的數字——三十萬分之一。這次評審，南京居然找到我這個遊子，所以我一定要盡綿薄之力，同時感到非常幸運並感謝有這個機會回來。

這次侵華日軍南京大屠殺紀念館的建設非常重要，每個華人都責任協助做

好它，尤其我從前生長在南京，對此有著深厚的情感，更是義不容辭。我們該使大家能夠認識這一段死難同胞的悲慘歷史，要國人不能忘懷。展望未來，絕不能再給別人侵略的機會，自己也絕不能去侵犯別人。

書香山水，再造東方風韻

南京太可愛了，不少新建築都很優美；一般說來，質感和造型似乎也都比其他城市好，這也許與南京有很多優秀的建築學院、設計院，和優秀的規劃、領導都有關係。我們該持開放的態度向世界學習，但並不是國外的設計都好；若將中國變成國外建築師的試驗場，那就太可惜了。

我們一定要培養人才，創造自己的風格，將來別人都會來學習。今天中國是所謂的發展中國家，事實上，歷史上我們的城市建設很早。從漢代開始，就知道如何布置城市、設計網絡、安排居住、建立禮制、甚至風水方面的研究。如果去除那些迷信的地方，剩下的利用地形、視線等想法，也有助造園的道理。我們古代的城市有高度、顏色的控制，於其中再求變化。以前城市的宮殿、寺廟、農田都有一定的規律。我們的園林和建築有道家、儒家的深厚底蘊，有一套完整的手法；現在我們增加新的內容，生態、交通、科技、訊息放進去了，可以符合新時代的需求。

近年回國看到很多城市千篇一律、沒有風格，歷史都被抹掉，所以我在各處講演並寫了《山水人情，再創東方風韻的城市》，抓住中國園林、建築等精髓。山水的精神延伸，當然也要有人情，我們要有守望相助的鄰里精神，也

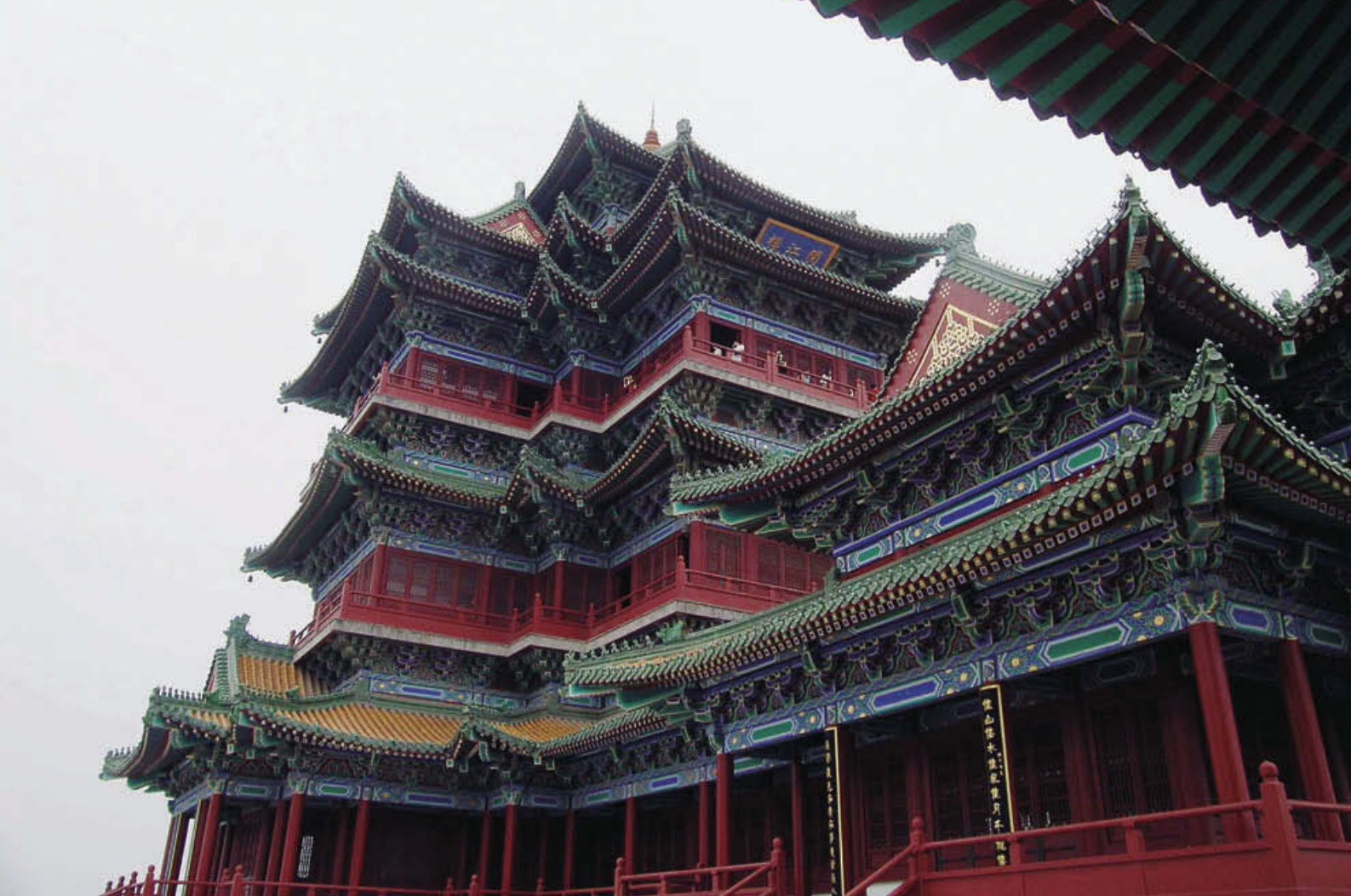
盧偉民小檔案



盧偉民 提供

作者盧偉民為旅美城市規劃師，曾任美國Lowertown公司總裁、美籍華人「百人會」副主席、中美關係國家委員會顧問、美國房屋和城市發展部中國交流計畫顧問、台灣經合會台北都市發展顧問、北京市政府城市規劃顧問、2008年奧運公園國際設計競賽評審。現任中國「侵華日軍南京大屠殺遇難同胞紀念館」擴建工程概念設計國際方案評選專家委員之一。

其父盧毓駿（1904～1975）亦為著名建築師，在台主要作品為考試院辦公大樓（1968）、文化大學各大樓（1961）、南海學園科學館（1958）、日月潭玄奘寺與慈恩塔（1961）等。



要有書香的氣氛，城市建築並不是高大新奇就好。

新舊融合，重視整體規劃

西方的造園與建築尺度、材料與我們都不同，要抓其內在的精神氣質，將值得學習的地方吸收、消化，變成我們的一部分，不能只是抄抄別人的表面文章；不是一個奇形怪狀的建築就是新時代的代表。

我們該尊敬自己深邃的文化，人有自尊才能讓別人尊敬你。不能讓自己變成新殖民主義的工具；現在我們的地方不是「次殖民地」，我們的城市要有自己的風格。不要做「浪子」，喝了些洋水，就忘了自己的文化；也不能做「孝子」，讀了宋式營造法則，就排除一切，以為自己祖先什麼都好，只照搬照抄老的東



上圖/
重建後的閱江樓
具有鮮明的明代風格，
為江南四大樓之一。

盧偉民 攝

下圖/
前國民政府蔣中正辦公室。

盧偉民 攝

西——我們應該用開放的思惟融合自己的傳統，及最新的思潮。

十多年來，我們華僑在美國成立了一個百人會（Committee of 100），內有貝聿銘、馬友友、何大一等各界華人精英。我們有兩大目的：一方面在美國國內，提升華人在美國的地位，使華人可以就地生根；另一方面在國際上，關注和協助改善中美關係，使兩個國家互相瞭解。

我曾任副會長多年，主要的責任是改善中美關係；中美文化、歷史、地理差異很大，並不易互相瞭解，因此我寫了《求同存異》，做為百人會的白皮書，向中美領導表達了這些想法。

南京生活素質很高，雖然我不知道中國的城市排名是怎麼調查的；但如果我做調查，會將山水、人文的優良條件都列入。我在美國工作所在的雙子城，有好的自然環境、優秀的文化設施，並注重教育，有幫助平民的減稅政策，城市也不龐大，既有大城市的方便，也有小城市的親切。這座城市常被列為全美生

活素質、教育程度最高的城市；如果採用同樣的標準來看南京，南京的排名也是非常高的。當然絕對不能片面地看生產總值（GDP）等經濟情況，要把環境、污染、人民的生活狀況都放進去考慮，使人民瞭解南京的美、南京的可愛。但是我這麼講，如果大家覺得南京好，都來南京，人口遽增，那就糟糕了。

人文古城，國際化大躍進

實在地說，南京無論怎麼講，都很有人文氣質，有很多美術館、博物館、歷史館、音樂廳、夫子廟、茶館等傳統的東西。某次回國，帶了一本《南京詩抄》回美，一邊拜讀，一邊練書法，欣賞詩人對南京的感觸，也深深體會南京的靈魂所在。如果我們把這些人文優勢發揮出來，使大家有更好的享受，培養出一代代人才，這對國家的貢獻是無窮的。

今天由於交通的發達，訊息之快速傳遞，世界變成「地球村」，我們一定要向世界看齊，不能看著上海、紐約的經濟發展，要瞭解世界、瞭解市場、瞭解投資的條件、瞭解人家的需要。對別人的語言要很熟悉，全球化之下我們要使人家懂得我們開放求進的態度。舉例說我在荷蘭吃飯，菜單上就有五種國家的語言，廁所的標示也是。荷蘭人大多通數國語言，他們早有世界觀。南京若要是成為國際性的城市，我們豈能沒有世界觀，並通多國語言及文化？當然也要配套，城市的公共設施、交通系統、電子通信的網絡也要跟得上，這樣訊息才會比較靈通。

總之，南京這樣山明水秀、書香濃厚、人才濟濟的城市，發展潛力是無窮的，就看今後怎麼繼續不斷發展。 **G**

馬友友為南京演出《寧》

十年前，抗戰勝利五十周年時，我在美國明尼蘇達州，與兩位友人發起了紀念二次大戰中，死亡的中國、韓國、東亞各國同胞與友人的音樂會。我邀了馬友友大師來參加、指導，以明州室內交響樂團為主體的音樂陣容，並請了四位中、日、韓、美四國作曲家作新曲，前後花了六年時間籌備，於2001年在聖保羅市世界公演，引起全市、全州深深地回應。

後來應美國公共廣播電台所邀，在「世界和平日」，也就是9月18日，從美國向全世界廣播；此音樂會定名為「魂橋」，有召回遊魂、為未來搭橋的意義。我們請到了四位作曲家，寫了四部新曲，其中一首新曲為華裔著名作曲家陳怡所作。她回憶過去在家中，聽到母親敘述大戰中的苦難悲痛情形，據此寫了一篇極為悲愴生動的曲子，定名為《寧》，一方面紀念南京大屠殺，一方面追求安寧的意義。此曲由琵琶、小提琴、大提琴合奏，獲得好評。

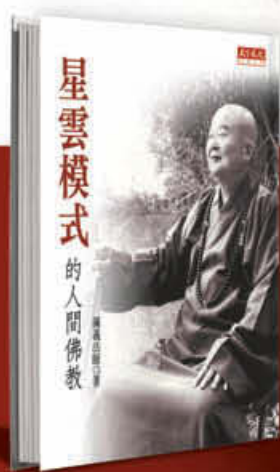
音樂會那天，全場座無虛席，會後，大家合唱《賜我和平》那首名曲離場，極為感動。自那次公演，馬友友還將它在世界各處公演，今年4月加州大學在加州的太平洋音樂祭上再次表演。我但願有一天，有機會在祖國公演。（盧偉民）

星雲模式 的人間佛教

以佛法正見，解人間迷思

人間佛教是佛陀的本懷，佛陀所有的教言無一不是以人為對象，
可以說人間佛教就是佛陀本有的教化。

星雲大師體悟佛陀本懷，十二歲發願出家，即以推動人間佛教為己任，
他說：「我對人間佛教的思想，並不是受哪個人的影響，這是我與生俱來的性格。」



■定價：500元 ■軟皮精裝

實踐「人間佛教」第一人！

- * 創辦超過50所佛教學校，人間佛教教育第一人！
- * 重編藏經、翻譯白話經典，人間佛教現代化第一人！
- * 成立出版社、圖書館、佛教電視、廣播、報紙，人間佛教宣揚第一人！

9/7～9/11日佛光山將舉辦「五日精進禪修會」，隨喜參加，歡迎報名！
報名專線：07-6561921分機1176

劇場築夢人

賴聲川 知天命慢下來

帶領表演工作坊
邁向二十年，
五十一歲的
藝術總監賴聲川，
決定慢下創作腳步，
沈澱再出發。

■王怡蓁

空間
藝術人

賴聲川小檔案

1954生，美國加州柏克萊大學戲劇博士，現任國立台北藝術大學戲劇學院教授、表演工作坊藝術總監。

曾兩度榮獲台灣「國家文藝獎」，近作包括《在那遙遠的星球，一粒沙》《亂民全講》《這一夜，Women說相聲》《如夢之夢》等，劇本收錄於《兩夜情》《對照》《世紀之音》等書，今年將出版《創意的第一堂課》（書名暫定）。



黃青慧 攝

挖空成觀眾席的環形舞台，穿越民初到現代的上百個角色，探討生死、輪迴與追尋，加上七個半小時的劇長。表坊二十週年在戲劇院上演的《如夢之夢》，像個不可能的任務。

「《如夢之夢》是個大工程，但我們看到未來劇場一批觀眾，追求的是內在議題，所以一定要用它做為下個二十年的開頭，」賴聲川說話不疾不徐，有種令人信服的篤定。

這位台灣現代劇場的開拓者，以《那一夜，我們說相聲》《暗戀桃花源》一鳴驚人，《那一夜》等相聲系列錄音帶紅遍大街小巷，改拍成電影的《暗戀桃花源》更連續獲得東京國際影展、柏林影展的重要獎項，風光國際。

1980年代，表演工作坊即扎實奠定台灣劇場界的龍頭地位，《遠東經濟評論》稱讚表坊演出為「華文世界中最精采的劇場」。導演賴聲川也一躍為家喻戶曉的人物，被《亞洲週刊》譽為「亞洲劇場導演之翹楚」。

拋開傳統定律

橢圓細框眼鏡搭配整齊伏貼的短鬚，賴聲川笑起來有種宮崎駿人物式的天真。大學時代熱衷編校刊、玩樂器，甚至到民歌餐廳駐唱，日後投入劇場，是這位文藝青年的偶然也是必然。

申請留學時，賴聲川以戲劇與文藝創作做為唯二選項，因緣際會下，選擇了前者，「若當初走文藝創作，我現在可能

是在寫小說，」賴聲川笑說。

隨緣走入美國學術殿堂，當地工業化的劇場運作模式，卻使他質疑起劇場對社會的意義，「台上是支付薪水的演員，台下是對戲差一點也無所謂的觀眾，人與戲的關係，真的很淡薄。」

直到看到荷蘭阿姆斯特丹工作劇團的集體即興創作成果，賴聲川鬱結的困惑，突然獲得解答。那是齣探討公廁管理員尊嚴問題的戲劇，滿座觀眾隨著演員又是笑，又是哭。「在那荷蘭的初秋夜裡，我興奮極了，我看到一種我能認同的演出。」他在《剎那中》一書中回憶。

適逢劇團導演史卓克（Shireen Strooker）至賴聲川就讀的柏克萊大學擔任客座教

表演工作坊成績單

《那一夜，我們說相聲》1985



掀起社會對舞台劇與保存相聲藝術的熱忱，錄音帶熱賣百萬套

《暗戀桃花源》1986



賴聲川獲頒國家文藝獎，改編電影獲東京國際影展等多項獎項

《我們一家都是人》1995



創下電視史上連續播出六百集的空前紀錄

授，正在寫畢業論文的他，立刻抓緊機會學習即興創作方法，並在1984年將這項方法帶回台灣。自此後，結合社會議題，導演、演員與觀眾緊密互動的戲劇，成了賴聲川生命的重要動力。

「劇場是種特殊的溝通，」談起投入初衷，賴聲川的眼睛頓時亮了起來，「透過現場的表演，不論是理念、情感、或是議題，都有交換，每一天與觀眾接觸，感覺永遠是新鮮的。」

藝術家的堅持

二十年來，表坊沿用集體即興創作，打造諸多風靡一時的舞台劇，然而「即興」絕非「隨性」，其間的壓力常是外界難以想像。

排戲過程中，賴聲川會先設定角色命題，讓演員隨時提供內心的情緒與經驗，進而成為演出素材。由於必須不斷主動分享、迅速回饋，耗費能量巨大，對參與者是十分嚴格的考驗。「賴聲川

韌性很強，不會馬上把情緒耗光，」與表坊合作多年的資深演員金士傑回憶，有時排戲連續兩天從早排到晚，「第三天我們想他也該累了吧，沒想到又帶來一堆構想，要大家試試看。」

為了作品更臻完美，賴聲川的劇本總是處於有機生長的狀態，常常演出前兩、三個星期，還會出現大翻案的情況。拿到全新的劇本時，不論演員或幕後設計人員，都會蹙眉蹙額。然而，「賴聲川清楚知道給觀眾什麼，他們會有什麼反應，所以會一直調整，」舞台設計王世信觀察指出。

總是故做輕鬆安撫伙伴，壓力再大也不動怒，賴聲川是出了名的高EQ，但他「溫柔的堅持」卻像太極一樣，圓轉綿延、步履沈穩。

「賴聲川是典型的天蠍座，對想做的事非常堅持，會不計萬難去做，」表坊劇團經理謝明昌說。為演出貝克特的荒謬劇《等待狗頭》（原著多譯為《等待

《紅色的天空》1998



首次以「台灣創意（導演），大陸演員」模式演出，成為兩岸歷史性媒介

《千禧夜，我們說相聲》2000



獲邀參與中央電視台春節聯歡晚會，創下二十年來台灣表演團體首次登台紀錄

《如夢之夢》2005



賴聲川獲頒「國家文藝獎」，「香港舞台劇獎」「最佳整體演出」等三項獎項

摩登教授

五十一歲的賴聲川，看似學究，實則摩登，對於新科技的愛好，一點也不輸時下年輕人。不但會用Skype與女兒越洋談心，打開公事包，iPod、Palm應有盡有。

嫌打字太慢的賴聲川，七、八年前即開始使用語音輸入，用「講」的編劇，連翻譯宗教書籍也變成口譯，「語音輸入精準度是要用『養的』，所以

我的系統現在精通佛法名詞，」他笑瞇瞇地分享心得。

在妻子丁乃竺（表坊行政總監）眼中，賴聲川像個大孩子，唯一缺點就是太愛打籃球，「五十幾歲的人，其實不適合這種激烈運動，受了不少傷，嘴巴還硬是說沒事，」她歎口氣說，幾經勸阻，賴聲川仍不改一週兩回合「鬥牛」的習慣。

聊到招牌鬍子，賴聲川表示當初在美國當助教，外國學生外型老成，沒有鬍子擔心鎮不住學生。但回台後為何要繼續蓄呢？賴聲川話鋒一轉，笑著回憶當年回台周遭沒有其他人留鬍子，因為會被小孩誤認為壞人，「現在誰都有在留鬍子，都讓我想剃了，」這位頂著博士頭銜的大學教授，露出頑皮的表情。（王怡蓁） **G**

果陀》），表坊從劇本版權審核到上演足足花了四年，即使事先提醒是齣「必賠」的冷門戲碼，賴聲川仍然不打退堂鼓。二十週年重演的《如夢之夢》，即使與兩廳院合作，票房也頗亮眼，龐大製作成本仍讓表坊虧損新台幣300、400萬元，「所以前一檔一定要做相聲，」謝明昌說。

自然的意外

也因為對戲劇品質堅持，表演工作坊二十年來，一直維持「戲劇界雲門」的品牌形象。回首來時路，賴聲川不改一貫的謙遜，「我們得承認，自己的運氣真的很好，一開始觀眾就喜歡我們，」他笑著形容表

坊的成功，是場「自然的意外」，在政府補助少、贊助不可恃、表演場地欠缺的劣勢下，以票房收入維持一年兩齣大型製作確屬不易。

「二十年來，我覺得很幸福的是，一直有創作動力，也一直做自己想做的戲。」他說。然而，累積二十餘部原創編導作品，榮獲數不清獎項後，這位永不停歇的劇場先驅，也在邁入知天命之年宣告自己要「慢下來」。

「過去表坊是劇本還沒出來，就開始賣票。schedule（時程表）太緊，長遠來說很不健康，」賴聲川語重心長。

儘管明年已排定兩齣與國家交響樂團（NSO）合作的莫札

特歌劇，以及與明華園攜手重演《暗戀桃花源》，看似行程滿檔，但期待欣賞賴聲川原創作品的觀眾，得要有些耐性。「其實五年出一個新作品都是合理的，」賴聲川意有所指的說，「看清楚我們的資源、市場，以及我的年紀，我現在更要篩選，只做百分之百想做的戲。」

「步入中年的吳興國和賴聲川都開始想做自己，但是忠於自己，世界不一定會為你喝采。」為吳興國籌備10月《等待果陀》演出，正在憂心票房的當代傳奇劇場製作人林秀偉說。然而，盱衡賴聲川作品一貫的深刻練達，表坊的下一個二十年，想必更令人期待。 **G**

司法院副院長 城仲模 養生

五臟六腑都要運動

撞牆功又稱「回春靠壁」功，王永慶、宋楚瑜都曾練過，城仲模特地公開撞牆功夫的好處，還有他的養生祕訣。

■楊方儒

「——十啣噹的小伙子，跟我比腕——力、腰力，不見得會贏，」剛滿六十五歲的司法院副院長城仲模捲起袖子，紅潤結實的二頭肌、三頭肌，不輸給年輕人。

談到養生防老，話匣子一開，滔滔不絕講個不停，城仲模完全拋開大法官沈默莊嚴的身段。

城仲模形容，他的養身方法，就是「什麼都來、什麼都做，簡單來說就是mix（混合）。」

不像許多政壇大老特別拜師練氣功，城仲模簡單甩個手，不到兩分鐘就流汗，而且隨時隨地都可以做，不受空間、時間與氣候限制；甩手功長年練下來，他的柔軟度比年輕人還好，雙手往後背一甩，輕易就可碰到肩胛骨。

Mix養生法

如同時下年輕人愛上健身房做重量訓練，城仲模在天母家中浴室，也放了好幾個啞鈴與伏地挺身輔助器材，每天晚上先動個渾身大汗，再入浴洗個熱水澡，身體每個毛細孔都暢通無阻，自然天天有活力。

更特別的是，城仲模練了一套「撞牆」功夫，「使盡全身氣勁，往堅固的牆撞

上去，身體裡的五臟六腑，全都運動到了。」

城仲模說，這套撞牆功，其實跟騎馬的原理很像。

熱愛馬術運動的日盛金控董事長陳國和說，「有什麼樣的運動，連脊椎都可以運動到？」就是因為人在騎馬時，內臟也隨著馬匹的跑跳一起律動，騎馬不僅讓他擺脫「中廣身材」，就連多年的脊椎病痛也不藥而癒。

撞牆健身不花大錢

不過，馬術堪稱最「高貴」的運動，買馬、養馬的花費，比起高爾夫還高出百倍。

城仲模強調，運動不需要花大錢，他每次撞牆，就發現到身體臟器在被「震」到後，會一直打嗝，排出體內多餘的廢氣，與騎馬有類似效果。

太極師傅說，撞牆功又稱「回春靠壁功」「靠山功」或「虎背功」，是練習推手的基礎功法，許多體質較虛，或有心臟、呼吸道疾病的人，鍛鍊撞牆功幾年後，情況都有明顯好轉，加上這套功夫對於養生防老也有不錯效果，因此吸引不少名人投入。

廣為人知的是，年近九旬的台塑集團





勤練「撞牆功」多年，城仲模的體力絲毫不輸年輕人。

陳宗怡 攝

董事長王永慶，旅居美國鄉間時，就曾練過撞牆功。據說，每當他在家裡練撞牆功的時候，隱隱傳來的雷鳴聲，連隔壁鄰居都聽得見。

至於親民黨主席宋楚瑜沒打小白球後，除了天天早起在林口住宅頂樓跑三千公尺外，喜歡嘗試新鮮運動的他，也曾練過一段時間的撞牆功，排解公務壓力。

孫翠鳳為演出練撞牆

城仲模引述中醫從穴位上的分析說，前胸與後背皆有「膻中穴」，是人體氣運中心，「用撞牆勁道，衝開胸前膻

中，使全身氣脈順暢，調和六腑五臟之氣。」

明華園當家花旦孫翠鳳，曾在總統府登台，特別要表演一段「殭屍倒」的精采戲碼。據說表演之前，練了一段時間的撞牆功。

殭屍倒是高難度動作，危險性相當高，歌仔戲老師建議孫翠鳳在登台之前，先練撞牆功抓住要領，瞭解如何用氣護住身體五臟六腑後，再開始練習殭屍倒。

後來，孫翠鳳在陳水扁總統與五院院長前演出完美，不過，先前在家練習撞牆功時，好幾次被不知情的弟媳問說，

城仲模 小檔案

年齡 1938年生

現任 司法院副院長暨大法官

學歷 東吳大學法學士、早稻田大學法學碩士、奧地利維也納大學法學博士、美國威斯康辛大學博士後研究

經歷 台灣省政府省府委員、考試院考試委員、司法院第六屆大法官、法務部部長

「三嫂到底是怎麼了？怎麼一天到晚在撞牆，是不是瘋了？」

城仲模提醒，因為他專研撞



城仲模藉寫書法保持心境愉悅。

陳宗怡 攝

牆功多年，所以可以掌握撞牆的強度，以及自己所能承受的反彈力量，「裡頭還是有一些訣竅，一開始練撞牆功的人，最好還是找師傅帶著練，千萬不要發生運動傷害。」

無師自通，揮毫解煩惱

除了從事多樣運動活動筋骨外，城仲模認為，養生長壽的最大要訣，就是隨時保持心境愉快。

人的心情如何不被俗事所擾？城仲模認為，學習做一些能夠讓自己平心靜氣的事，或者收藏一些有興趣的小東西，都是讓生活變得有趣的好方法。

城仲模排遣煩惱的最佳方式，就是拿起毛筆，在紙上縱橫揮毫。他無師自通，寫起書法勁道十足，運筆之間，苦惱的事情自然不在心裡停留。

在司法院副院長的辦公桌上，城仲模隨時放著歷代各大家的碑帖，有時間就拿出宣紙臨摹，或寫些自己高興的字。久而久之，城仲模竟也寫出一套「城式風格」，草書、行書皆不拘泥古體，相當有新意，許多政壇、法界友人紛紛慕名向他索取墨寶。

城仲模的小兒子城兆緯就開玩笑說，「老爸退休後如果閒得慌，可以考慮到南門市場賣字，既有事做，又可賺賺零花錢。」

辦公室與家中，擺放著數十尊水晶飾品，是城仲模保持「不沾灰塵」心境的最佳收藏。

「水晶是最容易沾染髒污的，所以必須常常洗濯，才能充分展現明亮、剔透的光芒，」城仲模比喻，他在清潔水晶時，有如同時擦拭自己的心靈，水晶乾淨了，心情也好了起來，「其實，不用特別收藏名貴的東西，只要合個人興趣，都有好效果。」

G

諾貝爾文學獎

照見生命熱度

2002年

聽見因惹·卡爾特斯的命運樂章

諾貝爾文學獎評審馬悅然教授評譽

卡爾特斯非常的誠實，是真正的聲音

他用非常戲劇性的文字

說出作品中人物的聲音，語言與音樂性很強。

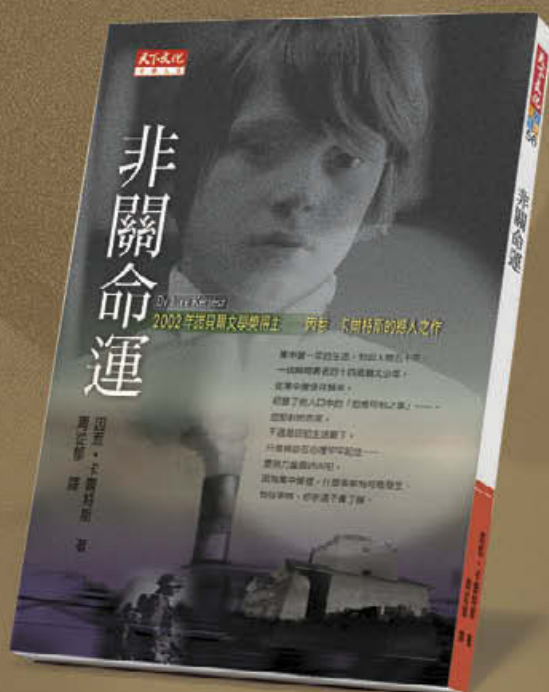
如果有人問起，我就要告訴他，

我在集中營裡的幸運生活。

能夠活下去，不是什麼荒謬的事

—我願意繼續我這個幾乎無以為繼的生命。

——摘自《非關命運》



因惹·卡爾特斯 著 周從郁 譯 定價250元



2001年

感受奈波爾的文化關懷

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



2003年

走進柯慈的南方境界

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

藝術治療

把陰影塗成彩虹

藝術，是一種最原始的表達方式，
透過最單純、簡潔的符號與色彩，就能表達出內心最深沉的感受，
藝術治療師拋棄洗鍊的文字與語言，用最傳統的方式，
打開患者心中的黑盒。

■ 陳怡萍



少了刺鼻的藥水味與成堆的藥罐子，「藝術創作」成了許多精神疾病患者心中的特效藥。

黃青慧 攝

「今天我們要用桌上的土做自己最喜歡的人，」教室裡的陶藝老師正細心指導著幾位小小學員，每個人臉上的專注表情，彷彿深怕一失手，就會真的「弄壞」自己最喜歡的人。

這群看似與一般孩子無異的小朋友，其實正面臨了成長中最嚴酷的考驗。精神分裂症、自閉症等精神疾病，讓這群孩子封閉心靈；而語氣溫柔的老師，除了指導孩子的陶藝作品，更希望藉著藝術的創作，打開患者心中的黑盒。

少了醫院裡刺鼻的藥水味，與寫滿密密麻麻不同療效的小藥罐，這種透過自我創作與啟發的藝術治療，漸漸成了精神疾病患者心理上的「神奇小藥丸」。

根據美國藝術治療協會（AATA）的定義，藝術治療是將音樂、繪畫、戲劇、舞蹈等形式，運用在心理治療的工具與媒介上，讓人們透過非口語的表達與藝術創作的經驗，探索個人的問題與潛能，協助人們達到身心平衡。

1940年代，西方心理學大師佛洛伊德曾說過，藝術創作與心理健康息息相關，促使當時美國許多藝術家也開始進入精神病院當義工。如今，藝術治

療在醫院、監獄，甚至學校、養老院等，已經普遍成為精神治療上的方式之一。

由作品分析心理

藝術治療的領域主要分為兩大學派；其中一派就認為，藝術治療的重點在於對藝術創作過程的分析與解讀，由當中的象徵符號來瞭解病人的心理。

台灣藝術治療學會理事長陸雅青強調，藝術治療與一般美術課程的差別在於，藝術治療者著重的是過程而非作品。

她解釋，當患者拿到一堆黏土，有可能摔或捏，但摔的時候是什麼樣的力量？如果用牙籤刺，是什麼樣的刺法？「在創作過程中如何評估，是藝術治療師才能掌握的部分。」

她舉例，自己接觸過一位再三逃家的孩子，觀察過他的情形後，陸雅青給了他一個瓶子及黏土，孩子用黏土在瓶上捏了一個類似奶瓶的吸吮頭後，難過的表情溢於言表，於是拒絕再捏。

「他的作品是一個奶瓶的象徵意義，所以我發現他有被關懷的需求，」陸雅青與社工人員隨即給他一個擁抱，再三安撫下，孩子終於說出父親平日虐待自己的惡行。

由於作品的象徵符號往往代

表當事人心中最真實、深層的感受，因此治療師也能在作品中發現連創作者都沒有察覺的情緒。

同樣投入藝術治療十餘年的莫淑蘭回憶道，自己有位學員曾經畫了一棵樹，但卻是棵即將枯死老樹，於是她提醒這位學員是否有些狀況自己忽略，沒有好好處理，長談之後，學員才想起自己內心深藏已久、原本早已遺忘的傷痛，然後大哭一場。

藝術即治療

除了著重分析與解讀，另外也有許多治療師強調，「藝術創作的過程」本身就是一種治療。

因為經由醫學證明，一個人專注於音樂、繪畫或舞蹈等藝術創作時，不僅肌肉變得放鬆、呼吸變深長，包括腦波、荷爾蒙、血糖、血壓等也都會改變，心裡也會跳脫困擾，享受到無拘無束的內在自由，甚至解放自我壓抑的情緒。

和莫淑蘭為夫妻檔的郭育誠用中醫的理論解釋說，人的身體分為吸收及代謝兩部分，精神狀況也該如此，不能讓自己的心情一直停留在某一種狀態，內心的情感必須流動。「人吃完東西要排泄，心裡面不好的感受也需要排解，」莫淑蘭



黃育慧 攝

語言做不到的 藝術可以

藝術治療之所以受到廣泛應用，在於藝術創作所透露的訊息，往往能夠超越語言的局限。

傳統的心理治療著重語言與文字，但藝術治療透過色彩、肢體、音樂等媒介，提供患者一個「非語言」的表達機會，跳脫文字思考，「所以比一般心理治療更有潛力」十餘年前從美國帶回第一張藝術治療執照、台灣藝術治療學會理事長陸雅青說。

她補充，運用心象與直覺思考的藝術治療，往往能降低當事人的防衛心態，建立治療師與當事人之間良好的關係，進而啟發患者透露內心最深層的故事。

「語言常讓我們言不由衷，甚至假裝，」杏語心靈醫療診所治療師蘇湘婷表示，很多人其實無法完全表達自己心裡的感受，但是透過藝術這種最直接的治療方式，即使患者詞不達意，治療師也可以設法在作品中瞭解其想要傳達的訊息。

十餘年前畢業於義大利米蘭藝術學院，一回國即投入藝術治療工作的郭育誠補充，文字與語言是經過訓練的表達工具，但人們心中的感受往往都是未經磨練的，透過藝術最原始的象徵符號，就能讓這些感受瞬間「傾洩而出」。

在藝術治療過程中接觸到許多患有精神疾病患者的陶藝家林昭慶，遇到許多根本不具語言能力的孩子，但這些孩童卻可以透過自己創作的藝術作品，表達自己想說的話，「譬如他們很憤怒，卻說不出來，但是可以做出了一件很憤怒的作品。」（陳怡萍整理）

補充道。

因此，每個人都可以透過藝術的創作，達到情感的宣洩與流動，讓「創作」成為治療心理狀態的媒介。

陶藝家林昭慶也表示，當一個人的身心狀態無法保持平衡，負面情緒無法宣洩，那「這個人一定會生病」，而藝術治療能做的，就是幫患者找出心靈發洩的出口。

杏語心靈醫療診所治療師蘇湘婷舉例，她讓一位事業有成的中年上班族，在某次治療過程中想像自己像精子般，在生命之河裡悠遊，而他卻靜靜躺著一動不動。

在事後的分享過程中，他解釋自己好像回到嬰兒時代，那種舒適與安全的感覺讓他不想離開。

原來深為長子的他，從小承擔家中一切重責，終於他發現自己原來已經好累好累。「他感覺自己比睡了一天還舒服，也聽到自己心裡的吶喊跟呼救。」

在醫療領域裡，藝術治療可以說是一帖最怡人、美麗的藥方，當病人拿起彩筆、舞動肢體，或是沉浸在音樂旋律中，心中最深、最黑暗的那道陰影，也會幻化成為一道絢爛的彩虹。

G



和泰汽車股份有限公司
HOTAI MOTOR CO., LTD.



巡迴說故事活動

和泰汽車奇幻故事小ㄅㄨㄣˊㄅㄨㄣˊ

歡迎台北縣市學校報名

和泰汽車股份有限公司本著『取之於社會，用之於社會』的理念，多年來在贊助各項公益活動上一直不遺餘力，今年度將公益的觸角延伸到兒童身上，特別精選2,415冊優良圖書，送給台北縣深坑鄉立圖書館、台北縣瑞芳鎮立圖書館、台北縣雙溪鄉立圖書館，並安排20場「和泰汽車奇幻故事小ㄅㄨㄣˊㄅㄨㄣˊ」說故事活動。希望讓兒童藉由優良閱讀，開拓自己的視野，把小時候的習慣變成長大的生活。

20場「和泰汽車奇幻故事小ㄅㄨㄣˊㄅㄨㄣˊ」巡迴說故事活動 報名中

不管你相不相信，我們的周圍確實隱藏著一個看不見的世界。

你們之中，有的人看過，有的人沒看過，不論如何，都希望你們可以真正張開雙眼.....去看看它。

1本大書，30本小書，「和泰汽車奇幻故事小ㄅㄨㄣˊㄅㄨㄣˊ」用一個故事箱裝著滿滿的奇幻精靈故事，到學校為孩子說故事。

主辦單位：和泰汽車股份有限公司

承辦單位：小天下

報名資格：台北縣市小學3、4年級優先安排

(9月以後，每週三早自習或閱讀課時到校說故事)

故事姐姐：蟲蟲姐姐

(小天下行銷企劃/曾參與小袋鼠說故事劇團表演)

報名專線：02-2517-3688分機915

第一場 時間：2005年8月27日(六) 10:30-11:00

地點：台北縣瑞芳鎮立圖書館

台北縣瑞芳鎮中正路1號 2497-2980

第二場 時間：2005年9月28日(三) 2:30-3:30

地點：台北縣深坑鄉立圖書館

台北縣深坑鄉深坑街10號 2662-3116

第三場 時間：2005年9月30日(五) 2:30-3:30

地點：台北縣深坑鄉立圖書館

台北縣深坑鄉深坑街10號 2662-3116



開放入場，不需先報名。參加的小朋友，每人可獲得小天下出版《內褲超人》圖畫書1冊，讓小朋友有驚險、刺激、笑聲不斷的閱讀樂趣。

醫者的智慧

發現血型， 連結生命之愛

甫獲第二十九屆金鼎獎「最佳科學類圖書獎」，
《醫者的智慧》從醫學史角度切入，探討醫療的真諦——
視病人的需求來做醫療，而非一味的診斷到底。
診斷終究是爲了醫療；醫學，最後還是要回歸醫療人類，而非醫療疾病的用途。

■ 輔仁大學醫學院院長 江漢聲

這是一個發生在美國，真實感人的故事。

有一個小女孩叫瑪莉，得到了一種怪病，必須要得過這種病的親人輸血給她，才能夠獲救，剛好瑪莉的哥哥，一個五歲的小男孩是最合適的人選。當醫生問這小男孩，願不願意輸血救妹妹的時候，他沉思了一會兒，然後堅定地回答：「願意。」

於是小男孩躺在床上忍痛，看見自己的血慢慢的進入針筒中，然後送去給瑪莉治療，而流下了眼淚。護士小姐安慰他：「不要難過，你已經救了瑪莉，應該快樂才是。」

沒想到，小男孩哽咽的問道：「阿姨，我什麼時候會死掉？」

原來這小男孩以爲是要用自己的生命來救妹妹，所以不久前，他做的是慷慨又偉大的決定。

十七世紀，初試輸血治療

輸血會死人嗎？古時候並不知道輸血是危險的事。最早，人類知道血液是滋

補身體的要素，所以古埃及人用血來沐浴，以爲這樣會增進身體健康。

第一位進行輸血的人是英國的羅威爾醫生（Richard Lower, 1631～1691），他在1665年將一條失血過多的狗的靜脈找出來，用鵝毛管接到另一條健康狗的靜脈裡，當健康的狗血流入的時候，羅威爾發現，這條奄奄一息的狗竟然慢慢甦醒過來。

兩年後，法國的御醫丹尼斯（Jean-Baptiste Denis, 1640～1704）更加大膽，他將四百c.c.的羊血輸到一位失血過多的年輕人身上，那人奇蹟似的活了過來。丹尼斯食髓知味又做了好幾次這樣的醫療，不過再隔一年，卻使一位病人產生腹痛、發燒、血尿而導致死亡，因而被告到法院；之後，法國的法律明文規定，不能爲病人輸血做治療。

一百六十年之後，英國的布倫得醫生（James Blundell, 1770～1878）首次成功地將正常人身上的血輸到病人身上。據統計，十九世紀進行了三百多例輸人血，以及一百多例輸動物血的醫療行



書名：《醫者的智慧——漫漫醫學路》

作者：江漢聲

天下文化出版

出版日期：2004年10月26日

定價：260元

得獎紀錄：第二十九屆金鼎獎「一般圖書類出版獎：最佳科學類圖書獎」

為，有些案例成功、有些案例失敗，醫學界仍不知道原因。

一直到二十世紀初，奧國的醫學家蘭德施泰納（Karl Landsteiner, 1868～1943）才回答了這個問題。這位從小在醫學院的窗口偷看醫學生解剖的小孩，在如願以償進入維也納醫學院之後，把自己專攻的生物化學運用於臨床醫學。蘭德施泰納本來研究不同動物之間的不同血液蛋白；但後來發現，即使屬同一物種的人類，每個人血液中的血球與血清蛋白也不盡相同。

發現血型，點燃生命光輝

蘭德施泰納拿許多同事的血相混在一起，有時血球會擠在一起，稱為凝集反應，有時卻又不會。漸漸的，他發現人類紅血球上可以有A、B兩種凝集原（抗原），而在血清中可以有「抗A」、「抗B」兩種凝

集素（抗體）。帶有A凝集原的人，血型為A型，帶有B凝集原的為B型，兩種都有的為AB型，兩種都沒有的稱為O型；這就是人類ABO血型的發現。

而A型的人血清中有抗B凝集素；B型的人血清中有抗A凝集素；O型的人血清中有抗A及抗B凝集素，AB型的人則沒有抗A及抗B凝集素。這讓我們知道為什麼A型的人不能接受有B凝集原的血液，因為A型的人血清中的抗B凝集素會排斥B凝集原，產生血球凝集反應；同樣的，B型的人也不能接受有A凝集原的血液。血球凝集和排斥作用是過去輸血發生死亡的原因。

這偉大的血型發現，一開始並沒有引起大家的注意。在一次，為了救一位像前面故事提到的瑪莉這樣的小孩，蘭德施泰納將全身癱瘓的幼兒血打入

猴子體內後，再萃取猴子血清內的抗體，替病童做免疫治療，治癒了當時的不治之症，才被譽為神醫。而他本人始終謙沖為懷、勤奮不懈，後來又陸續發現血液中ABO以外的血型，像MN血型，以及RH陽性、陰性血性。

蘭德施泰納的發現拯救了許多因失血而瀕臨死亡的人，使他在1930年得到諾貝爾生理醫學獎。

安全的輸血是現代外科必須具備的條件；換句話說，蘭德施泰納血型的發現除了使失血、缺血的人得到生機之外，也使成千上萬的大手術得以進行，這在醫學上的貢獻是無法衡量的。

更有意義的是，藉由捐血、輸血，人類的親情溫暖得以傳遞，蘭德施泰納造就的不只是醫療，也因此點燃了人類生命前所未有的光輝。 **G**

音樂懸案

蕭斯塔可維奇的證言

二十世紀最撲朔迷離的音樂懸案，在蕭斯塔可維奇逝世三十週年的今天依然無解。
9月起，國家交響樂團十場音樂會，試圖解開偉大創作者內心的密碼。

■劉家渝

這一段樂章，到底是在高聲歡頌革命的勝利，還是在為人性的軟弱陰暗敲響喪鐘？逝世至今剛好三十年，蕭斯塔可維奇（Dmitry Shostakovich, 1906～1975）的人生謎團依然無解。

是「證言」還是「偽證」

1975年8月12日，蘇聯《真理報》刊出蕭斯塔可維奇逝世的消息，在莫斯科官方發出的訃聞中寫道：「……他，一位忠貞的共產黨之子，」各界追贈的頌辭，彷彿蘊著榮光的裹屍布，為他牢牢纏上蘇維埃社會主義英雄的印記，但世界就這樣為他蓋棺論定？

1979年10月，在冷戰對壘的紐約一本宣稱為「蕭斯塔可維奇回憶錄」的手稿驚爆現身：《證言》一書由自稱蕭斯塔可維奇生前摯友的俄國音樂家伏爾可夫（Solomon Volkov）執筆，據稱在蕭氏死前四年兩人即展開祕密工作，並在他死後費盡千辛萬苦偷渡到西方世界。

全書舉證歷歷，字字血淚控訴史達林統治下蘇聯藝術家如驚弓之鳥，惶惑憂懼的悲慘境遇，更描述了自己一生抑鬱悲憤、苦不堪言的心靈折磨。《證言》的內容令蘇聯政府無比難堪，震驚之

餘，莫斯科文化部連夜密會，終於在11月初正式向全世界宣告，這是一部「偽證」，全由伏爾可夫杜撰，蕭斯塔可維奇本人生前毫不知情。

一場革命的記憶

蕭斯塔可維奇，這胸前掛著「社會主義勞工英雄獎」與「列寧勳章」的得主，到底是社會主義的英雄；還是悲憤的控訴者？反轉時光，我們回到二十世紀初。

1916年，年僅十歲的蕭斯塔可維奇創作了他生命中第一首交響曲，不同於十歲孩子的天真，內容卻是在描述一位開槍的士兵。1917年2月革命爆發，聖彼得堡涅夫斯基大街上塞滿罷工與示威人潮，突如其來的衝突中，蕭斯塔可維奇親眼目睹一個哥薩克人用軍刀殺死一名男童，他發足狂奔回家；驚懼的流血事件，反而讓民眾褪去恐懼再度走上大街為革命受難者哀悼，四方湧入的送葬人群中，有蕭斯塔可維奇與他的家人。當晚，這個十一歲的男孩在鋼琴前寫下了《紀念革命犧牲者的送葬進行曲》。

一個月後，流亡西方的列寧乘著火車回到聖彼得堡在車站發表著名演說，在那改變人類歷史的一夜，蕭斯塔可維奇



也與同學激動地混在車站人中。「我深信，是這場革命使我成為作曲家的。」晚年在一次電視訪問中他這樣說道。

為政治折翼的天才

用音樂傳達生命炙熱的渴望，讓蕭斯塔可維奇出色的作品立刻受到矚目，快速竄升為蘇聯當紅作曲家。他的第一號交響曲也在西方世界備受好評，「本世紀最有才情的作曲家」名號不逕而走。

然而少年得志的他卻於1936年因一齣寫實歌劇《馬克白夫人》而大大得罪當局，據說史達林因這「傷風敗俗」的音樂憤怒地衝出劇院。接踵而來的，則是一連串嚴酷的整肅，噤若寒蟬的蕭斯塔可維奇甚至已備好一只行李箱，隨時準備告別家人。

1941年二次大戰德俄火線開打，列寧格勒（原聖彼得堡）遭受德軍圍城八百七十二天，蕭斯塔可維奇自願從軍，創作音樂激勵民族鬥志。

1942年第七號交響曲於莫斯科演出中，空襲警報響起，卻沒有觀眾起身離席。樂聲結束後全場起立喝采，毫不理會舞台上頻頻高喊疏散避難的安全人員。傳奇的故事傳送到西方世界，第七號交響曲的樂譜甚

國家音樂廳「發現蕭斯塔可維奇」系列

日期	內容	全數為蕭斯塔可維奇作品	指揮
2005			
9/11	第十四號交響曲		簡文彬
10/02	第九號交響曲		麥爾 (Uri Mayer)
10/16	第十一號交響曲《1905年》		簡文彬
11/13	第十號交響曲		波利安斯基 (Valery Polyansky)
12/11	第一號交響曲		林克昌
2006			
2/26	第十五號交響曲		簡文彬
3/26	第四號交響曲		呂紹嘉
4/16	第五號交響曲		阿雷席夫 (Nikolai Alexeev)
5/14	第八號交響曲		簡文彬
6/11	第七號交響曲《列寧格勒》		巴夏 (Rudolf Barshai)



國立中正文化中心 提供

資料來源：國立中正文化中心

繪表：劉麗堅

至以顯微膠片形式被送到美國，立刻造成轟動，在西方各地上演超過六十多次。

然而，戰後的「民族英雄」卻依然逃不過史達林的整肅。1948年起又一波大難臨頭。音樂家再次噤若寒蟬，被迫為自己思想上的「謬誤」公開道歉。1949年他心不甘情不願地被派到紐約參加國際會議，但卻沈默寡言，對媒體答非所問，當然立刻給了西方媒體揶揄嘲諷的好素材，在《證言》一書中他痛苦的回憶道：「我當時所想的只是，我還必須活多久呢？」

史達林死後，蘇聯創作環境又歷經幾波鬆緊轉折，但蕭斯

塔可維奇卻已冷淡地不再有任何反應，甚至在許多公開場合，只見他滿口歌頌社會主義英勇樂聲的八股教條，令人不禁瞠目疑惑。

《證言》一書的出現，滿足了西方世界對這位才情縱橫音樂家最終的期待，更滿足了資本主義世界內心潛藏的優越感，大家寧可相信它的真實性；但至今仍不斷有說法指出這其實只是偽造版本。

到底孰真孰假？祕密似乎早已隨大師的長眠埋入大地。而對音樂的詮釋與無限想像，就留給後人從樂句中去咀嚼蛛絲馬跡吧！（作者為國立中正文化中心行銷部經理）

G