社交的技術：高人氣5祕訣 P.60／做足準備，不再害怕上台說話！P.122／創業6堂課 P.136


# 經理人 月刊

MANAGER today NO.72

2010.11 定價220元 特價200元


Special Report

## 不再害怕上台說話！ P.122

世新大學傳播研究所所長游梓翔、淡江大學大眾傳播學系兼任講師劉中薇，教你克服上台緊張的兩堂課。4位專業經理人分享他們如何從想到要上台就發抖、冒汗，透過充分準備與觀摩練習，站到台上侃侃而談，感動人心、說服聽眾。

Feature 創業6堂課

## 在市場變化、社會遭遇問題時、找尋下一波商機 P.136

專訪安永（Ernst & Young）2010年度創業家大獎6位得主：台達電子董事長鄭崇華、仁寶電腦總經理陳瑞聰、八方新氣創意總監王俠軍、矽瑪科技董事長游素冠、盛弘醫藥董事長楊弘仁、統一企業總經理羅智先，分享創業歷程及不斷創新的祕訣。

Back to Basics

贏得好人緣
好人脈．高人氣的
5個祕訣

# 社交的技術

Social Intelligence

### 基本技能篇

**同理心**
設身處地感受他人需求

**真誠讚美**
肯定他人的長處

**積極聆聽**
多讓別人談自己的事

**說話力**
讓人喜歡與你交談

**建立人脈**
成為值得被認識的人

### 管理大師篇

**溝通大師**
**戴爾．卡內基：**
人際關係經營9原則

**成功學大師**
**史蒂芬．柯維：**
充實感情帳戶，建立雙贏人際關係

**《EQ》《SQ》作者**
**丹尼爾．高曼：**
活用8項社會智能

### 專家建言篇

**磊山保經首席顧問**
**李佳蓉：**
人脈經營是一種態度、而非技術

**知名律師兼節目主持人**
**謝震武：**
好的溝通不是趕快接話，而是專心聽

**卡內基訓練資深副總經理**
**連桂慧：**
圓融的人際關係，是職場加分武器

**田邊製藥行銷部部長**
**李宗龍：**
主動釋出善意，聆聽部屬心聲

CEO管理講堂

泰山企業集團總裁
**詹仁道** P.116

## 在危機時革新，才能兼顧信任與紀律

整體大環境不好，就用改變經營策略來改變環境；組織體質不好，就用引進專業來改善體質；沒有強勢領導，就必須審慎挑選出手的時機。經理人每一天都在處理決策的兩難，詹仁道分享的經驗是，如何抓住下手的要領與時機，以及「應變」的必要。

品牌名師一堂課

真觀顧問總經理兼首席顧問
**汪志謙**

## 3步驟重新定位品牌，找回消費者的心 P.148

當企業賴以生存的定位與利基，不斷被競爭對手超越；當市場改變，使品牌不再受到消費喜愛；當企業的溝通訊息或手法無法與時俱進，導致行銷失效時，企業就必須進行品牌活化。透過價值創造、價值定位、價值傳遞這3個關鍵步驟，預防品牌老化，重拾競爭優勢。

www.managertoday.com.tw
QMAG.org

# http://Qmag.org - 香港、台灣中文電子雜誌、電子書免費下載

**Plurk:** http://www.plurk.com/qmag **Twitter:** http://www.twitter/qmagorg

最新雜誌:

---

天下雜誌 第460期 - 21世紀生存必備能力 科學教育 決勝未來

台灣今周刊 第727期 - 有錢人傳子投資心法 賺千萬的本領

忽然1周 第 800 期 ~ 獨家《義海》結局 祥仔挨住愛女死

飲食男女 第 800 期 ~ 火鍋新潮 邊間好食;中菜館起革命

Me! 第206期 ~ 第一屆《ME!》Beauty Awards 美容大贏家

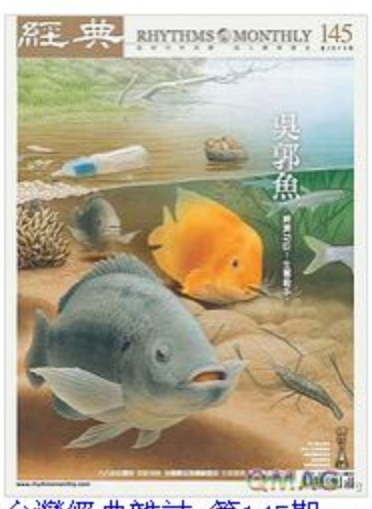
香港壹週刊 第1081期 ~ 老公偷食後生女 41歲伍詠薇死頂

車主 第 170 期 - 新鮮人瘋迷你 14款當紅迷你小車大集合

Cheers快樂工作人 第122期 - 投資自己 31歲後的人生投資術

7-WATCH 第100期 - 魅力TOP100 此生必訪台灣百大景點

商業周刊 第1201期 - 20世紀最偉大投機者:我為何一直看錯市場

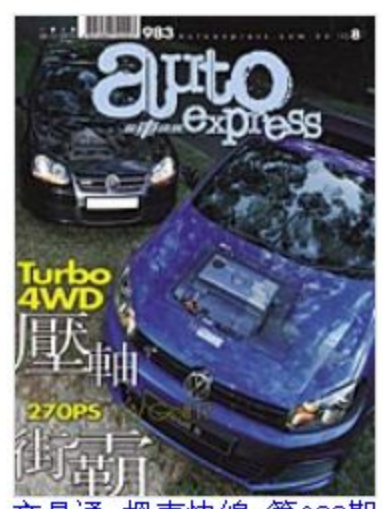


台灣經典雜誌 第145期 - 愛憎吳郭魚 經濟功臣? 生態殺手?

天下雜誌 第459期 - 創新定位 中國淘金路 全球企業西遊記

FACE 週刊 第183期 ~ 18萬臨急谷運 余詩曼中視后老千局

Ketchup 第183期 ~ 行勻全港 各大聖誕 show必影靚位



交易通 搵車快線 第983期 ~ VW兩代進化變街霸 Golf VI R

GAMEQ 第177期 - 時空軍階大暴衝 從新兵到准尉一次搞定

電腦安全家 第7期 - 讓我包護你 你值得擁有的筆電專用包

數位時代 第198期 - 我們到雲端上賺錢 看亞馬遜這樣獲利

今周刊 第726期 - 台股新遊戲規則來了 新會計準則全解析

Ebook : 不一樣的人體使用手冊 輕鬆生動方式學習人體架構

Contents

主題學習 BACK TO BASICS

贏得好人緣
好人脈．高人氣的
5個祕訣

# 社交的技術

Social Intelligence


060

062 美好的人際關係，來自本性

基本技能篇

064 技能1：同理心 設身處地感受他人需求

068 技能2：真誠讚美 真摯地肯定他人的長處

072 技能3：積極聆聽 多讓別人談自己的事

076 技能4：說話力 讓人喜歡與你交談

080 技能5：建立人脈 成為值得被認識的人

番外篇

084 洞察肢體語言 除了在意「說了什麼」，更要留意「怎麼說」

086 突破「社交焦慮症」 自我練習3步驟，持續漸進克服焦慮

088 活用社交軟體 5個資訊分享工具，廣結人脈社群

專家篇／大師開講

090 人際溝通大師 戴爾．卡內基（Dale Carnegie）
明瞭對方需求、肯定他人價值，發揮影響力

094 成功學大師 史蒂芬．柯維（Stephen R. Covey）
依循良知原則，真心聆聽、由內而外改造自我

098 《EQ》《SQ》作者 丹尼爾．高曼（Daniel Goleman）
活用社會智能，營造和諧融洽的人際互動

專家篇／經驗分享

102 磊山保經首席顧問 李佳蓉
人脈經營是一種真誠的態度，而非刻意奉承

104 知名律師兼節目主持人 謝震武
好的溝通不是趕快接話，而是專心聽

106 卡內基訓練資深副總經理 連桂慧
圓融的人際關係，是職場的加分武器

108 台灣田邊製藥行銷部部長 李宗龍
拋開主管的顏面，學習耐心聆聽、讚美員工



經理人 月刊
MANAGER today
www.managertoday.com.tw
NO. 72
2010年11月01日出版
Since 2004.12





QMAG.org

Contents

經理人
MANAGER today
www.managertoday.com.tw
NO. 72
2010年11月01日出版
Since 2004.12

## 管理在線 IDEAS UPDATE

038 日經《Associé》封面故事：主管必讀
**紙筆寫下「罵什麼」「怎麼改」，讓責罵發揮最大效果**

《THE 21》封面故事：工作者必讀
**訂定明確目標，努力才有回報**

039 《Inc.》封面故事：創業家必讀
**紐約Van Leeuwen Artisan Ice Cream 冰淇淋車營收千萬的祕密：健康與口感**

040 《FastCompany》封面故事：經營者必讀
**麥當勞「致勝計畫」，為標準化加入創新與差異化**

《MIT Sloan Management Review》封面故事：經營者必讀
**愈懂得活用數據，企業績效愈高**

042 馬歇爾・葛史密斯（Marshall Goldsmith）部落格：主管必讀
**主管，你知道自己該閉嘴了嗎？**

賽斯・高汀（Seth Godin）部落格：行銷人員必讀
**軟體怎麼賣？想想如何串連使用者**

**比別人努力，反而更沒效率？** 038

## 特別報導 FEATURE

136 勇於創新、尋找下一波商機
**創業6堂課**
2010安永年度創業家大獎6位得主，分享創業歷程與不斷創新的祕訣

Ernst & Young Entrepreneur Of The Year™ 2010 Taiwan 安永年度創業家大獎

138 社會責任創業家：台達電子董事長 鄭崇華
140 縱橫創業家：仁寶電腦總經理 陳瑞聰
142 文化創業家：八方新氣創意總監 王俠軍
143 新銳創業家：矽瑪科技董事長 游素冠
144 新興創業家：盛弘醫藥董事長 楊弘仁
146 菁英創業家：統一企業總經理 羅智先

**重新定位品牌，找回消費者的心** 148

## 辦公室商學院 MBA@OFFICE

148 品牌名師一堂課 / 真觀顧問總經理兼首席顧問
**汪志謙：「品牌活化」三部曲**
——預防品牌老化，品牌重新再定位三步驟

## 新書搶鮮 BOOKS

058 中文書介 /《成功者的筆記本都記些什麼？》
**筆記分三本記錄，創造工作最高效率**



QMAG.org

經理人
MANAGER today
www.managertoday.com.tw
NO. 72
2010年11月01日出版
Since 2004.12

Contents

## 本期焦點 MANAGERS' FOCUS

Present Your Ideas
特別企畫

# 克服上台說話的恐懼

找出自己獨特的聲音、用心表達吧！ 122

專家建議：

124 世新大學傳播研究所所長 游梓翔：
**找回熱情初衷，忘記「講得好不好」**

126 淡江大學大傳系兼任講師 劉中薇：
**用「開場4分鐘」融入舞台，上台不緊張**

現身說法：

128 台灣雅芳資深專業美容經理 王玉亭：
**上台會發抖，也能感動1000位觀眾**

130 友訊科技企業方案事業處副總經理 賴鴻洲：
**站上講台，我就是全場最專業的人**

132 勤業眾信管理顧問公司總經理 李學澄：
**走向聽眾，別把自己當成「台上的講者」**

134 柏瑞投信基金管理部副總經理 高子敬：
**在聽眾和內容間，搭起溝通的橋**

116 CEO管理講堂 / 泰山企業集團總裁 詹仁道
**在危機時革新，才能兼顧信任與紀律**
整體大環境不好，就用改變經營策略來改變環境；組織體質不好，就用引進專業來改進體質；沒有強勢領導，就必須審慎挑選出手的時機。詹仁道分享如何處理決策的兩難、應變創新4堂課。

泰山企業集團總裁 詹仁道
應變是必要的，
關鍵在下手的要領與時機。

## 管理圖解 DIAGRAM

054 企業如何建立「核心能力」？
**考量「顧客利益」需求，發展企業未來競爭力**

056 圖解企畫學4：UNIQLO的4個成功關鍵
**落實現場管理，精準掌控市場變化**



QMAG.org

經理人
MANAGER today
www.managertoday.com.tw
NO. 72
2010年11月01日出版
Since 2004.12

Contents

立德旅館事業總經理 林樹波
用自己的雙手，調和創意與實用

廣播才女 朱衛茵
把心打開，調整看世界的角度

## 專欄 COLUMN

016 編輯台時間 / 「做作」不來的事 齊立文
018 社長學步集 / 沒有員工沒有缺點 何飛鵬
020 管理的原點 / 開放系統與封閉系統 林文玲
022 全球化vs.在地化 / 缺的是城市觀 王志仁
024 講理 / 經理人vs.領導者：談領導理論 盧希鵬
030 未來發生堂 / 2000萬名觀光客的想像 溫肇東
032 青梅煮酒論 / 人才管理的「戰爭與和平」 林文政

## 觀點 VIEWPOINT

110 企業諮詢 / 檢視消費者需求，革新零售模式 黃月金
112 創意黏力學 / 讓維他命變成阿斯匹靈 Chip Heath & Dan Heath

## 實用祕技 WORKING TIPS

046 簡報祕技
演說結構流6招，內容精簡、更吸引目光
050 業務祕技
陌生開發4步驟，初次見面就讓客戶點頭
052 創意祕技
「守破離」3階段，創意，從遵循教條開始

## 下班後 AFTER WORK

156 英語特訓班 / 楊偉凱
Business Proposal：寫一份有說服力的英文企畫書
164 我的管理故事 / Mister Donut 副總經理 洪堯欣
祈禱式經營，感動每個人
166 放輕鬆 / 立德旅館事業總經理 林樹波×木工
精準測量、切割磨光，從木料中透視創意的本體
170 The Moment in My Life / 廣播才女 朱衛茵
坦承自己的無知，不一定要做專家

更正啟事：

●第71期更正啟事
第50頁，UNIQLO正確應為「優衣庫」。



QMAG.org

# 一句話學管理

摘錄當期內容的佳句妙語，
活化思考力的好素材。

## Quotes of the Month

創業家如果想要成功，最好想想創投業者常掛在嘴邊的話：他們寧可販售阿斯匹靈（必備品），也不要賣維他命（可有可無）。P.112〈讓維他命變成阿斯匹靈〉

所謂的執行力，就是所有功能別的成員，能夠朝一個共同方向前進、彼此間互相補位。P.140〈縱橫創業家·仁寶電腦總經理陳瑞聰。〉

愈有能力的員工，愈特立獨行；用其長、避其短，是主管用人最基本的能力。
P.018〈沒有員工沒有缺點〉

沒有誰比誰聰明，只有誰願意去做。P.142〈文化創業家·八方新氣創意總監王俠軍〉

如果你想要改善人際關係，幫助自己也幫助別人，請記住這個原則：真誠地關心別人。P.090〈明瞭對方需求、肯定他人價值，發揮影響力〉

每天都要覺得自己不夠完美，才能在機會來臨前做足準備。
P.143〈新銳創業家·矽瑪科技董事長游素冠〉

一味玩弄人際關係的技巧，縱使得逞於一時，也不過是運氣罷了。P.094〈依循良知原則，真心聆聽、由內而外改造自我〉



QMAG.org

# 管理關鍵字

管理學的重要理論與觀念，
幫你找出處、做解釋。

# Key Terms of the Month

## 1 情緒智能

### emotional intelligence

丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）在《EQ》書中所提出，打破了「IQ決定成就高低」的迷思，主張高EQ、懂得處理自身情緒，以及建立正向人際關係的人，在許多領域的表現都優於IQ高、但EQ低的人。高曼指出，EQ是一種著重個人能力的「單人心理學」（one-person psychology）。P.098〈活用社會智能，營造和諧融洽的人際互動〉

## 2 簡報結構流

### flow structure

《簡報聖經》（Presenting to Win）作者傑瑞·魏斯曼（Jerry Weissman）提出。結構流技巧的重點，在於從聽眾角度出發，將簡報內容排列成合乎邏輯的順序。運用此技巧一方面可吸引聽眾注意力、讓聽眾更容易理解，一方面可方便簡報者組織內容。魏斯曼並在書中提出16種組織結構流的方式。P.046〈演說結構流6招，內容精簡、更吸引目光〉

## 3 人才管理公式

### formula for talent management

美國密西根大學教授大衛·尤瑞奇（David Ulrich）提出「人才（talent）＝職能（competence）×承諾（commitment）×貢獻（contribution）」的人才管理公式。他認為，人才必須同時具備高超能力、高度承諾以及傑出的工作表現，並用此公式來形容三者條件缺一不可。P.032〈人才管理的「戰爭與和平」〉

## 4 管理方格理論

### Managerial Grid

羅伯特·布萊克（Robert Blake）與珍·莫頓（Jane Mouton）所提出，針對領導者關心員工與工作的程度，提出5種基本的領導風格：貧乏風格、俱樂部風格、組織人風格、權威風格、團隊風格，領導者必須依據不同情境，選擇適合組織的領導風格。P.024〈經理人vs.領導者：談領導理論〉

## 5 績效協議

### performance agreement

又稱為「合夥協議」。主張在互利關係中，彼此就預期的結果、達成目標的方法、可用的資源、結果的評量標準與獎懲，達成共識。藉由協議，從屬關係可轉換為合夥關係，上對下的監督可轉變為自我監督，管理者可在協議的約束下，放手讓別人去做。P.094〈依循良知原則，真心聆聽、由內而外改造自我〉



QMAG.org

# 「做作」不來的事

很多事情都可以用技術、方法、原則、步驟去學習與改善，例如我們曾經製作過的封面故事「筆記的技術」「簡報的技術」等，只要依照具體的流程與指示，就可以得出有效、不失分的成果。

然而，這一期封面故事「社交的技術」，對於是不是該用「技術」這兩個字，令人遲疑。因為「社交」兩個字，很容易讓人聯想到「社交場合」，所以社交的技術，彷彿是要教人長袖善舞、口才便給；而不難想見，「社交場合裡技術層面的事」指的應該就是不冷場的說話術、社交禮儀、如何在社交場合自我推銷、結識貴人等等。

不過，在職場上，需要社交的地方，並不限於派對、聚會、晚宴、業務拜訪這類多半是由「陌生人」構成的場合。更多時候，我們其實是在和辦公室的長官、同事、部屬、客戶這些「熟人」互動。

社交的目的，大抵是為了與人相處、討人喜歡。試著回想，無論是和陌生人或熟人互動，你都是基於哪些原因，對對方抱有好感？而在辦公室裡，那些有著好人緣、高人氣的人，又是為什麼受歡迎？這些問題，大概可以列出無窮盡的答案，包括誠實、謙虛、樂於助人、幽默、樂觀……等正面特質，你應該不會預期出現很會說話、很懂得社交禮儀、很會與陌生人攀談、很會自我表現……等答案。

所以，在職場上要營造良好的人際關係，所需要的與其說是「技術」，更貼切地說應該是「態度」和「人格特質」。對擁有美好的人格特質與正確態度的人來說，「人緣好、人脈廣、人氣高」並非刻意要達成的目的，而是自然而然產生的結果。

成功學大師史蒂芬・柯維（Stephen R. Covey）在《與成功有約》一書中指出，「表面工夫的權術，只能治標、不能治本。言不由衷、虛偽造作的表面工夫，很快就會被識破。」想要贏得真正的友誼，成為受歡迎的人，是絲毫做作、刻意、勉強不來的。

執行副總編輯 齊立文

巨思文化股份有限公司
Business Next Publishing Corp.

經理人
MANAGER today

董事長 詹宏志 H. T. Jan, Founder
發行人 何飛鵬 Fei-Peng Ho, Publisher
社長 陳素蘭 Katie Chen, Managing Director
總編輯長 林文玲 Wennie Lin, Editor in Chief
編輯統籌 王志仁 John Wang, Chief Editorial Coordinator

**編輯部**
總主筆 王盈勛 Ying-hsun Wang, Writer at Large
執行副總編輯 齊立文 Iris Chi, Executive Deputy Editor
主編 陳芳毓 Siren Chen, Managing Editor
劉揚銘 Yang-Ming Liu, Managing Editor
資深採訪編輯 謝明彧 Alex Hsieh, Senior Reporter
採訪編輯 陳立唐 Lewis Chen, Reporter
郭子苓 Lena Kuo , Reporter
蔡芳紜 Penny Tsai, Reporter
執行副主編 陳清稱 Kevin Chen, Deputy Managing Editor
攝影主編 賀大新 Newman Ho, Director of Photographer

**美術設計部**
美術總監 黃昭文 JV Huang, Art Director
美術主編 賴季屏 Chiping Lai, Senior Designer
資深美術設計 俞品聿 Eva Yu, Senior Designer
陳梅慧 Faye Chen, Senior Designer
美術設計 許若愉 Alison Hsu, Designer
許宏志 Ken Hsu, Designer

**網路事業部**
企畫總監 林麗蓉 Joy Lin, Project Director
專案經理 許凱玲 Kathryn Hsu, Project Manager
專案執行 陳若瑜 Jo-Yu Chen, Project Executive

**企劃部**
行銷企劃經理 李嘉琪 Nicole Lee, Marketing Manager
行銷企劃副理 蔡瓊玲 Eileen Tsai, Assitant Marketing Manager
劉冠佑 Nick Liu, Assitant Marketing Manager
行銷企畫專員 周坤達 Darren Chou, Assitant Marketing Commissioner
行銷企劃助理 吳雅馨 Mavis Wu, Marketing Assistant

**整合行銷業務部**
總監 劉靜茹 Anne Liu, Director
專案經理 吳憲政 David Wu, Project Manager
陳欣宜 Linda Chen, Project Manager
鄧書佾 Shu Yi Teng, Project Manager
業務行政 張良姿 Liang Zi Chang, Sales Administration
資深業務專員 林純雯 Jessica Lin, Senior Advertising Specialist
特約專案總監 高靖栩 0938166686（房地產）

**專案企劃部**
總監 林蓓茹 Jasmine Lin, Project Director
專案企劃經理 周育瑩 Veronica Chou, Project Manager
專案企劃主編 張小燕 Hsiao-Yen Chang, Project Managing Editor
專案督導 施玉晴 Demi ShiH, Project Supervisor
資深專案企畫 彭品誠 Stanley Peng, Senior Project Coordinator
王紫炘 Violet Wang, Senior Project Coordinator
專案企劃 陳雅芝 Naty Chen, Project Coordinator
宋明宗 Sung Ming Tzhong, Project Coordinator
朱芳頡 Christine Chu, Project Coordinator

**Shopping Design**
事業部總監 袁慧芬 Zoe Yuan, Director
總編輯 黃威融 Wei-Jung Huang, Editor in Chief
廣告副理 劉毓芳 Yvonne Liu, Assitant Advertising Manager
業務專員 何怡佳 Judy Ho, Advertising Specialist

**行政部**
經理 鄭淑芬 Jennifer Cheng, Office Manager
行政主任 許雅筑 Emily Hsu, Administrative Supervisor
會計專員 王秀玉 Kelly Wang, Accounting Specialist

**讀者服務**
讀者服務 劉珍珍 Jane Liu, Customer Service
讀者服務 張雅齡 Yalin Chang, Customer Service

**出版所・發行所**：巨思文化股份有限公司 **地址**：台北市106大安區敦化南路二段32號3樓 TEL：(02)2707-0657 FAX：(02)2706-5095 http://www.managertoday.com.tw **讀者服務專線**：(02)2708-8242 FAX：(02)2784-5162 E-Mail：service@managertoday.com.tw **登記證**：中華郵政北台字第667號執照登記為雜誌交寄 **劃撥帳號**：19336665 **戶名**：巨思文化（股）公司 **印刷**：科樂印刷事業股份有限公司 **總經銷商**：高見文化行銷股份有限公司.全家.OK經銷商（如翊文化行銷股份有限公司） **國內訂戶總代理**：名欣圖書(02)2641-7711 **學生市場總代理**：玉龍山(02)2930-3819 **海外經銷**：中國大陸 上海精育文化傳播有限公司/免付費電話：800-820-0950 **定價**：NT$220 **特價**：NT$200

本刊所載編輯內容之版權為本刊所有，非經本刊同意不得做任何形式之轉載或複製

攜手愛護環境，本刊採用大豆油墨印製

QMAG.org

# 沒有員工沒有缺點

主管帶人時，最常抱怨員工能力不足與員工有缺點。然而，「沒有員工沒有缺點」，認知沒有員工的能力是充分而完整的，甚至協助修飾員工的缺點，是主管的必修課。

一個部門主管請求我，將他的一個部屬轉調到其他部門，這讓我有些意外，因為這個部屬有明確的工作專長，而且是我公司裡稀少的人才，雖然我也知道他的工作習慣上有一些問題，但這個主管竟然容不下他，我不得不仔細追問原因。

這個主管告訴我，他非常清楚這個部屬的重要性，而且這位部屬的專長，在內部也沒有替代人選，可是這位部屬幾乎得罪了部門內的所有人，讓整個團隊紛擾不安，所以他不得不處理。不過，鑑於這位部屬的能力，不希望人才流失，才會尋求調職的可能。

我繼續追問，這位部屬為何會得罪所有人？他告訴我：因為器重這位部屬，所以過去一年多，他完全放手讓部屬發揮，可是這位部屬自以為是，團隊的其他人跟不上他的腳步，充滿挫折，以致於團隊成員不願意和他一起工作。

我覺得十分遺憾，一件好事，反成悲劇；一個好人才，有一些缺點，卻因為沒有被小心修飾，必須從團隊中離開，不但對他個人是挫折，更是團隊的損失。

主管帶人必須認知的首要前提是：沒有員工沒有缺點；愈有能力的員工，性格愈特殊、愈特立獨行。修飾員工的缺點，是主管每天都要做的事。

能力一般的員工，主管最不需要費心，因為替代性高，性格也不明顯，容易融入團隊、與人相處，只要給予正規的訓練，提升其工作技能即可，不太需要進行針對性的修飾。

然而，只要發現有特殊專才的員工，就要仔細檢視，他可能也有一些特殊的問題，要及早發現，進行特殊的修飾。修飾包括兩件事：避免傷害與調整改變。

「避免傷害」是要讓員工的缺點，不致於產生立即的災難，方法是避開其缺點。例如，不善於溝通、會得罪人的員工，就不要讓他單獨面對重要的談判對象；個性孤僻的員工，則盡量賦予他可以獨立完成的工作。用其長，避其短，是主管用人最基本的能力。

「調整與改變」則是長期的工程，目的是要將有特殊能力的員工，改變成一個全方位可信賴的人才。第一步是指出缺點，讓員工自己認知到問題所在。有些員工的缺點之所以會長期存在，往往是因為根本不自知；而大多數人在認知到自己的缺失之後，通常都能自我改變。

第二步是提出改變的方法與訂定時間表。提出具體的改變步驟，讓員工按部就班進行，是最有效的方法；其次再配合要求改變的時間，並進行檢查，最終驗收成果。

根據我的經驗，新手主管在帶人時，最常碰到的問題就是抱怨「員工能力不足」與「員工有缺點」。然而，這兩者都是員工的必然，也是主管要去調整與改變的工作認知。

「沒有員工沒有缺點」，認知「沒有員工能力是充分而完整的」，是主管必修的第一課。

何飛鵬
城邦出版集團副董事長、商周出版發行人。曾任《卓越》雜誌、《保險行銷》雜誌總編輯，曾被金石堂書店選為1997年出版風雲人物。何飛鵬部落格：http://blog.pixnet.net/feipengho



QMAG.org

# 開放系統與封閉系統

假如MP3播放器和Tablet PC未曾出現，iPod、iPad系列產品如今能否完美呈現？關於系統「開放vs.封閉」的爭議，所帶來的啟示在於，組織永遠不要對開放系統關上大門。

林文玲

《經理人月刊》《數位時代》總編輯長。因為擔任財經記者啟發對組織行為的高度興趣。先後曾任電腦家庭出版集團總經理、遠見雜誌群總經理。

Dear Wennie,

公司擁有很強勢的文化，獲利也很好，但是同仁的同質性很高，從外面邀請進來的主管都不適應而離開。怎麼看待這樣的組織體質？

~Robin

Dear Robin,

最近全球科技業的新聞熱點，應該就是蘋果與非蘋果陣營互相叫陣。蘋果執行長史蒂夫．賈伯斯（Steve Jobs）批評Google的Android手機「太破碎」，消費者往往被迫自行整合所需的功能或服務，而iPhone則具備了完整的整合服務與功能，「消費者想要的是可用的裝置，我們相信整合勢必會擊敗破碎的系統。」

這一番言論，引起非蘋果陣營的撻伐，批評賈伯斯是「控制狂」，並相信開放系統必定打敗封閉系統。

誰說的比較對呢？系統是開放或封閉，關係比較大的應該是企業或技術開發者，消費者的確只想要好用的裝置。另一方面，開放系統帶來的創新能量，又的確是千錘百鍊之後的明證。我們該相信什麼呢？

且讓我們跳脫企業和使用者的角度，放大到人類社會的歷史來看，iPod、iPhone和iPad是怎麼產生的？其實這幾個改變市場規格的產品，都不是全新的產品，早在它們推出的好些年前，它們的前身就出現在被賈伯斯所批評為「破碎」的PC陣營當中，例如MP3播放器和Tablet PC。如果這些產品從未出現，i系列產品今天還能不能如此完美地呈現？

從「陣營」的層次跳開，我們的確可以慶幸，我們同時擁有一個開放系統，和若干擅長整合的企業（其中之一是蘋果），讓開放系統裡奔放的創造力，有機會落實在有能力結合對的夥伴（很驕傲地，台灣企業扮演非常重要的關鍵），在對的時間點，讓消費者享受到好的產品和服務。

從另一個角度來看，如今蘋果讓全世界科技業競相仿效的服務AppStore，也融入了開放系統的精神，產生人類歷史上空前（一定不是絕後）規模的集體創作。

再回到產業歷史來看，假如資訊產業如同汽車業或其他產業那般，不是在開放架構下孕育，它能否產生如今從住家、汽車到雲端、完全無縫隙的生活革命？

許多經營者都希望學習賈伯斯，希望自己的企業能夠這樣兼具質感與執行力。但也許這一段「開放vs.封閉」給我們更大的啟示，並不是如何變成賈伯斯，而是在我們的組織裡，存在一個開放系統，可以是一個網站、一個社群組織，或者一個部門。堅定相信、並永遠不要關上這扇門。

~Wennie



QMAG.org

# 缺的是城市觀

當全球市場和職場已調整為由城市網絡串聯起來時，工作者的世界觀也應該如此，如果還停留在三大洋五大洲和國家層次上，只會把自己綁手綁腳。

10月中旬，我受邀參加一場論壇，主題是「大中華區的下一個十年」，與談者是兩岸十多位意見領袖，來自媒體、業界和學界。

台灣幾位代表先發言，並樂觀認為台灣較早發展的經驗，可以做為大陸借鏡。幾位來自北京、上海和廣州的代表，一時間變得尷尬，他們互相熟識，觀點卻不一樣，但這下子他們都得代表「大陸」這個身分發言。這些「大陸」代表只好在差異中尋求薄弱的共識，結論是「大陸複雜度比台灣高出許多，台灣經驗未必有用」，雖然私底下這是他們公認最沒創意的話。

就在「台灣／大陸」這個發言前提確認後，接下來的內容都在這個架構下發展，許多與談者原先擅長的領域和精采的想法根本沒法發揮，最後變成一場「各自表述，沒有交集」的討論，非常可惜。

類似場景每天都在發生。我經常聽到台灣的朋友抱怨，大陸的同事、供應商或客戶有那些問題，偶爾也聽到大陸朋友抱怨，台灣老闆或同事如何如何。這是在職場和辦公室裡必然有的現象，如果你知道上海人認為北京人太會吹、北京人覺得上海人太現實，也就是「大陸人」之間也有衝突和矛盾，那「台灣／大陸」的思考邏輯就應該改。當北京人和上海人發生矛盾，他們可不會自認這是兩個「大陸人」的衝突。如果把範圍縮小，改為「台北／上海」或「高雄／廣州」的邏輯，將更貼近工作者的實際情況。

30年前，國際化就是到美國念書、畢業後留下來工作。我有一位學長，在1980年代到美國東岸留學，在一次返家處理事情時，被一位父執輩朋友碰到，託他帶東西回去給同樣在美國的兒子，但地點在西岸。這位父親以為，反正都在美國，應該很近很方便。

過時的國際觀應該修正，否則就像前面的論壇發言，只會把自己綁手綁腳。企業是以市場來畫分，更準確的是以地區或城市來看，而不是國家。一位在外商服飾公司任職的朋友常舉例，同樣是秋天，廣州還在穿短袖，上海穿長袖，東北已在穿外套了，「如何把中國當成一個市場處理？」

就像我們印象中的日本企業，以為是一種樣子。但來自大阪和東京的企業，文化和價值觀有很大差別。一位來自大阪的老闆比較，大阪是商業城市，更像上海，東京是政經城市，更像北京，所以他進中國選擇在上海設辦公室。如果你把他當成一位普通的日本老闆，就難理解他對選址和市場的考量。

台灣近年常在檢討缺少國際觀，準確地說是缺少城市觀。我們對世界的理解，有一部份還停留在三大洋五大洲和國家層次上，急需再往下挖掘。全球市場和職場已調整為由城市網絡串聯起來，工作者的世界觀也應該是。

王志仁

《數位時代》總主筆。1994年進新聞業，從事財經、科技領域報導，曾與微軟董事長比爾·蓋茲、英特爾董事長安迪·葛洛夫等多位具全球影響力人物對話；多次受邀擔任思科、惠普和interbrand等外商企業論壇及年會主持人。



QMAG.org

天底下沒有最好的領袖，只有最適合的領導者。所以經理人要懂得權變，在不同的工作崗位上，做不同風格的領導者。

盧希鵬
國立台灣科技大學管理學院
院長

# 經理人vs.領導者：談領導理論

經理人與領導者的差異在哪裡？有人說，經理人是依組織的正式方法來影響人，而領導者則是藉由個人魅力與社會互動來影響人。也就是說，領導者不一定是好的經理人，而經理人則應該好好學習領導。

舉例來說，創業家應該是個領導者，在有限資源下，藉由個人特質建立事業，但是一旦成立公司，規模成長了，就要開始學習做經理人。如果領導者不能勝任公司治理，最好聘用專業經理人。但是帶人帶心，專業經理人除了使用組織正式制度來帶人，也要學習領導者的軟實力。

那麼，甚麼是領導？

## 1 領袖特質理論

心理學家相信，人類的特質（trait），決定了人類的行為。而「特質」包括了一個人的習慣、思想、與情緒。像是我們會讀偉人傳記（如國父、林肯、甘地、牛頓等），認為這些偉人之所以異於平凡人，是因為他們擁有獨特的人格特質。早期的領導理論多半強調如何找出這些領袖特質，像是創意、積極、自信、仁慈等等，人們要做領袖，就應該要學習這些特質。

但是研究愈多，發現相關的領袖特質也愈來愈多，不久就多到沒有實務上的意義了，甚至還發現許多互相矛盾的領袖特質，像是有研究指出，體格高大或是寫字工整是種領袖特質，但也有研究不贊成。其實，領導能力不應該只靠領導者的特質，還有更多的相關因素。

## 2 行為理論

領導能力的展現，除了領導者的特質之外，應該還需要考慮領導者的行為（behavior）。1940年代後，學者開始關注哪些行為可以讓領導更有效。著名的密西根大學研究（The Michigan Studies）將領導者的行為分作兩類：以工作為中心（Job Centered）或以員工為中心（Employee Centered）。以工作為中心的領導者關心工作的完成與效率，而以員工為中心的領導者則關心員工的感受、互信與衝突的避免。

之後，羅伯特・布萊克（Robert R. Blake）與珍・莫頓（Jane S. Mouton）進一步以關心員工的程度（Concern for People，1～9分）與關心工作的程度（Concern for Production，1～9分）發展出管理方格理論（Managerial Grid），定義了5種領導基本風格。

1 貧乏的風格（Impoverished Style）：對員工與工作的關心程度都很低，主管關心的是自己的前途。

2 俱樂部風格（Country Club Style）：對員工的關心，遠超過工作。這種風格很快樂，但是沒有效率。

3 組織人風格（Organization Man



QMAG.org

**領導理論**——領導者要與情境互相配合

領導能力的展現，除了領導者的特質外，應該還需要考慮到領導者的行為。但是，天底下沒有最好的領袖，只有最適合的領導者，所以經理人要懂得權變。

在學校、在企業、在軍中、在非營利組織，所適合的領導風格也不一樣。

此外，升遷往往也意味著情境的改變，以及領導風格的改變。「換了職位、沒換腦袋」便是組織產生「彼得原理」的主因。（整理：盧希鵬）

Style）：兼顧了工作與員工，但缺少積極熱情。

4 權威風格（Authority-Obedience Style）：對工作的關心，遠勝於員工，強調權威與服從。這種風格缺少創造力。

5 團隊風格（Team Style）：團隊有高的向心力，也對工作很投入。

如果我問你，哪種管理風格最好？許多人會說是「團隊風格」。但是對「高級」知識份子而言，可能還要多想一想，這個答案適用於所有情境嗎？

## 3 情境理論

我曾在過去的專欄中，將情境理論（Contingency Theory）戲稱為「不一定」理論（見《經理人月刊》35期，2007年10月號本專欄），許多答案都是不一定，是看情況而定。佛瑞德．費特勒（Fred Fiedler）在1967年提出Leader-Situation Match（領導者與情境互相配合）的概念，認為天底下沒有最好的領袖，只有最適合的領導者。在學校、在企業、在軍中、在非營利組織，所適合的領導風格也不一樣。所以經理人要懂得權變，在不同的工作崗位上，做不同風格的領導者。

此外，升遷往往意味著情境改變，因此領導風格也要變，「換了職位、沒換腦袋」是組織會產生「彼得原理」（Peter Principle：每個人做到不適任的職位，就會因表現不好而停止升遷，所以一個穩定的組織中，可能都是不適任的人）的主因。

舉例來說，一位成功的工程師，必須關注到每一項工作最細微的邏輯，但是一旦晉升為主管，繼續關注細微的工作邏輯就不對了，還必須要發展出關注社交的領導風格，以帶領團隊。幾年前到哈佛商學院參加了兩周的個案教學研討時發現，哈佛教授不負責講課，只專注於帶領個案討論，也不對同學的意見提出批評，只有整合大家的意見。這讓哈佛的學生遇到問題會先關心「個案情境」，再思考管理方式，並且尊重不同人的想法。台灣的教育則不一樣，大家把課本的答案背熟了，再應用到所有的情境。哈佛學生分析個案時，思考的是「最適合」的答案，並且尊重不同意見；台灣學生卻爭辯誰的答案才正確，個案情境是不重要的，因為考試不會考。

我反省，我在課堂上是否講太多了，應該讓學生多多情境思考。



QMAG.org

### 3M淨水器 殺死細菌留住礦物質

# 健康是經理人最重要的資產

景氣回溫，不少經理人開始想換高薪工作。人力資源顧問集團經緯智庫(MGR)與保聖那(PASONA)台灣分公司的總經理許書揚建議，經理人不要被媒體調查數據所誤導，認為現在有大多數人對工作現狀不滿，因而興起轉職念頭。

雖然媒合客戶與中高階經理人是我的工作，但我卻不鼓勵30世代以上的經理人輕易換工作。」許書揚笑著說，聽起來好像我跟錢過不去，但人力顧問是一個良心事業，我們存在的價值就是共創人才與產業雙贏。我會建議想轉職的經理人，一定要仔細將現在工作的優缺點、自己的優勢，以及換工作的風險與未來前途列一張清單，再三思量後再做決定。

## 轉職的know how

許書揚分析，現在客戶甄尋高階主管的標準跟過去已大不同。以前客戶希望可以代為尋覓相似產業的高階主管轉換跑道，藉由他人專業幫自家企業再創佳績；但現在則希望有不同產業與不同職位的歷練，像IBM 前執行長葛斯納（Lou Gerstner）就是最佳案例。1990年代初期IBM陷入危機，IBM董事會希望挖角納貝斯高食品的執行長葛斯納來挽救公司，董事會認為，IBM的救星不是電腦專家，而是能針對顧客需要提出創新想法的人。

「然而不同產業也意味著不一樣的企業文化。」許書揚說，這就是高階經理人轉職的風險，因為在同一產業的時間一久，對於不同產業的適應彈性就較低。「更多高階經理人換了跑道就陣亡，其主因就是適應不良。」話鋒一轉，許書揚語重心長的說，在媒合客戶與高階經理人時，他觀察到許多中高階經理人因為太過專注於事業，三餐不定時，更不要說是運動了，因此身體或多或少有慢性疾病。他強調，經理人最重要的就是健康，有了健康，才有工作或轉職的本錢。

QMAG.org

## 喝的乾淨 自然就健康

「水是最重要的食物同時也是最佳的排毒劑！」許書揚說，自己除了吃的清淡、多運動外，最重要的就是飲水，身體有足夠的水分，才能確保排毒機能運作正常。10多年前許書揚的家裡就裝設的逆滲透淨水器；最近又新裝了3M UVA1000紫外線殺菌淨水器。許書揚表示，逆滲透法過濾出來純水，雖然有效過濾水中所含細菌、病毒與各種化學有毒物質，同時口感也不錯，但缺點就是濾掉對身體有益的礦物質，因此興起了購買3M UVA1000紫外線殺菌淨水器的念頭。

品牌是許書揚採購買的關鍵因素。他解釋，3M就等於創新的代名詞，因此當3M推出淨水器時，他就上網研究相關資訊。

除了品牌忠誠度外，3M最引以自豪的濾心也是許書揚挑選的重點。「濾心就像是盡忠職守的警衛，為好水做嚴格的把關。」許書揚表示，在3M網站資料看到，3M的濾心是採用世界濾材領導品牌CUNO的淨水器技術，而CUNO 為國際間各大產業提供水質淨化服務，包括電子工業中生產精密零組件所需的純水或是製藥業中生產疫苗的過濾設備，都是CUNO的客戶。

## 美國原裝進口高效能濾心，安全有保障

3M的高效能活性碳濾心能過濾水中餘氯、異味、重金屬、等有害汙染物，再經過紫外線殺菌燈管，能有效殺死水中99%的細菌病毒，達到即開即飲的世界級標準。而且這樣的過濾設計只會吸附有害物質，而人體所需之鎂、鈣、鈉等礦物質，並不會與濾心活性碳產生吸附作用，讓濾淨後的水能保有多種有益礦物質，平衡人體所需的礦物成分。

「此外，3M的濾心強調美國原裝進口，我不需要再擔心原料原產地的問題。」許書揚說，過去逆滲透淨水器的濾心，從以前美國的產地、換到東南亞最近又換到中國，不穩定的濾心材質，讓我不太安心。

## 濾心壽命長 更換好簡單

使用3M淨水器，除了不需要擔心濾心的產地來源外，也不需要時常更換濾心。3M活性碳濾心濾淨量高達7,571公升或是使用期間長達一年，當使用量超過這個數值，系統即會閃爍紅燈提醒更換。許書揚說，逆滲透淨水器濾心最麻煩的一點，那就是每一段濾心更損的時間不一，幾乎每兩三個月就在換濾心；而3M的淨水器，不但一年換一次就好，有別於其他更換濾心的繁瑣性， 3M獨家專利設計，只要逆時鐘方向輕輕地將活性碳濾心或紫外線殺菌燈匣旋轉，再將濾心或燈管往上輕拉即可，不但可以自己更換，而且還可在10秒鐘內自行更換，保養維護方便又輕鬆。

許書揚一家人不但喝3M過濾的水，同時也拿過濾水來洗葡萄、蓮霧這種不削皮的水果。他認為，任何要吃進去的食物，最好都用最乾淨的水洗過，確保沒有任何細菌。

健康，是經理人最大的資產。許書揚強調，經理人追求事業的舞台，決不能忽略健康，不然即便是績效管理、財富管理、或是時間管理的再好，沒有健康一切都將歸零。


濾淨加殺菌　讓您安心喝好水

UVA1000紫外線殺菌淨水器 打造居家飲水最高淨界

3M UVA1000紫外線殺菌淨水器將國際一級大城市所採用的紫外線殺菌技術帶進你家，在經過3M高密度全效濾心有效過濾污染物後，再以紫外線殺菌科技改變並破壞細菌與病毒的DNA結構，徹底消滅病菌，濾淨後更無須煮沸，達成即開即飲，讓您隨時享受好水。

『先濾淨、再殺菌』的高規格淨水效能，能對人體健康產生雙層防護！此外，結合智慧型晶片科技與經由義大利名師設計的洗鍊外型，由內而外，讓你不只喝得到好水，也能打造生活家電的實用美學。

●即開即飲 隨時享用純淨好水　●超長效濾心 不需頻繁更換　●智慧晶片科技 嚴格把關飲水品質
●紫外線殺菌 有效消滅99.9%細菌病毒　●高效能活性碳 有效濾除有害污染物　●環保節能設計 耗電量低 不產生廢水

3M UVA1000紫外線殺菌淨水器於以下據點銷售：
特力屋／HOLA和樂家居館／大潤發/新光三越／3M創意生活專賣店／Yahoo奇摩購物中心／PC Home線上購物

3M免費服務專線：0800-212-171　產品網址：www.3mpurewater.com.tw


QMAG.org

台灣繼續發展製造業的「空間」有多大？在「2020服務業的藍圖與願景」會議上，與會學者提出2020年達成2000萬名觀光客的目標，對未來做出不同的想像，也為台灣經濟瓶頸指出一條不同的解決之道。

溫肇東
國立政治大學創新與創造力研究中心主任、政治大學科技管理研究所教授

# 2000萬名觀光客的想像

最近中部科學園區開發被中止，國光石化興建與否、202生技園區開發等問題一一浮現，媒體也報導電子五哥獲利只有傳產的五分之一……，這些問題反映出台灣經濟似乎遇到極大瓶頸，令人不禁想問，台灣若要繼續發展製造業還有多大「空間」？

以造物為靈魂的日本，也十分不願意放棄製造，但景氣已低迷了20年，今年前兩季，在海外生產與銷售貢獻下雖有微幅成長，但國內消費與就業市場仍無起色，國內生產毛額（GDP）的貢獻與人民的感受無法連結在一起。全球經濟體系朝向二元化，企業獲利與地方就業、庶民經濟脫節，企業的全球化布局早就超越「國家」疆界，資金、技術、人才很容易跨越國界，企業總部要設在哪裡、稅要繳在哪裡，國家的籌碼並不多。

如果製造業的「附加價值」不高，社會與環境成本又偏高，那有什麼替代方案可以支撐經濟與就業的發展？以日本為例，前一百大企業都是老面孔，而距離上一個成功的新創公司（軟體銀行）也有30年，好不容易出現定位鮮明的平價服飾品牌UNIQLO（優衣庫），卻是一家十足「非日本」的企業。UNIQLO最近宣布英文為其官方語言，總公司在未來也將搬到新加坡或上海，日本很快又留不住它。東京大學榮譽教授兒玉文雄曾指出，1980年代日本製造業的「製造」移向海外，「研發」活動則逐漸提高。1986年，日本製造業的研發投資首次高過生產設備，製造與研發兩條曲線發生「黃金交叉」（Gold Cross），從「製造業」轉型為「創造業」。1980年代，是「日本第一」的頂峰；然而，在「廣場協定」下日圓被迫迅速升值，美國狂買資產後日本經濟開始，於1990年代初泡沫破裂、走入低潮。回顧這段歷史，很多人當初診斷是因日本服務業生產力太低（比美國低三、四成）所造成，但為何低迷這麼久，說法則莫衷一是。以UNIQLO為例，到底應被歸類在製造業、零售業，還是服務業？製造業若不能有高附加價值，那服務業能填補這個缺口嗎？目前有哪些服務業的附加價值比製造業高？從製造業移出來的人口，能在服務業創造何種附加價值？上述問題，都是值得思考的方向。相較於日本，以生產製造起家的台灣經濟，產官學研同樣不敢、也不願意放棄製造的念頭。

但最近舉行的「2020服務業的藍圖與願景」會議結論之一是，2020年台灣若要變成更開放、更多元的社會，我們可否同時迎接容納2000萬名觀光客在台灣活動與消費。

要達成此一目標，只要來台觀光人數每年成長15%即可（2010年預計為520萬人次）。真正的挑戰在於，從機場交通、住宿、到飲食，從自然景色、購物、到文創活動，如何吸引更多觀光客前來？服務業做得好，可以直接改善生活品質，增加就業機會，無煙囪工業的「十大建設」，是不是我們服務創新的契機？



QMAG.org

採取「戰爭式」的招募與挖角，或採「和平式」的訓練與發展，甚或「戰爭與和平」共存，是高度權變的策略選擇，必須依公司資源多寡、存活能力而定，沒有新舊與好壞之分。

林文政
中央大學人力資源管理研究所副教授

# 人才管理的「戰爭與和平」

9月底我服務的中央大學人力資源管理研究所，邀請長期在人力資源管理領域有重大貢獻的大衛・尤瑞奇（David Ulrich；編按：美國密西根大學羅斯商學院教授，人資管理學界公認的大師，2009年入選Thinkers 50網站「最具影響力50位商業思想家」第31名）教授到校訪問，針對目前學術與實務界最關心的人才管理（talent management）議題，發表演講。

尤瑞奇教授認為，人才（talent）必須兼具高超能力、高度承諾及工作表現傑出，並以「**人才＝職能（competency）×承諾（commitment）×貢獻（contribution）**」的公式來形容其間的關係。他也分別針對組織、主管及人資專業人員提出一些查核清單，協助企業適當地管理人才。

最後，尤瑞奇教授提出一項重要建議：公司必須整合人才管理的各個功能，包括配置（staffing）、訓練（training）、發展（development）、獎酬（reward）及溝通（communication）等。他認為，企業做好人才管理，就能正向影響顧客，進而影響公司的投資者，最終可順利達成公司的經營績效。

## 要培養人才，而非爭奪人才

演講中最有趣的是，尤瑞奇教授用「人才的戰爭」（war for talent）及「人才的馬歇爾計畫」（Marshall Plan for talent）這兩個對比的譬喻，來說明人才管理的意義。其中「人才的戰爭」一詞是麥肯錫顧問公司（McKinsey & Company）提出；「人才的馬歇爾計畫」則是尤瑞奇教授的個人創見，名稱借自二次世界大戰後，美國國務卿喬治・馬歇爾（George Marshall）為協助西歐各國從戰爭的破壞中重新發展經濟，所提出的援助計畫。

尤瑞奇教授指出，「人才戰爭」的比喻是指，當人才變得稀有時，企業必須「吸引與爭取」更多人才，否則公司就會因為缺乏人才而遭遇困境。因此，人才管理的重點在於「人才招募」。

至於「人才的馬歇爾計畫」則是比喻，當人才變得稀有時，企業必須透過自我發展來培養人才，特別是可以用「以人才來培養人才」的有機方式來達成。此時，人才管理的重點在於「人才留任」。

整體而言，尤瑞奇教授認為「人才的馬歇爾計畫」的和平與合作的比喻，似乎要比「人才的戰爭」的競爭比喻更貼切、也更具「現代」意義。

## 人才戰爭，並未忽略人才培育

關於尤瑞奇教授設法用「馬歇爾計畫」來替代「戰爭」的字眼，我非常欣賞他的機智與創



QMAG.org

意，但是對於他的前提與推論，我則有些不同看法。

尤瑞奇教授認為，「人才戰爭」的工作重點在於「贏得」（win）人才，而「人才的馬歇爾計畫」的工作重點在於「保留」（retain）人才。這樣的二分法，看似合乎邏輯，然而在2001年出版的《人才的戰爭》（The War for Talent）一書中，3位作者（Ed Michaels、Helen Handfield-Jones、Beth Axelrod）雖然是以「戰爭」為比喻，說明「人才招募」在人才戰爭上的重要性（見第四章），但同時也不忘強調「人才發展」在戰爭中所扮演的地位（見第五章）。換句話說，人才戰爭的比喻並非如尤瑞奇教授所稱，只著重在人才的招募（掠奪的意涵），而忽略人才的發展（合作的意涵）。

事實上，無論用哪種比喻，人才管理的本質上都應包含以上兩項核心工作，而且兩者是互補的。

一般而言，向外招募與挖角較具短期效果，而人才培育與留任則需要較長時間才能看出成效。換句話說，無論公司是往外挖角或自己培養人才，都只是一種策略的選擇，必須依公司的資源和存活能力而定。

從資源來看，小型企業資源少，因此傾向人才挖角的策略，大型企業則有更多資源以自行培育人才。而從公司的存活能力來看，新成立的公司必定高度依賴人才招募，而成熟的公司則較有餘力進行人才發展。因此，企業的人才管理是選擇用「戰爭式」的招募與挖角，或採取「和平式」的訓練與發展，或甚至「戰爭與和平」共存，是高度權變的，沒有新舊與好壞之分。

## 台灣中小企業獨有的人才策略

在台灣，年營業額1億元以下的中小企業約占97.5%，不但資源稀少，而且平均壽命約只有13年，在客觀條件上，似乎「戰爭式」的人才管理是不得不的選擇。反觀一般大型企業，這些關鍵技術是由一群核心員工所擁有，而這群人通常需要在公司內部長期培養；也因此，大型公司有必要採取「和平式」的人才發展策略。

但就我個人的觀點，國內許多中小企業並非毫無「和平式」的人才發展模式，只是這些長期培育與發展的對象是企業主或其股東本身，而非一般的核心員工而已。

台灣的中小企業看似沒有太多長期性的人才培養計畫，卻能繼續生存下去，原因就在於企業主本身，往往就是在公司中擁有重要職位的關鍵人才，對企業不只有資本上的貢獻，更重要的是在技術上（擁有核心技術）或銷售上（掌握訂單來源）的貢獻。

表面上看來，中小企業主似乎缺乏在公司內採取和平式、長期性的人才投資，但實際上他們已經在做了——藉由持續地對自己進行人力資本的投資，他們才能對於公司的生存，持續地發揮具有決定性的影響力。



QMAG.org

仁寶電腦資深副總 魏秋瑞

# LP33機能優酪乳 對抗敏感體質的好幫手

每次到了季節交替的時刻，您是否早上一起床就常常感覺不舒服呢？台灣這種潮濕的氣候再加上灰塵與塵蟎，讓很多人都飽受體質敏感的困擾。根據流行病學統計指出，台灣每3個人就有1人飽受過敏之苦。

仁寶電腦投資企劃管理室資深副總魏秋瑞說，自己從小就是敏感體質，每到春秋季節交替，敏感狀況就日趨嚴重，有時一天要用掉一大盒面紙來止住鼻水。「在會議時，這樣的舉止對客戶或是同仁實在很不好意思。」她表示，以前嚴重的時候，就會去耳鼻喉科報到，但因無法根治，只能服用抗組織胺的藥物來緩解，只不過這種藥物的副作用就是會嗜睡與口乾甚至有時還會有噁心感，遇到重要會議時，當天只能忍著身體不適也不敢服藥，擔心副作用會誤了正事。

## 過敏原檢測 全家大作戰

一個人體質特殊就很不好受了，家有體質特殊的孩子會讓身為母親的人更難受。

根據研究，如果雙親其中一人體質特殊，則下一代有50%的機率將會遺傳。魏秋瑞說，兩個小孩從小就時常身體不舒服，她解釋，以前小孩不舒服時，就帶去看皮膚科或小兒科，就像頭痛醫頭腳痛醫腳，卻沒有聯想到這可能是體質問題。長期下來小孩時常睡眠品質不佳，或是因吃藥緩解卻造成整天昏沉精神不濟，上課注意力無法集中。這樣的狀況持續到國小五年級，魏秋瑞才驚覺要帶孩子做過敏原檢測。

確認兩個孩子都有特殊體質的問題時，魏秋瑞的居家生活有了大改變。「唯有維持好居家整潔環境並注意飲食，才能遠離過敏原，減少身體不適。」魏秋瑞笑著說，所有可以減少敏感的設備，我們家都一應俱全，包括使用防蟎寢具，空氣清淨機、瑞典進口吸塵器、防蟎窗簾等，甚至連清潔與保養乳液等都採用有減敏效果的產品。

醫師叮嚀說，牛奶蛋白應減少飲用，並建議改喝有保健功效、可以輔助調整過敏體質的優酪乳。魏秋瑞說，孩子們每天都把牛奶當水喝，要他們別喝牛奶改喝果汁，根本是不可能的任務，還好優酪乳跟牛奶都有香醇的牛奶味，因此他們也愛上了喝優酪乳。

## LP33機能優酪乳 輔助調整過敏體質

「從牛奶到優酪乳等飲品，我們家都是統一的愛用者，主要是對品牌的信賴。而現在也從一般優酪乳改喝LP33機能優酪乳。」魏秋瑞說，自從確認孩子也有特殊體質後，自己就相當注意相關的醫學報導，因此注意到可以藉由「腸道益生菌」來調節身體的免疫反應。醫學報導指出，LP33益生菌(Lactobacillus paracasei 33)是一種腸道益生菌，跟其他乳酸菌相比，LP33對胃酸有較強的耐受性，可以在腸胃道中保持較長時間的活性。根據成功大學醫學院實驗研究顯示，長期飲用LP33機能優酪乳確實可以調整體質。LP33機能優酪乳在2008年取得「輔助調整過敏

QMAG.org

體質」的國家健康食品認證，經動物實驗結果證實有助於促進第一型T輔助細胞活性。魏秋瑞說，喝了幾年的LP33優酪乳，自己和孩子們的身體不適的狀況真的緩解許多，「我們家衛生紙用的速度真的明顯變慢了。」

由於LP33機能優酪乳對於調整體質有明顯效果，魏秋瑞進一步注意到LP33品牌還推出更方便服用的保健食品。「益生菌的含量更高！」藉由導入最新技術，不但完整保留LP33優酪乳有益人體的成分，並獨家採用雷特氏B菌。除了好菌外，同時搭配使用取得健康食品認證的蜂膠原料，對於提昇身體自我保護能力有很大的幫助，益生菌結合頂級蜂膠的組合更是世界首創之專屬配方。魏秋瑞說，現在早餐都會飲用LP33機能優酪乳加上睡前一顆LP33益生菌膠囊。一個月下來，她發現，不但身體不適的頻率減少，對於解便也有幫助。

抗敏感必須預防勝於治療，除了改善居家環境，避開過敏原，多做運動調適壓力外，最重要的還是要從飲食著手，平時就補充LP33益生菌，讓您輕鬆擺脫敏感狀況。

**欲進一步了解LP33益生菌，請上網瀏覽：**
**http://9433.moo.com.tw/**

QMAG.org

1 日經《Associé》封面故事：主管必讀

# 紙筆寫下「罵什麼」「怎麼改」，讓責備發揮最大效果

本期《Associé》解說主管責備部屬時的技巧。日本溝通能力認定協會會長藤崎雄三指出，主管斥責的目的，不是為了發洩個人怒氣，而是引起部屬的自發性，讓其朝組織期待的方向與範圍進行努力，進而提升整體績效。因此，主管在責備時一定要聚焦，才不會讓部屬對主管的真正用意毫無頭緒。

發行日 2010.10.19 出版社 日經BP社

藤崎建議，主管在指正部屬時，務必先準備好紙筆，一面口說責備，一面在白紙上寫下「問題點」和「解決對策」。他強調，指責時，主管不可能完全壓抑自身的情緒，因此若沒有透過紙筆寫下重點，很容易愈罵愈憤怒，導致面談失焦；部屬也容易被負面情緒所影響，最後只記得被罵時的難過感受，反而忘卻主管真正的要求。

但寫下問題與對策後，即使主管口氣嚴厲，部屬依然能明確知道「我是為什麼被罵」以及「主管希望我怎麼做」；甚至進一步的改正計畫，都能在紙筆討論中逐步擬定出來。

藤崎表示，這種做法不僅能讓部屬信服，也能將部屬「單方面被責備的沮喪感」，轉化成與主管「雙方一起討論的共同作戰」，讓責備發揮最大實效。（編譯・整理／謝明彧）

2《THE 21》封面故事：工作者必讀

發行日 2010.09.10
出版社 PHP研究所

# 訂定明確目標，努力才會有回報

很多人都曾自問：「我比別人更認真、更努力，為什麼卻比別人更苦命？」其實，這都是因為用錯方法，努力才會付諸流水。《可惜之才的思考法》（暫譯，《残念な人の思考法》）作者山崎將志接受《THE 21》專訪時指出，很多人以為「累」就等於工作認真、勤奮，其實這種鄉愿的想法，正是讓自己陷入徒勞無功、白費力氣窘境的致命原因。因為，要讓每次努力都能命中要害、立即見效，需要的是技巧，而非蠻力。他認為，聰明的人會在每次投入工作前，先想清楚怎麼做會最省力、有效率，並量化目標，如明定「簽約數提升10%」，避免「提高月收入」等曖昧不明的目標。

曾任職於波士頓顧問公司（Boston Consulting Group）的日本知名管理顧問山本真司則認為，希望付出就會有成效，就應該放棄什麼都想做好、都想學的「優等生心態」，避免因為無法專心致志，找不到一個能讓自己廢寢忘食、充滿熱情的努力目標，而在一些小小挫折前敗下陣來、火速放棄，到最後什麼都做不好，無法長期持續。（編譯・整理／郭子苓）



QMAG.org

發行日 2010.10.01

3 《Inc.》封面故事：創業家必讀

# 紐約Van Leeuwen Artisan Ice Cream 冰淇淋車營收千萬的祕密：健康與口感

每天名正言順地享用最愛的食物，還能有錢拿，對大部分上班族而言彷彿是電影情節；但這其實是一段發生在紐約布魯克林橋下、黃色冰淇淋車裡，3個人夢想成真的真實故事。《Inc.》本期封面故事介紹的，是被當地知名部落格Gothamist比喻為「戒不掉的奶油搖頭丸」的Van Leeuwen Artisan Ice Cream冰淇淋店。它以5000美元標得的行動餐車為起點，於去年創下百萬美元營收，也證明「夢想」不但可能成真，更能養家活口。

2008年，班・范・呂文（Ben Van Leeuwen）等人懷抱「做出純天然又好吃的冰淇淋」的單純想法，透過親友集資8萬美元，以低成本的餐車形式創業。由於范・呂文等人堅持，冰淇淋內不得含有安定劑和防腐劑，基底更只能選用牛奶、蔗糖和雞蛋3種材料，導致苦尋不著願意合作的廠商。在沒有多餘資金成立工廠的狀況下，3位創業夥伴只能選擇在家中進行長達數月的嘗試與演練，克服餐車保冷功能的障礙後，終於做出口感和健康兼具的頂級冰淇淋。

現已擴充到3台的Van Leeuwen Artisan Ice Cream黃色「車隊」，已經成為紐約巷弄中可遇不可求的驚喜、觀光客的必吃甜點，不但在全美連鎖超市Whole Food Market上架，去年並於布魯克林開設第一家實體店面，成為築夢踏實的最佳例證。（編譯・整理 / 郭子苓）



QMAG.org

4《FastCompany》封面故事：經營者必讀

# 麥當勞「致勝計畫」：為標準化加入創新與差異化

發行日 2010.10.01

憑藉標準化作業流程（SOP）橫掃全球市場的麥當勞，開始進一步思考如何才能察覺每一位顧客的需求、加強互動，以給予更優質服務。這家速食龍頭在2003年時發展出「致勝計畫」策略（Plan to Win），以期走向下一個成長高峰。

「我要讓麥當勞成為各地的『社區活動中心』，」負責此計畫的麥當勞企業品牌概念副總經理丹尼斯・威爾（Denis Weil）道出「致勝計畫」的中心思想。

他授權各地的麥當勞去改造自己的店面，運用當地的建築素材、特殊消費行為等，讓麥當勞與地方民情相互融合。像法國羅浮宮旁的麥當勞，會在用餐區加上玻璃隔板、藝術家設計座椅及前衛派壁畫等，以更貼近當地顧客對品味和品質的追求。

另外，威爾也在麥當勞總部附近成立了一個實驗工廠，無論是餐點創新、流程再造、甚至是店面裝潢，都能先在這個工廠「試做」，並與來自其他國家的員工和消費者一起討論溝通。

例如，俄羅斯麥當勞為了疏通中午的人潮，就在實驗工廠模擬該國新設計的菜單和點餐機制，並商請各地消費者前來體驗、回饋，讓創新設計能夠更貼近現實。（編譯・整理／陳立唐）

5《MIT Sloan Management Review》封面故事：經營者必讀

# 愈懂得活用數據，企業績效愈高

發行日 2010.10.01

許多企業開始用資料分析工具診斷組織的問題，做為改善營運策略的輔助。本期《MIT Sloan Management Review》以問卷調查近3000名企業經營者，發現他們在推動以分析數據為基礎的管理時，存在一些共通原則：

**1 用來創新：**調查顯示，績效較高的企業經營者，首先會將調查數據用於「創新」，所發出的創新獎酬也高於績效較低的企業。他們認為，創新能為企業帶來競爭差異化，也認為這是經營企業最困難的部分。

**2 用來提升績效：**一間企業的分析技術和其競爭績效之間，存在明顯相關性。調查顯示頂尖企業資料分析的利用程度，是相同產業中績效較低者的3倍，足以說明資料分析是讓企業擁有競爭優勢的方法。

**3 應用結果：**理論上，資料分析完，就能找出策略方向。但事實上，大多數受試者都認為，資料分析最大障礙是，不知道怎麼利用分析結果改善組織。有些企業文化根深柢固，造成策略執行的障礙，或分析員無法解讀數字在企業營運中代表的意義。

因此，分析人員除了具備統計專業，也要有商學知識，才能為組織問出對的問題、提出對的假說，找出改善的關鍵。（編譯・整理／蔡芳紜）



QMAG.org

# 加入少年On Light計畫

## —起點亮孩子生命的熱情

面對臺灣走向國際化，以及學歷和家庭背景也變成評論的焦點後，國中畢業未升學未就業的青少年儼然成為弱勢的一群孩子，他們需要更多的機會和關懷，打開封閉的心防以及提升就業能力，因此行政院青年輔導委員會規劃了「少年On Light 計畫」，針對十五至十九歲未升學未就業的青少年為輔導對象，提供職涯探索、體驗教育、就業力培訓等課程，並依其興趣安排職場見習。

### 企業大力支持 善盡社會責任

目前計畫已進入了第三年，有許多企業更樂於提供見習機會給這些孩子，像是全家便利商店、燦坤企業、統一超商、小林髮廊連鎖企業等，或是美髮店、烘培坊、機車行等各種中小型企業，都釋放許多見習機會出來。參訓的學員除了獲得一技之長外，也對未來有清楚的方向。這不只是盡企業責任，也能為企業的形象加分，幫助孩子點亮希望之光，更能讓臺灣向上成長茁壯。

### 他們都是我的孩子

連鎖便利商店的莊店長投入關懷弱勢族群已長達十年，一開始加入「少年On Light計畫」是希望能盡社會責任，為迷途的青少年找到新的生活方向。莊店長認為面對這些孩子，其實他們和一般青少年並沒有什麼差別，只要適時的關心和引導，一步步教導孩子熟識工作內容，「他們都是我的孩子，所以我很放心的交給他們」莊店長爽朗的笑著說。

### 孩子眼中的第二個家

莊店長表示，這些青少年可能因為原生家庭的因素，讓孩子在成長的過程和一般人不一樣，而對自己沒有信心。像是阿盛(化名)剛來到店裡時，不敢面對人群、也不輕易開口對陌生人說話，在大家細心的引導和教育之下，阿盛漸漸的走出原先限制住自己的小天地，開始主動和客人寒暄，個性也變得更加活潑開朗和自信。「這裡是我第二個家」阿盛開心的表示，也因為阿盛表現良好，見習結束被企業主留任繼續工作，更改善了原本親子之間緊張的關係，就像衝破土壤的種子般，陽光灑落在發芽的葉苗上，重新活出新的自我。對莊店長來說，這只是他回饋社會的一小部分，「就像培訓的輔導員不遺餘力的付出愛和關懷，這點小事微不足道」，他持續的提供孩子見習的機會，並且對孩子的成長感到驕傲。

### 許一個希望 改變企業與孩子的未來

參加「少年 On Light 計畫」對企業來說是一個新的改變，因為這些孩子在外表的武裝之下，其實有顆更溫暖、更單純的心，只要企業願意伸出手給他們機會，他們有更多的耐力和堅持完成工作，也更能珍惜得來不易的機會。即便一開始孩子可能比較害羞，不敢主動面對人群，但是在大家的鼓勵和溝通之下，孩子不但主動積極的面對客人，也激發出更多的潛能。參與計畫的友好企業主皆號召更多的企業加入「少年 On Light 計畫」，許給孩子一個希望，也回饋更多給社會。

行政院青年輔導委員會
National Youth Commission, Executive Yuan

網址：http://neet.nyc.gov.tw　洽詢專線：中華民國中小企業協會 02-2366-0812 分機155或157

QMAG.org

http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/

刊載日期 2010.09.30
原文標題 〈Manager：Do You Know When to Keep Your Mouth Shut？〉
馬歇爾・葛史密斯是著名顧問，著有《UP學》《經驗學習》等書，美國《商業周刊》稱他是史上最具影響力的領導力訓練家之一，曾與超過80位頂尖企業的執行長共事。

馬歇爾・葛史密斯（Marshall Goldsmith）部落格：主管必讀

# 主管，你知道自己該閉嘴了嗎？

許多經理人為維護面子或地位，會在員工貢獻出個人看法、尋求主管回饋時，冷漠回應，或是在無關緊要的環節上吹毛求疵。然而，葛史密斯觀察，當經理人並非誠心誠意地指正、給出建議，部屬會認為「主管只是想藉機展現聰明才智」，或是自己的創意被老闆「搶走」，成了「老闆的創意」。主管這樣的行為，很可能會影響部屬的工作熱誠、甚至破壞團隊士氣。

因此，葛史密斯建議，當主管要回應下屬想法時，應先自問：「我的看法，會不會澆熄他們完成工作的熱情？」如果會，則再問第二個問題：「那我的意見所帶來的價值和好處，有沒有辦法彌補員工流失熱情的缺口？」如果答案是否定的，代表員工目前做法已經頗為恰當，此時主管只需要給予肯定，放手讓員工處理即可。

在團隊會議時，經理人發言前應先告訴自己：「我提供想法，是為了要讓我們的團隊更有效率，以便解決問題。」假如主管沒有這樣的自覺，反而仗著「官大學問大」的心態刻意賣弄，也將會引起員工反感，製造關係裂痕。（編譯・整理 / 陳立唐）

http://sethgodin.typepad.com

賽斯・高汀（Seth Godin）部落格：行銷人員必讀

# 軟體怎麼賣？想想如何串連使用者

過去，只要能夠穩定運作，就是個能賺錢的好軟體；而今，網路上的免費軟體琳瑯滿目，單憑寫軟體已無法再成一筆生意。賽斯・高汀在部落格中指出，業者必須發展出一套「恰巧涉及軟體」（happens to involve a piece of software）的商業模式，因為新的軟體商機，獲利關鍵已不再是軟體本身，而在於服務。

高汀觀察，網路普及對軟體業造成的改變有兩個：第一，業者能更有效地找到潛在消費群，這使他們說服消費者購買的機率大增。第二，網路也促進使用者之間的溝通，這使得好用的軟體可以更快速形成口碑。因此，業者設計軟體時，必須提高使用者之間的聯繫價值，創造介面的不可取代性，才可能在未來向使用者收取費用。

最後，如何讓使用者掏錢？高汀表示，大多數人都認為，網路上的互動應該是免費的，但免費服務容易被取代。因此，為了建立服務的獨特性，創業者可以提供一段免費試用期，讓使用者建立連結後，再開始收費。或是將軟體陳列在使用者預期會發生交易的平台，例如App Store，使用者願意付費購買的機率將會更高。（編譯・整理 / 蔡芳紜）

刊載日期 2010.10.05
原文標題 〈The Business of Software〉
賽斯・高汀是行銷大師，著有《紫牛》《行銷人是大騙子》《低谷》等暢銷書。史丹佛大學MBA，曾任雅虎行銷副總裁、《Fast Company》專欄作家。他的部落格是全球點擊率最高的商業部落格。



QMAG.org

苗栗縣政府國際文化觀光局

# 以創意設計另類傳承 在地文化

鳳茭杯

近年來，
台灣各大宗教廟宇興起神明肖像商品化的風氣，
透過神像擬人化搭配商品包裝，
讓年輕族群更樂於接觸民俗信仰。
透過創新的設計語言，
讓無形的文化資產得以生動活潑的呈現，
更為貼近普羅大眾，
不僅讓宗教藝術更具有玩味的價值與趣味，
也為生活注入濃濃的藝術文化風貌。

## 新穎文創精神，成功重新詮釋傳統信仰

位於苗栗縣的白屯沙媽祖歷史悠久，擁有獨樹一格的徒步進香文化，是許多人共同的記憶。苗栗縣政府爲推廣境內文化特色產品，選定以『白沙屯媽祖繞境信仰活動』的質樸精神，與頑石創意共同構思合作，結合白屯沙媽祖的獨特性、繞境活動與相關習俗的傳統性，並且運用苗栗當地木雕質材概念，成功打造出『白沙屯媽祖文創商品』。

白沙屯媽祖文創商品不只將特色工藝與在地文化結合，更探索民俗信仰的保存並同時融入創新概念，透過文創商品結合在地特色產業，除了凸顯原有白沙屯媽祖的文化特色，更能與苗栗當地產業有更多串聯與面向。

## 打破Q版神明肖像熱潮，主打溫柔慈悲形象

在一片Q版神明肖像公仔的熱潮下，由苗栗縣國際文化觀光局構思、頑石創意所設計的『白沙屯媽祖』改以溫柔慈悲的形象推出，徹底顛覆我們對神明肖像只能用Q版可愛現身的想像。

爲了具體呈現白沙屯的歷史緣由，主視覺下方線條以「西臨海峽、東倚山巒」的根地概念出發，坐落於其上的白沙屯字樣，在方正之中以弧狀導角的手法打破剛硬的字型外觀，帶出村民生活樸實，面對自然環境養成勤奮刻苦的性格，同時以這種剛柔並存的設計表現，帶領民眾走進白沙屯豐富且精彩的人文與自然景觀之中。

## 結合苗栗木雕產品，大膽運用新穎玩物思維

『桌上平安DIY系列』，即是利用苗栗三義木雕產品的印象，以3D木板質材拼組出立體精緻的廟宇建築及神轎模型，強調真實手作的精神，傳達空間趣味與設計功能的結合。小巧精美的『桌上平安DIY系列』，除了享有遊玩空間尺寸大小的趣味，更能獲得心靈上的滿足與安定。

『隨機投緣系列』，則是主打傳統文化的翻轉與創新。以民俗信仰中擲筊、抽籤等與神明溝通的方式提案，將白沙屯媽祖文化中深具特色的筊、詩籤、令牌作爲創意的發想，用生活且趣味化的方式包裝，結合人們到宮廟中祈求未來與希望的希冀，吸引眾人目光，進而達到文化推廣目的。

桌上平安DIY系列

隨機投緣系列

上上籤

QMAG.org

精選獎勵旅遊
最佳住所

# 劍湖山王子大飯店
# 量身打造活力會議

歲末將近，為了犒賞員工一年來的辛苦，愈來愈多企業選擇在渡假休閒飯店舉辦獎勵旅遊或是會議假期，一方面藉由渡假飯店的設施與周圍的天然景點，安排豐富的活動來讓員工放鬆心情，另一方面也可規劃充電課程或團體活動，來凝聚向心力。

## 南洋風味的渡假飯店

座落於中台灣古坑的劍湖山王子大飯店，坐擁在群山環抱的咖啡原鄉。飯店的設計流露出峇里島休閒風格，就像峇里島一向給人放鬆舒活的印象，劍湖山王子大飯店的設施也具有減壓樂活的輕鬆感。不僅佔地60公頃並更鄰近劍湖山世界主題樂園，共有310間雅緻客房，每一間房裡都裝有衛星頻道與寬頻上網等。此外，飯店還貼心提供健身房、三溫暖、兒童故事屋及兒童遊戲室等多項休閒設施，讓旅客能夠徹底放鬆心情，享受悠閒好時光。

最特別的是，劍湖山王子大飯店愈夜愈美麗！夜晚可漫步在 15,000坪的劍湖山「園外園」，除了可欣賞劇場表演的特技秀之外，還有可體驗全球最新電影實境鬼屋【驚悚電影院】，盡情享受星光夜景，隨時都充滿驚喜。

在休閒渡假飯店慢活有許多美好的體驗，而品嚐各式精緻的料理，更是視覺、味覺、嗅覺的極致饗宴。劍湖山王子大飯店提供饗客們多樣化非嚐不可的精緻美饌。例如中餐廳有廣受歡迎的台灣佳餚；而西餐廳則由主廚依季節時令，精選當地的新鮮食材入饌，提供多種中西日式料理，目不暇給

**尾牙春酒・一泊二食相聚同樂**

四人成行每人NT$1750起

| 每房 | 4人一室<br>1750+10%(每人) | 3人一室<br>2000+10%(每人) | 2人一室<br>2500+10%(每人) | 單人一室<br>4100+10%(每人) |
|---|---|---|---|---|
| 平日 | 7700 | 6600 | 5500 | 4500 |
| 假日<br>(每房加價1200) | 8900 | 7800 | 6700 | 5700 |

**專案內容** | 專案期間：2010.10.01-2011.02.28

- 高級客房住宿一晚
- 豐盛自助早餐一客/人
- 尾牙圍爐宴(中式合菜晚宴)、歐式自助餐二選一 /人
  (合菜提供獨立式包廂或宴會廳、自助餐位置於全新二樓西餐廳)
- 飯店精選伴手禮85折優惠/人
- 加價購置主題尾牙秀 三選一
  (魔法學院風/世界擂台賽/Cosplay航海王)

※ 客房提供早報／礦泉水／無線上網 免費使用停車場／健身房／兒童故事屋／兒童遊戲室

QMAG.org

的豐富料理，每一道都令人垂涎欲滴；而位於和園會館內的和康日式涮涮鍋餐廳，以最優雅靜謐的用餐環境，精選食材搭配季節時蔬及特製風味高湯，提供新鮮清新的輕食美味。

## 活力MICE會議假期

劍湖山王子大飯店除了提供渡假、休閒娛樂與住宿的完善硬體設施外，今年特別針對企業獎勵旅遊與渡假會議推出「活力MICE會議假期」，提供會議規劃、活動行程、團體凝聚與創意團康等四大規劃，讓企業可以體驗別出心裁的會議假期。

舉例來說，針對終年在都市辦公室的上班族，規劃親近自然的深呼吸有氧晨間健走活動，享受森林芬多精。傳說鄭成功的寶劍立於劍湖，導致終年泉水汩汩湧出，而湖旁的慈光寺地靈人傑吸引眾多信徒前來觀拜，讓晨間健走不只踏青尋幽，更能在晨鐘暮鼓聲中洗滌心靈。除了健走行程外，也規劃西點師傅傳授餅干烘培的課程；或由專人教學汽球DIY折出有趣的造型。無論是晨間健走行、烘焙教學趣、汽球折疊樂，都是免費加值的會議服務。此外，隨著當季咖啡的結果季節，還可量身規劃咖啡半日遊，體驗漫步咖啡飄香與咖啡烘焙DIY樂趣，品嚐熱呼呼的魔豆香醇魅力。

擁有堅強企劃團隊的劍湖山王子大飯店，規劃出企業最佳的充電之旅，提供最完善的軟硬體設備，針對企業不同會議的需求，提供大小不同的會議場地，舒適寬敞的會議空間，新穎先進的會議設備與容納272人階梯式的國際會議廳。另外還有三間會議室均設計為多用途的場地，可依客戶的會議需求彈性調整不同型式的會議型態。而一樓宴會廳空間也足以容納800至1000人，氣派雄偉的挑高設計，配合先進燈光音響設備，讓主題會議的活動發揮到淋漓盡致。在凝聚團體向心力的部分，劍湖山王子大飯店則設計拳擊主題會議，透過拳擊情境，讓同仁揮拳動動筋骨，在運動揮汗之餘，同時也藉由實際體驗臨場感，激發員工的創意因子，凝聚團隊向心力。

## 邂逅雲林的美麗戀曲

劍湖山王子大飯店緊鄰古坑風光明媚的綠色隧道與華山風景區，周邊景點豐富，遊客可輕鬆探訪古坑特色之美。例如全長兩公里的古坑綠色隧道，隧道入口旁有蜜蜂故事館，提供蜜蜂生態的導覽與實地體驗，而沿隧道旁還有台糖小火車以及新闢建的景觀公園，非常適合企業伙伴們一起同遊。從綠色隧道進一步延伸的華山風景區，是雲林縣最佳旅遊去處。此外，華山風景區有規劃完善的登山步道，近年來種植咖啡，旅客可以邊品嚐咖啡邊欣賞夜景，既浪漫又愜意。

還有什麼比得上在咖啡故鄉與主題樂園的懷抱舉辦會議假期更令人心動！無論住宿、渡假、休閒、會議，劍湖山王子大飯店豐富企業的獎勵旅遊與會議假期之旅，期待您親臨體驗！

更多相關劍湖山王子大飯店的資訊請上www.jph.com.tw

### 四人小團體也可享受活力會議假期

MICE會議加值服務(FREE) 四人成行 每人NT$2300起

包括：

- 高級客房住宿一晚
- 活力早餐/主廚午餐/精選晚餐各一次
- 會議室一個時段/能量茶點一次
- 劍湖山夜間園外園門票一張/人
- 晨間健走行、烘焙教學趣、汽球折疊樂，活動三擇一
- 享有劍湖山王子大飯店伴手禮優惠價85折
- 加購主題樂園單日門票優惠價499元

專案使用期間至2010.12.31止

QMAG.org

1 簡報秘技

# 演說結構流6招，內容精簡、更吸引目光

不管是內部會議報告、客戶廠商提案，或是參加產業年會、舉行產品發表，「簡報演說」幾乎是每位工作者一定會遇到的任務。對此，很多人常犯的錯誤是「內容安排失當」，拚命想把找到的資料都塞給聽眾，結果不僅導致演說時間失控，也讓聽眾愈聽愈無聊，完全不知道講者想要傳達的重點。

想要解決這個問題，日本知名行銷大師神田昌典在《超神速全腦學習法》中提出一套6步驟的「演說的結晶」結構流技巧（如【附表】），透過明確安排簡報每階段的內容和時間，讓你的台上演出，從開始到最後都如行雲流水般順暢。

## 步驟1 開場白：讓聽眾不斷點頭

開場白最主要的功能就是「設法安定聽眾的心」，讓聽眾關心講者接下來所要談的內容。除了基本的玩笑、感謝外，神田建議可以採用一種「YES大集合」（YES set）的技巧，在開場時先傳達幾個任何聽眾聽了都會「嗯！嗯！」不斷點頭的訊息，例如「感謝大家在百忙中特別撥空前來」，接著表示「關於今天的演講，有的人可能事先看過了，有的可能還一無所知」等等。他強調，只要反覆拋出幾個任誰都會點頭表示Yes的內容，就可以讓聽眾逐漸走進講者的話題。

## 步驟2 主題：簡報的最終目標

一開始就報出主題，是為了「鎖定焦點」，讓演說的最終著地點明確，如此演說者和聽眾就可以藉著對目標的分享，增進彼此了解。神田表示，如果不這樣做，聽眾很可能會無法掌握要點，聽到最後還是一臉茫然，完全不了解演說者想說什麼，於是演說就會變得冗長，給人呶呶不休的感覺。

## 步驟3 前提：聽眾為什麼在場？

前提的用意是「陳述講者自己對主題的看法」，如果聽眾不知道講者對主題抱著什麼樣的看法，會不知道該用什麼態度來聽演說，如此他們的專注力就會在半途消失。神田建議，構思前提的祕訣在說出「總而言之，我想說的是……」或「一語道破，我想說的就是……」之類的話語後，秀出一小段文章，聽眾就能馬上知道自己在場是為了什麼。

## 步驟4 背景：分享自己的觀點如何形成

神田表示，透過背景資訊分享，說明自己的看法為何形成，聽眾可以針對講者的體驗、經歷、為人品行擁有共同資訊，如此就可以對講者個



QMAG.org

人有更深一層了解，而不會發生聽者單純為反對而反對、或為贊成而贊成。

## 步驟5 根據：這是因為……

神田指出，「根據」是一場演說最重要的部分，也是講者能不能說服聽眾的關鍵。進行根據解說時，最重要的是「做重點提示」，例如「我要從以下三點進行分析」「我要說明提案的優、缺點」等，藉由這種「以地圖說明目的地」的做法，先一步告訴聽眾演說內容接下來的前進方向，讓大家可以邊整理資訊、邊進行理解。

在說明要點時，神田建議不論重點有多少，最好都歸納成「三點」。因為一、兩個論點力道不足，會讓人覺得說服理由模稜兩可；四、五個以上又過於冗長，聽眾聽完根本記不住，「三個」則是最適合用來推動議題的數量。實務上，聽眾只要一聽到演說者宣布「重點有三」，往往就會安下心，做好聽下去的準備，並覺得講者是個有邏輯的人。

而如果需要進一步詳細說明，神田建議反覆使用「為什麼我會這麼說呢？這是因為……」的自問自答句子，把與根據有關的事實一項項列出來，如此就能順利引導聽眾的思考邏輯，讓原本含糊不清的看法變得鏗鏘有力。

## 步驟6 結論：產生「回力鏢效果」

做結論時，講者不需要再提出新的資訊，最佳做法就是「把前提的內容原封不動地重複一遍」，例如回頭去碰觸和開場白有關的資訊。神田解釋，這稱之為「回力鏢效果」（boomerang effect），可以讓大家回到已經遺忘的開始，將過去與未來連結在一起，創造出內心深處的感動。（取材自《超神速全腦學習法》，商周出版。整理／謝明彧）

**有效運用「演說的結晶」來完成簡報架構【附表】**

| | 部分名稱 | 基準時間 | 內容 |
|---|---|---|---|
| 1 | 開場白（Opening） | 只要1～2分鐘 | 相關的插曲、玩笑、感謝等等 |
| 2 | 主題（Theme） | 1分鐘以內 | 今天，我想要說的是…… |
| 3 | 前提（Premise） | 只要1～2分鐘 | 我認為…… |
| 4 | 背景（Background） | 3～5分鐘 | 我會這麼想的原因是…… |
| 5 | 根據一（Proof） | 配合演說時間可長可短 | 有三個論點，現在我就一一說明，第一個論點是…… |
| | 根據二 | | 第二個論點是…… |
| | 根據三 | | 第三個論點是…… |
| 6 | 結論（Conclusion） | 只要2～3分鐘 | 結論是……<br>・反覆再說一次和前提相同的內容<br>・再提和開場白有關的內容，緊扣聽眾心弦 |

資料來源：《超神速全腦學習法》，商周出版



QMAG.org

## 臺北市風格好店

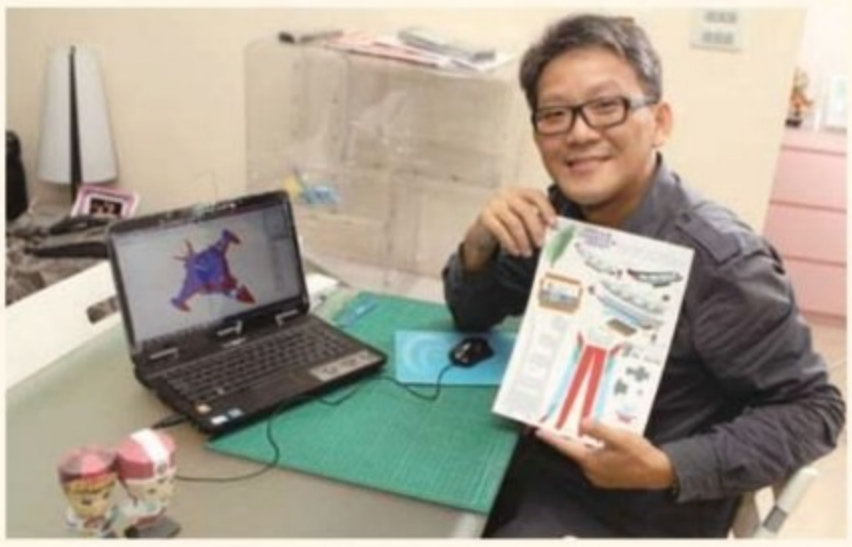
# 原創美學、互動體驗——城市新魅力

當城市居民對生活的想像，不再以功能導向而是注重品味，不再追逐名牌而是強調自我風格時，你會發現，僅僅只是一個轉角，都會有讓人驚艷的特色店家。
現在就一同探訪藏身在臺北市巷道的風格好店，體驗原創品味，感受臺北市風格魅力。

當一個城市蓄積了無限的創意能量，城市才開始有了生命。在這個活了過來的城市裡，僅僅只是一個轉角，都會有不期然的驚喜，像是座落在士林區的「be*U」手工童鞋，這可是許多政商名流指名購買的「金孫鞋」；還是在信義區搭起傳統與現代的對話空間的「米類工作坊」，是喜愛原住民圖騰的外國朋友必訪的聖地；甚至開在萬華鬧區中的「破銅爛鐵」，都有獨特的自我主張，等待獨具慧眼的買家收藏；「玩樂高興古董小舖」將簡單的四方積木，變化成創意衣飾和配件；正是這些散落在巷弄間的風格好店，讓臺北成為生活創意隨手可得的潮流都市。

創意經濟時代來臨，城市競爭力正逐漸取代國家競爭力，為形塑臺北獨特的城市魅力，帶動市民及業者對創意生活的共識，臺北市商業處自2008年起推動「臺北市創意生活產業發展計畫」，一年多來，共募集了635家風格好店，這些店家或有精心打造的原創設計商品，或提供深度互動手感體驗，讓消費成為一種美好的經驗。

為鼓勵更多有原創想法的人開設屬於自己的店面，臺北市自今年起，更以「原創美學」及「互動體驗」為核心，舉辦「風格好店創業競賽」創業



藍圖徵選活動，希望發掘具原創美學與互動體驗高附加價值的店家，同時藉由這些優質店家的 磚引玉，帶動臺北市創意生活產業的發展。今年風格好店創業計畫活動得獎者「瘋紙趣」工作室的徐啟文，將其長期對紙藝的興趣與熱情，化為可控管的數位作品資料庫，同時結合網站的宣傳與互動，讓更多人欣賞到紙藝品的創意與樂趣，「原來好的作品，即使最不起眼的紙，也能感動人心！」

一個城市的精彩，除了原有的歷史文化涵養，更重要的是城市居民的活力與魅力，才能建構屬於自己特色的創意城市。現在，就跟著我們一起體驗屬於臺北市的創意生活及風格好店。

QMAG.org

❷業務祕技

# 陌生開發4步驟，初次見面就讓客戶點頭

開發陌生客戶，著實是困難、甚至令人懼怕的事情。多數人不擅長與陌生人聊天，更遑論銷售不知對方是否需要的產品服務。《業務員，你就是自己的老闆》提到，許多業務主管僅要求部屬持續接觸客戶，卻從不過問他們應該做多少準備，才能有效地從未曾合作過的顧客手上拿到訂單。事實上，作者克里斯・萊托（Christ Lytle）認為，只有做好每一項細瑣、但都具有意義的預備工作，陌生開發才不致招來反感，讓業務人員得以累積推銷成功的能量。

想和初次拜訪的客戶開啟話題，得到對方信任，進而獲取豐厚的業務成果，可試著執行以下4個開發步驟，你將更容易得到業務機會與客戶回應。

**步驟1　寄送相關報導給客戶：**從報章雜誌或任何出版品上，剪下一篇或數篇與客戶相關的商業議題與趨勢的文章，附上自己的名片和留言，郵寄（或傳送）給潛在客戶。

這麼做的意義，是當競爭對手用產品說明書、價目表等制式資訊來增加潛在客戶的負擔時，你靜靜地展現出想了解對方，並尊重對方時間資源的貼心特色，有利於在一片平凡業務員中脫穎而出。

**步驟2　寄出自我介紹信，預約致電時間：**介紹信簡單傳達自己是誰，準備做些什麼事，並果決地和對方約定：某個時間你將會來電。

此外，務必在信中加上一句提醒，「這次會議（通話）不需要做出任何決定，而是要發掘事實。」這句話可以將第一次會面定位得比較不具威脅性，能夠減少客戶接下來拒絕見面的可能。讓顧客擁有主控權，才有利自己的業務進行。

**步驟3　巧妙閃躲祕書的阻礙：**一般來說，你的客戶可能會有祕書、有助理，而這些人的工作就是過濾一些不必要的來電。當祕書或助理並不打算為你轉接電話時，可試著暗示對方，你已經和客戶約好通話時間，而且客戶正在等你的電話。除非客戶剛好在開會、在講電話、或不在辦公室，運用這樣的說法可提高接通的機會。

**步驟4　確認碰頭時間，謹記通話目的：**比較適當的會面時間，是在通過電話的一周、或甚至是兩周後，而不是突兀地要求明天或後天會面。訂在幾個星期之後的原因是，能夠幫助潛在顧客寬鬆地規畫接下來的行程。著急地想要趕快碰面，只會增加對方當場拒絕的機率。

最後，千萬牢記在心，第一次和客戶通話的重點，是讓對方接受會面、接受當面業務簡報的邀約。避免在還未取得對方信任前，就陷入電話簡報的陷阱，否則將讓自己立於不利之處。（取材自《業務員，你就是自己的老闆》，經濟新潮社出版。整理／陳立唐）



QMAG.org

❸ 創意祕技

# 「守破離」3階段，創意，從遵循教條開始

對很多人來說，創意幾乎等於天賦，但對日本7&I生活設計研究所社長藤卷幸夫來說，創意的世界裡沒有天才，只有不斷的學習與努力。藤卷原本是個平凡無奇的大學生，畢業後進入伊勢丹百貨公司工作，從整理庫存、跑腿做起，到在店內創辦雲集新銳設計師的「解放區」、生活風格賣場「BPQC」等，被市場譽為「魅力採購員」。

2000年藤卷離開伊勢丹，擔任聲請破產的福助公司董事長，運用他在伊勢丹體悟出的創意3步驟：「守破離」，以各式方法重整公司，一年半就在負債426億日圓的狀況下轉虧為盈。他在《「守破離」創意學》中提出，創造是反覆循環的「守破離」，當你達到「離」的境界，可以再次把「離」當作「守」，重新開啟下一個循環、讓創意源源不絕。以下介紹守破離3步驟，並以藤卷改造破產的福助公司為例說明。

**Step1：「守」——學習教條、遵守教條**

守的原意是：「完全遵守教條，學習教條。」簡單地說就是了解事物。還記得剛到新公司，總是被拉著跑，不停地學習、做筆記嗎？學習，是任何新手的必經之路，同時也是創意的起點。藤卷認為創意不會從天而降，一定要不斷地從錯誤中學習，累積經驗。

福助原是一間擁有120年傳統的日本老牌襪子廠商，2003年破產申請重組。藤卷轉任福助董事長之初，便是從「守」開始，先與數百位員工一對一談話，把公司的歷史看了幾十次，跑遍了所有販賣福助商品的店家。在這個階段，他徹底地了解公司、員工、商品。

**Step2：「破」——破壞以往學到的事物**

突破就是創意的萌芽。在這個階段，破壞事物，重新設定以往學到的東西，亦即突破自己的殼。藤卷表示，破是磨練創意的階段，可以表現在很多方面，舉凡顏色、髮型、制度、規矩都可發揮。好比選購衣服，若總是非黑即白，並無法培養出創意。

藤卷在徹底調查福助之後，開始進行各種破壞活動，舉凡將總公司從大阪遷到東京、重新設計福助的商標、大幅修改人事架構、廢除舊的年資階級制度，甚至採用不到30歲的女性擔任絲襪部長等等。

**Step3：「離」——綜合知識與創意，創造新事物**

運用「守」階段累積的知識，和「破」磨練出的創意，綜合起來創造新的東西，就是「離」。進入「離」的階段表示你已經脫離過往、可以自成一家，確立自己的風格。

經歷了守與破的循環，藤卷的新福助於2004年在阪急百貨公司地下一樓，開了一家專賣店，2005年又在JR站內開了另一家店，大大提升了福助的銷售量。藤卷運用「守破離」的循環，改造了1990年代的伊勢丹百貨、重塑破產的福助公司。如果你不知道如何發掘創意，不妨學習並實踐「守破離」的生活，打造自己的創意循環！（取材自《「守破離」創意學》，臉譜，城邦文化出版。整理／黃莎蘋）



QMAG.org

企業如何建立「核心能力」？

# 考量「顧客利益」需求，發展企業未來競爭力

如何建立「核心能力」（Core Competency）強化競爭力，是許多企業視為第一要務的工作，然而大多數企業對於核心能力的認知與做法，普遍一知半解，因而遲遲無法建立起核心能力。

管理大師蓋瑞・哈默爾（Gary Hamel）與C.K.普哈拉（C.K. Prahalad）在《競爭大未來》書中指出，核心能力是一群技能與科技的組合，能使企業為顧客提供某種特殊的利益。例如索尼（Sony）提供給顧客的特殊利益是「好攜帶」，其核心能力則是「迷你化」；聯邦快遞提供的利益是「即時運送」，核心能力則是高效率的「後勤管理」。

因此，當企業決心建立新的核心能力時，應該定位在創造一系列新的或改進現有的「顧客利益」上，而不是針對單一產品市場進行改變。例如當年索尼在隨身聽與掌上型電視發明前，就決心致力於發展「好攜帶」的相關能力，而不是基於對單獨新產品或服務的預測，而企業一旦建立起新的核心能力後，便可依此能力打開多種潛在的產品市場，而這也是核心能力的領導地位之爭，通常會先於產品領導地位之爭的緣故。

哈默爾與普哈拉同時也提醒所有的企業，若不能在核心能力上領先，被三振出局的可能就不只限於一種產品市場，並且會錯過大好的商機。因為核心能力是開發未來產品的泉源，是競爭力的「根」，而產品與服務則是「果實」。

## 核心能力競爭4層次，打造競爭優勢

蓋瑞・哈默爾（Gary Hamel）與C.K.普哈拉（C.K. Prahalad）指出，核心能力競爭可分成4個層次，未來的競爭主要會發生在第一～三層，而不是企業普遍關注的「品牌占有率競爭」（第四層）上。

**1 發展與取得構成核心能力技能、技術之爭**

取得構成核心能力的技能，包含科技、人才、結盟對象及智慧財產權。例如有遠見的藥廠，可能就會「簽下」頂尖大學教授所進行的研究專案。

**2 整合核心能力之爭**

核心能力是各種技能、科技及知識的綜合體，例如汽車公司要製造一部車子，須運用各種不同領域的能力，如何協調整合互不相干的科技技能，成為重要的核心能力。

**3 擴大核心產品占有率之爭**

「借用」下游合夥企業的配銷管理、品牌，取得「虛擬」市場占有率，例如聯邦快遞將其系統及顧問服務視為核心產品，出售給需要管理複雜後勤業務的公司，擴大核心產品占有率。

**4 擴大最終成品占有率之爭**（自有品牌+OEM）

只在意擴大品牌占有率的企業，或許覺得「租用」競爭對手的能力，比投資建立自己的能力來得划算，但一旦其他市場所發展出來的能力帶來本行的新競爭者，企業就會措手不及痛失市場。



製圖・整理・編輯 / 陳清稱　審訂 / 丘宏昌（清華大學科技管理研究所教授）

QMAG.org

# 明辨四大課題，建立核心能力

企業應該培養哪些核心能力以因應未來的變局？除了必須根據策略架構而定外，運用核心能力暨市場矩陣，區分「現有能力」與有待取得的「新能力」，以及分辨「現有市場」與「新市場」的需求，將有助於企業看清未來應取得的能力目標為何，並為現有能力尋求新的應用。

而企業為了建立核心能力的領導地位，除了必須付出長時間的心力外，還必須注意以下兩點：

**（1）針對未來應取得的核心能力建立共識；**

**（2）盡力維持負責此一任務團隊的穩定性。**

企業對於應該培養哪種新核心能力，除非高階主管具有一致的立場，否則各事業單位各自追求培養計畫，若不是陷入力量分散的困境，就是根本無法建立新能力。

新能力

現有市場

新市場

現有能力

## 10年後第一

●**面臨挑戰**：企業想要保有並擴大現有市場上的優越地位，必須培養哪些新的核心能力。

●**建議做法**：企業應多方思考目前用來滿足現有顧客需要的能力，將來會被哪些新能力所取代或淘汰；哪些是今日應培養的核心能力，才能使公司在五或十年後，被客戶視為第一流的供應商。

●**企業案例**：IBM當年因深知顧客除了購買電腦與軟體外，更想為實際業務上的問題購買「解答」，因而大力改進企業顧問服務的技能，成為頂尖的資訊技術供應商。

## 機不可失

●**面臨挑戰**：指的是與企業現有市場地位或能力基礎，沒有交集的商機，但因這這些機會非常重要，企業還是會決定投入其中。

●**建議做法**：陸續進行小規模、有目的購併組成聯盟，藉機了解並取得進入此行業必要的能力，繼而再探討可能的應用範圍。

●**企業案例**：日本當年將航太工業視為一個不可失的大好商機，有多家公司經由與美國、歐洲的航太公司締結聯盟，並投下相當資本，逐漸建立起機身、衛星及火箭方面的能力。

## 填空

●**面臨挑戰**：企業在現有能力、產品或服務的組合中，如何找出合適的能力支援產品，或引進企業內其他部門能力，以強化產品在市場上的地位。

●**建議做法**：企業應自問擴大部署現有能力，以增進現有市場地位的機會在哪裡。

●**企業案例**：佳能（Canon）將精密機械、精密光學、微電子與電子影像等核心能力，廣範地運用在雷射印表機、EOS自動對焦相機等產品線上；奇異（GE）成功地使發電機部門與噴射引擎部門的能力相互交流，提升大型渦輪精密材料製造及工程技巧。

## 白色地帶

●**面臨挑戰**：不屬於企業現有事業單位管轄範圍的商機，主要目的在於如何將現有核心能力應用到新產品或市場上。

●**建議做法**：企業必須以核心能力為出發點，思考何種能力能夠帶給顧客更多的利益，還有哪些有待發掘的空間。

●**企業案例**：當年索尼（Sony）之所以能發明隨身聽，靠的就是索尼在錄音機與耳機的能力，而產生的「白色地帶」商機，由此可見，企業只要不被眼前的產品與市場所局限，就能運用堅實核心能力為後盾，進行多角化經營。

資料來源：《競爭大未來》，智庫文化



QMAG.org

圖解企畫學4：UNIQLO的4個成功關鍵

# 落實現場管理，精準掌握市場變化

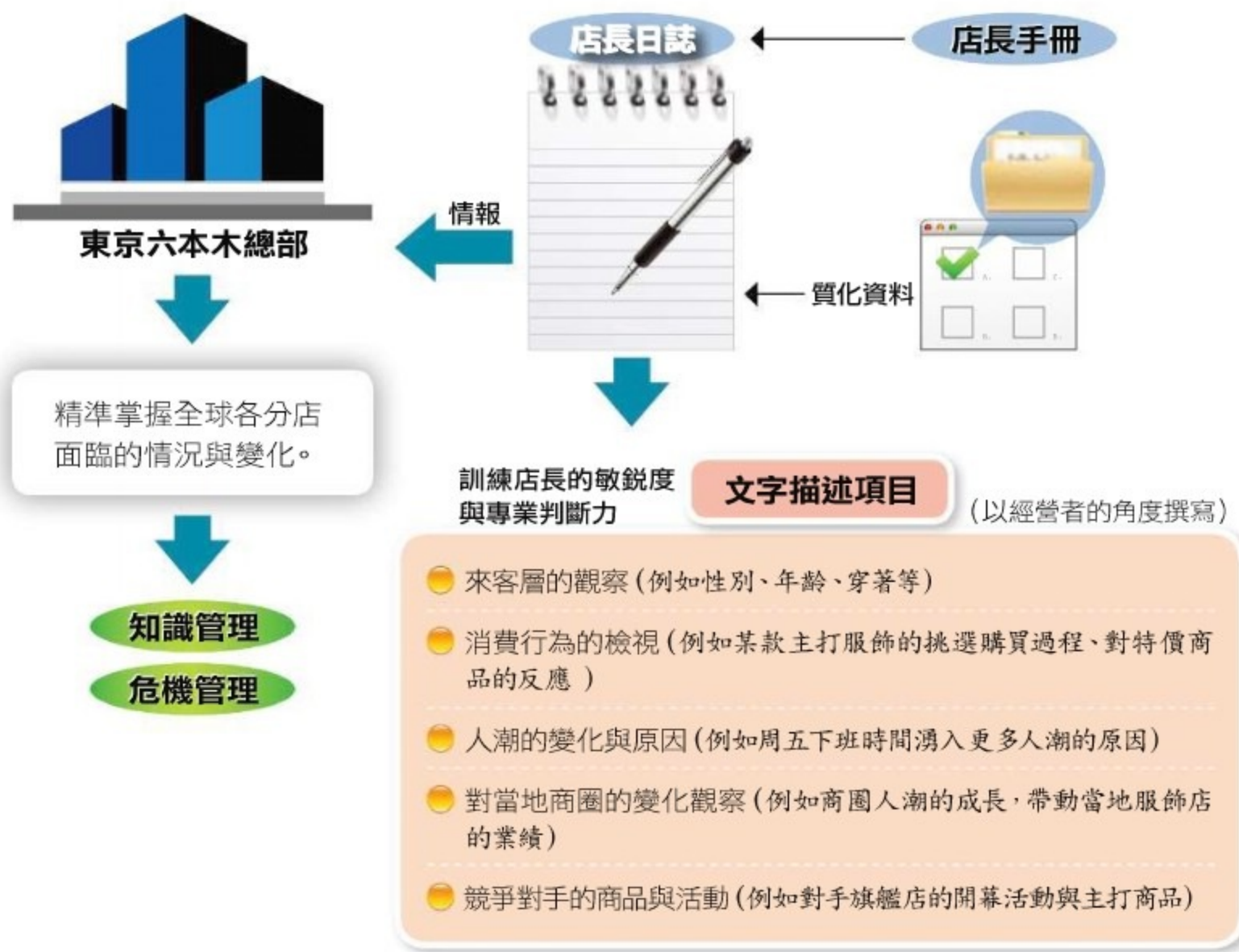
繼上期分析UNIQLO（優衣庫）在休閒服飾業的定位後，本期將針對UNIQLO成功的4個關鍵性因素進行分析：

**（1）徹底落實「現場管理」制度：**「店長」是UNIQLO各分店的靈魂人物，當一家零售業的組織愈來愈龐大，員工與店面的數量愈來愈多，總部CEO已經無法管到所有的員工與事務時，授權各分店店長進行管理，是一個很自然的選擇，不同的地方在於，UNIQLO將店長定位成「經營者」，視為珍貴的人力資本，透過「明星店長」的培訓與考核制度，給予店長更多、更有彈性的管理權限，由此激發店長的榮譽感與向心力，再運用「店長手冊」與「店長日誌」等工具實施管理上的「控制」功能。

**（2）「店長日誌」記錄經營實況：**一般零售連鎖服務業，都是以業績導向型的銷售報表評價店長表現的優劣，只要店面的營業額有所成長，店長就會被評定為「優等」，至於商圈所在的店面與來客層是否相吻合，以及未來會發生哪些問題，就不在總店的考量範圍內。

UNIQLO卻反其道而行，在強大的IT系統協助下，全球各分店的業績除了可以立即傳送到東京六本木總部外，UNIQLO要求所有店長必須從經營者的角度逐日填寫「店長日

## 善用「店長日誌」，偵測外在環境變化




 製圖．撰文／王友龍 powerbase.wang@gmail.com

QMAG.org

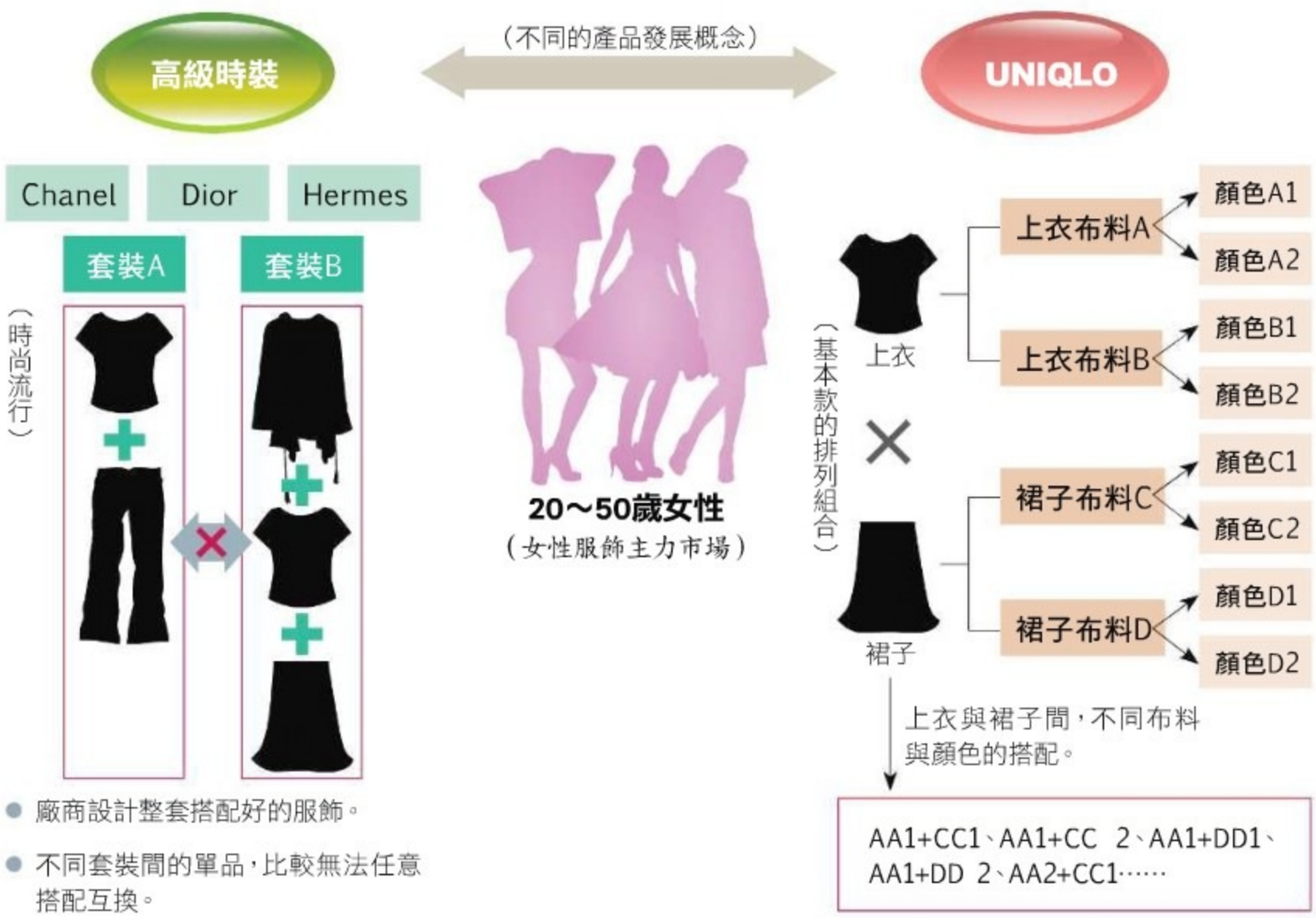
誌」，除了記錄補貨事項等「量化資料」（quantitative data）外，最特別的地方在於，透過文字描述的「質化資料」（qualitative data）進行觀察記錄，包含來客層的觀察（性別、年齡、穿著等）、消費行為的檢視、人潮的變化與原因、當地商圈的變化觀察、分析競爭對手的商品與活動等，都是「店長日誌」記載的內容，不僅成為UNIQLO總部「知識管理」（knowledge management）的一環，同時也藉此培養店長的敏銳度與專業判斷力，因此，「店長日誌」可說是UNIQLO的「家族聯絡簿」。

從危機管理的角度而言，「在危機尚未成形的階段，先主動化解危機」才是上上之策。而UNIQLO就是透過「店長日誌」的高含金量情報（information），精準掌握全球各分店所面臨的情況與變化，並搶在對手前做出因應，同時辨識危機的來源與種類，而「店長日誌」正是偵測危機的利器。

**（3）「高強度」介入代工廠品質管理：**為全面提升品質，UNIQLO與代工廠間建立信任與共識，從製造源頭開始進行即時管理，並以資深專業老師傅駐點的方式，擔任指導角色，無形中提升了代工廠商的製造能力。

**（4）推翻流行至上思維，全力開發「好穿」基本款服飾：**UNIQLO以「好穿」的基本款服飾做為產品策略，不特別強調流行，在同一款式服飾下，開發出不同布料與顏色，講究品質與強調好穿、好搭的特性，讓女性消費者也能穿出整體搭配感，造成UNIQLO與ZARA在市場上明顯的差異，滿足了喜好線條簡單、實搭耐穿的女性消費者胃口。（作者王友龍曾任台灣電通行銷企劃部副理，現為圖解作家與提案講師，blog：http://fdfwang.pixnet.net/blog，e-mail：powerbase.wang@gmail.com）

## 整套搭配高級時裝vs.UNIQLO基本款排列組合




- 廠商設計整套搭配好的服飾。
- 不同套裝間的單品，比較無法任意搭配互換。


QMAG.org

# 筆記分三本記錄，創造工作最高效率

被稱呼為「超級上班族」的美崎榮一郎，以3種不同類型筆記本提升工作效率：「記事筆記本」記錄工作與情報；「母艦筆記本」匯集記事筆記本上的片段情報基地；「行程筆記本」管理行程表。

在資訊爆炸的時代，你是否也對情報整理與收納感到困擾？2010年日本商業叢書大賞第一名、《成功者的筆記本都記些什麼？》作者美崎榮一郎表示，工作用筆記本如同硬碟，都是用來儲存大腦無法記憶情報的「外部記憶裝置」，加上筆記本的攜帶性更優於筆記型電腦，這種無所不在的特質，可說是最佳的工作用記憶裝置。

然而，將所有情報全部記錄於同一本筆記本，或不論任何時刻都隨身攜帶同一本筆記本，在實踐上有其困難，因此美崎榮一郎建議，視狀況與目的，可將筆記本分為以下3類來使用：

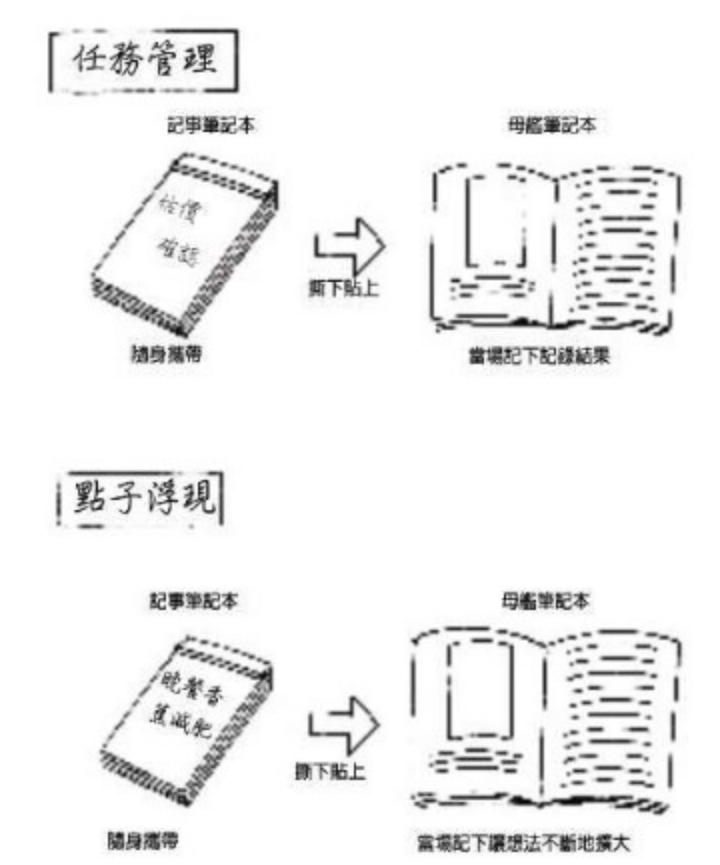
## 記錄臨時想法的「記事筆記本」

「記事筆記本」是指如文庫本A6尺寸或文庫本一半大小A7尺寸的筆記本，由於體積小而攜帶方便，可以擺在西裝口袋、公事包中明顯位置或長褲口袋裡，不論在哪種環境下，都可以迅速地拿出來做記錄，尤其是外出、移動、出差時更是方便。

而且其尺寸雖不大，但也可以足夠將臨時出現的點子、突然記起的片段情報，或必須記下來的數字、專有名詞等概略記錄下來，可以說，「筆記記事本」是重要情報的最佳盛裝盤。

「記事筆記本」的使用，主要可用於「任務管理」與「點子輸出」兩方面（詳見【圖1】）。「任務」（task）是指將該做的工作，以最小單位做分類，記錄於筆記本上。例如在與客戶商談時，突然想起需要向上司做確認，此時可以「向田島部長確認A公司估價案件」這樣的「最小工作單位」記錄於筆記本上。

### 記事筆記本：任務管理與點子輸出【圖1】



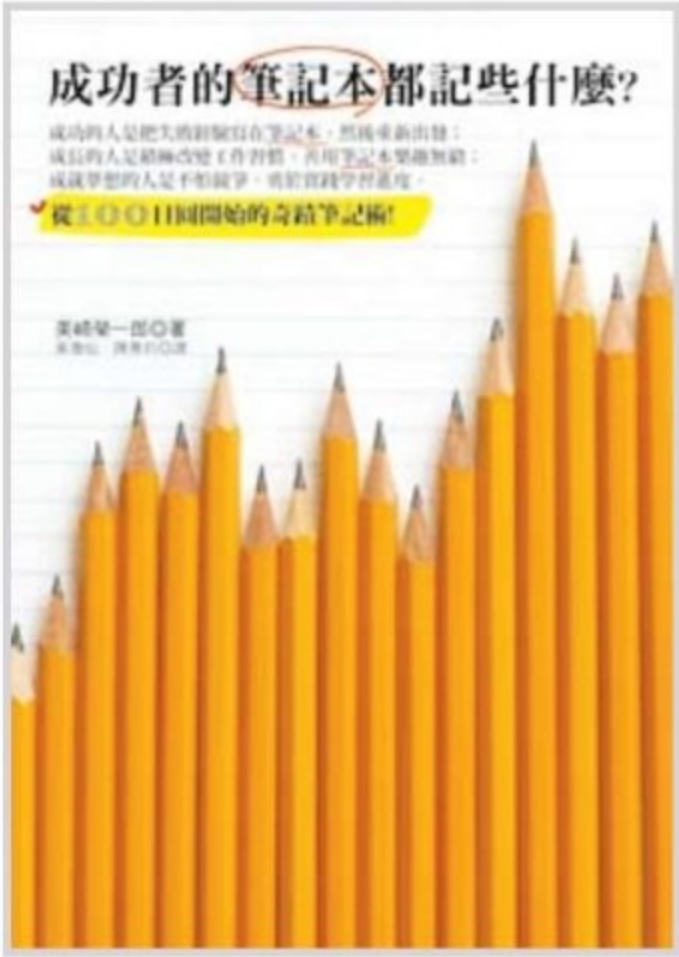

而「點子輸出」則記下與點子有關的項目或主題，其中訣竅在於記下「具備提示功能的關鍵字」，而非鉅細靡遺地說明，之後再利用上下班搭電車或走路的時間隨時查閱、動腦思考。

## 做為情報基地的「母艦筆記本」

「母艦筆記本」是用來匯集記錄於記事筆記本上片段記憶的情報基地，也就是儲存全部筆記內容的地方。做法上是先剔除記事筆記本上派不上用場的內容，然後再將其他未來可能會用上的內容，全部都撕下來貼在母艦筆記本，此外也可將重要的傳單資料、電子郵件或網頁印出，一併貼上。

因此美崎建議，使用筆記本一定要有如下流


整理．撰文 / 謝明彧　編輯 / 陳清稱　圖片提供 / 大田出版
QMAG.org




## 《成功者的筆記本都記些什麼？》

作者：美崎榮一郎

1971年生於日本橫濱。大阪府立大學研究所工學研究科畢業後，任職於花王株式會社，以產品負責人之姿，進行包含日用品系列到化妝品牌等各項產品的商品設計。業外則頻繁主辦讀書會與交流會，每月召集超過150人參與，目前已募集超過千名會員。因在各行各業都擁有廣大人脈，被稱呼為「超級上班族」。

出版社：大田出版

ISBN：978-986-179-191-3

出版日期：2010年10月30日

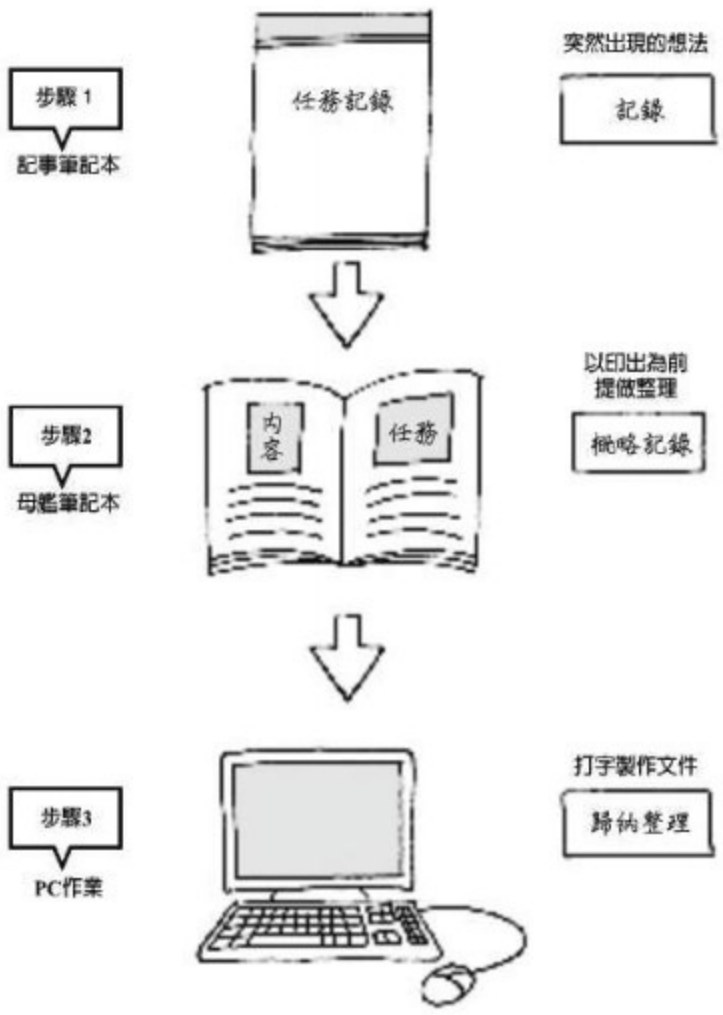
程：首先使用記事筆記本記錄片段資料，再利用母艦筆記本擴充資料內容，最後使用電腦整理歸納，再以文件資料模式輸出（詳見【圖2】）。如此一來等於重新寫筆記，把原本凌亂的資料拼湊成有系統的資訊，讓雜亂情報成為強大的工作戰力。

美崎舉例，當你被委任為某個企畫案的主導人後，外出途中想到的合作夥伴姓名、企畫案架構、銷售目標等資料，首先記錄於記事筆記本；

回到公司後，將記錄著上述內容的記事筆記本頁面撕下，貼於母艦筆記本，以最後是用電腦製作企畫書為前提，思考企畫案概要、進度管理方法，以及該做的事等等，全部記錄於母艦筆記本。因為日後會再使用電腦整理，所以不需要書寫得太整齊。以只有自己看得懂的方式記錄也沒關係，迅速記下重點即可；

這項作業結束後，將會於電腦文章化，進行整理作業。如此一來，即能更有效率地製作企畫書。

### 母艦筆記本：擴充資料內容【圖2】




### 進度管理的「行程筆記本」

第三類筆記本是「行程筆記本」，也就是管理行程表的筆記本。美崎榮一郎試用過各種記事本，目前所使用的「行程記事本」，最大的特徵是輕、薄；與萬用手冊相較，前者更利於隨時隨地攜帶。

母艦筆記本與行程筆記本是必備的筆記本組合，兩者最好放在一起聯結使用，這樣工作便能隨著行程表進行，不僅方便工作管理，更能迅速見到成果。其最大優點是可以在紙張展開的情況下作業，一口氣掌握全部細節。例如進行會議或商討事宜時，兩者搭配使用，便可在記錄會議內容時，同時審視自己的行程，方便後續計畫安排。



QMAG.org

Back to Basic　主題學習

贏得好人緣
好人脈・高人氣的
5個祕訣

# 社交的技術

## Social Intelligence

職場上，很會說漂亮話的人，未必能夠擁有好人緣，更多情況下往往是適得其反。成功學大師史蒂芬・柯維（Stephen Covey）指出，「表面工夫的權術，只能治標、不能治本。一味玩弄人際關係的技巧，縱使得逞於一時，也不過是運氣罷了，」維繫人與人之間的情誼，最要緊的不在於言語或行為，而在於「本性」。言不由衷、虛偽造作的表面工夫，很快就會被識破。

企畫 / 齊立文　整理・撰文 / 《經理人月刊》編輯群　攝影 / 賀大新、林衍億　美術編輯 / 俞品聿



QMAG.org

**技能1：同理心**
設身處地感受他人需求

**技能2：真誠讚美**
真摯地肯定他人的長處

**技能3：積極聆聽**
多讓別人談自己的事

**技能4：說話力**
讓人喜歡與你交談

**技能5：建立人脈**
成為值得被認識的人



QMAG.org

# 美好的人際關係，來自本性

「成功的人際關係，都是從不起眼的小事和平常的一言一行累積而來。」你必須能夠設身處地為他人著想、真誠地聆聽、不練習給予讚美、肯定對方的價值，這些特質和能力，偽裝不來，也算計不來。

人際溝通大師戴爾·卡內基（Dale Carnegie）在《卡內基溝通與人際關係》中提到一項調查結果：在職場上，約15%的人認為，他們的成功要歸功於技術方面的知識；多達約85%的人認為，是「人類工程的技術——個性與領導人的能力」，促使他們成功。

成功學大師史蒂芬·柯維（Stephen Covey）則是在《與成功有約》一書中指出，**「人際關係的挫折，所帶來的痛苦，往往十分劇烈，令人無所遁形。」**

卡內基所言中肯，「如何與人相處，大概是你所面對的最大問題，尤其是在商場上。」因為，人際關係欠佳，不但會讓你在工作上的發展受限，更會讓你心情不好、甚至會為及身體健康。

《EQ》作者丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）在《SQ》指出，「美好的人際關係能夠增進身心健康，惡劣的人際關係則會像慢慢發作的毒液一樣傷害身體。」

## 如何營造美好的人際互動？

所以，想在職場上功成名就、同時身心健康，我們必須擁有「良好的人際關係」。然而，究竟要如何與人相處，才能夠營造美好的人際互動？

卡內基說，你得先把握「不批評、不責備、不抱怨」「給予真誠的讚賞與感謝」「引發他人心中渴望」這3個基本原則，然後再做到以下6件事，好讓別人喜歡你：真誠地關心他人；經常微笑；記住對方的姓名；聆聽；談論他人感興趣的話題；以及衷心地讓他人覺得自己很重要（參見第90頁）。

柯維提供的建議是，你要經營你的「感情帳戶」，持續地在帳戶裡匯入了解別人、信守承諾、闡明期望、誠懇正直、勇於道歉這6項存款，而且要積極追求「利人利己」的雙贏關係，以及發揮同理心的真心聆聽（參見第94頁）。

高曼則是提出了「社會智能」（social intelligence）的8個要素，告訴我們如何藉由體察他人的感受，進一步營造和諧的人際互動：原始同理心、調適呼應（即虛心傾聽）、設身處地、社會認知、同步效應、自我表現、造成影響，以及展現關懷（參見第98頁）。


企畫 / 齊立文 整理．撰文 / 《經理人月刊》編輯群 攝影 / 賀大新、林衍億
QMAG.org

## 如何贏得好人緣？

曾追隨日本經營之神松下幸之助長達二十餘年、 現任日本PHP宗和研究所社長江口克彥表示，「我在PHP研究所的網頁上有一個諮商專區，身為公司經營者的我，原本以為會以工作問題或管理議題居多，沒想到卻接到許多有關人際關係的問題。」

江口克彥因而出版《好人緣七大法則》一書，提出了好人緣的7個法則：掌握做人的基本道理；掌握傾聽與說話的祕訣；謙虛以對、以禮相待；親和的人際魅力；小心人際陷阱；和主管及部屬好好相處；以及磨練自我。

日本口語溝通學院（Talk & Communication Academy）院長今井英之在《跟誰都能聊不停》書中寫道，要吸引別人向你靠近，對你產生好感，談話也不會冷場或中斷，你必須擁有以下特質，以成為一個有魅力的人：

1 性格要開朗：思考方式和說話語調都要要正面、開朗。

2 虛心接受別人的話，並採取行動：不堅持己見；感謝周遭的一切，謙虛自牧。

3 成為值得信賴的人：言出必行，以行動來為自己的話背書；守時、守信。

4 為人誠實：實踐正確的生活方式、不在意別人的眼光，付出不求回報。

《好感度》一書作者提姆．桑德斯（Tim Sanders）則建議，要提升他人對自己的好感度，可曾以下4個面向著手：對周遭的人更友善；讓自己對他人產生重要性；培養同理心；以及真實與真誠。

## 從不起眼的小事，一言一行累積好感度

總結上述6位作者所歸納出來的原則不難看出，無論是從使人喜歡、人際關係、社會智能、好人緣、有魅力或好感度哪一個面向切入，營造良好的人我互動的方法，其實都是一些耳熟能詳的「做人做事的道理」：謙虛、傾聽、友善、真誠、同理心、注意小節、誠信等等。

試著觀察身邊那些人緣好、人脈廣、人氣高、人際關係好的同事，他們是不是多半都具備了這些特質，而他們又是否擁有良好的工作表現，形成了一個正向循環。

本期的封面標題「社交的技術」，或許會讓人誤以為追求一些「技術層面的事」，就能夠得到好人緣。然而，有許多事不是活用技術就能做好的，就好比很會說漂亮話的人，未必能夠擁有好人緣一樣，更多情況下往往是適得其反。

「一味玩弄人際關係的技巧，縱使得逞於一時，也不過是運氣罷了，」柯維說，「維繫人與人之間的情誼，最要緊的不在於言語或行為，而在於『本性』。」

因此，誠如江口克彥所說，「成功的人際關係，都是從不起眼的小事和平常的一言一行累積而來。」想要擁有良好的人際關係，你必須能夠設身處地為他人著想、真誠地聆聽、不練習給予讚美、肯定對方的價值，這些特質和能力，偽裝不來，也算計不來。



QMAG.org

誤解他人情緒、
依據刻板印象來評斷人，
甚至漠不關心，
只會摧毀人際關係。

技能 1 同理心

# 設身處地感受他人需求

「了解別人的情緒」是同理心的最低標準；「察覺他人未說出來的顧慮和情感，並做出反應」，則是同理心的進一步表現；而最高境界的同理心表現，就是「了解他人情緒背後的原因」。

許多人看到「同理心」（empathy）這三個字，都會認為這是屬於心理學或醫學領域的一種專業技能。不過，哈佛大學心理學博士、《EQ》《SQ》等書作者丹尼爾．高曼（Daniel Goleman），將同理心納入「社會智能」（social intelligence）的範疇裡，指出同理心、專注聆聽、展現關懷等等，都是大腦經過大幅調整適應過後的社會生存能力。

「同理心是我們的社交雷達，」高曼在《EQ II：工作EQ》一書中指出，「而不必透過言語而能察覺別人的感受，正是同理心的精髓。」因此，對於情緒之聲聽而不聞，將讓人因為誤解他人的情緒、依據刻板印象來評斷人，或是對別人的情緒做出機械式、不搭調的粗率反應、甚至漠不關心，而摧毀人際關係，陷入社交窘境。

高曼指出，以最低標準來說，同理心要求能夠「了解別人的情緒」；以高標準來說，則是能夠「察覺他人未說出來的顧慮和情感，並做出反應」；而最高境界的同理心表現，就是「了解他人情緒背後的原因」。


整理．撰文 / 齊立文　編輯 / 陳清稱　繪圖 / 俞品聿
QMAG.org

## 5個同理心技巧，建立良好人際關係

在《EQ II：工作EQ》中，高曼將社交能力界定為「決定我們如何處理人際關係的能力」，而所有與工作領域相關的社交能力，都是以同理心為基礎，包括以下5種技巧：

**1 了解別人：**能夠察覺他人的感覺和看法，主動關心別人在意的事情；善於注意情緒線索和傾聽；以及反應靈敏，能夠了解別人的觀點。

**2 服務取向：**能夠預期、了解他人的需要，並以適當的服務或產品來滿足這些需要；會設法尋求有助於提升顧客滿意度和忠誠度的方法；樂於提供適當的協助；能夠站在顧客的觀點看事情，當一個受信賴的顧問。

高曼以一位令人印象深刻的服裝店店員為例說明，他不但協助高曼太太找出最適合的穿搭，還花了20分鐘向他們夫妻兩人解說地圖，介紹附近著名的餐廳、海灘和浮潛地點。該名店員認為，有些店員一心只想著要成交，所以不管客人挑哪件都說好看。但是他如果覺得顧客試穿後不好看，就會直說。「我不想賣給他們不適合自己的東西。對顧客來說，我比較像是一個顧問，」店員說道。

**3 幫助他人發展：**能夠察覺別人的發展需求，並且協助他們成長；樂於針對人們的長處、成就和發展給予認可和獎勵，並且提供有用的意見回饋；能夠認同別人發展的需求，不吝給予指導和訓練；也會賦予具挑戰性、有助於提升個人技能的任務。

高曼引述多項調查結果指出，對於基層員工和業務員而言，主管願意協助他們發展，是最具影響力的事；而主管也認為，在工作上最有意義的事，就是幫助有潛力的人。

**4 善用多元化：**能夠尊重不同國家、種族、族群、性別的人，並與他們好好相處；了解不同文化的觀點，會盡可能抹除種族歧視及刻板印象；並將歧異、多元化視為機會，努力營造出不同背景的人都能有所發揮的工作環境。

**5 政治的意識：**能夠正確解讀組織內關鍵的政治關係；體察出關鍵的社交網絡；了解是哪些力量影響了客戶、顧客或競爭者的看法與行動；以及正確解讀組織內外的現實。

有位外交官被派到非洲某個產油國後，很快就弄清楚真正左右該國石油政策的人，是「總理的特別助理的妻子的外甥」，於是立即安排出席可與此人碰面的派對，以當面進行遊說。高曼認為，解讀政治現實，是建立私人網絡、結交盟友，使個人發揮影響力的必要能力，若缺乏這種社會洞察力，就是政治機智不及格。

## 同理心可以調整，但無法假裝

同理心固然可以讓我們了解與回應他人的感受，但是它的矛盾之處在於，同理心也可能變成操縱的工具，經常以『偽同理』的方式表現，例如老闆以工作倫理為訴求，或玩弄員工害怕失去工作的恐懼，讓員工自願超時工作。

但所幸「人們對於矯情造作也有天生的防備，能夠察覺出對方的同理心是否真誠，」高曼舉例說，名牌服飾店老闆規定店員必須與消費能力高的顧客攀談周旋，這種被迫裝出來的友善，連顧客都察覺得出來，也覺得不自在。

此外，雖然有些人會將同理心用在不當的地方，然而在某些情況下，有些看似缺乏同理心的人，其實基於策略考量或故意這麼做的，例如當勞資雙方在進行薪資談判時，雙方就都要將同理心磨鈍一點。

由此可見，同理心可以調整，但無法假裝。只用腦算計，卻看不出真誠的同理心，只會適得其反。



QMAG.org

# 切身感受地體察人心，做出適當的正面反應

**不必透過言語而能察覺別人的感受，
並適時展現關懷，
才是同理心的精髓。**

## 1　6個訣竅，練習提升同理心

有的人善於體察人心，不管遇到什麼樣的話題，都能切身感受，正面回應；有的人卻天生缺乏感受力，無法洞察別人的喜怒哀樂，容易說出不好聽的話、做出不適當的行為，讓人覺得你對他漠不關心。

但就算你天生少一根筋、沒有受過察言觀色的專業訓練，還是可以透過以下6個訣竅，提升同理心，降低「白目指數」，成為大家身邊的好麻吉。

**1 利用媒體，練習辨識情緒的能力：**

要提升察言觀色的能力，可以隨手抓份報紙、新聞雜誌，遮住圖片下的文字解說，練習猜測圖片人物的情緒，再鬆開手確認正確度，或是錄下電視節目，以靜音模式重新播放，注意並猜測節目成員的情緒後，再以正常模式重播。

**2 詢問，不要多話：**

在聆聽別人說話時，若是輪到你開口，請詢問對方的感受，而不是告訴對方你怎麼想或該怎麼做（除非對方主動詢問），因為這樣可能會中止對方的分享意願。

在此同時，問題應該著重在對方的感受、而非事實，因為若只問與事實相關的問題，容易變成像在審問犯人，詢問對方感受則能讓自己成為感同身受的支持者。

**3 藉由再確認對方感受，測試自己的直覺正確度：**

聆聽對方談話的過程中，千萬不要以權威式的語氣回應，例如「他以為他是誰啊」，因為如果不小心解讀錯誤，這種語氣可能會讓人覺得你在妄下結論。

藉由詢問「那一定讓你氣炸了吧」「所以你討厭他這麼做」等問題，確認自己的直覺與觀察的正確性。

**4 想像以別人的身分過一天，寫成日記：**

找一位你能夠真切體會其感受的人，在日記上寫下他的姓名，並想像他今天可能做過哪些事情、遭遇哪些人，又可能在心裡產生哪些感受。接著，寫下對方擁有這些情緒的可能原因有哪些。

愈有想像力的人，就愈容易從自身狀況抽離，轉換至別人的心境。

**5 透過觀賞電影、小說，觀察他人表達感情的方式：**

成功學大師史蒂芬．柯維（Stephen Covey）曾說：「如果你讀的戲劇類、成長類與其他類型經驗的故事愈多，你將因為見識過的情感類型較多，而較具同理心。」

許多同理心訓練課程都是透過電影欣賞，觀察人表達感情的方式；這些課程普遍向學生推薦的電影包括《大老婆俱樂部》《雨人》《飛越杜鵑窩》《我不笨，我有話要說》等。

**6 記住對話：**

與人再次碰面，卻忘了上次的話題，會顯得不重視對方，缺乏同理心。回憶對話的方式之一是立刻花幾分鐘回想印象較深刻的片段，例如當時言談的情緒及對方的表達方式、肢體語言等。或是練習在交談後，以日記形式，透過書寫紀錄。

（取材自《好感度》，天下雜誌出版）



QMAG.org

## 2 提升包容力，強化與他人的關係

對同理心是一種能設身處地為人著想的能力，可以從對方的角度，了解他的各種感受、欲望、想法或行為。

由此可見，想要提升同理心，變有賴個人「包容力」的提升，從而能夠與有別於我們的人建立關係，並且與我們所排斥的人接觸。

**1 要有耐心：**當我們用同理心去聆聽，讓別人訴說自己的故事，而忍著不去打斷對方時，便透過耐心產生了包容，缺乏耐心的人，似乎很難包容人。要讓自己更有耐心一點，可以嘗試以下幾個做法：

（1）給自己額外的時間：如果與朋友約好吃午餐，而且需要15分鐘車程，不妨提早5～10分鐘到達，可以帶一本雜誌或書，讓自己有事可做。

（2）將手錶撥慢：試著在周末或度假時，將手錶撥慢，暫且遺忘時間給人的壓迫感。

（3）不再在說「趕快」：將「快一點」這類催促、趕忙的字眼，從你的字典中刪除。

（4）設身處地為人著想：身陷在大排長龍的隊伍時，不妨往四周看一看並自問：「排在後面還要安撫哭鬧孩子的那位女士、拄著拐杖的那位老先生，或是必須面對一長排焦躁客人的櫃檯人員的心情。

（5）呼氣：心臟在吸氣時跳動較快，吐氣時跳動較慢。當你感受到壓力時，練習呼氣，讓心臟有喘息的機會。

（6）微笑：研究發現，將臉部肌肉保持在微笑的位置，會自動引發生理改變，讓人的心裡感覺比較舒服；而別人看到一張微笑的臉時，也會感到舒服。

**2 說出來：**碰到不公平或無法容忍的事情時，請勇敢地說出來，因為沉默會縱容惡行迅速蔓延開來。

例如，聽到一個同事不公平地批評另一個同事，或是在同事背後說閒話時，請將不滿的情緒說出來，這樣有助於讓那些苛刻的人重新思索自己為什麼會有偏見，也有助於降低遭到詆毀者的壓力。

**3 避免批評或欺負人：**一段話、貼標籤、貶損人的綽號、閒言、謠言所造成的影響是非常久遠的。所以，一定要提醒自己與周遭的人，對別人說話要客氣與仁慈。

**4 小心憤怒與敵意：**憤怒與無法包容息息相關；而一個心中存有憤怒、敵意的人，也是不快樂的，更有害於身心健康。更嚴重的是，懷有敵意的人會選擇遠離人群，或是不明瞭自己可以從社交上獲得支持，因而也就無法藉由社交上的支持，紓解心中的憤懣與壓力。

**5 小心太過包容：**包容有時候會變成縱容，而我們以包容的名義所縱容的行為，是有可能會傷害我們自己和身邊的人的，例如忍耐經常惡言相向的主管。

知道如何操縱別人的人，很容易從過度包容的人身上獲得好處，所以我們要經常自問：「我真的可以忍受這樣的言行嗎？」「我忽視工作夥伴的無禮行徑，是因為我很怕跟對方撕破臉嗎？」

（取材自《你的感覺，我懂！》，麥田出版）



QMAG.org

**逢迎、拍馬屁式的讚美伎倆，不僅讓自己成為令人討厭的人，更會讓被讚美者心生反感。**

技能 2

# 真誠讚美

# 真摯地肯定他人的長處

**讚賞他人時，要試著細心觀察對方，了解他平時的談吐和行為舉止，並從對方身上發覺到別人沒看到的優點，如果因為你的觀察而被發現了，對方一定會深受感動。**

「仔細想，從小到大，除了玩樂之外，哪些時刻是你覺得最快樂的？在哪些時刻裡，你會覺得工作再忙也心甘情願，身體再累也精神旺盛？」卡內基訓練®大中華地區負責人黑幼龍在《贏在影響力》一書中寫道，「我相信，答案之一就是當你獲得他人真心的讚賞和感謝的時刻。」

卡內基訓練®創辦人戴爾·卡內基（Dale Carnegie）在《卡內基溝通與人際溝通》中談及處理人際關係基本技巧時，其中之一就是給予真誠的讚賞與感謝。卡內基引述美國心理學家威廉·詹姆斯（William James）的話說：「人類本質中最殷切的需求：是渴望受到肯定。」

然而，這份渴望受到肯定與讚美的欲望，並無法靠自己得到滿足，所以，如果你練習說話技巧的目的之一，是為了成為一個受人喜愛的人，那麼說出讚美對方的話，絕對是最有效的技巧。誠如日本口語溝通學院院長今井英之在《跟誰都能聊不停》書中所說，「要建立良好人際關係的方法之一，就是毫不保留地讚美對方。聽到讚美之詞，受到讚美的人，當然會對發出讚美的人懷有好感。」


整理．撰文 / 齊立文 編輯 / 陳清稱 繪圖 / 俞品聿
QMAG.org

## 讚美要像射箭一樣，正中對方靶心

黑幼龍在《贏在影響力》書中，以打靶射箭來比喻讚賞別人的層次。如果箭射出去，停在「最外圍」，就是對於外在表徵的讚賞，例如你好漂亮、你今天穿的襯衫很好看之類的浮泛說法。

箭射「再內圈一點」，就是讚美對方的成就，例如對方的事業成果、教養小孩的成績。「再接近紅心的那層內圈」，就是更具體的讚美，例如對方的性格或品性等。整體而言，讚賞命中的區域愈接近紅心，對當事人產生的鼓舞效果就愈大。

此外，黑幼龍建議還要再加上一圈，就是讚美一個人的潛力，尤其是如果連對方自己都沒察覺到的潛質，卻因為你的觀察而被發現了，對方一定會深受感動。

日本目白大學人類社會學部教授澀谷昌三在《好感度200%UP》書中也提到，不斷稱讚別人也能輕易察覺的部分，例如外貌或服裝等針對「外表」的誇獎，雖然也是稱讚，卻未必是適當的方式，因為受誇讚的對方，或許會因為經常聽到類似的讚美，而有一種「又聽見一樣的話」的感覺。因此他建議，讚美之詞如果要打動人心，可以試著找出對方不為人知的優點。

為了給出恰當、貼心的讚美，黑幼龍提出了4個讚賞的技巧。首先，一定要發自真心，如果言不由衷或諂媚討好，效果一定不好。

其次，要懂得觀察。試著細心觀察對方，了解他平時的談吐和行為舉止，一定能從他身上發覺到別人沒看到的優點。

第三，讚美要具體、有細節、有事實，才能提升說服力和影響力。

最後，讚美要把握時機、不要害羞，最好能當下立刻說。遲來的讚美，當事人可能再也沒機會聽到；而即時的讚美，絕對比事後再說激勵效果更好。

## 虛情假意的讚賞，是阿諛奉承

真心的讚美，固然令對方感動；然而，虛情假意的讚賞，則會被視為阿諛奉承。卡內基指出，「讚賞和阿諛有什麼不同？前者有誠意，後者則否；前者是由心底發出，後者則是口頭說說而已；前者是無私的，後者完全為自己打算；前者為世人所愛，後者則為世人所憎恨。」

因此，卡內基特別強調讚賞及肯定要「誠實」（honest）和「真摯」（sincere），否則不但會讓受稱讚的人，懷疑你別有居心，更會讓人質疑起你的品格，因為「阿諛諂媚者正是在告訴別人，他自己是怎麼樣的一個人。」

日本說話大師福田健在《懂得傾聽的人最有說服力》一書中也提到，說場面話和讚美絕對不同；就算稱讚的內容完全一樣，但是說話者心理的感受卻截然不同。

此外，福田健也特別提醒，「明明心裡很肯定對方，口頭上卻加以貶抑」，就和虛假的讚美的一樣，都是言不由衷的話，而且還會造成讓對方挫折的反效果。

懂得真心讚美的人，多半也擁有一顆謙遜的心，因為人難免會有嫉妒之心，使得我們有時候會不太願意承認他人的優點或長處，尤其是在面對競爭對手或後輩有好表現時，氣量狹小的人，經常會對他們的優點視而不見。

日本口語溝通學院院長今井英之在《跟誰都能聊不停》書中寫道，很多人以為，讚美別人就是承認自己的不足，然而「每個人都有一些美好的優點，找出對方的長處，懷著見賢思齊的謙虛心態說出來，讚美便會具有說服力。」



QMAG.org

# 仔細觀察、找出對方優點，不吝給予讚賞

**讚美必須發自內心，
同時找出對方不為人知的優點，
只有具體的讚美才能打動人心。**

## 1 成為讚美高手的10個原則

很多人或許是因為害羞或嫉妒，很難肯定對方的優點，說出讚美之詞。把握以下10個原則，可以試著練習讚美的技巧：

(1) 任何人都有優點，所以一定要細心注意對方的長處。

(2) 讚美時必須加入自己的實際感受，不要害羞，要由衷讚美。

(3) 具體讚美對方究竟是哪裡表現好，模稜兩可的讚美會令人不安或尷尬。

(4) 把握稱讚的時機，務必在成功的那一瞬間給予讚美，效果最好。

(5) 即使對方做的是理所當然的事，也要加以讚美，可以讓對方了解具體實踐那件事的重要性。

(6) 以正面觀點來看待對方的缺點。

(7) 除了稱讚「結果」之外，也要讚美「過程」。無論結果好壞，都要針對對方努力付出的態度與心力給予讚美。

(8) 間接傳達讚美會讓人加倍開心，所以可以透過傳遞第三者（例如客戶、上司）所給予的間接讚美。

(9) 如果不好意思當面稱讚，可以利用電話、紙條、信件表達讚賞之意。

(10) 在讚美後指示下一個目標，鼓舞對方精益求精。

（取材自《懂得傾聽的人最有說服力》，世茂出版）

## 2 如何發覺他人優點，給予讚賞

對許多人來說，找出對方的缺點和錯誤，要比找出對方的優點和長處容易多了。想要發現別人的長處或優點，可以把握以下3個原則：

**1 不以自己的能力或表現為基準：**如果你是經驗和能力都很強的人，事事從自己的觀點來評斷，或是以自己的表現為基準來看待對方，那麼對方即使做得再好，在你看來可能也只是差強人意或馬馬虎虎，自然很難給予對方讚賞。

反之，若是能以對方的能力或表現為基準，只要他有所進步，就可以說出「這一季的業績比上一季成長了不少，表現愈來愈強了喔」的話來讚美他。

**2 從正面來看：**只要改變觀點，缺點也可以是優點。例如，有位員工因為不拘小節，所以給人不夠細心的負面評價。然而，上司卻從另一個角度看待他，認為他雖然不注意小細節，卻擁有大膽嘗試與冒險的個性，於是針對他的這個特質給予肯定，指派他負責開發業務，結果他因為勇於拜訪客戶，反而使業績提高了。

**3 即使是理所當然的事也要讚美：**A君每天一進辦公室，總是開朗地和同事打招呼。這個舉動或許看似理所當然，但是當大家都不太打招呼、辦公室氣氛總是安靜低迷時，這個做法就是一個值得肯定的好習慣。

（取材自《懂得傾聽的人最有說服力》，世茂出版）

## 3 「問」出對方渴望獲得讚美的事

雖說讚美很重要，但是究竟該讚美對方什麼，還能讓對方感受到自己是真心誠意的，也非常重要。一般而言，針對「對方最關心、最希望別人注意的地方」予以讚美的效果最好。

如果你非常了解對方，要找出對方最希望別人注意什麼地



QMAG.org

方，應該不會太難；但如果與對方不熟，就要在聊天過程中，透過發問，找出對方真正希望被讚美的事。

希望獲得讚美的事，通常也是最希望別人問到細節的事，所以，如果能在讚美之後，緊接著再追問，不但可以讓氣氛更熱絡，對方也會感受到被讚美、能夠把（成就）說出口，以及被了解的喜悅。舉例如下：

「聽說你爭取到A公司的大筆訂單，真不容易！」

「謝謝誇獎，好不容易才爭取到的。」

「我們以前不知道有多少人都挑戰過A公司，他們完全不為所動。你這次能夠成功，真的很了不起。不知道你是怎麼做到的？」

由上可知，發出稱讚的人，透過進一步的讚美和詢問，不但觸及了受稱讚者「真正最厲害的地方」，也可以從對方的回覆中，得到寶貴的經驗和知識。

（取材自《跟誰都能聊不停》，究竟出版）

## 4 敏銳觀察，給予具體讚美

讚美的基礎，是承認對方的優點和存在價值，提高他的自尊心。若讚美的是人人都認同的事實，而本人又沒發覺，那麼任誰聽了都會很高興。只要具備敏銳的觀察力，就可以發現許多可以稱讚對方的線索。

**1 人格特質：**責任感、積極、熱忱、協調、耐心、溫和、誠實等等。

**2 人品：**個性、工作能力、開朗、目光有神、體貼、細心、生活習慣、人員等等。

**3 習慣：**表情、聲音、歌聲、說話方式、朋友、家人、行動、一般的評價、持有的物品等等。

（取材自《跟誰都能聊不停》，究竟出版）

## 5 讚美部屬，給予正面回饋

如果部屬能夠百分之百知道老闆對於自己表現的反應與評價，部屬做起事來應該會輕鬆許多。因此，身為主管應該積極找尋部屬「做對的事」，並且給予讚美，如此將有助於發揮部屬的潛能。

讚美一個人，讓對方知道你有在注意和關心他，其實並不需要花很多時間。主管可以把握以下幾個原則，隨時讓部屬知道主管對他們的肯定：

1 只要部屬有好表現，值得讚美，就給予讚美：就算部屬在某些地方做得不是很好，但是關鍵在於針對「部屬的進展」做出反應，而非對主管自己的處境做出反應。

2 當面告訴部屬，當任務或工作完成後，你會讓他們自己知道做得好不好。

3 一看到部屬有好表現，就「立刻」給予讚美。

4 讚美要「明確」，只要做出好成績，就明白告訴部屬他們「做得很好」。

5 告訴部屬，你有多高興他們把事情做對了，而且他們的好表現對於公司和其他同事有多大的幫助。

6 給予讚美之後，緘默片刻，讓他們「感覺」到你的喜悅。

7 鼓勵他們繼續努力。

8 與他們握手或拍拍他們的肩膀，明顯表現你支持他們在公司的成就。

（取材自《一分鐘經理人》，晨星出版）



QMAG.org

喜歡表現自己、
只想發表自己的想法，
不讓對方有機會說話的人，
讓人不想與他交談。

技能 3

# 積極聆聽
# 多讓別人談自己的事

**由衷的傾聽可以為人提供「心理的空氣」，適當地附和、適時地發出笑聲等高明的聆聽技巧，則能夠讓說話者不自主地繼續說話去。而這種人身邊，總是笑聲不斷，自然容易聚集人氣，成為受歡迎的人。**

「如果你想知道如何讓別人躲開你，在背後笑你或鄙視你，這裡是一個妙方：不去注意別人講什麼話，只不停談你自己的事。假如你對別人正在講的話題有什麼意見，趕緊插嘴，不用等他們把話講完，」溝通大師戴爾．卡內基（Dale Carnegie）在《卡內基溝通與人際關係》一書這樣寫道，「如果你想成為一個『談話高手』，必須先是一個專心聽講的人。」

原因何在？因為「你的談話對象對自己的興趣，要多過對你的興趣。」

成功學大師史蒂芬．柯維（Stephen Covey）在《與成功有約》一書也提到，由衷的傾聽可以為人提供「心理的空氣」。人類在物質生活獲得滿足之後，通常會出現另一種渴望，那就是「精神上的滿足」，渴望被了解、被肯定、被賞識。

## 適當地附和、笑聲，讓對話順利進行

在職場上或社交場合裡，我們總會遇到一味只想發表自己想法的人，這種人不但「光說不聽」，就算聽了，也只是為了從中找出自己可以插入的話題。《不怯場說話術》作者菊原智明指出，喜歡表現自己、而不讓對方有機會說話的人，不但會讓


整理．撰文 / 齊立文 編輯 / 陳清稱 繪圖 / 俞品聿
QMAG.org

對話很難進行下去，也很容易遭到排斥，讓人不想與他深交。

反之，「適當地附和、適時地發出笑聲等高明的聆聽技巧，則能夠讓說話者不自主地繼續說話去。而這種人身邊，總是笑聲不斷，自然容易聚集人氣，」菊原智明寫道。

為什麼專注聆聽，可以讓他人對自己產生好感？日本目白大學人類社會學部教授澀谷昌三在《好感度200%UP》書裡，提出了兩個解釋：

**1 淨化：**拚命地說或表達，往往會令人感到神清氣爽，心中的煩惱或壓力也隨之消散。

**2 洞察：**察覺問題所在。透過向對方陳述想法，人們的情緒多半能獲得整理，並且找出困擾自己的問題是什麼。

這兩個因素，可從美國前總統林肯身上獲得印證。林肯從在南北戰爭最黑暗的時刻，曾經寫信給一位老鄰居，請他到華盛頓「共商大計」。兩人聊了好幾個鐘頭，談的都是有關解放黑奴的相關話題。《卡內基溝通與人際關係》一書提到，其實從頭到尾都是林肯在說，老鄰居根本不必費心說些什麼。然而，藉著談話，林肯的思慮變得清晰；老鄰居則說：「談過話之後，他（林肯）似乎顯得輕鬆多了。」

## 傾聽五層次，用同理心聽出真意

如果你認為「傾聽」很簡單，那很可能是你「不會聽」或「根本沒在聽」。

卡內基訓練®大中華地區負責人黑幼龍在《贏在影響力》一書裡，將聽人家說話，劃分為5個層次：

**層次1「完全漠視」：**這種毛病在跟自己最親近的人相處時，最容易犯。

**層次2「假裝在聽」：**和你對話的人到底有沒有專心聽，一般人其實都可以感覺得出來。

**層次3「選擇性傾聽」：**只挑自己感興趣的話題聽，沒興趣的事就自動過略、甚至充耳不聞。黑幼龍指出，這種過濾式的聆聽，是一般人常見的通病，很容易讓說話的人感覺溝通困難和挫敗。

**層次4「積極的聆聽」：**表達出人與人之間的關懷和重視。無論是主管、父母或師長，只要能夠常常積極聆聽他人的意見，讓對方覺得自己受到尊重，無論最基本的相處、商務交易、談判、糾紛等，都能迎刃而解。

**層次5「同理心的聆聽」：**這是最高層次的聆聽，需要受過專業訓練才辦得到。例如專業的心理輔導人員可以從談話中，了解說話者心中的感受，或是話中真正的含意。

## 讓客戶自己說，效果大於聽你說

懂得聆聽，不但可以贏得他人的好感，對於工作也有很大的助益。《EQ》作者丹尼爾．高曼（Daniel Goleman）在《EQII：工作EQ》中提到，銷售的最高招莫過於當別人反對時，你還能說：『你說得對，我們應該考慮到這點。』如果你肯傾聽，採取對方的觀點，你的表現機會很得多。」

《好感度200%UP》一書也提到，日本超級業務員（從普通業務員做到世界排名第二）和田裕美，在累積多年實務經驗後歸納出，業績好的業務員在與客戶交談時，有75%的談話內容是交由客戶主導，只留25%讓自己補充說明。如果從節奏上來分析，則是「聆聽、聆聽、聆聽、表達」。

你或許以為，受人歡迎、討人喜歡跟「會說話」有很大的關係，但從現在起，別急著說，先豎起耳朵聽。



QMAG.org

# 不插嘴、不顧著只談論自己，讓人願意與你交談

**適時的回饋、附和，
那怕只是一個笑聲，
都能讓對方興緻盎然地說下去。**

## 1 梯子（LADDER）法則，做好積極的聆聽

梯子法則是由6個動作構成，取其英文字的第一個字母，構成了LADDER（英文意即「梯子」），做到這6點，將有助於在講者與聽者之間，搭建起雙向的階梯。

**L（Look）：**眼睛看著說話的人。從一個人的眼神，我們多半可以分辨出對方是否專心聽自己講話。有時候，即使你有在聽，但眼神飄忽、看向他處，或甚至不看對方，也很容易會讓人以為你不關心、不感興趣、不想了解，對你產生很差的印象。

**A（Ask）：**發問。在聽話時，適時地提出問題，可以展現出你對話題感興趣，也可以鼓勵說話的人進一步延伸話題。

**D（Don't Interrupt）：**不要打斷別人講話。很多人一不留意就會犯這個錯，急著發表自己的想法。然而，這是很不得體、也很失禮的行為；最好能耐心等對方說完，再表達自己的想法。

**D（Don't Change The Subject）：**不要突然改變話題。當別人正就某個話題說得起勁，你卻話鋒一轉帶進另一個話題，不但會讓說話者覺得掃興，也會降低他人與你談話的意願。

**E（Emotion）：**情緒。交談時，聽者所傳遞出來的情緒，將會影響說者的意願。例如，當別在人說話時，你一臉淡漠；當部屬對主管提出建議時，主管擺張臭臉；都會阻止對方繼續說話的意願。同樣的道理，當你在說話時，如果毫不留意對方被你的話題引發的情緒，對方也可能會拒絕聽你再說下去。

**R（Response）：**反應。善於傾聽的人，會懂得運用各種反應（例如聲音、表情、姿勢、動作等）來強化傾聽的效果；簡單說就是，如果你很專心聽，自然就會有表情、聲音或動作上的回應。

（取材自《贏在影響力》，天下文化出版）

## 2 主動迎合談話，展現專注聆聽

有時候就算你眼神專注、面帶微笑聽對方說話，聽完後卻只做出簡短的回應，難免會讓人覺得你「有聽沒有懂」或是左耳進、右耳出。要做出適當的回應，展現專注聆聽的態度，要把握兩個原則：

**1 聽話要完整：**聆聽最重要的，就是把話聽完，聽完整了，才會知道對方究竟想說什麼。

**2 傾聽的禮儀：**當對方在說話時，聽話的人一邊看表、接手機、看雜誌，或是看身邊經過的人，會有什麼結果？再想想，有些主管會在聽部屬講話時，將雙手交叉於胸前、並且閉著眼睛，就算主管有在聽，但看在部屬眼裡，自然很不是滋味。因此，傾聽時也要留心禮儀，最好能看著對方眼睛、上半身往前傾、表情有變化、適時地做出反應（像是在關鍵處發出附和聲等）。

舉例來說，A君說了一句：「我前陣子開始打高爾夫球了。」如果你只是簡單回答：「哦，是嗎？」很可能就會讓A君覺得，你不太有興趣聽他說話，話題自然接不下去，場面也不太可能熱絡起來。

如果你換個方式回答：「高爾夫球場一片綠油油的，空氣又好，在那個地方打一整天球，一定身心舒暢吧！不過，你怎麼會想到要打高爾夫球呢？」這時，A君或許就會接著說：「因為之前健康檢查說我太胖了。我跟公司同事提起這件事，就被帶去打球，結果一打就入迷了。」

認真聽，自然會有感而發；而想知道後續發展，便會發問，連帶使得說話的人愈說愈起勁。

（取材自《跟誰都能聊不停》，究竟出版；《懂得傾聽的人最有說服力》，世茂出版）



QMAG.org

## 3 聽出弦外之音、聽出真心話

有些人說話比較不直接，嘴裡說的和心裡想的不一樣。碰到這種人，就不能只聽話語的表面意思，而要懂得聽出他真正的意思，以順應對方的心意，避免說出不識相的話。要聽懂言外之意，可依循以下3個線索：

**1 對方的語氣：**

太太用嚴厲的口吻對晚歸的丈夫說：「你知道現在幾點了嗎！」如果丈夫照字面意思回答：「3點20分。」一定會惹太太不高興。

**2 對方的表情：**

如果有人對你說：「大家都說你態度很差。」你從對方的表情就可以看出，他所說的「大家」是真的指「很多人」，還是只有「他自己」。

**3 根據當場情況來判斷：**

一邊拿出合約書來、一邊嘴裡還說著「只要我還活著，就不會蓋章」的人，其實就是在說你可以蓋章的意思。

做個測驗，就以下兩組對話，聽出回答者真正的意思。

第一組：「你餓不餓？」「還不餓。」

第二組：「你問我今天有沒有時間喔？也不是完全沒有啦……」「那麼幾點去拜訪比較方便？」

答案：第一組對話的意思是「我餓了」，第二組對話的意思是「我今天不方便」。如果你聽出了言下之意，那麼針對第一組對話，或許就該回應「也差不多該吃飯了。我們去看看附近有沒有什麼好吃的店吧！」

針對第二組對話，則可以接著說：「那好吧！我改天再跟你聯絡。」

（取材自《懂得傾聽的人最有說服力》，世茂出版）

## 4 思考跳躍的人，怎麼聽他說話？

人在說話時，很容易跳躍式思考，想到什麼說什麼；或是說著說著就離題；或是同樣的話反覆一直講，碰到這種情況，有時候你可以透過詢問對方「你想說的是這個意思嗎」，來替對方整理與歸納說話內容；不過，為了不打斷談話，傾聽者最好能學習「邊聽邊整理」的技巧，以真正聽清楚、聽懂說話者的意思。

要將錯綜複雜、毫無頭緒的話，整理出重點，可以把握以下3個原則：

**1 丟棄：**丟棄和主題無關、非必要的部分；以及多餘的部分，包括冗長的開場白、重複的內容、已經完全明白的事項等。

**2 分類：**將談話內容分門別類，試著將相同、類似的資訊集中整理在一起，談話主題就會愈來愈清晰

**3 排序：**在主題下細分幾個項目，將內容分類與排序。

（取材自《懂得傾聽的人最有說服力》，世茂出版）

## 5 做筆記，也能讓聆聽力變強

人在做筆記時，原本就很難同時開口說話，所以自然就能保持聆聽的態度。其次，做筆記的行為本身，就等於是告訴對方「你確實在聽他說話」，可說是職場中最簡單且最強的聆聽術。

此外，做筆記還可以讓你記下說話者（上司、客戶等）在言談間透露出的重要訊息，讓自己在日後追問時，更有依據、更有邏輯。

（取材自《不怯場說話術》，春光出版）



QMAG.org

不管別人怎麼說，
只做出「嗯嗯」「對啊」
「是嗎」的反應，
會讓人敗興而歸。

技能 4

# 說話力
# 讓人喜歡與你交談

懂得說話的人，絕非自己喋喋不休一直講，而是懂得順著別人的話，適時提問與參與意見，讓對方愈講愈起勁、覺得遇到知音。想要成說話達人，第一步就是學習「接話的藝術」。

「面對初次見面的人，你是以什麼標準來評斷對方？」

是對方的外表？還是對方攜帶的東西？曾為日本TOYOTA HOME超級業務員、《不怯場說話術》作者菊原智明指出，「一般人通常都是以對方的『說話方式』和『說話內容』做為評斷依據，」每個人一定都有過這種經驗：有些人外表看來得體，說起話來卻無聊透頂；有些人看似嚴肅，一聊起來卻感覺十分親切。因此，真正左右一個人在別人心中「值不值得深入交往」的關鍵，絕對是其「說話方式」；甚至可以說，「所有人際關係都是從對話之後才開始」。

## 懂得接話，對話不冷場

日本口語溝通學院院長、《跟誰都能聊不停》作者金井英之認為，想改善說話之道、提升人際關係，第一步就是「觀察周遭那些會讓人『不想接近』的人，到底是怎麼說話的？」

答案不難想見：「就算被問話，也只是簡短回答」「不管別人怎麼說，都只做出


整理．撰文 / 謝明彧 編輯 / 陳清稱 繪圖 / 俞品聿
QMAG.org

『嗯嗯』『對啊』『是嗎』的反應」。這種人，只會讓人交談不到幾句，就退避三舍或敗興而歸，因為他給人的觀感就是一副拒人於千里之外的樣子。

不過，會這樣的人，多半並非個性驕傲或冷漠，只是對於「如何發展對話」一籌莫展，金井指出，身邊可聊的話題其實很多，所以問題是出在「不知道該選擇什麼樣的話題」，才會導致對話中斷。想擺脫「嗯嗯啊啊」式的回答，可從以下兩個祕訣開始練習：

**接話高手祕訣1：預先準備話題**

人們一聽到自己關心、感興趣的話題，自然會想聊下去，金井建議，「個人」與「公司」是最容易讓對方發揮的兩大話題，鎖定以下幾個方向預做準備，就能讓對方開心地侃侃而談：

（1）個人相關資訊：工作地點、所屬單位、職位、出生地、母校、興趣、個性等。

（2）企業相關資訊：業種、員工數、歷史、董事、營業概要、客戶等。

**接話高手祕訣2：擁有好奇心**

要讓對話熱絡，不只是「知道事實」而已，更要發揮求知的好奇心，才能激起對方繼續說話的欲望。金井強調，其中最重要的就是要思考「為什麼」和「怎麼會這樣」。

他舉例，假設走在路上，碰巧路過車禍現場，如果試著去追究「為什麼」「怎麼樣」，就能針對事情找出看法。比方說，如果推測是「疲勞駕駛導致這場車禍」，就可以就開車必須有充足睡眠，展開相關話題。

金井表示，只要針對這兩招自我練習、豐富談話題庫，無論遇到什麼話題，就都能隨機應變、見招拆招，使雙方對話不中斷。

## 擺脫負面思維，讓人「想跟你說話」

一個人「回話時的態度」，也是左右其他人願不願意和他說話的重要關鍵。菊原提到，人們最常犯的錯誤就是「把否定或負面用詞」掛在嘴上，這會釋放出「我不想講話」的訊息，其中，最容易犯的兩大錯誤如下：

**討人厭說話法1：無意義的口頭禪**

菊原表示，很多人面對別人問話時，習慣以「否定句」（例如沒有啦、不是啦、可是……等）做開頭，或許當事人只是想表現謙虛，甚至是無意識地說出這類口頭禪，但是「沒人喜歡自己說的話遭到否定」，不管聽者是誰，都會感到不舒服，自然就會逼退對方，導致沒有人想聽自己說話的下場。

**討人厭說話法2：負面的抱怨批評**

人在低潮時，難免說些抱怨、中傷他人的話。然而，這非但無助於改善狀況，也會讓旁人退避三舍。以業務員為例，如果在聽到客戶說出「我再考慮一下」，就擅自下結論「看吧！今天又要做白工了」，進而展現出「驅逐對方」的神態，客戶很可能就會覺得「這個業務員的態度或心情很差，還是別接近好」，甚至連對談都還沒開始，雙方就不歡而散了。

因此，要提升說話魅力，一定要多用感謝與稱讚的態度說話，就算想抱怨，也要練習用力忍住，展現出積極的態度。

誠如金井所說，聊天就像「傳接球」，是一套重複「丟、接，再丟、再接」的過程，當你設法在對談中營造出有來有往與積極友善的氣氛，就會鼓勵對方多講一點，讓話題延伸，人際關係也就在聊天中順利開展。


QMAG.org

# 發揮求知的好奇心，激起對方繼續說的欲望

**事先知道對方的個性與喜好，
準備適當的話題與對應，
製造談話的良好氣氛。**

## 1 學習「答腔的技巧」，營造愉快聊天節奏

想想自己開心高談闊論的經驗，是不是通常都是有人在關鍵處附和，讓你感受到有人正興趣盎然地聽著自己說話的時候？在對話中，適時地「答腔」是絕佳的潤滑油，不但可讓聊天更有節奏，也能讓話題綿延不絕。

注意，答腔不是插話，而是用簡短的附和，引發對方說更多。以下針對幾種不同情境，列出常用的答腔語句：

**1 同意對方的話：**

「就是啊」「一點也沒錯」「嗯」「對」「真的耶」等等。

**2 簡短陳述自己的意見：**

「哦！真了不起」「你已經很努力了」「這樣當然會生氣啊」「真是不容易啊」「有機會想和你一起試試」「一定很好吃吧」等等。

**3 提出疑問：**

「咦！你說什麼？」「意思是？」「真的嗎？」「真叫人不敢相信！」「真有這種事？」「開玩笑吧？」「又來了？」等等

**4 追問後續：**

「然後呢？」「嗯嗯」「結果你怎麼做？」「結果怎麼樣？」等等。

**5 表達輕度的驚訝：**

「咦！」「真的？」「太誇張了吧！」「原來如此」「竟然有這種事！」等等

**6 其他表示同意的話：**

如果對方說：「景氣好差啊！」你可以接著說：「真的很頭痛呢！」或是對方說：「我兒子媳婦感情很好。」你可以接說：「真叫人羨慕啊！」

不過答腔也不是一味拚命附和就好，有些人會在對話中毫不間斷地「嗯、嗯、嗯，原來如此，是這樣啊！那然後呢？然後呢？」反讓會對方覺得像被催趕似的，無法靜下心來好好說話。

因此，適當的答腔是把握「話與話之間的留白與喘息」，抓準時機說出來。在日本，很多相聲演員甚至是一面看電視機或收音機，一面練習答腔，才能在舞台上呈現絕妙的對答。同樣地，只要願意反覆練習，每個人也都能抓住屬於自己的時機，成為人見人愛的最佳聽眾。

（取材自《跟誰都能聊不停》，究竟出版。）

## 2 微笑+視線，建立良好的第一印象

溝通中有所謂的「麥拉賓定律」（Mehrabian's Rule），這是心理學家麥拉賓（Albert Mehrabian）在1971年提出的研究。他指出「在傳遞訊息時，語言內容占7%，說話口氣和語調占38%，肢體語言占55%。」

換言之，在對話中，有93%的訊息傳遞，其實來自非語言部分，因此，鍛鍊自己說話時的肢體語言，就成了溝通能否順暢的關鍵。

好的肢體語言，並非說話時得誇張地比手劃腳，最重要的是「臉部表情」，其中關鍵在於「笑容」與「視線」的運用：

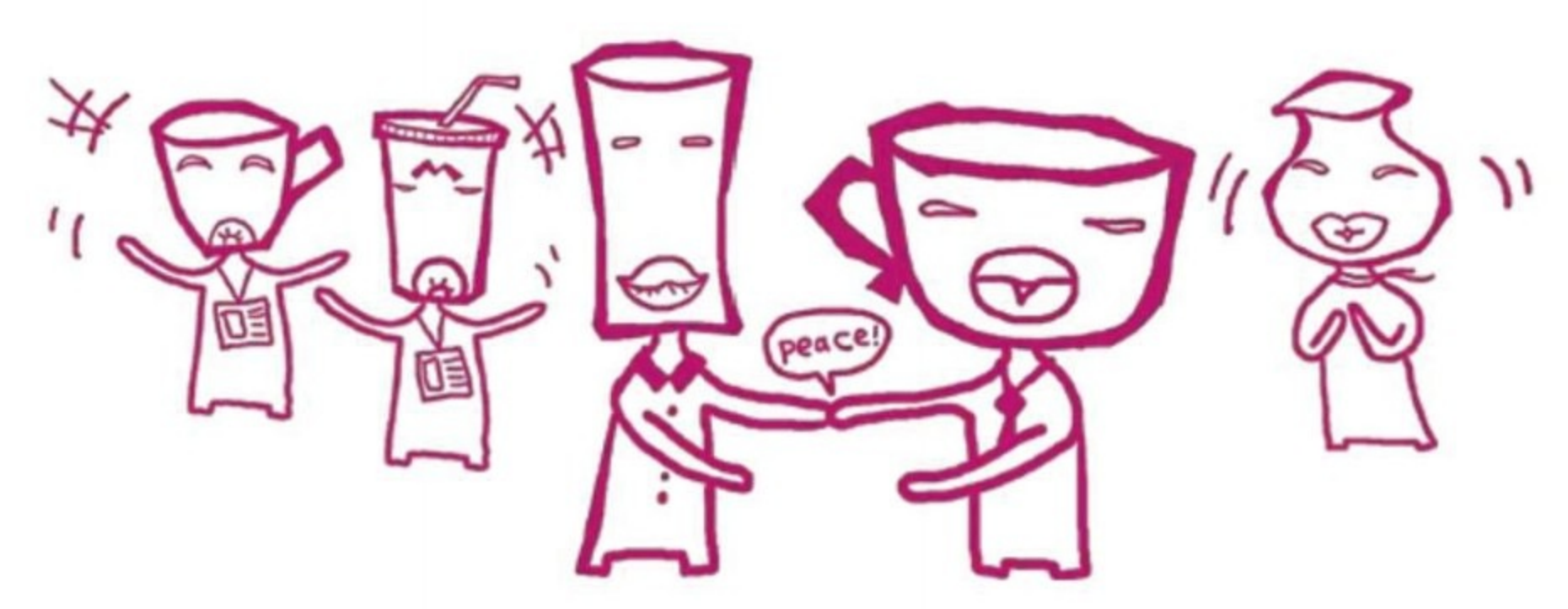
**1 笑容：**與任何人接觸時，都要做到笑臉迎人。

回想拍照時的經驗，有時自覺已經堆滿笑容，攝影師卻還是督促著「再笑開一點！」可見就算人們自己以為已經擺出笑臉，但在別人看來，還是一副嚴肅甚至愁眉苦臉的樣子。

因此，不妨試著用鏡子檢查，找出自己最美的笑法，必要時



QMAG.org




也可以請朋友幫忙側拍甚至錄影，讓自己更客觀地觀察自己的表情。

**2 視線：**與別人說話時，必須適度地看著對方眼睛，以便傳達自己的誠意。

要是一位店員在推銷產品時，完全不看你的眼睛，甚至有意無意地避開視線交集，你會不會覺得對方似乎在隱藏什麼，令人無法信任？與人交談時也一樣，想要建立雙邊關係，視線比起話語往往更能打動人心。

不過，好的視線交集並非目不轉睛地盯著對方，正確做法是在開始說話的前1～2秒裡，與對方眼神相對，然後輕柔地轉移視線；說完一句話後，再利用1～2秒的時間看對方，再自然地轉移。如此反覆，就能給予對方受到重視的感覺，也不會帶來太大壓力。

（取材自《不怯場說話術》，春光出版；《跟誰都能聊不停》，究竟出版）

## 3 有效記住對方名字的五步訣

與人展開交談時，記住對方姓名，不僅是必要的禮儀，也是後續建立人脈的關鍵。不過許多人往往沒做好這點，在雙方自我介紹完後就忘了對方姓名，導致整個談話過程中，都不斷煩心於「對方到底叫什麼名字」，甚至被迫刻意避開必須稱呼對方姓名的時機，使得對話無法深入、草草結束。

對此，《第一次聊天就麻吉》提出了一套五步驟的致勝策略，幫助我們更有效記住對方名字：

**第一步：專注對方的自我介紹**

當對方在自我介紹時，一定要全神貫注，給予對方直接的目光接觸、溫暖微笑，並伸出堅定與友善的手，多握著對方的手一秒鐘，讓自己在對方說出姓名的關鍵時刻，更具專注力。

**第二步：別思考接下來要說什麼，傾聽對方的名字**

這是雙方相識的最重要時刻，別因為心裡想著接下來該說些什麼而錯過。全神貫注、並仔細傾聽對方名字的每一個字；假如沒聽清楚，只要說「不好意思，我沒聽清楚您的名字」；如果對方的名字很特別，則可以進一步詢問「可否請教你的名字怎麼寫？」

**第三步：大聲重複對方的姓名**

記得要重複對方的名字，以確保自己沒記錯。重複對方名字有幾個好處：第一，對方將因為你的專心聆聽而受寵若驚；第二，若你不小心記錯名字，也讓對方有機會及時更正；最後，透過「思考」「唸出」「聽見自己唸出」整個過程，等於在腦海中連續3次出現對方名字，可有效強化對對方名字的記憶。

**第四步：想想是否也有別人叫這個名字**

把所有認識且和對方同名的人都想一遍。當遇到新認識的人，而對方名字恰巧和自己已經認識的朋友相同，將有助於自己更深刻記住這個名字。

當然，與明星的名字做聯想也是個好辦法，善用類推法，有助於自己更熟記新朋友的名字。

**第五步：交談的過程與結尾，提及這個名字**

「AA，當你說……」「BB，我以後該怎麼聯絡你？」將對方名字嵌入對話時的常用語中，可幫助自己記憶更深。此外，用對方姓名做為對話結尾，也可讓對方對自己留下好印象，為整場交談留下完美句點。

（取材自《第一次聊天就麻吉》，大寫出版）



QMAG.org

只想設法結識對自己有幫助的人，
以功利為出發點，
只會扼殺個人人脈。

技能 5

# 建立人脈 成為值得被認識的人

本田直之在《超強人脈術!》中指出，人脈是能和自己相互交換情報、為彼此介紹其他人，並懂得互相刺激砥礪，共同追求成長的夥伴。在「相互」「共同」的關係經營下，不論是在職場或生活中，都能真心「交陪」、相互幫助。

許多職場成功人士，都有著令人欣羨的好人緣，他們左右逢源，一通電話，就能幫助他們在關鍵時刻逆轉危機、順利成事。「在商業世界，人脈就是最有力的資本；沒有人脈，別想成功，」日本商管書暢銷作家本田直之直言。

然而，許多人誤以為所謂的「人脈」，就是要「設法結識對我有幫助的人」，將人脈經營窄化為認識達官顯要、成功人士，總想著在別人身上撈點好處，幫助自己功成名就。其實，這種功利性的出發點，正是扼殺個人人脈的致命因素。

本田直之在《超強人脈術!》中，為曖昧不明的「人脈」一詞下了清楚的定義：能和自己相互交換情報、為彼此介紹其他人，並懂得互相刺激砥礪，共同追求成長的夥伴。也因為人脈經營強調「相互」「共同」的關係經營，所以面對職場上的友誼，必須像對待生活中的朋友一般，真心「交陪」(台語)、相互幫助。

大前研一曾說，一個人若不懂得「如何幫助對方」，就無法建立豐富的人脈。


整理．撰文 / 郭子苓 編輯 / 陳清稱 繪圖 / 俞品聿
QMAG.org

《誰在背後挺你》作者啟斯．法拉利（Keith Ferrazzi）也提到，要建立人脈，必須展現出真誠坦白、慷慨大方的態度；單方受益的友情不會長久，貴人也絕非透過一兩次的寒暄、送禮就能輕易收買。

## Step1：找到自我價值，讓自己成為貴人

與其汲汲營營地盤算「希望認識誰」，不如以「希望被誰認識」的想法做為出發點，讓貴人渴望接近你、和你成為朋友。因此，建立人脈的首要重點，必須先找到自己的價值何在，建構「個人品牌」。

《日本酒店大亨教你打造黃金人脈》作者後藤芳德認為，一無所有的人想要建立人脈，可說是痴人說夢，每個人都必須找到自己的強項和優勢，提供「除了自己之外，沒人可以提供的好處」。這種自我價值可以是一種技能、知識、能力、資歷或情報，也可能是現有的人脈，只要能在關鍵時刻為一個人做出貢獻，而對方也能適時給予回報，彼此就處於各取所需的雙贏狀態。

## Step2：確認目標，尋找能實現夢想的人

人際交往是一段漫長的過程，牽涉到時間、金錢、關懷的反覆付出，因此在跨出第一步之前，必須先清楚自己的目標何在；然後列出為了達成目標，需要哪些領域的知識和人脈協助。

後藤芳德以「經營一家生意興隆的拉麵店」為例說明，一旦立下目標後，拉麵店的經營方法、拉麵口味、廣告費用等周邊問題便陸續浮現。而要解決這些問題，你必須先整理現有的人脈網絡，接著再針對個人不足之處，盡快建立或鞏固與餐飲業前輩、行銷高手等人之間的關係，尋求幫助。

因此，後藤芳德認為，人脈其實是一種「相互支持夢想」的關係，可以幫助雙方更接近夢想，豐富彼此的人生與人際關係。無法為你帶來正面幫助的人，不能稱作人脈，頂多是萍水相逢的人而已。

## Step3：建立新人脈，少說話多傾聽

在建立新人脈的階段，建立良好的第一印象極為重要。《從零開始的人脈術》作者梅森浩一分析，人與人初次見面時的自我介紹，必須保持「KISS原則」（Keep it Short and Simple），滔滔不絕地談論自己的人，不管在任何場合都不會受歡迎，所以必須學會尊重對方與傾聽。

「重點是人，不是名片，」《職場人脈經營手冊》作者黛安．達林（Diane Darling）也指出，在認識對方時，應試著擺脫名片上的資訊，真心地去了解站在你面前的「這個人」，展開對話。因為雙方共同建立起的對話經驗，僅限定於兩人之間，所以能讓自己在對方心中的形象顯得更為深刻與真誠。

## Step4：持續維繫關係，貴人運源源不絕

認識對方後，才是人脈經營漫長路途的開始。想要讓雙方的關係開花結果、人脈能夠相互發揮效用，就必須為關係的維繫持續做努力。

本田直之建議，在認識初期，雙方可以透過基本的情報交換、餽贈禮物來建立關係；一旦關係漸趨穩定，則可以在對方有需要時，依據自己的經驗，提供訣竅或建議。也因此，為了讓自己保持在隨時能幫助別人的狀態，還需要相當程度的自我學習。

當雙方的關係逐漸建立起信賴感後，彼此很自然地就會發展到相互為對方介紹客戶、合作夥伴等相關人士的階段。此時，雙方的人脈關係將會從純「水平方向」，轉向人際間的「垂直發展」，一個貴人帶來更多貴人，人脈經營自然水到渠成。


QMAG.org

只想設法結識對自己有幫助的人，
以功利為出發點，
只會扼殺個人人脈。

技能 5

# 建立人脈 成為值得被認識的人

本田直之在《超強人脈術!》中指出，人脈是能和自己相互交換情報、為彼此介紹其他人，並懂得互相刺激砥礪，共同追求成長的夥伴。在「相互」「共同」的關係經營下，不論是在職場或生活中，都能真心「交陪」、相互幫助。

許多職場成功人士，都有著令人欣羨的好人緣，他們左右逢源，一通電話，就能幫助他們在關鍵時刻逆轉危機、順利成事。「在商業世界，人脈就是最有力的資本；沒有人脈，別想成功，」日本商管書暢銷作家本田直之直言。

然而，許多人誤以為所謂的「人脈」，就是要「設法結識對我有幫助的人」，將人脈經營窄化為認識達官顯要、成功人士，總想著在別人身上撈點好處，幫助自己功成名就。其實，這種功利性的出發點，正是扼殺個人人脈的致命因素。

本田直之在《超強人脈術!》中，為曖昧不明的「人脈」一詞下了清楚的定義：能和自己相互交換情報、為彼此介紹其他人，並懂得互相刺激砥礪，共同追求成長的夥伴。也因為人脈經營強調「相互」「共同」的關係經營，所以面對職場上的友誼，必須像對待生活中的朋友一般，真心「交陪」(台語)、相互幫助。

大前研一曾說，一個人若不懂得「如何幫助對方」，就無法建立豐富的人脈。


整理．撰文 / 郭子苓 編輯 / 陳清稱 繪圖 / 俞品聿
QMAG.org

《誰在背後挺你》作者啟斯．法拉利（Keith Ferrazzi）也提到，要建立人脈，必須展現出真誠坦白、慷慨大方的態度；單方受益的友情不會長久，貴人也絕非透過一兩次的寒暄、送禮就能輕易收買。

## Step1：找到自我價值，讓自己成為貴人

與其汲汲營營地盤算「希望認識誰」，不如以「希望被誰認識」的想法做為出發點，讓貴人渴望接近你、和你成為朋友。因此，建立人脈的首要重點，必須先找到自己的價值何在，建構「個人品牌」。

《日本酒店大亨教你打造黃金人脈》作者後藤芳德認為，一無所有的人想要建立人脈，可說是痴人說夢，每個人都必須找到自己的強項和優勢，提供「除了自己之外，沒人可以提供的好處」。這種自我價值可以是一種技能、知識、能力、資歷或情報，也可能是現有的人脈，只要能在關鍵時刻為一個人做出貢獻，而對方也能適時給予回報，彼此就處於各取所需的雙贏狀態。

## Step2：確認目標，尋找能實現夢想的人

人際交往是一段漫長的過程，牽涉到時間、金錢、關懷的反覆付出，因此在跨出第一步之前，必須先清楚自己的目標何在；然後列出為了達成目標，需要哪些領域的知識和人脈協助。

後藤芳德以「經營一家生意興隆的拉麵店」為例說明，一旦立下目標後，拉麵店的經營方法、拉麵口味、廣告費用等周邊問題便陸續浮現。而要解決這些問題，你必須先整理現有的人脈網絡，接著再針對個人不足之處，盡快建立或鞏固與餐飲業前輩、行銷高手等人之間的關係，尋求幫助。

因此，後藤芳德認為，人脈其實是一種「相互支持夢想」的關係，可以幫助雙方更接近夢想，豐富彼此的人生與人際關係。無法為你帶來正面幫助的人，不能稱作人脈，頂多是萍水相逢的人而已。

## Step3：建立新人脈，少說話多傾聽

在建立新人脈的階段，建立良好的第一印象極為重要。《從零開始的人脈術》作者梅森浩一分析，人與人初次見面時的自我介紹，必須保持「KISS原則」（Keep it Short and Simple），滔滔不絕地談論自己的人，不管在任何場合都不會受歡迎，所以必須學會尊重對方與傾聽。

「重點是人，不是名片，」《職場人脈經營手冊》作者黛安．達林（Diane Darling）也指出，在認識對方時，應試著擺脫名片上的資訊，真心地去了解站在你面前的「這個人」，展開對話。因為雙方共同建立起的對話經驗，僅限定於兩人之間，所以能讓自己在對方心中的形象顯得更為深刻與真誠。

## Step4：持續維繫關係，貴人運源源不絕

認識對方後，才是人脈經營漫長路途的開始。想要讓雙方的關係開花結果、人脈能夠相互發揮效用，就必須為關係的維繫持續做努力。

本田直之建議，在認識初期，雙方可以透過基本的情報交換、餽贈禮物來建立關係；一旦關係漸趨穩定，則可以在對方有需要時，依據自己的經驗，提供訣竅或建議。也因此，為了讓自己保持在隨時能幫助別人的狀態，還需要相當程度的自我學習。

當雙方的關係逐漸建立起信賴感後，彼此很自然地就會發展到相互為對方介紹客戶、合作夥伴等相關人士的階段。此時，雙方的人脈關係將會從純「水平方向」，轉向人際間的「垂直發展」，一個貴人帶來更多貴人，人脈經營自然水到渠成。


QMAG.org

# 互利互惠前提下，經營人脈網絡

**當雙方建立起信賴感後，
便會轉向人際間的「垂直發展」，
帶來更多貴人。**

## 1 不得不知的遊戲規則：人脈經營的4大禁忌

很多人以為建立人脈就像交朋友，只要熱情地主動出擊，多半能有所回應。但在職場上，人際間的交往多半建立在互利互惠的前提下，所以言詞態度必須格外注意，避免無意間犯了以下4個禁忌，徒增遺憾。

**1 與人接觸時，毫不考慮對方立場：**向素昧平生的人提出見面請求時，有些人會唐突地要求「務必於明天回覆」；或是在拜訪客戶時，以「剛好經過，順道拜訪」為由，突如其來地造訪，這些都是沒有考慮到對方時間或立場的自私行為，會讓人對你產生負面印象。

**2 只談自己的事：**和人碰面時，老是在聊自己的事，主動過了頭，反而會讓人忘了會面的原本目的，也會因為忽略了對方感受，大幅降低對方再度和你碰面的意願。

**3 毫無意義地介紹人：**大家都有過這種經驗，透過別人介紹而認識了某個人，到頭來卻不知道對方介紹這個人給自己的用意何在，浪費三方的時間。因此，在介紹別人給另一個人認識時，一定要具備充分的意義，否則可能會導致對方對你產生不信任感。

**4 一味提出要求：**在認識初期，就開門見山地希望對方引介相關人士，想必會讓人退避三舍。希望獲得別人幫助，必須先建立起讓對方樂於主動介紹別人給你認識的互動關係，同時事先將自己的資歷、點子或企畫準備妥當，讓對方明確了解你的目的何在，並且是有備而來。

（取材自《超強人脈術!》，木馬文化出版。）

## 2 社交場合5技巧，壁花變蝴蝶

大型聚會是最容易認識人的場合之一，但很多人在面對這種場合時，卻總是覺得特別不自在，不知道如何在短時間內認識對自己有幫助的人，也不知道如何有效率地自我表現，使人留下深刻印象，最後無功而返。透過以下5個技巧征服社交場合，壁花也能變花蝴蝶。

**1 不要浪費時間等待，主動出擊：**很多人常常不知道如何開口與人交談，因此總是沉默地待在角落等人搭訕。其實，參加這類大型聚會時，正因為場內多半是素昧平生的人，就算被拒絕或得到冷淡反應也無傷大雅，所以不如積極地去嘗試，主動和人交流溝通，很可能會有意想不到的收穫。

**2 自我介紹時，勿使用專業術語：**在向陌生人介紹自己時，由於並不清楚對方的背景或生活環境，必須盡量以易懂的辭彙與例子做說明，避免使用專業術語或流行語，以免讓別人產生你喜歡賣弄或不正經的印象。

**3 掌控談話時間，會後再私下聯絡：**一般人在參加大型社交聚會時，多半是希望能認識愈多人愈好，以增加結識好人脈的機會。因此，即使遇到談得來或值得多加認識的人，也必須尊重對方，不要巴著對方不放、賴著不走，盡量先取得對方的聯絡方式，事後再私下聯絡。此外，太過制式化地在聚會場中來回穿梭，也會顯得缺乏誠意，必須善加拿捏。

**4 迅速記憶對方姓名，並在對話中適度重複：**依據自己的習慣，透過圖像化聯想或反覆複誦，建立一套記憶名字的方法，以迅速記下對方的名字，並嘗試在對話中重複1～2次，讓對方感受到你對建立友誼所抱持的真心誠意。



QMAG.org

**5 交談後，迅速在名片背後記下對方資訊：**打鐵要趁熱，為避免因為和太多人交談，後續想不起來每個人的特徵或興趣等個人資訊，最好能在交談之後，立刻在名片背面寫下對方的相關資訊；若是成功約定好下次見面的時間地點，也應立刻記下。

（取材自《從零開始的人脈術》，商周出版、《職場人脈經營手冊》，麥格羅．希爾出版。）

## 3 陌生人脈手到擒來5絕招

每個人心中可能都有一份理想人脈清單，列滿耳聞已久，卻總是苦無機會碰面、也苦尋不著他人協助介紹的對象。面對這些對你完全陌生的人脈，很多人可能會覺得，要鼓起勇氣接近對方，甚至和對方相約碰面，可說是難如登天。透過以下5個方法，為自己創造機會，有助於營造完美的第一次接觸。

**1 想要認識好人脈，立刻起身寫E-mail：**很多人在發現具有結識價值的人時，常因為有所顧慮而不敢聯絡對方，導致無疾而終。其實，在遇見好人脈時，最好的方法就是透過壓迫感較低的e-mail，以有禮的方式說明來意，並讓對方明白自己的長處何在、能為對方帶來什麼貢獻，讓對方認為值得出門與你見面。

**2 利用驚嘆號和輕鬆筆調，在E-mail中流露情感：**在與人接觸的初期，展現對對方的興趣和熱情是重要的，但E-mail的文字形式，卻容易給人冷漠的距離感，因此不妨大膽地使用驚嘆號，如「請多多指教！」，會比單純的「請多多指教」來得生動許多。

此外，盡量避免使用過度恭敬的語氣，保持輕鬆語調，也能讓對方多少放下戒心與謹慎態度。

**3 避免「下次」「哪天」等曖昧不清的字眼：**有時見到意氣相投的人，雖然希望能有和對方再見面的機會，卻習慣性地以「下次一起吃飯」「哪天再約出來」等語句作結。可想而知，所謂的「下次」「哪天」總是遙遙無期，當真心想約對方出來時，對方可能已經有其他安排，將可見面的時間拖得更晚。因此，若希望邀約對方再見面，當下就應該訂下確切的時間和地點，避免錯失良機。

**4 招待對方到自己的「主場」：**與人初次相約見面時，最好約在自己的辦公室或熟悉的場地。這與運動賽事中的「主場」概念類似，人處在自己熟悉的辦公室或餐館時，往往能夠更游刃有餘地展現自己的優勢，有助於對方了解自己。

此外，選擇一間優質的餐館，也能為彼此的會面錦上添花，更能讓對方對你留下細心、有品味的好印象。

**5 不要和別人分享你的祕密：**有些人習慣以「透露自己私事」的方式，展現對對方的信任與友善，為新建立的友誼加溫；但是，世上沒有固定不變的事，人與人之間也沒有不變的關係，在尚未完全摸清對方底細的情況下，也許最初對方信誓旦旦地答應為你保密，但若雙方一旦反目成仇，你的祕密將成為他人的把柄。因此，在拓展新人脈的同時，也必須謹慎交友、謹慎行事，不要將過去的事告訴別人，以保護自己。

（取材自《超強人脈術!》，木馬文化出版、《進入社會的50堂人脈課》，易富文化出版）



QMAG.org

# 洞察肢體語言
## 除了在意「說了什麼」，更要留意「怎麼說」

聚會中，朋友介紹某個人給自己認識。眼看對方滿面笑容地走來，親切地與你握手寒暄，並且站在你面前聊了一會兒，直到最後揮手告別，看似都很自然順暢。然而，就在對方轉身離開的那個剎那，你心裡卻突然冒出「做作」兩個字，連自己都說不出哪裡有問題，但直覺就是知道有地方不對勁。

### 不經意小動作，洩露內心真正想法

你是否也有過這種經驗？那個讓你覺得不太對勁的人，問題很可能就出在肢體上。出身美國中情局、專司非語言溝通的《FBI教你讀心術》作者喬・納瓦羅（Joe Navarro）表示，一個人即使嘴上說得頭頭是道，但身體與表情卻「幾乎無法掩飾真正的情緒」，許多不經意的小動作，例如雙手的擺放、身體的姿勢、視線的角度、兩腳的位置等等，不僅會洩露一個人的內心想法，也會給予對方明顯「歡迎」「拒絕」「誠懇」「假裝」等感受。納瓦羅在書中提出了以下幾個例子：

坐在椅子上時，兩腿張開是表明「這是我的地盤」的動作，會嚇退想親近的人；因此，想增加親近感，便要將雙腿靠攏，以減低宣示領土的意味。

聊天時若將雙手交叉抱胸，則具有非常強烈的拒絕意涵，等於宣告「我不想聽你說話」；因此，自然放下才能給予對方放鬆的感受。

與人說話時，要轉過身體來正面朝向對方，因為正面相對，等於是以「腹部」面對對方，就好像是將自己身體最脆弱的部分暴露出來，不但顯示出對於對方的信賴，也是一種表現敬意的方式。

站立時，若是將「拇指」插在褲子口袋中，則是缺乏安全感的表現，會減低別人的信任度。

納瓦羅說，一個人說話的方法，不但會改變別人的看法，也會影響與他人溝通的效果。而這些肢體語言，很多時候連當事人自己都沒有意識到，只是單純的習慣性動作，卻會對人際關係帶來莫大的影響。

由此可見，想要強化自己的社交技巧，除了要在意自己「說了什麼」，更要留意自己是「怎麼說的」，注意自身的儀態，避免由於緊張，而擺出防備或拒絕的姿勢，讓話語和態度真正融為一體，人際關係更上層樓。

### 3個肢體小技巧，促進人際關係

**祕技1：手部動作，強化雙方信賴感**

人類的大腦會自動注意旁人雙手的意圖，所以「將雙手放在別人看得見的地方」，是贏得陌生人信任的第一步。在社交場合中，可以藉由與同伴做相同的手勢，使彼此更自


整理・撰文 / 謝明彧　編輯 / 陳清稱
QMAG.org

在，並建立信賴，因為動作的同步性代表和諧，會使氣氛融洽。

不過，若要用手指做出指示動作時，務必要注意方向與手勢，尤其是指人時。因為沒有人喜歡被別人用手指著，在某些場合裡這甚至會是一種極為挑釁的行為，因此最好的做法是把整隻手掌攤開，垂直向著被指著的人，如果「手掌朝上」就更好了。這個動作可以得到與用手指指示相同的注意，卻比較不會得罪人。（資料來源：《FBI教你辦公室讀心術》，大是文化出版）

**祕技2：良好站姿，彰顯你的好精神**

懶懶散散、重心偏向一邊的站姿，看起來就像精疲力竭想靠著什麼休息的樣子，容易給人不可靠的印象，在社交場合最好避免。

想要學習良好的站姿，可以參考飯店服務員的站法，雙腳與肩同寬，抬頭挺胸，身體稍微往後挺直，就會相當好看。

這其中的訣竅在於「想像自己的腳長在肚子下」，也就是想著自己的腳從丹田往下算，會有種肚臍上下拉開的感覺，如此一來肩胛骨會靠攏，背和脖子也就會挺直。如果想著腳的長度從髖部算起，站著時就會把重心往下放，導致膝蓋愈來愈彎、屁股愈來愈翹，創造出駝背的衰老印象。（資料來源：《0.5秒挑中你！》，臉譜出版）

**祕技3：下顎角度，決定你的好感度**

有些人明明本性誠實認真，但在別人眼中看起來卻傲慢跋扈，這很可能是因為他們看人時的角度不對，因而給人不友善的印象。想要發覺自身的最佳表情，可以在家裡面對鏡子自我檢查，你會發現，只要調整下顎的角度，就可以帶來截然不同的改變。

1 抬高下顎約20～30度角，就算是笑臉，看起來也像是瞧不起人、傲慢自滿的神情。這種情況最容易出現在「坐在椅子上和站著的人說話」時，即使當事人沒有這個意思，卻很容易在不知覺中變成這個角度。

2 將下顎稍微抬高一點（約10～15度角），雖然會給人自信滿滿的樣子，在演說場合裡可能也很棒，但是在平日交談時，卻會給人不太好的印象。駝背或身材高挑的人很容易擺出這種動作，務必注意。

3 往前直視的角度，會讓表情看起來相當誠懇而具有說服力，在談生意或交涉的場合，這種角度最好。

4 稍微收下顎10～15度角，會給人客氣低調的感受，在拜託人時非常有效，尤其女性擺出這種角度時，更會給人可愛的印象。

5 壓低下顎20～30度看人，會產生懷疑他人、充滿不信任的疑惑表情，讓一個人瞬間看起來一副卑微而不入流的樣子。櫃臺服務員在結帳時，常會因處理發票而只用眼睛往上看顧客，就會變成這種表情，不可不慎。（資料來源：《0.5秒挑中你！》，臉譜出版）



QMAG.org

# 突破「社交焦慮症」
## 自我練習3步驟，持續、漸進克服焦慮

「社交焦慮症」（social anxiety disorder）指的是一個人對於身處社交或表演場合中，會一直感到很恐懼，因而引起持續性的焦慮，以致於干擾了自己在學校、工作與社交活動上的正常表現，造成嚴重的後果。患者對於參加聚會、在眾人面前說，甚至在公眾場合飲食、寫字、使用公廁，都可能引發極度且難以克服的恐懼。

「這不是一般的害羞而已，絕對不是，」美國紐約市西奈山醫學院（Mount Sinai Medical School）精神醫學教授艾瑞克・郝蘭德爾（Eric Hollander）在《走出社交焦慮的陰影》一書中解釋，社交焦慮症與害羞兩者最大的差異在於，患者會花非常多時間在於負面想法上，恐懼自己表現不佳。

舉例來說，社交焦慮患者很可能還是有辦法完成一場公開演講，但他會一心想著最壞的狀況：我說話速度太快、我說話含糊不清、我出了錯等等。等到事情過後，他會一再回想實際或想像中的失敗，就連一般人無法察覺的微小錯誤，也在心中持續放大。甚至，他還會連結過往丟臉的經驗，不斷重複羞恥的感覺，強化自己表現很差的信念，最後導致過度焦慮、恐慌發作，甚至完全逃離人群。

「害羞是一種人格特質，而社交焦慮症是一種精神疾病，」郝蘭德爾指出，社交焦慮症具有心理與生理上的症狀，會使人失去能力，但只要透過適當的治療，是可以被成功地治癒。

### 透過漸進式練習，克服焦慮的困擾

想知道自己有沒有社交焦慮症，可以透過「社交焦慮量表」（詳見【附表】）進行測試。嚴重的患者可能必須藉由精神藥物的幫助，降低情緒反應來舒緩緊張；如果情況較為輕微，郝蘭德爾表示，則可透過自我練習來協助自己克服。練習方案的規畫方式如下：

首先，從各種讓自己感到困擾的社交情境中，挑出最重要的一個，集中火力一次只對對付一個情境做練習。接著，判斷哪一種情境最讓自己不恐懼、哪一種比較不恐懼，以及最恐懼的情境，做為練習的不同階段目標。

例如，你擔任業務工作，「簡報」是必備技能，但是你卻非常恐懼公開演說，這時就可以這樣規畫練習方案：

**步驟1：找出恐懼排序**

確認自己在不同情境下的焦慮狀況，做為規畫的依據。

1 引發「最少焦慮」的情境：私底下和一位以上的同事聊天。

2 引發「些許焦慮」的情境：在小組會議對一小群同事講話。

3 引發「嚴重焦慮」的情境：在業務會議上對一大群人發表意見。

**步驟2：設定階段性目標並進行練習**


整理・撰文 / 謝明彧　編輯 / 陳清稱
QMAG.org

## 社交焦慮症自我檢查表，評斷焦慮程度【附圖】

李勃維茲社交焦慮量表（LSAS，Liebowitz Social Anxiety Scale）是精神醫學上常用的一種社交焦慮症檢查量表，透過列出24種常見社交情境，評定患者的狀況。做法是先評定患者「所感受到的恐懼有多強烈」，其次評定「想要逃避該情境的衝動有多強」。

| 常見社交情境 | 恐懼或焦慮 | 逃避 |
|---|---|---|
| 1 在公眾場合講電話 | | |
| 2 加入小團體 | | |
| 3 在公眾場合吃東西 | | |
| 4 和別人在公眾場合喝東西 | | |
| 5 和權威人士說話 | | |
| 6 在觀眾面前表演、演奏或演說 | | |
| 7 參加派對 | | |
| 8 在別人的注視下做事 | | |
| 9 在別人的注視下寫字 | | |
| 10 打電話給不熟的人 | | |
| 11 和不熟的人說話 | | |
| 12 和陌生人碰面 | | |
| 13 在公眾場合解尿 | | |
| 14 進入其他人都已經坐定的房間 | | |
| 15 成為注意力的焦點 | | |
| 16 在會議上公開發言 | | |
| 17 參加考試 | | |
| 18 向不熟的人表達你不贊同的意見 | | |
| 19 向不熟的人四目相對 | | |
| 20 在一群人面前做報告 | | |
| 21 向別人搭訕 | | |
| 22 退換商品 | | |
| 23 舉辦派對 | | |
| 24 拒絕強勢的推銷員 | | |
| **總分**（恐懼或焦慮與逃避得分加總） | | |

**■評分方式：**

恐懼或焦慮：0＝不會
1＝輕度
2＝中度
3＝重度

逃避：0＝不曾（0%）
1＝偶爾（1～33%）
2＝經常（34～67%）
3＝總是（68～100%）

**■結果分析：**

總分55～64：中度的社交焦慮症

總分65～9：明顯的社交焦慮症

總分80～94：嚴重的社交焦慮症

總分95以上：非常嚴重的社交焦慮症

如果最終目標是在大型會議上演說，設定某些中期目標是必要的。

1 在家準備報告，獨自練習，並想像有一位聽眾在場。

2 在一位好友或家人面前練習報告。

3 在三位以上好友或家人面前練習報告。

**步驟3：練習克服恐懼**

寫下自己每次練習時的情緒反應，提供自己正確判斷應該如何克服的依據。

1 想像最糟的情況：反覆細想會引發自己生理與心理焦慮的現場狀況，讓自己習慣，以減緩緊張感受。

2 分析不切實際的恐懼與不好的想法：有時候，即使理智上知道自己的恐懼沒道理，卻還是難以擺脫；這時，可以寫下這些擔憂，讓自己知道所焦慮的事未必會發生，而且不合理。

3 實際體驗：在實際生活中去面對恐懼，這稱之為「暴露治療」（exposure therapy）。不需要一開始就挑戰最難的處境，可以從簡單場合慢慢做起。

郝蘭德爾表示，進行每一項練習時，當事人一定都會感到焦慮，但同時也能在過程中，開始處理這些焦慮，讓自己了解與接受焦慮所帶來的傷害，並沒有想像中嚴重。最重要的，這些練習並不需要一次就成功，重複某項練習也不代表失敗，只要願意採取漸進、且持續的方式，勇敢讓自己暴露在焦慮情境下，焦慮就能逐漸降低，甚至消失無蹤。



QMAG.org

# 活用社交軟體
## 5個資訊分享工具，廣結人脈社群

根據維基百科（Wikipedia）的介紹，社交軟體係指可以讓使用者在網路上和他人互動並分享資訊的工具。常見的社交軟體種類十分多元，包括即時通訊、線上聊天、網路論壇、部落格、維基平台、社交網站、社交搜尋、社交書籤、點對點社交網路（P2P）以及大型多人線上遊戲等。

但是，社交軟體的功能不只局限在遊戲或休閒用途，不但能幫助人們建立關係、拓展人脈，更能打響名號，甚至建立個人品牌。

美國史丹佛大學研究中心的調查指出，我們一生中所賺的財富，有12.5%是拜知識所賜，另外87.5%則是依賴人脈的連結。過去，要結交人脈可能需要四處拜訪、應酬，但現在人際關係的圖譜已有所轉變。

透過社交軟體和相關服務的協助，將可幫助人們廣結善緣。根據「六度分離理論」（Six Degrees of Separation），任何人與其他人之間都只相隔6個人，而社交軟體剛好可以扮演居中介紹的中介者，幫人們串連感興趣的各種社群。

市場研究機構Gartner副總裁馬克·吉伯特（Mark R. Gilbert）也表示，在過去一年間，由於社交用途的需求日增，帶動了社交軟體與協同作業軟體產業的迅速發展。

在此同時，有愈來愈多企業開始使用Twitter與Facebook，在社交網站上推動各項業務，同時大打品牌廣告，希望獲得消費者的青睞。另外，也有許多上班族選擇把個人簡歷刊登在LinkedIn，或是在Facebook、新浪微博建立粉絲專頁或個人微博。

社交軟體帶來嶄新的通訊方式，比傳統的電子郵件更即時。Gartner也預測，在2014年來臨之前，企業用戶使用電子郵件的比例將會降低20%，由社交網路服務填補空隙。

社交軟體以多元的互動方式切入我們的生活，也將帶來一場驚天動地的社交風暴。

你準備好了嗎？

### 社交軟體——拓展人脈、建立個人品牌

**Twitter**

創立於2006年3月，是全球第一個微網誌服務，也是第三大的社交網站。Twitter具有社交媒體的特性，無論是科技產業的最新資訊或各國政經新聞，都可以從Twitter獲得第一手資訊，許多專業人士也時常透過該站發表評論。

**小技巧：**

1 根據感興趣的主題（如美食、出版或旅遊），追隨一些時常發表評論的推友。

2 時常更新有用的訊息，可以結識志同道合的朋友，並建立個人品牌。

3 善用Twitter的搜尋和第三方服務，可有效掌握資訊。



整理．撰文 / 鄭緯筌　編輯 / 陳清稱

QMAG.org

## Facebook

創立於2004年2月，是目前規模最大的社交網站，全球會員超過5億2000萬人。透過Facebook的手機軟體，可隨時與線上好友保持聯繫。除了與好友社交的功能之外，Facebook的粉絲專頁、社團和應用程式（App）也頗受企業界青睞。

**小技巧：**

1 Facebook是一個實名制的社交網站，請務必正確填寫個人資訊和照片。

2 在Facebook的粉絲專頁進行廣告宣傳的成效不錯，但需遵循Facebook的廣告宣傳指引，避免被停權。

3 Group功能很適合用來籌組讀書會或社團活動。

## LinkedIn

創立於2003年5月，是一個快速成長的商務社交網站，和Facebook最大的不同在於允許會員建立業務聯繫、尋找就業機會，並找到潛在客戶。會員可以建立自己的簡歷檔案，並可查看其他朋友的資訊。

**小技巧：**

1 建立完整的個人簡介，方便朋友及對你感興趣的人士瀏覽。

2 定期登入更新近況，讓業界的朋友了解最新動態。

3 審慎邀請朋友加入網絡，保持正向的社群關係。

## Foursquare

創立於2009年3月，結合地理位置定位和社交功能，是今（2010）年最夯的行動社交服務。透過手機GPS定位功能，網友可以在許多熱門景點或商家進行簽到，獲得精美的徽章，甚至還可搶當虛擬「市長」，獲得商家所提供的優惠折扣。

**小技巧：**

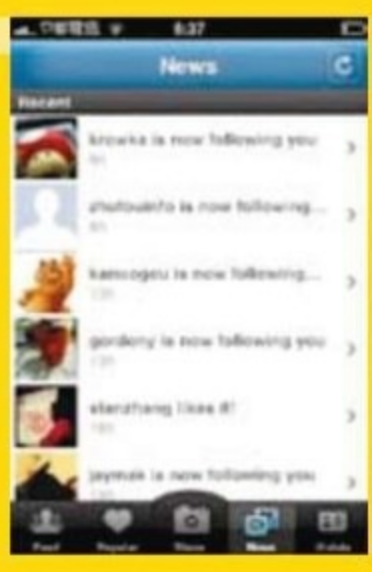
1 看到Foursquare上頭還沒有的地點，可以自行登錄，甚至建立私房景點和朋友分享。

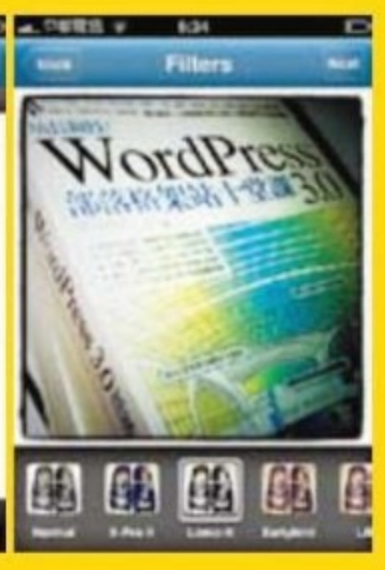
2 定期登入軟體，結交同在附近活動的朋友，可拓展實體世界的交誼。

3 可依據自己的想法或興趣來簽到，適當保護個人隱私。

## Instagram

iPhone手機上的一個Lomo攝影軟體，也是一個行動照片社交服務，公司今（2010）年才剛創立，10月初一登上App Store，就受到網友瘋狂下載。Instagram讓影像處理變得容易，並且協助用戶直接將照片上傳到Facebook、Twitter、Flickr等社交網站，和朋友們一起分享美好的事物。





**小技巧：**

1 瀏覽Instagram網站上的一些照片，選擇追隨一些自己喜歡的攝影家朋友。

2 拍攝照片前，可先設定欲分享的社交網站（例如Twitter、Facebook或Foursquare）帳號，以便軟體自動上傳。

3 看到喜歡的照片，可按Like或留言，與攝影同好交流。

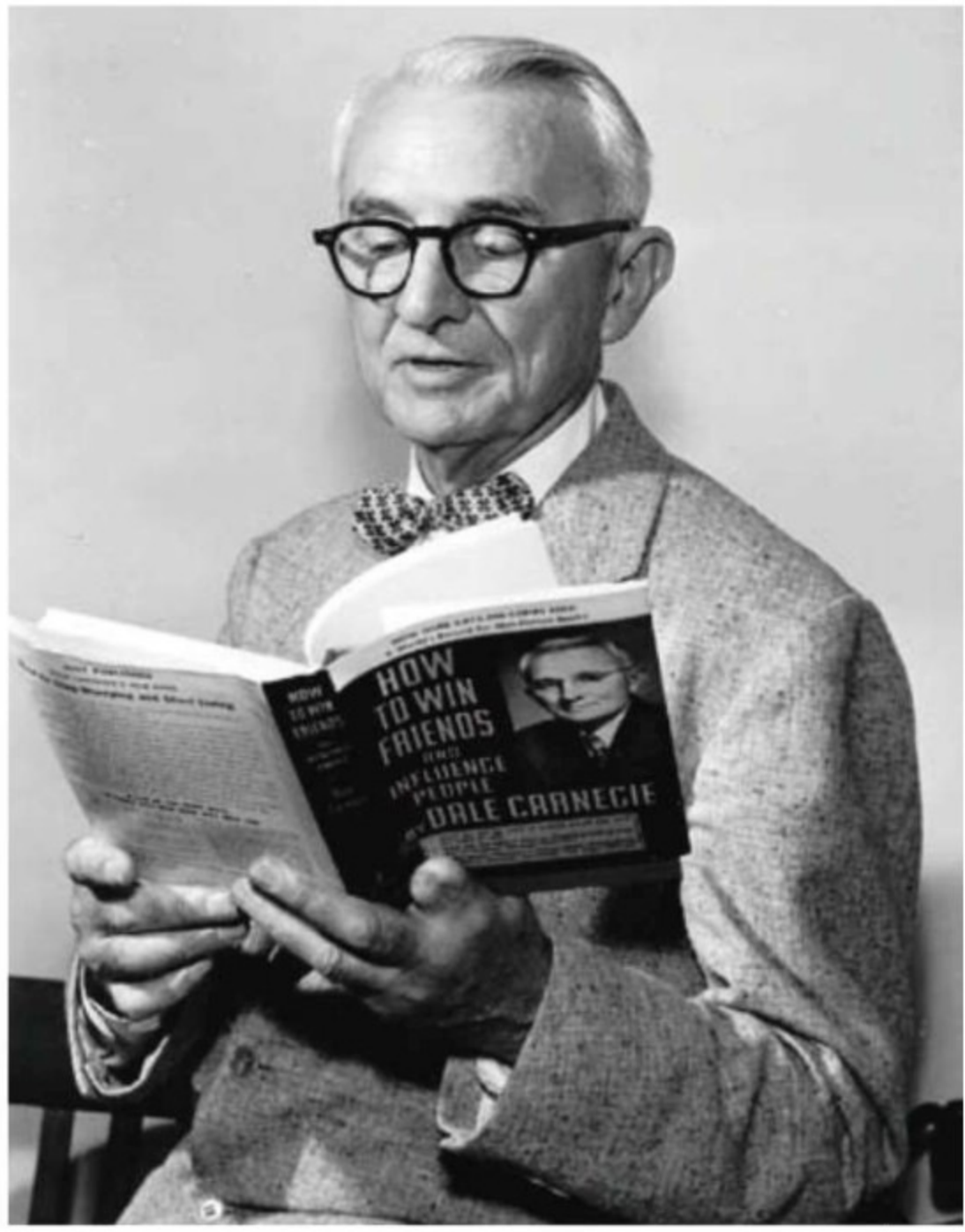


QMAG.org

人際溝通大師　戴爾．卡內基（Dale Carnegie）

# 明瞭對方需求、肯定他人價值，發揮影響力

天底下只有一個方法可以影響人，那就是提到他們的需要，並且讓他們知道如何獲得，其中的關鍵在於了解對方要什麼，而不是只考慮自己的需求。




**戴爾．卡內基**（Dale Carnegie, 1888-1955）
卡內基訓練®創辦人，亦是美國知名作家和演說家，著有《林肯的另一面貌》（Lincoln the Unknown）《卡內基溝通與人際關係》（How to Win Friends and Influence People）、《如何停止憂慮開創人生》（How to Stop Worrying and Start Living）等書。2006年，國際管理學會（IIM，International Institute of Management）將卡內基選入管理名人堂（Management Hall of Fame）。

一本出版超過70年的書，如果沒有遭到世人遺忘，迄今廣泛流傳，書裡的內容勢必觸及了世世代代人的心靈，述說了一些經得起時代考驗的道理。

為了撰寫《卡內基溝通與人際關係》（How to Win Friends and Influence People；英文書名意為「如何贏取友誼與影響他人」）這本書，人際溝通大師戴爾．卡內基（Dale Carnegie）幾乎讀遍了與「人際關係」這個主題有關的資料，也親自訪問了許多成功人物，歸納出成功人士在處理人際關係時，所運用的種種技巧。

書中闡述的原則，都不是艱澀難懂的深奧哲理，而是透過許多小故事，回應讀者在生活中、在職場上的重要需求：如何與人相處，以及如何使人喜歡你。

## 3個基本技巧，經營人際關係

### 原則1：不批評、不責備、不抱怨

美國前總統林肯（Abraham Lincoln）年輕時，很喜歡評論是非。某次，他在報上匿名撰文諷刺一位自視甚高的政客，結果引發對方下戰書要求決鬥，打算一決生死。幸好最後有人出面阻止，才化解了這場非死即傷的危機。

「假如你想引起一場令人至死難忘的怨恨，只要發表一點刻薄的批評即可。」卡內基曾費時10年研究林肯的一生，他認為被後世視為人格完美高潔的林肯，從前述的那場意外之中，學會了如何與人相處的藝術：不再寫信罵人，也不任意嘲弄人；甚至不再為任何事指責任何人，因為「尖銳的批評和攻擊，所得到的效果都是零。」


整理．撰文 / 齊立文　編輯 / 陳清稱　圖片來源 / Top Photo
QMAG.org

**「如果你要別人喜歡你，或是改善你的人際關係；如果你想幫助自己也幫助別人，請記住這個原則：真誠地關心別人。」——戴爾．卡內基**

卡內基引述心理學家史金諾（B.F. Skinner）的動物實驗發現，因為好行為而受到獎賞的動物，學習速度快，學習效果也較好；反之，如果因為壞行為而受罰的動物，學習速度和學習效果都較差。……這個原則用在人身上效果相同。

「只有不夠聰明的人才批評、指責和抱怨別人，」卡內基提醒，別成為愚蠢的人，因為「批評不但不會改變事實，反而會招致憤恨。」

**原則2：給予真誠的讚賞與感謝**

「天底下『唯一』可以促使人去做所有事的方法，是什麼？」卡內基的答案是：「就是把你想要的東西給你。」你想要什麼？佛洛伊德（Sigmund Freud）說，人們做事的動機之一，就是「渴望偉大」。美國哲學家杜威（John Dewey）的說法是，人類本質裡最大的驅動力就是「希望具有重要性」。

20世紀初期，當一般美國人擁有周薪50美元生活就過得去時，鋼鐵大王安德魯．卡內基（Andrew Carnegie）便以百萬美元年薪，重用查爾斯．施瓦伯（Charles M. Schwab）。但其實施瓦伯對於鋼鐵製造所知有限，他自認獲得高薪的關鍵在於，他善於處理人事。「我天生具有引發人們熱忱的能力。促使人將自身能力發揮到極限的最好辦法，就是讚賞和鼓勵。……我從不批評他人，我相信獎勵是使人工作的原動力，」施瓦伯說道。

卡內基強調，讚賞必須發自內心，否則就只是逢迎、拍馬屁的伎倆而已；而「諂媚阿諛者正是在告訴別人，他自己是怎麼樣的一個人。」他建議，在日常生活裡，別忘了隨時留下一點讚美的溫馨，因為「這一點小火花，將會燃起友誼的火焰。當你下次再度來訪時，會驚奇地發現它留下多麼鮮明的痕跡。」

**原則3：引發他人心中的渴望**

「天底下只有一個方法可以影響人，那就是提到他們的需要，並且讓他們知道如何獲得，」卡內基以自己為例說明，他很喜歡吃鮮奶油草莓，但在釣魚時，他不能考慮到自己要什麼，關鍵在於魚兒喜歡吃什麼餌。

有一次，卡內基租下一家飯店大廳，準備展開為期20天的系列演講。就在他票券已經印好送出，所有通告也都發出去時，卻在活動前夕接獲飯店通知，租金必須漲三倍。卡內基立即前去找飯店經理，在一張信箋上畫出兩欄，分別寫下「利」與「弊」。

在「利」這一欄，卡內基寫下「大廳可挪做他用」，租給別人跳舞或開會，比租給他開演講會收入更高。接著在「弊」這一欄寫下：首先，他因為付不起租金，勢必得更換場地，飯店將損失這筆收入；其次，這一系列演講將吸引許多受過好教育的文化人士前來，對飯店是絕佳的廣告機會，就算斥資登廣告，也未必能吸引這麼多人。隔天，飯店來信，告知租金只漲50%，而非原來的300%。

「我完全沒提到自己的需要，便獲得減價，我一直談的是對方的需要，並且告訴他們如何得到，」卡內基寫道。而這也印證了汽車大王亨利．福特（Henry Ford）為人際關係藝術所提出的忠告：「成功的人際關係在於你能捕捉對方觀點的能力；還有，看一件事必須兼顧你自己以及對方的不同角度。」

## 6個方法，讓別人喜歡你

**方法1：真誠地關心他人**



QMAG.org

當你看到一張你和別人合照的相片，你最先注意誰？不用說，答案一定是「自己」。因此，如果你刻意搔首弄姿、虛情假意，企圖藉此吸引別人注意、讓別人留下好印象，絕對是白費力氣，因為人們最注意的其實是自己。

卡內基引用一位業務代表的經歷寫道：某天，這名業務代表前去拜訪一位店主，對方突然告知將停止購買他的產品。業務代表先是黯然離開，但之後又決定回去問個清楚。不料，當他重新踏進店裡時，店主竟笑臉相迎，訂貨量還增加一倍。原來店裡一位在櫃檯賣飲料的男孩告訴店主，這名業務代表是來到店裡的推銷員中，少數幾個會跟他打招呼的人之一，所以如果有什麼人值得做生意的話，應該就是他了。

「只要你真正關心他人，必可贏得他人的注意、幫忙和合作，」卡內基歸納個人經驗寫道，所以，「如果我們想結交朋友，就要先為別人做些事——那些需要花時間、精力、體貼、奉獻才能做到的事。」

### 方法2：經常微笑

一個親切的微笑，彷彿是在告訴別人：「我喜歡你，你使我愉快，我真高興見到你。」卡內基引述心理學家詹姆斯．麥康奈爾（James V. McConnell）對笑容的看法：「面帶笑容的人，通常在處理事務、教導學生或銷售商品等行為上，都顯得更有效率……。」

如果你不喜歡笑，卡內基提出了兩個方法：（1）強迫自己微笑。獨處時，試著吹吹口哨或唱首歌，表現得好像真的很快樂的樣子，用行動來引導自己的感覺。（2）控制自己的思想：貧民窟裡有許多快樂面孔，豪華辦公室裡卻不乏愁眉苦臉的人。記住莎士比亞（William Shakespeare）說的，「事情本無好壞之分，是思想製造了好壞之分。」

### 方法3：姓名對任何人而言，都是最悅耳的語音

人都渴望被重視，也最關注自己，所以，「記住一個人的姓名，並且很流暢地叫出來，實在是對此人最大的關注和恭維，」卡內基進一步提醒，「如果你忘記或寫錯別人的名字，將處於極不利的處境。」

法國皇帝拿破崙三世（Napoleon III，拿破崙大帝的侄子）曾誇口，在皇家的職責之外，他最自豪的就是能記住所有見過的人的姓名。他的做法是，如果沒聽清楚對方的名字，便說：「對不起，我沒聽清楚你的名字。」如果對方的姓名很特殊，他便會說：「請問怎麼拼？」他甚至會在談話時，反覆提及對方姓名，並在腦海中將這個名字和對方的相貌、表情與外表連貫起來。

不要輕忽隱藏在姓名背後的神奇魔力，卡內基強調，「姓名凸顯了這個人，使這個人有別於其他的人。不管是餐廳服務生或企業高階主管，姓名永遠在人與人的接觸中，扮演神奇的角色。」

### 方法4：聆聽，鼓勵別人多談他自己的事

「如果你想成為『談話高手』，必須先是『專心聽講』的人。」感覺很矛盾嗎？

卡內基曾在一場晚宴裡，和一名植物學家談了數小時，最後對方向晚宴主人盛讚卡內基是最有趣的談話高手。卡內基坦言，「我幾乎沒講幾句話啊！」因為對植物所之有限，所以他只是非常注意地聽，讓對方覺得他對這個話題感興趣。

這件事讓卡內基體悟到，「注意傾聽，是對講者的最大恭維。」如果你不想使人生厭，不想讓人看到你就想躲開，千萬不要只談自己的事，只沉浸在自我表現、自以為很重要的意識中。記得，「要風趣、要對事物保持興趣。問別人喜歡談論的問題，鼓勵他們多談自己和自己的成就。」



QMAG.org

**方法5：談論他人感興趣的話題**

美國老羅斯福總統（Theodore Roosevelt）以活力充沛、興趣廣泛與博學多聞而著稱，無論訪客是政客、外交家甚或牛仔，老羅斯福永遠不乏交談的話題。其中的祕訣在於，每當有人來訪時，老羅斯福必定會在前一個晚上，將客人感興趣的事，仔細研究一番。

卡內基寫道，「老羅斯福和其他領導者一樣，都知道通往別人內心的平坦大道，便是談論他們最感興趣的事。」

**方法6：衷心讓他人覺得他很重要**

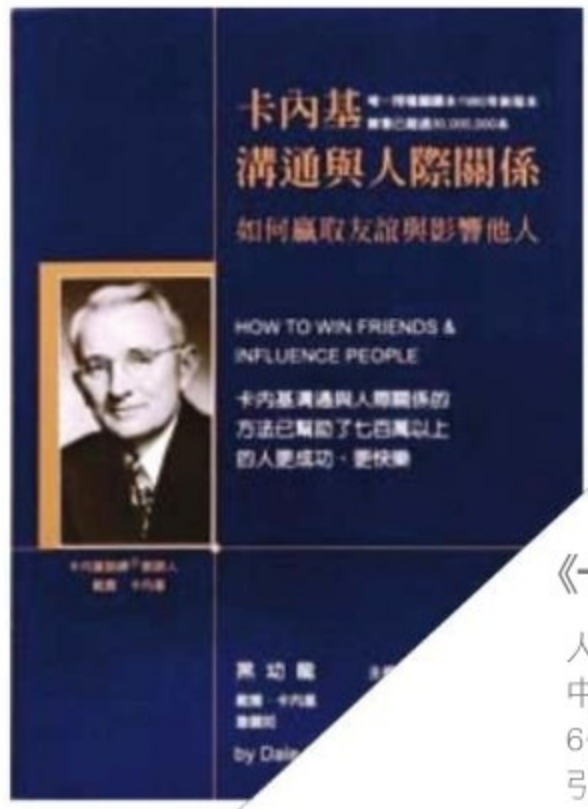
有位專做椅子的公司經理，想爭取柯達公司（Kodak）創辦人喬治．伊士曼（George Eastman）興建劇院的座椅生意。伊士曼紀律嚴格、行程繁忙，所以經理只得到5分鐘時間。

一進到伊士曼的辦公室，經理先是稱讚辦公室漂亮，引發伊士曼談起自己參與辦公室設計及興建的過程，進而介紹起他未來的幾項慈善計畫，而經理則順勢盛讚伊士曼的人道精神，並問及貧苦出身的伊士曼的奮鬥歷程。就這樣，這次會面，從五分鐘，變成了兩小時都還談不完。劇院座椅訂單的金額高達9萬美元，卡內基問：「你猜誰會做成這筆生意？」

「你要別人怎麼對待你，就得先怎麼對待別人，」卡內基指出，人類行為有個極重要的法則，只要依循，大概不會惹來什麼麻煩，甚至還可以得到許多友誼和永恆的快樂，那就是「時時讓別人感到重要」。

卡內基訓練®大中華地區負責人黑幼龍在《贏在影響力》一書引述卡內基過世後，一家華盛頓的報紙對他的描述：「卡內基並沒有解開任何宇宙中深刻的奧祕，然而他卻可能是當代最能協助人類學習和睦相處的人。有時候，這似乎是人類最重大的需求。」

的確，誠如卡內基所言，「你需要朋友的認同，需要別人知道你的價值，你希望在自己的小世界裡，有種深具重要性的感覺。」所以，試著去行動，感受簡單原則所發揮的神奇力量。




**《卡內基溝通與人際關係》（How to Win Friends and Influence People）**

人際技巧的經典著作，1937年出版，迄今在全球銷售量已逾3000萬冊。書中分成4個部分，分別談及：處理人際關係的3個基本技能、讓別人喜歡你的6個方法、讓別人的想法和你一樣的12個方法，以及領導者如何不用攻擊和引起憤怒去改變人的9個方法。



QMAG.org

成功學大師　史蒂芬．柯維（Stephen R. Covey）

# 依循良知中的原則，真心聆聽、由內而外改造自我

柯維認為，著重人際關係與人際技巧只能獲得一時的成功，要讓人生更卓越，關鍵在於本性。言不由衷、虛偽造作的表面工夫，很快就會被識破。

**史蒂芬．柯維（Stephen R. Covey）**
FranklinCovey顧問公司共同創辦人，在成功學、領導理論、家庭與人際關係等領域素負盛名，著有《與成功有約》《與領導力有約》（Principle-Centered Leadership）、《與時間有約》（First Things First）、《第八個習慣》（The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness）等書。曾被《時代》（Time）雜誌選為全美25位最有影響力的人士之一。

累積長年的顧問經驗、接觸過形形色色的人，史蒂芬．柯維（Stephen Covey）發現，每個人都渴望過著和諧、圓滿的生活，並享有不斷開展的良好人際關係。

在鑽研過美國自1776年起、近200年來所有討論成功學的文獻後，柯維歸納出一個趨勢：前150年的作品，著重於強調「品德」的重要，包括正直、謙虛、誠信、勤勉、樸實、勇氣等，但直到第一次世界大戰後，人們對成功的觀念，卻轉向個性、形象及良好人際關係的技巧。

柯維認為，著重人際關係與人際技巧只能獲得一時的成功，要讓人生更卓越，則必須依循存在於人們良知中的諸多原則，因而根據他個人以及與人共事的經驗，彙整出高效能人士的7個習慣，寫成《與成功有約》一書，帶領讀者由內而外改造自我。

## 經營感情帳戶，累積人際存款

人不是一座孤島，柯維指出，圓滿人生不僅限於個人的獨立，還必須維繫人與人之間的情誼，追求公眾的成功；而要做到這點，「關鍵不在於言語或行為，而在於本性。言不由衷、虛偽造作的表面工夫，很快就會被識破。」

「人際關係的挫折所帶來的痛苦，往往十分劇烈……。無怪乎各種標榜速效的人際關係成功術，盛行一時，」但柯維主張，人際關係的得失，取決於更深一層的因素。他以「感情帳戶」為譬喻來解析人際關係的經營，人們可在帳戶裡存入6


整理．撰文 / 齊立文　編輯 / 陳清稱　圖片來源 / Top Photo
QMAG.org

**「一味玩弄人際關係的技巧，縱使得逞於一時，也不過是運氣罷了。」——史蒂芬．柯維**

種存款，「只要不斷付出，感情帳戶的存款自會增加，透支自會減少。」

**（1）了解別人：**如果你渴望被了解、不希望被誤解，那麼首先就得先了解別人，這是一切感情的基礎。唯有放下自身的需求與喜惡，真心去了解並接納對方的好惡，才能增進彼此關係。

**（2）注意小節：**一些看似無關緊要的小事，例如疏於禮貌、不小心說錯話，最容易消耗感情帳戶裡的存款。在人際關係中，最重要的正是這些小事。

**（3）信守承諾：**信賴感是人際關係的關鍵要素。守信，可以帶來高額收入；背信，則會釀成龐大支出，代價往往高於其他過失，嚴重時甚至再難建立起良好的互賴關係。

**（4）闡明期望：**人際關係的衝突，多半出於彼此對角色與目標的認識不清，甚至相互牴觸，即使是關係密切的人也是如此。所以，一開始就真誠溝通，在關係之初就明確了解彼此的期待，以免日後產生誤會、失望與猜忌，是一種必要的儲蓄。

**（5）誠懇正直：**不在背後說別人壞話，在人後依然保持尊重之心，是誠懇正直的最佳表現，有助於贏得信任。

**（6）勇於道歉：**沒自信的人，深怕認錯道歉，會顯得自己軟弱，讓自己受傷害，但是坦承錯誤才是自信與勇氣的表現。

## 追求雙贏，利人利己5要領

人際互動有許多形式，柯維提出了6種人際關係的思維，分別是籠罩在激烈競爭氣氛下的「損人利己」、委曲求全的「損己利人」、互不相讓的「兩敗俱傷」、各掃門前雪的「獨善其身」、買賣不成仁義在的「好聚好散」，以及追求彼此雙贏的「利人利己」。

柯維指出，前五種思維沒有絕對的是非好壞，一切都要視情況而定。例如，運動場上自然要分出勝負；為衝刺業績，沒有利害關係的責任區也不妨彼此競爭；需要集思廣益、互助合作的工作，自然就不應該鼓勵激烈競爭；有些時候，基於珍惜情誼，或是為了更崇高的目標，偶爾吃點虧、放低姿態，也沒什麼損失。

不過，柯維強調，「一般而言，利人利己的原則還是最行得通的，也是成功領導的基礎。」至於如何達到利人利己，柯維進一步提出了5個要領（詳見【附圖】），建議從自身的「品格」做起，建立起互利「關係」，進而獲致兩全其美的「協議」；而協議則有賴合理的「制度」配合，經由正確的「流程」來完成。

**要領1：雙贏「品格」**

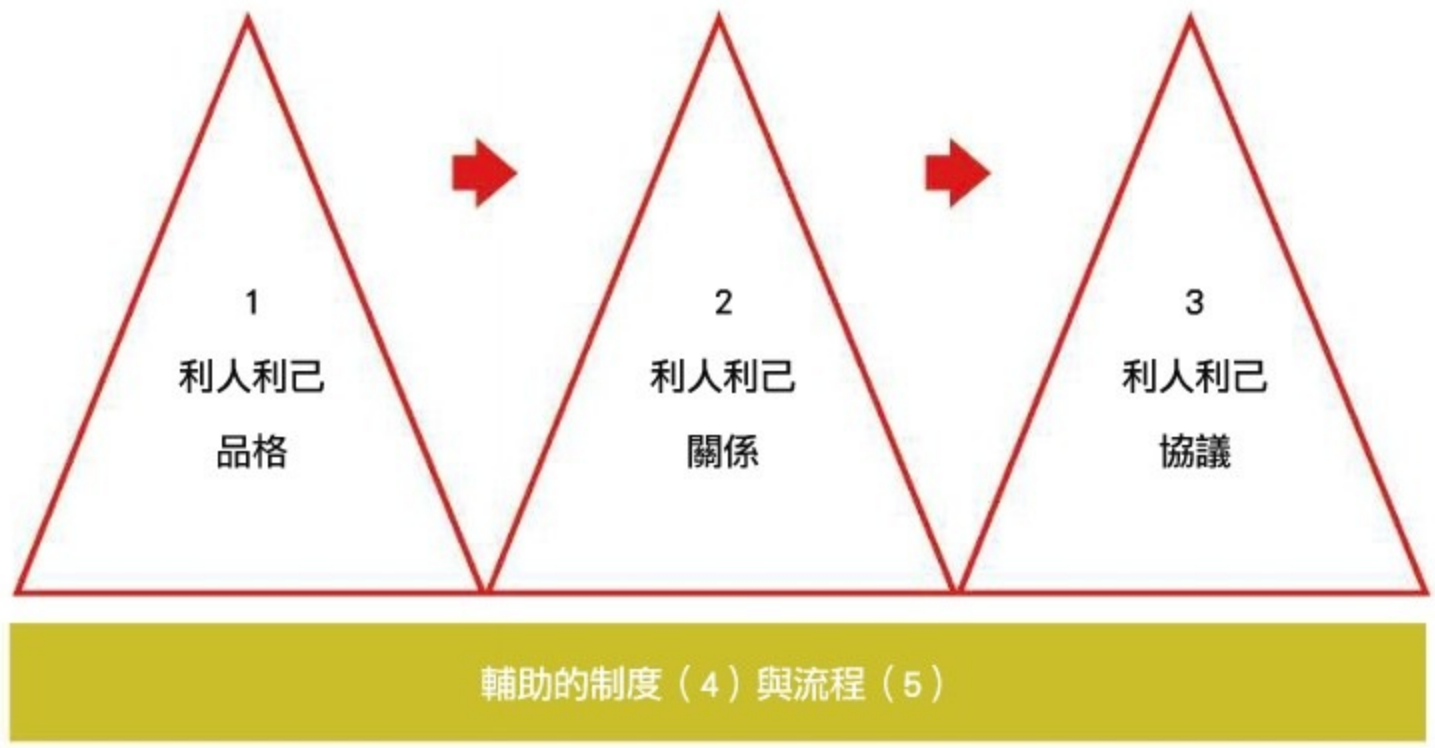
「品格是利人利己觀念的基礎，」柯維說明，其中又以3項品格尤其重要：（1）真誠正直。人若不能對自己誠實，就無從得知如何利己；對人沒誠信，就談不上利人。（2）成熟。許多人常以為「魄力」與「慈悲」無法並存，但其實有勇氣表達自己的感情與信念，又能考量到他人的感受與想法；有勇氣追求利潤，也能顧及他人的利益，才是成熟的表現。（3）富足。如果將世界看成一塊大餅，那麼別人搶走一塊，就表示自己的機會或資源少



QMAG.org

## 成功領導學的基礎：利人利己五要領【附圖】

史蒂芬．柯維（Stephen R. Covey）指出，想達到利人利己，須從本身的「品格」著手，建立起互利「關係」，進而獲致兩全其美的「協議」。協議則有賴合理的「制度」配合，經由正確的「流程」來完成。




資料來源：《與成功有約》，天下文化出版

了一點。這種將別人成功視為自己失敗的心態，很容易引起嫉妒與競爭心理。反之，如果擁有堅定的價值觀與強大的安全感，相信世界上有足夠多的資源，供大家分享，自然就能追求對各方都有利的結果。

**要領2：雙贏「人際關係」**

在感情帳戶厚實的基礎上，建立互信互賴的關係，免於猜忌設防，就能將個人的聰明才智，專注於解決問題。

追求雙贏，並不否認彼此存在歧見，也不排除對手是自私自利的可能性，只是強調願意以信任、合作、溝通、聆聽的態度來面對問題，由衷地希望雙方都是贏家。

**要領3：雙贏「協議」**

彼此就預期的結果、達成目標的方法、可用的資源、結果的評量標準與獎懲，達成共識。柯維稱此為「績效協議」（performance agreement）或「合夥協議」（partnership agreement），並強調「藉由這種協議，從屬關係可轉換為合夥關係，上對下的監督可轉變為自我監督，」管理者可在協議的約束下，放手讓別人去做，自己僅需扮演協助與考核的角色即可。

**要領4：雙贏「制度」**

有什麼樣的制度，就會激發出什麼樣的文化與價值觀。雖然商場上競爭難免，但柯維仍主張，「眾志成城對企業生存而言，絕不亞於市場競爭。」

因此，為了激勵士氣，組織裡舉凡訓練、企畫、預算、資訊、溝通及薪酬等所有制度，都應該鼓勵合作。

**要領5：雙贏「流程」**

在溝通或互動過程中，有時候每個人會有不同立場，碰到這種情況，在協商或談判時，必須強調以「原則」(而非立場)為重心，了解對方的需求與考量，對事不對人，尋求彼此都可以認可的解決方案。



QMAG.org

## 知己知彼，聆聽5層次

「噢，我完全了解你的感受，我也有過類似經驗，是這樣的……」你是不是也說過這樣的話，還自以為體貼了對方的心情。在柯維看來，這種聆聽方式，只是為了做出最貼切的反應，根本不是想了解對方；而這樣的說話方式，更是以自己的經驗，來臆測對方的感受。

「了解別人與表達自我，是人際溝通不可或缺的要素，」柯維寫道，「我們接受的教育多半偏向『讀寫』的訓練，『說』也占其中一部分，但從來沒人教我們怎麼『聽』。」然而，聽懂別人說話，尤其是站在對方的立場去聆聽，不但能夠了解對方，也能夠依據對他人的了解，來說明自己的意見，從而貼切地表達自我，而非自吹自擂。

柯維將「聆聽」劃分為5個層次：層次最低的是（1）「聽而不聞」，如同耳邊風；稍好一點的是（2）「虛應故事」，略有反應，但心不在焉；再來是（3）「選擇性的聽」，只揀自己想聽的來聽；接著是（4）「專注的聽」，雖然每句話都聽到了，但未必真的聽懂了；最高層次則是（5）「同理心的傾聽」，出發點是「了解」、而非為了做出「回應」，也就是透過交談，明白一個人的想法、感受和內在世界。

在日常的人際互動中，人們難免會依照自己的價值觀，去判斷別人的意見，或是犯下好為人師、想當然耳的毛病，硬要將自己的經驗或看法，強行加諸對方身上。柯維提醒，沒聽病人說明症狀就開藥的醫師，誰敢相信他？同理，由衷的傾聽可以提供「心裡的空氣」，讓人覺得自己被了解、被肯定、被賞識。而當你懂得透過同理心的傾聽，滿足對方這些非常基本的需求，便能集中心力去解決問題或發揮影響力。

在談論人際關係時，柯維始終強調品格的重要，貶抑耍弄權術與技巧，認為「虛偽造作不要多久就會被揭穿。」所以，想要建立長久的人際互動，得懂得付出，充實感情帳戶，而非一再透支現有額度；得學會聆聽，試著了解別人，而非一味地想要回應、想要表達自己。

**《與成功有約》（The 7 Habits of Highly Effective People）**

探索成功真義的經典著作，1989年出版，迄今在全球銷售量已逾1500萬冊。書中將人的成長劃分成「依賴、獨立、互賴」3個階段，藉由主動積極、以終為始、要事第一（由依賴到獨立）、雙贏思維、知彼解己、統合綜效（從獨立到互賴）與不斷更新這7個習慣，從培養個人品格、追求個人的成功做起，由內而外培養團隊精神、合作與溝通，進而追求公眾的成功。



QMAG.org

《EQ》《SQ》作者 丹尼爾・高曼（Daniel Goleman）

# 活用社會智能，營造和諧融洽的人際互動

丹尼爾・高曼在《SQ》中指出，良好的人際互動植基於，對他人內心世界的體察與如何處理與運用此種覺察的能力，只有在兼顧這兩種能力的情況下，才能體認到人心溫暖的美好。

**丹尼爾・高曼（Daniel Goleman）**
美國哈佛大學心裡學博士，曾四度獲頒美國心理協會（APA）最高榮譽獎。1995年出版《EQ》一書，引發全球對於「情緒智能」（emotional intelligence）的關注熱潮。其他著作包括《EQ II：工作EQ》《心智重塑》《破壞性情緒管理》等。

時至今日，大多數人都可以理解或接受，人類的智能不能只用「智商」（IQ）高低來評定，每個人先天都具備不同的能力。哈佛大學心理學家霍華德・嘉納（Howard Gardner）在1983年提出的「多元智能」（Multiple Intelligence）理論，就已經說明人的「聰明」會以不同的智能（包括語言、邏輯數學、空間、音樂、運動、人際、內省與自然探索等）展現，其中就包括了人際智能。

更早在1920年，美國哥倫比亞大學心理學家愛德華・桑代克（Edward Thorndike）就提出了「社會智能」（social intelligence）的概念，他所下的定義之一是：「理解並應對各種人物的能力，並且在人際關係中明智行事。」他當時為文寫道：「社會智能在托兒所、遊樂場、軍營、工廠與營業廳隨處可見……工廠裡最好的技工可能會因為缺乏社會智能，勝任領班後反而不稱職。」

到了2006年，哈佛心理學博士、《EQ》作者丹尼爾・高曼（Daniel Goleman）出版《SQ》一書，試圖為「社會神經科學」（social neuroscience）這門新興的科學揭開序幕，帶領讀者以全新的思維了解人際關係的運作。

在1995年出版《EQ》時，高曼提出「情緒智能」（emotional intelligence）的概念，打破了「IQ決定成就高低」的迷思，主張高EQ、懂得處理自身情緒，以及建立正向人際關係的人，在許多領域的表現都優於IQ高、但EQ低的人。高曼說，如果說EQ是著重個人能力的「單人心理學」（one-person psychology），那麼SQ便是以此


整理・撰文 / 齊立文 編輯 / 陳清稱 圖片來源 / 時報出版
QMAG.org

「只問本身利益，不惜犧牲他人的操控擺布，不應歸類為社會智能。」——丹尼爾．高曼

為基礎，轉向在人際關係中運作的「雙人心理學」（two-person psychology）。

## 情緒就像雙人舞蹈，彼此相互感染

高曼引用科學界對於「人際關係的神經動態變化」的諸多研究指出，我們「先天就具備」與他人連結的神經迴路。換言之，人類大腦的基本設計，就是要用來與他人溝通。「每當我們與他人接觸時，兩個大腦之間必定會建立密切的連結。我們以『神經』做為橋梁，影響周遭與我們互動的人，範圍涵蓋大腦與身體，而他人也以同樣的方式影響我們。」

藉由神經系統的連結，人與人互動時，彼此的大腦彷彿在跳一場情緒的雙人舞，會不斷重新調整大腦的主要功能，協調控制我們的情緒。說得簡單一點，「這種大腦連結是一把雙刃劍，美好的人際關係能夠增進身心健康，惡劣的人際關係則會像慢慢發作的毒液一樣傷害身體，」高曼寫道。

在探討社會智能之前，先要了解當人們的情緒產生彼此感染、你來我往的效應時，通常會行經不同的神經體系，一條是「低階路徑」（low road），在我們的意識層面下快速地運作，人們有許多直覺的、下意識的情緒反應，例如開心的店員會感染顧客的情緒，都要歸因於這條路徑。

高階路徑（high road）行經的神經體系比較按部就班，而且我們可以清楚意識到這條路徑的存在，舉例來說，當我們盤算如何接近心儀的對象，或是思索如何巧妙地反擊對方的嘲諷，就是在運用高階路徑。

## 社會智能1：社會覺察

高曼指出，低階路徑負責傳遞原始的感受，讓我們當下就對他人感同身受；高階路徑的運作則是針對當前事態做考量，思慮我們自身的感受。這兩條合作無間的路徑，掌管了社會智能的各項要素，他將之分為兩大範疇：社會覺察（social awareness）與社會能力（social facility），前者包含我們對他人的感覺體察，後者涉及如何處理與運用這種覺察。

「社會覺察」指的是能夠當下感知他人的內心世界、理解對方的感受與思想，乃至於「掌控」複雜的社會情境等能力，主要可分為以下4種：

**1 原始同理心（primal empathy）**：與他人感同身受，隨時能感知、覺察他人情緒或非語言訊息。

大使館官員在與一名辦簽證的男子面談時，發現對方在被問及為何要辦理簽證時，臉上閃現一絲憎惡神色，因而心生戒心，結果用電腦一查，發現對方竟是遭多國通緝的要犯。這種能夠察覺對方臉上稍縱即逝的表情的能力，便是啟動了低階路徑、讓「原始同理心」發揮作用的例證。

**2 調適呼應（attunement）**：虛心傾聽，調整自己，呼應對方，藉由對他人的關注，從短暫片刻的同理心，更進一步與人發展成契合融洽的關係。當我們真心待人，傾聽他人的心聲；試圖了解對方，又不急於表達自身觀點，就可以做到調適呼應。反之， 如果只顧對他人長篇大論，不願聽對方說話，就是只顧滿足自己的需求，不顧他人的感受。

高曼發現，許多頂尖業務員和客戶經理（client manager）都具備調適呼應的能力，他們在與客



QMAG.org

戶互動時，首要任務是聆聽並了解客戶的需求，然後才提出相對的解決方案；如果無法提供最佳解決方案，也會坦白告知客戶，甚至站在客戶這一邊，要求公司做改進。

**3 設身處地（empathic accuracy）**：以原始同理心為基礎，更進一步理解他人（沒說出口）的思想、感受與意向。有人認為，這是社會智能中，最不可或缺的能力。

例如，你的朋友在一場社交聚會中，記不起某個前來打招呼的客戶姓名，你可以察覺到他之後在整場聚會中，都覺得有點尷尬、不太自在。高曼指出，「雖然大腦會在『潛意識層面』自我調整，讓我們覺察他人的行為意圖；但是在『意識層面』對於他人意圖的覺察，有助於我們產生更準確的同理心，預測對方即將做出的行為。」

**4 社會認知（social cognition）**：了解人際關係世界的實際運作方式。具備這項能力的人，能夠預期大部分社交情境的進行方式。

社會認知呈現的方式之一，是解決社會兩難情境的能力；比方說，如何安排有宿怨的賓客，在晚宴中的席位，或是搬到新社區之後，要如何認識新朋友等。而社會認知能力的高低，則攸關一個人如何理解人際關係的微妙變化，以及各種社會事件的意義，例如某人為何感到難堪，或為何會對某些言語行為格外憤怒等等。

## 社會智能2：社會能力

有些學者認為，社會認知就是社會智能的唯一要素，著重於對各種社會情境的解讀與應變能力，但高曼認為，「社會覺察能力也會相互作用，設身處地必須倚賴專注傾聽與原始同理心，三者都能夠強化社會認知，」而且「有些人可能社會認知高人一等，卻缺乏基本的社會能力，因此待人接物依然動輒得咎。」

「社會能力」指的是以社會覺察為基礎，先做到察覺他人感受、想法或意向，再進一步營造出和諧融洽的人際互動，包括以下4個要素：

**1 同步效應（synchrony）**：由大腦系統的低階路徑掌管，是在不知不覺中自發性地運作，可使人在非語言層面上，與他人融洽互動。社會能力的其他層面都是以同步效應為基礎；無法達到同步效應，會嚴重影響一個人處理社會情境的能力，導致人際互動偏離正軌。

兩人進入同步狀態的先決條件在於，雙方都能即時讀取非語言訊息的提示訊息，並且自然而然地化為行動，完全不假思索，例如適時地微笑或點頭、與人說話時眼睛注視對方、與別人保持適當的距離、姿勢、手勢、碰觸、說話聲調、踱步方式等，都是進入同步狀態的非語言徵兆。

若兩個人如果無法達成同步，彼此就會由於難以產生自然的情緒共鳴，可能就會坐立不安，因此更不可能達到契合融洽的狀態。

**2 自我表現（self-presentation）**：有效地表現自我。職業演員都是自我表現的高手，運用這種能力以各種方式凸顯自己，讓人留下深刻印象。

領袖魅力（charisma）是自我表現的要素之一，具說服力的演說家、偉大的領導人都具備領袖魅力，能夠讓人感染他們所散發出來的情緒。

自我表現成敗與否的另一個要素，則是「控制與掩飾」情緒表現的能力，因為善於控制情緒的人，在各種社交場合上，往往都自信滿滿，能夠隨機應變。

不過，太過著重於如何自我表現，缺乏實質內



QMAG.org

涵，未必能為自己加分。例如，很會討好人、但是工作能力欠佳的人，就未必能受到主管青睞。

**3 造成影響（influence）：**懂得靈活運用自身所擁有的力量，以塑造社會互動的結果。例如，一名基層警員在面對背景顯赫的違規者時，能夠不懼怕權貴，勇敢履行職權，懂得運用策略與自制力，專業、冷靜地得出建設性的結果。這種神經機制結合了自我控制（緩和衝動）、同理心（讀取他人訊息），以及社會認知（體認某一情境的運作規範）。

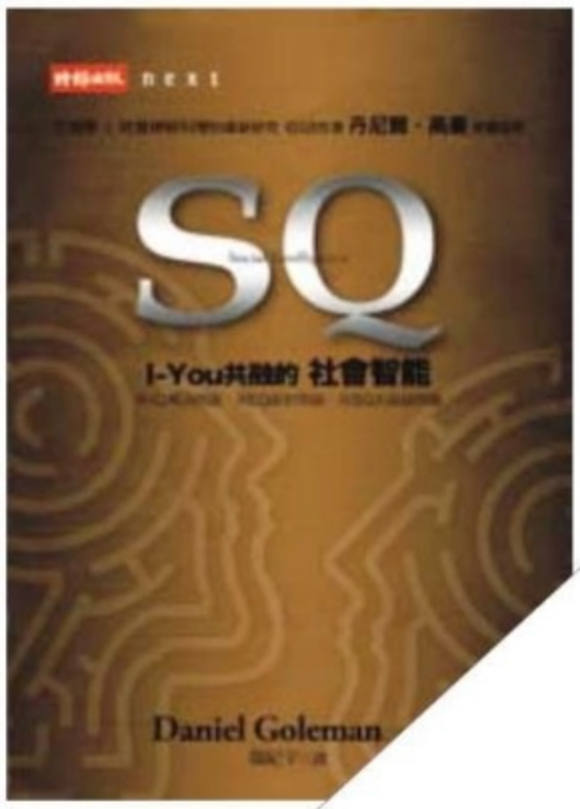
在日常生活中， 為了造成建設性的影響， 我們也會利用這套神經迴路，來化解自己的攻擊性，讓自己的表現能夠達到特定的社會效果，例如討人喜歡、自信滿滿，或是讓別人感到舒適自在等。

**4 展現關懷（concern）：**關心他人的需求，並做出相應的行動。就算有同理心，能夠感受到他人的需求，如果沒有採取行動，也無濟於事。感受到他人的需要，促使我們採取行動，這是大腦的構造安排使然。我們愈是能夠對一個需要幫助的人產生同理心與關懷，伸出援手的動機就會愈強烈；在人們救助他人的苦難時，這種連結分外明顯。

在職場上，懂得展現關懷的人，比較願意額外花時間協助同事，他不會只專注於自身的工作，知道團隊合作才能達成更大的目標。不過，關懷之心還要搭配身體力行，才算是發揮了實效，高曼以比爾·蓋茲與夫人梅琳達（Bill and Melinda Gates）投身慈善事業為例，說明「做好事也需要聰明才智」：蓋茲夫婦不是只有花時間與需要幫助的人見面，展現慈悲胸懷而已，他們同時也運用第一流的企業經營手法，來對付貧窮地區的醫療問題。

高曼指出，傳統對於社會智能的概念，過於偏重高階路徑的能力（例如解讀社會情境或規範的能力），將人際關係的能力簡化為人際互動所需的一般智能。然而，專注於人際關係的認知層面，會忽略了非認知的基本能力，如原始的同理心和同步效應，也無法兼顧展現關懷的能力。

因此，任何對於社會智能的完整探討，都不能忽略上述8項基本要素，社會智能的觀念將變得冷硬枯燥，一味工於心計，無法體認人心溫暖的美好。




**《SQ》（Social Intelligence）**

《SQ》英文書名為「Social Intelligence」，中文意即「社會智能」，於2006年出版。在《EQ》一書中，高曼將「社會智能」納入「情緒智能」的範疇裡，但是隨著生物學與社會神經科學最新研究的出爐，高曼將「社會智能」獨立出來談，揭示人類大腦的基本設計，就是要與他人溝通。他除了提出社會智能的架構，分析大腦所具備的社會覺察與社會能力之外，也對於如何提升社會智能提供建議，以改善人際互動的品質。



QMAG.org

磊山保經首席顧問　李佳蓉

# 人脈經營是一種真誠的態度，而非刻意奉承

人脈就像是一群好夥伴，你有我欠缺的能力、我有你缺乏的資源，彼此傾力相助扶持，而不是帶有目的性的人際經營。

**李佳蓉**
磊山保經首席顧問，從事壽險業務20年，曾任保誠人壽副總經理。在保誠人壽服務期間，曾獲年度最佳通訊處冠軍8次；於保險信望愛獎共得獎13次，其中3次為最佳社會貢獻獎，創下業界最高紀錄。2010年成立磊山保經。

今年（2010年）年初，李佳蓉離開了服務20年的老公司，共80位同事選擇和她同進退，走上創業之路。在創業初期，毫無企業經營經驗的她，收到來自10家同業的關心電話，表示願意主動分享開業經驗，協助她將新公司拉上正軌，背後毫無利益交換、不含一絲打壓心態。

在新公司（磊山保經）順利開幕當天，共500多位來賓從國外、全台各地專程趕來，令李佳蓉喜出望外，因為這些人，以及在她風雨飄搖時湧現的協助和支持，都是她從沒預想過的。

李佳蓉自認稱不上人脈經營高手，更不是在業界呼風喚雨的大姊頭角色，但這些人際的關懷卻總能適時地出現在她身邊。她曾經反覆問自己，何德何能得以如此幸運？在她今年數以百計的生日賀卡上，反覆出現的形容詞——溫暖、善良、正直、熱情，似乎間接地給了她答案。

## 好人脈，是相互支援與支持的夥伴

「我是個連路上的花都管的人，」李佳蓉回憶起一個發生在國慶假日期間的小插曲。那天，她和家人散步到仁愛路上，準備等待國慶花車遊行；當時人潮洶湧，你推我擠，許多人甚至踩進仁愛圓環上的花圃。她看了大驚失色，因為一個人踩3分鐘，整片花圃卻可能需要3個月才能完全復原。她眼看警察連疏導車流都來不及了，根本無暇介入，於是決定自己幫忙勸導民眾遠離花圃；即使她先生出言勸阻，要她不要雞婆，但她就是耐不住這份焦急。

幾天後，李佳蓉接到一通電話，有朋友牽線介


採訪．撰文 / 郭子苓　編輯 / 陳清稱　攝影 / 林衍億
QMAG.org

**當你不帶目的性地、真誠地去做每一件事，對待每一個人，
在別人需要幫助的時候伸出援手，
總有一天，這些每天做的小事都會被看見；
而最終，這些關心和溫暖又都會回到你身上**

紹一位業務大將到她旗下。當她希望和對方會面時，這位她素未謀面的被介紹人竟然回覆：「不用見面了，我知道她是怎麼樣的人；我在仁愛路上看過她，她連路上的花都管，這種人不會壞的。」

李佳蓉說，其實她對於人脈經營的技巧一無所知，過年過節從不送禮、和朋友圈中的「大咖」也鮮少聯絡。但回想這一、兩年來在身邊出現的善意關懷和運氣，讓她深刻地體會到，原來所謂的經營人脈，並不是一種「技術」，而是「態度」。

當你不帶目的性地、真誠地去做每一件事，對待每一個人，在別人需要幫助的時候伸出援手，總有一天，這些每天做的小事都會被看見；而最終，這些關心和溫暖又都會回到你身上，「我不是最討人喜歡的人，但我相信自己是值得尊敬的人」，李佳蓉說。

「人脈」一詞，定義有千千百百種，但是對李佳蓉而言，人脈就是一群能和自己相互扶持走到終點的人。就像是一群夥伴，你有我欠缺的能力、我有你缺乏的資源，所以你有需要，我傾力相助；相對地，有一天我需要幫忙了，對方也會主動伸出援手。

「人脈是一種長期、不可能立即見效的投資，時時刻刻關心報酬率，辛苦的是自己，」李佳蓉說，她在幫助別人時，從來不是為了取得任何實質的回報，而是因為這是對的事情，應該去做。帶有目的性的人際經營不會長久，刻意的逢迎奉承也無法換得信賴，只有先建立起自己的好名聲，讓自己變成貴人，貴人自然會慢慢靠近。

## 壞人脈，要用正確價值觀加以隔絕

什麼人交什麼樣的朋友，要認識一個人，從他身旁的朋友就能略知一二。也因為人際圈對一個人甚為重要，所以李佳蓉特別強調，「人脈」不但要是能夠互助的夥伴，還必須是價值觀相同的人。她解釋，每個人處理事情的方法不同，有的人習慣暗著來；有的人喜歡遊走法律邊緣；甚至有些人習慣義氣之爭，總嚷嚷著要幫你「擺平」事情。

「如果他幫你殺了個人，下次你就得殺個人還他，這種回報不起的事情，我不會接受，」李佳蓉說，在她的認知裡，人脈必須建立在雙向的互動上，為了尋求雙贏，她一旦受了別人恩惠，就會想盡辦法在別人需要的時候給予協助，努力報答。然而，如果這個人的處事方式，是她無法苟同、難以仿效的，她寧願一開始就劃清界線，不隨意承諾自己做不到的事情，以幫助自己遠離「惡緣」。

因為深知近朱者赤，近墨者黑的道理，所以李佳蓉也會盡力發揮自己的正面影響力。她說，過去很多人喜歡在她跟前說長道短，雖然她只是默默聆聽，但久而久之，她發現其他同事會開始對她有些心防，認為她也是熱愛八卦的三姑六婆。

為了澄清旁人的誤解，李佳蓉的做法並不是立即遠離那些愛說三道四的人，而是企圖用明顯的行為去影響這些人，堅定地傳達出「八卦對我來說很沒營養」的訊息。一段時間過去，這些人多次碰壁，也開始停止八卦，辦公室處處都是好的消息。

李佳蓉說，好人脈帶來的正面影響，不只是金錢、行為上的，更可能是整個人的想法與心智，「也因為這樣，比起認識好人脈，我更希望成為別人的好人脈，這會讓我覺得自己有價值；而我身邊的人，也才能透過我的幫助，慢慢找到自己的價值所在。」


QMAG.org

知名律師兼節目主持人　謝震武

# 好的溝通不是趕快接話，而是專心聽

「一個好的傾聽者，遠勝一個不得體的說話者，」人們說話時，通常不會寄望對方跟著一搭一和，而是會在意對方是否真的有在聽，只要能夠感受到旁人對自己所說的話，充滿了熱切期盼與興趣，自然就會愈說愈多。

**謝震武**
政大法律系畢業，台大EMBA，目前為謝震武律師事務所負責人，同時也是國內知名電視節目主持人，先後主持過益智、談話、兩性及親子類等13個節目，著有《謝震武的獨門說話術》（春光出版）等書。

「雞屎白（某種中藥材）有一股很重的味道……」

「對啊對啊！我家附近的養雞場，那個雞屎味道臭死了！」「……」

這是知名律師兼節目主持人謝震武日前在節目中，某位來賓說出的親身經歷。聽者搶著附和，卻因搞不清楚狀況說出了牛頭不對馬嘴的回話，原本想熱絡話題，反讓氣氛瞬間結冰。

很多人都以為要讓話題熱絡，就得拚命說，「但一個好的傾聽者，遠勝一個不得體的說話者，」謝震武強調，人們多半不會寄望別人一定能跟著自己一搭一和，真正會在意的，其實是「聽的人是否真有在聽」，只要能夠感受到旁人對自己所說的話充滿熱切興趣，自然就會愈說愈多，氣氛也就熱鬧起來了。

## 從傾聽中，發掘接話的機會點

謝震武指出，傾聽有兩大重點，一是專心，二是誠懇。所謂專心，就是傾聽時要集中心思。很多人聽人說話時表面看似認真，其實滿腦子不是想著自己的事，就是忙著思考等一下該說什麼。但往往這麼一個恍神，對方講的主旨就因此錯過，也就發生如同前述「雞屎白」的大錯了。

而態度誠懇，指的是眼神接觸與肢體動作。謝震武表示，正如古語「觀其眸子，人焉廋哉？」（看看他的眼神，哪一個人能隱藏呢？），聊天過程中一定要注視著對方，對方也能從中感覺是否有被重視。

其次謝震武表示，當你對別人講的話認同時，一定會在肢體或聲音上有反應，「就像不管話題你熟不熟，只要有在聽，你一定會點點頭吧？」從


採訪・撰文 / 謝明彧　編輯 / 陳清稱　照片提供 / 謝震武律師事務所
QMAG.org

**事後檢討，比事前練習效果更大。因為你經歷過，省思時會看得更清楚，知道自己當時如果怎麼說，可以說得更好。**

這些小動作，對方也就會知道聽者有在用心。

如此透過傾聽過程，即使是不熟悉的對象、不了解的主題，聽者也能從對話中，感覺出對方想聊的是什麼？不喜歡的是什麼？擅長的又是什麼？進而從中找出彼此共通點，然後慢慢把話題連結到自己熟悉的領域，就可以順勢聊下去了，「這就是接話的技巧，」謝震武說。

## 援引自身體驗，讓話題開枝散葉

找到了可以接話的點，接下來就要想辦法讓話題開枝散葉。「很多中藥需要『藥引子』才能發揮作用，好的談話者，就要懂得把自己當做藥引子，」謝震武以自身主持經驗比喻，來賓就像非常棒的藥，但要讓觀眾感受得到，主持人必須懂得丟出一些故事，當來賓能夠共鳴，就會講得更多更好。

把自己做成藥引子的方法有兩種，一種是引述聽到或讀到的各種事例，另一種是援引自身經驗，尤其是「拿自己做為對比」，透過自我解嘲或當作反例，來更凸顯對方，這也是謝震武最推薦的做法。

例如當朋友和自己說昨天好慘，車子居然爆胎，「我相信他絕對不想聽到你在旁邊說，『哦！你怎麼這麼衰啊！我昨天超讚的，連手都沒有招，就有一部賓士停下來接我！』聽到這些，大概第二天你就沒有這個朋友了，」謝震武笑說。

但如果說，「你還好，只是爆胎，我之前爆胎在路邊，警察還來開我紅單，」對方會突然覺得「怎麼有比我還慘的人」，不但絕對不會感到討厭，甚至連心情都好轉。「透過對比，不僅把自己融入話題中，也讓朋友更開心，」謝震武說，「最重要的，因為講的是自己的生活經驗，你往往可以說得有聲有色，不會結巴拗口。」

## 套用電視情境，演練對話技巧

懂了說話技巧，該怎麼在生活中練習？謝震武表示，練習不必一定得要透過嘗試錯誤，除了多讀溝通相關書籍，另一個推薦做法是「看電視」。

謝震武表示，現在電視上有許多談話性節目，想練習的人可以把自己當作是主持人，然後思考「如果我是主持人，當來賓這樣回話，我會再問什麼？」先自己想想，接著看看電視中主持人是怎麼問？雙方有何差異？誰的又比較好？同樣，反過來也可以假設自己是受訪來賓，面對主持人的提問，自己會怎麼答？「將自己融入電視情境，就是一個最好的練習，」他說。

謝震武也將這套做法落實在生活中，即使目前已是當紅主持人，他在現場主持之後，一定會重新回想當時的情況，思考來賓講了哪些話後，自己如果接什麼話，效果會不會更好。「我覺得事後檢討，比事前練習效果更大。因為你經歷過，你省思時會看得更清楚，知道自己當時如果怎麼說，可以說得更好，」謝震武表示。

透過傾聽、延續與檢討三步驟，謝震武鍛鍊自己成為說話達人，「不管是主持採訪還是生活聊天，即使下次對象和話題不同，只要經驗累積，就能讓自己一次比一次更臻完美，」他強調，人緣很大部分建立在溝通上，只要懂得說話什麼時候該收、該放、該丟、該讓，拿捏得當，人緣就能很棒。



QMAG.org

卡內基訓練資深副總經理　連桂慧

# 圓融的人際關係，是職場的加分武器

人際關係高手，未必最受歡迎、最出風頭或最討人喜歡，但卻最懂得如何與人相處，不讓別人的問題變成自己的問題，為自己在職場上加分。

**連桂慧**
卡內基訓練資深副總經理，逢甲大學財稅系畢業，1996年加入卡內基訓練，擔任專任講師，教授人際溝通、銷售技巧、激勵領導等課程，並兼任中國大陸和台灣區的培訓講師。曾陸續擔任上海卡內基訓練®執行副總,、蘇州卡內基訓練®總經理。

「唉，我跟我們工廠那個傢伙實在不合！所以我要學卡內基來『對付』他！」一個穿著「吊嘎」、滿身江湖氣的男學生，張牙舞爪地向連桂慧抱怨「那個傢伙」有多麼難搞、多不尊重身為上司的他，怒氣一發不可收拾。

在卡內基訓練擔任講師的15年間，連桂慧看過成千上萬個像「吊嘎男」這樣的案例。大部分學生的人際關係困擾，並不是害羞內向、難以與人相處，或是希望更受歡迎等個人問題，而是卡在和同事、主管之間的溝通障礙，或是和大陸同事、外國同事共事時出現的跨文化管理、溝通不良。

## 「主動」釋出善意，為緊繃關係破冰

「在卡內基，我們把『良好的人際關係』定義為一種能力，一種能夠和你不喜歡的人相處的能力，」連桂慧解釋，大部分時候，我們都能和自己生活圈中的家人、朋友相處甚歡，因為大家共享相同的理念和價值觀；但在職場上，你必須踏出自己的舒適圈，學習與你並不欣賞的人相處。

團隊合作需要溝通、帶領部屬需要溝通，只要和一個人的相處障礙跨不過去，不但會影響你和團隊的績效，也會讓你耗費時間在煩惱和憤怒等負面情緒上。連桂慧說，真正的人際關係高手，不一定是最受歡迎、最出風頭或最討人喜歡的人，但他不會讓別人的問題變成自己的問題，也不會讓別人來決定自己的人生，甚至可以讓圓融的人際關係，變成職場上的助力和加分武器。

在卡內基的溝通準則中，要改善人際關係，首先


採訪．撰文 / 郭子苓　編輯 / 陳清稱　攝影 / 林衍億
QMAG.org

**大部分時候，我們都能和家人、朋友相處甚歡，
因為大家共享相同的理念和價值觀；
但在職場上，你必須踏出自己的舒適圈，
學習與你並不欣賞的人相處。**

必須成為更友善的人，並透過「主動」「真誠」「持續」這3個原則，建立起雙方互信的基礎。連桂慧說，這3個原則聽起來好像很簡單，但很多人往往在「主動」打破僵局這個環節上，便敗下陣來，頻頻抱怨「明明是他的錯，為什麼不是他來跟我互動？」「為什麼是我要改變？」甚至對很多主管而言，要向部屬低頭承認錯誤，簡直比登天還難。

連桂慧曾經接觸過一個年約50歲的公務員學生，年紀不上不下、職位不上不下、和同事間的關係也不上不下，一切公事公辦，準時上下班，和同事沒有太多交集。看著升官無望、仕途發展停滯，也許就這樣無所作為、直到順利退休的他，連桂慧建議他嘗試做些改變——向部門裡的每位同事寫封讚美感謝信。

從不曾公開稱讚同事的這位學生，花了整整兩天，親筆寫下一封封感謝信；但之後，卻又花了兩天，望著成堆的信件躊躇猶豫，始終不敢踏出那一步。直到下周上課的前一天，為了能對老師有所交代，他才「拋開顏面」將信一封封親手遞出。

結果呢？那位學生看見，所有讀著信的人都笑開了。「他說，那天辦公室的氣氛，比發年終獎金還開心，」連桂慧說，這個學生後來因為成功改善團隊氣氛，一年內被連續升了兩次官，甚至後悔自己沒有更早跨出那一步。

## 「持續」釋出善意，用真心換真情

「很多人會覺得我就是這副德性、他就是那個死脾氣，所以沒有人願意多退讓一步，於是就只能一直處在拉鋸戰中，」連桂慧說，碰到這種狀況，她通常會透過許多例子，建議大家換個角度想，只要一方願意先踏出一步，一旦心結解開，雙方重拾互動，你不但無須再浪費時間為他生氣，工作也能順暢進行。更何況，就算嘗試失敗，也不過是退回拉鋸的原點，毫無損失。

「當妳主動釋出善意時，被連續拒絕幾次會放棄？」連桂慧試探性地詢問，「有些人是3～5次，有的人能撐更久一些，但10次幾乎是一般人的極限。」她表示，過了「主動」這一關後，緊接而來的是另一個更艱難的挑戰：要持續地做，遇到挫折也不能放棄。

連桂慧再次提起那個令她印象深刻的吊嘎男：原來，當時吊嘎男曾經承諾她，會以「男人的方式」，在午休大家一起抽菸的時候，主動遞菸給那位令他頭痛不已的同事，展現友善態度。

最初，吊嘎男連續遞菸2次、3次，對方都嗤之以鼻，讓他既挫折又憤怒。儘管如此，他還是咬牙苦撐了，但對方始終相應不理，到最後吊嘎男幾乎都習慣了「『遞菸』後，緊接著『默默收回』」的連續動作，以及對方的冷漠與無視。

不過，也幸虧這份持續的毅力，到了「第22次」，對方終於怯怯地收下菸，令吊嘎男又驚又喜，突然不知道伸出的手該放回哪裡。

之後，工廠倒閉，樹倒猢猻散，只剩身為主管的吊嘎男和一名同事留下來幫忙收尾。吊嘎男輾轉和連桂慧聯絡上，告訴她，最後唯一義不容辭留下來幫他的，就是「那個傢伙」。他們開誠布公，無所不談，比之前和工廠內任何人的感情都還要真誠、真心。「所以，被連續拒絕，我聽過的最高紀錄，是22次；不一樣的是，他沒有放棄，所以他成功了，」連桂慧笑著說道。



QMAG.org

台灣田邊製藥行銷部部長　李宗龍

# 拋開主管的顏面，學習耐心聆聽、讚美員工

聆聽與讚美是許多主管與部屬溝通時最大的罩門，了解員工在名字和職稱之外的專長與興趣，並適時給予讚美，才是稱職的主管。

**李宗龍**
台灣田邊製藥行銷部部長，成功大學藥理研究所畢業。1997年加入田邊製藥，擔任藥師，曾任台灣田邊製藥學術部副理、美商惠氏藥廠產品經理。2006年起轉任田邊製藥行銷部部長，兼任藥品行銷暨管理學會行銷管理執委會主委。

年前，李宗龍就像任何一個認真的主管，工作上就事論事、公私分明，在乎數字上的表現和提升，「有問題，就解決」是他一貫的工作態度。他是個內斂的人，不擅長表達情感，在職場上也鮮少提及私人的想法和生活，所以，他安分守己地和部門內的9個部屬互動，話題永遠圍繞在工作上，謹守同事的交往界線。

李宗龍覺得，同事就是恰好被安排在一起工作的夥伴，最能連結大家的理應就是工作；而一起把工作做好，就是他和同事互動的最大、也是唯一目的。畢竟，要當一個好員工、好主管，拿出績效是最重要的事。

然而，儘管李宗龍自認做得中規中矩，該盯的盯、該罵的罵，但部屬總是少了那麼一點熱情，團隊表現一直上不來，讓他開始覺得力不從心。

「也許是我的管理方式出了問題，」於是，李宗龍開始翻閱管理書籍，實踐經典理論和知識，牢記管人管事的技巧，但總不見成效。直到他開始閱讀卡內基的相關書籍，過去他所習慣、相信的職場哲學，突然有了天翻地覆的改變。

## 主動釋出善意，聆聽部屬的心聲

李宗龍發現，自己「對事不對人」過了頭的態度，讓所有員工在他眼裡，都變成執行工作的機器人。他對「人」沒有興趣，也從來不了解員工在名字和職稱之外，有哪些專長和興趣；他鮮少關心同事，也從不稱讚任何人，忽略「帶人帶心」最基本的原則。

力圖改變的李宗龍，決心報名卡內基課程。在


採訪．撰文 / 郭子苓　編輯 / 陳清稱　攝影 / 林衍億
QMAG.org

**沒有誰註定是與生俱來的社交高手，
也沒有人註定一生黯淡、不得人緣，
只要願意主動釋出善意，
不論個性、無關美醜，終究會在人群中得到回應。**

訓練中，他很快遇到自己最大的罩門——聆聽和讚美。李宗龍笑稱，過去的自己是「自我感覺『稍微』良好」的人，再加上身為主管，對任何事情都有自己的一套定見，常常聽部屬報告到一半，便急忙打斷，很少耐住性子聽完別人的話。也因為這樣，李宗龍在面對一位有相似脾氣的同事時，常常各執己見，不停地在對話中相互打斷，一聽到對方有絲毫不同意的語氣，便武裝自己，立刻反駁，彼此都在等待對方屈服。

開始覺察到自己的行事作風必須有所調整後，學會耐心、完整地聆聽部屬的每個發言，成為李宗龍的首要課題；而那位總是喜歡和他爭個你死我活的同事，自然也就成為他第一個改善目標。

剛開始，李宗龍實在很難拉下主管的顏面，主動做出善意的改變，因為這樣等於是承認自己的缺點，讓他威嚴盡失。但是，當李宗龍第一次下定決心強忍衝動，讓對方好好說完話時，「他居然嚇了一大跳，想說我是怎麼了，竟然沒有緊接著反駁他，讓他突然不知道該怎麼繼續說話，」李宗龍笑說，之後那位同事因為注意到主管的改變，也開始調整自己，兩人的溝通也逐漸變得順暢。

## 真心誠意地讚美，拉近彼此距離

讚美，是另一個讓李宗龍始終難以克服的難關。他坦承，過去在職場上習慣武裝自己，不輕易展現自己脆弱或柔軟的部分，所以總給人很大的距離感。也因此，要他試著拋開架子，真心誠意地去稱讚別人，實在是極其彆扭和難堪的事。

由於一開始實在沒辦法開口讚美同事，李宗龍只好轉為稱讚太太，試著做練習。不過，即使是面對身邊最親密的家人，這個內心的障礙還是很難克服。最後，他選在一次開車送太太上班途中，強裝神色自若地說出對她的感謝。

「我眼睛直盯前方，彆扭地感謝她這幾年對我在工作、家庭上的支持，」他說，當時太太起先是愣了一愣，還害羞地罵他幹嘛突然說這種事情，接著便是一陣很長的沉默。李宗龍緊張地瞄向太太，「她哭了，開心地哭了，我覺得非常震撼，這是我第一次感受到讚美的力量竟然是這麼強烈。」

此後，李宗龍覺得「整個人好像被打開了，」從前許多無謂的面子或架子，都變得不再重要。他開始真心地關懷同事，記住每個人說過的話、喜歡的事、擅長的事，甚至在聽見部門裡的年輕妹妹有感情問題時，他都要雞婆地插嘴給些意見。在他心裡，每個同事的容貌都變得獨特而清晰。

在公司會議上，李宗龍分享個人感觸的時間變多了，公事以外的「垃圾話」也變多了，同事漸漸敢開口向他提自己的建議和想法，而他也學會不指責，改用說教和引導的方式回應，整個團隊建立起強烈的互信氛圍，每個人面對工作都像是變了個樣子，不再是苦差事，也不再虛應故事。

「完全都不一樣了，以前需要三催四請、互相臆測的負面氣氛，都一掃而空，」李宗龍透過自己的經驗，深刻地感受到，「在工作中，重要的不是數字、不是績效，而是真心待人。」

沒有誰註定是與生俱來的社交高手，也沒有人註定一生黯淡、不得人緣，只要主動釋出善意，不論個性、無關美醜，終究會在人群中得到回應。



QMAG.org

# 檢視消費者需求，革新零售模式

**黃月金**
台灣IBM 全球企業諮詢服務事業群副總經理
負責台灣零售暨流通產業業務顧問諮詢及管理工作，帶領團隊為客戶提供企業轉型、整合服務暨創新解決方案，進而協助客戶創造更多商機。

在激烈競爭下，零售通路業者要想提升業績，只有從「量的競爭」轉移至「質的競爭」，針對消費者需求進行分析，提供更多元化的服務，才能提振業績。

「零售業」是最貼近大眾日常生活的產業，也是競爭最劇烈的消費戰場。特別是台灣市場，在同業間銷價競爭、消費者對價格敏銳度高等因素影響下，限縮了零售業的發展。

根據經濟部統計，零售業2010年1～8月營業額為2兆2854億元，創下史上新高，與去年同期相比成長率達6.72%；而「兩岸經濟合作架構協議」（ECFA）生效後，零售業者也可望正式進軍大陸。儘管景氣回溫、新商機出現，未來消費力道依然存有不確定因素，加上環境變化迅速，零售業者在開拓新市場時，仍須審慎以對。

根據IBM首次針對台灣市場發表的「零售營運智慧化」（Making Retail Smarter）報告指出，台灣零售業正面臨兩難局面：一是市場規模有限又趨近於飽和，單靠「量的競爭」（例如積極展店、拓展通路），已難帶動整體營收成長；二是業者容易因市場預測錯誤，而陷入商品滯銷困境，造成存貨問題。

報告中同時發現，零售業者為抓住消費者的心，經常以快速開發商品方式汰舊換新，卻又因無法準確預測消費者的需求而造成滯銷；或是緊急建置新通路，但卻出現差別定價，造成品牌形象不一致、侵蝕利潤，而難以發揮綜效。

為避免上述兩難局面，零售業者未來應著重單店營收的提升，結合金流、資訊流與行銷的力量，在有限的店面空間內，將利潤極大化，從「量的競爭」轉移至「質的競爭」。要達成此一目標，可採用下述3個法則：

**（1）採用多元通路整合管理**

「多通路結構」（Multi-Channel Structure）融合了實體店面、線上零售及型錄郵購，是近年來全球零售業關注的議題，即使是零售業中的領導者，也必須絞盡腦汁在傳統與新興通路間，協調出流暢的營運模式，才能因應需求多變的顧客群。例如科技發展打亂了舊有的商業模式，在部落格行銷盛行，噗浪、臉書（facebook）瞬間崛起後，消費者為了適應變動的市場環境，購物習性也跟著改變。（詳見【圖1】）

而台灣零售業雖然大多已朝多通路結構發展，但在發展自有電子商務通路時，仍需注意整合性問題，例如實體與虛擬店面的商品內容、價格不一致，虛擬店面送貨時間缺乏即時性、付款金流機制不夠完備等。這時唯有提供多元、整合型通路，才能大幅提升消費者的購買意願。

**（2）妥善分析、運用消費者資訊**

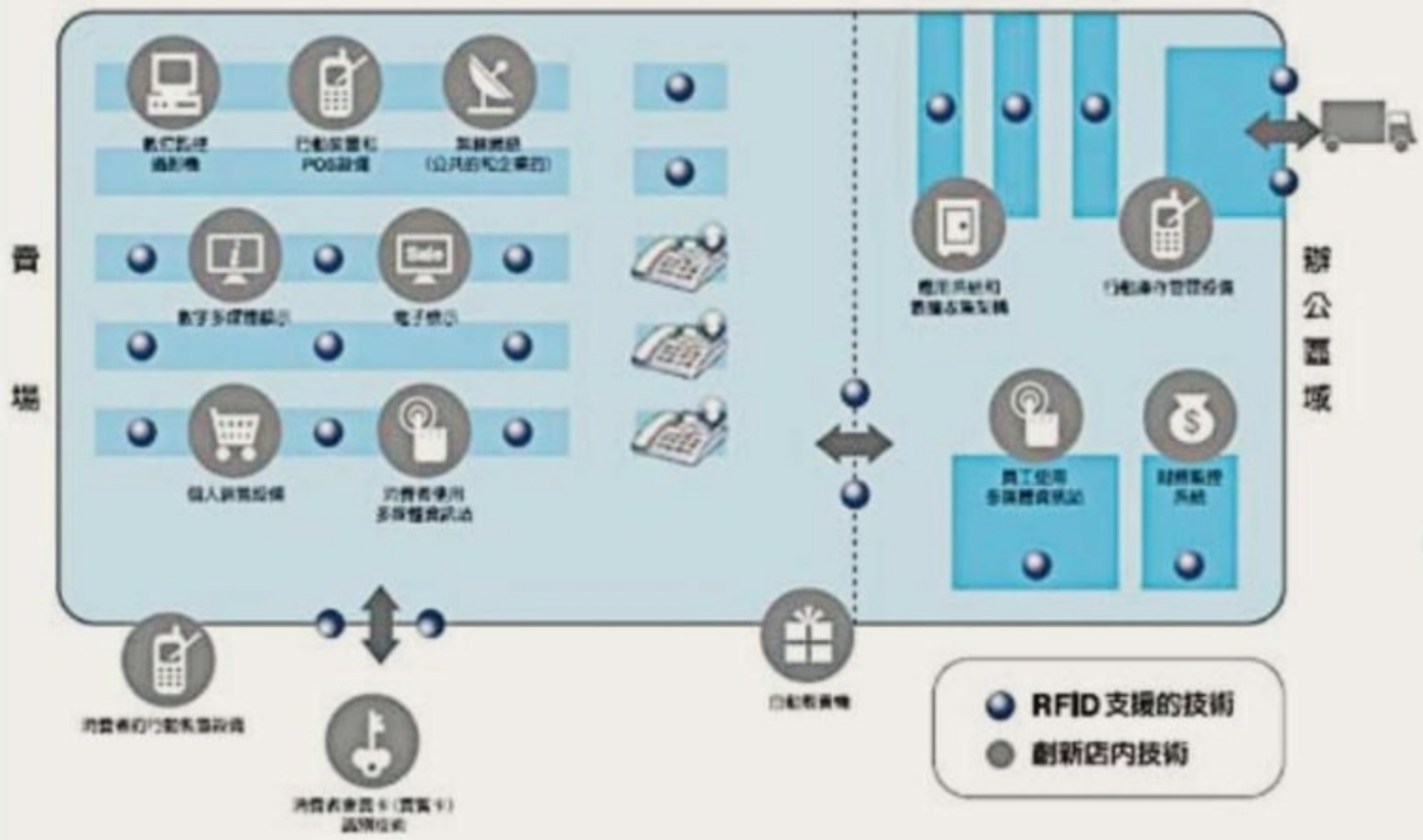
根據研究顯示，零售業者若使消費者感受到3.1次的負面消費經驗，就會失該名消費者。因此，零售業必須從消費



QMAG.org

**整合型通路管理，掌握消費者購物習性【圖1】**

**建立智慧型商店，提供消費者所需資訊【圖2】**




資料來源：IBM提供

者的角度出發，自各通路蒐集其消費資料，加以彙整、深入分析，發掘出有用的資訊，推出有價值的客製化服務，才能成為消費者信賴的零售商。

以英國某知名零售業者為例，當它發現消費者對促銷方案不再有反應時，即開始實行「顧客忠誠度計畫」，透過積點回饋策略，快速累積使用會員卡的消費者，在大量蒐集消費者資訊後，接著再進行消費者資料分析，並將分析後的資訊提供給供應商，以做為調整商品種類與制定行銷策略的依據，最後奪下市場龍頭寶座。

**(3) 建立「隨需應變」的店鋪管理系統**

根據IBM 2009年消費者調查發現，85%消費者會在店內進行購買決策。因此，提升單店營收的關鍵在於，運用科技即時提供消費者所需的商品資訊，才能鞏固消費者的滿意度與回購率。然而，卻仍有許多零售業者將店鋪視為「買賣場所」，僅以POS系統蒐集帳務資訊，不但無法整合消費者資訊、進一步分析購買模式，更會喪失潛在的獲利機會。

在歸納零售業客戶的經驗後，IBM提出「隨需應變（on demand）」店鋪管理系統，除可即時分析消費者資料、進行供應鏈管理外（例如比對庫存量與各店銷售量的資訊），還能增進員工工作效率；甚至員工也能透過系統了解各店銷售狀況，管理任務進度並協助消費者。

以全球第三大零售集團德國Metro Group為例，率先建立全球首見未來智慧型商店（Future Store，詳見【圖2】），採用無線射頻辨識系統（RFID）技術，建置全自動、自助式的購物商場，讓顧客在選購DVD、CD時，只要在自助式資訊服務站掃描想購買的商品，即可從電腦螢幕上試看電影或試聽音樂。同時店長可以藉由系統即時通報，掌握店內購物推車流量，隨時增派結帳人員，消費者再也不用忍受漫長的排隊結帳時間。



QMAG.org

Chip Heath
& Dan Heath

Chip Heath，史丹福大學商學院組織行為學教授；Dan Heath，哈佛商學院MBA，亦是多媒體教材公司Thinkwell的創辦人之一。兩人為兄弟，經常以創意為題進行演講，並為企業提供咨詢服務，合著有《創意黏力學》《改變，好容易》兩書（大塊文化出版）。

# 讓維他命變成阿斯匹靈

光是給人們「需要」的東西還不夠，你得找出消費者深切感受到的渴望。維他命很好，有助身體健康。但阿斯匹靈可以治癒「疼痛」，不是「可有可無」的東西，而是「必備品」。

巴德出版社（Bard Press）的創辦人瑞伊·巴德（Ray Bard）在職涯早期曾經犯過一個錯，讓他對於書籍出版有了更多的學習和體悟。

當時有一位作者打算寫一本從「丈夫觀點」看待老婆懷孕過程的書，巴德是作者的經紀人。那是一本設想周到的書，絕對有助於丈夫了解太太在懷孕期間所經歷的身體上和情緒上的變化。巴德和那位作者都知道，他們即將擁有一本暢銷書：讀者群當中可是包括了數以百萬計的男性在內。

但是，當他們四處遞送這本書的企畫案時，卻沒有一家出版商出價購買版權。各家出版商的反應是，雖然男性讀者毫無疑問可以從書中獲益良多，但是他們並不知道自己需要這本書。說得更明白一點，男性並沒有「迫切需要」對於老婆的身體變化發揮更大的同理心。令巴德沮喪的是，這本書從未出版。

創業家如果想要成功，最好想想創投業者常掛在嘴邊的話：他們寧可販售阿斯匹靈，也不要賣維他命。維他命當然很好，有助身體健康。只是，阿斯匹靈會治癒你的疼痛；它不是「可有可無」（nice-to-have）的東西，而是「必備品」（must-have）。

說穿了，巴德那本講述「懷孕—同理心」的書籍，就是維他命，而非阿斯匹靈。相形之下，專門為懷孕女性所寫的超級暢銷書《懷孕知識百科》（What to Expect When You're Expecting），很顯然就是一顆阿斯匹靈。

## 方便還不夠，更要減輕痛苦

有時候，如果用對方法，維他命也可以變成阿斯匹靈。全球最大的線上租片業者Netflix最早期的運作方式之一，仿效了百視達（Blockbuster）商業模式的一個重要特色：租借每部影片都要付費，如果沒在幾天內把片子郵寄回去，延遲還片的罰款就會不斷累計。在這個模式下，Netflix業績疲弱，連創辦人瑞得·哈斯廷（Reed Hastings）都還記得自己曾經這樣想過：老天爺，這整件事大概會一敗塗地。

為了提振業績，哈斯廷改採如今為人熟悉的「訂閱模式」（每月支付固定費用，可不限次數租借DVD，每次最多借3片，寄還才可再借），取消了延遲還片罰款制度。在他看來，這在當時算是非常大膽的做法，因為之前從來沒人透過訂閱方式兜售影片。但是在短短一個月內，在登錄參與免費試用方案的訂戶當中，高達80%的人都變成付費顧客。透過郵寄方式供顧客借還DVD，Netflix只是一顆維他命；然而，「消滅」延遲還片罰款制度，則讓Netflix變成一顆阿斯匹靈，根除了顧客因為忘記或拖延還片，罰金不斷累計的疼痛。

巴德現在想在一本書裡找到的，就是像阿斯匹靈一樣的特性。他說，成功的書籍往往能滿足人們心中一個深切「感受到的需求」（felt need）：讀者「渴望獲得」書中所提

本文取材自《Fast Company》雜誌2010年11月號〈The Felt Need〉一文。



QMAG.org

供的答案。舉凡減肥、個人理財，還有向你保證，只要向宇宙釋放出正面能量，就能心想事成……等書籍，都是一些經典例子。如今，巴德已經成為擅於掌握「被感受到的需求」的先知， 在他出版的書籍當中，足足有半數都是暢銷書。

只不過，儘管具備了如此犀利的洞察力，巴德還是出版了一些賣不好的書。由此可見，幾乎每一個賣東西的人，有些時候就是無法正確掌握顧客心中最迫切的需求。所幸這並非致命的錯誤，只要領導者能夠懂德應變。

專門為擁有龐大資料的客戶（例如電影製片廠或健康照護體系等），提供儲存和資料管理解決方案的NetApp，就是其中一例。該公司創辦人戴夫·希茲（Dave Hitz）在其著作《如何馴服一頭牛》（How to Castrate a Bull）中，追溯了NetApp從草創到如今市值40億美元的過程（書名意指希茲曾在大學暑假期間牧牛的經驗）。

憑藉著廉價和極快速的儲存系統，NetApp在創業初期，雖然成功吸引了許多中小型客戶。但是為了成長，NetApp必須吸引更多大企業級的客戶。

## 捕鼠器再強，抵不過死老鼠

不幸的是，對大多數企業級客戶而言，「速度快又便宜」只是一顆維他命。在一次拜訪華爾街某交易公司資訊長（CIO）時，這個事實對 NetApp變得再清楚不過。資訊長劈頭就說：「Okay，我知道你們要說什麼。所有EMC（ NetApp的最大競爭者）能做的事，你們都能做，而且還可以花更少錢做到，對吧？」NetApp的業務副總裁聽了之後頭皮發麻，因為客戶把他的台詞說完了！資訊長接著說：「如果這就是你們要說的，那你們絕不可能在華爾街談成任何一筆生意。我的公司多的是錢，只要一切運作順利，我就會被升遷。我為什麼要做任何改變？」

為求在大企業級市場裡茁壯成長，NetApp必須找到阿斯匹靈。所以，希茲做了一件很了不起的事：他從NetApp當時擁有的最大型企業級客戶中，挑出其中兩家，宣布了「熱愛雅虎」（Love Yahoo）計畫和「熱愛思科」（Love Cisco）計畫，並且分別指派一位「熱愛長」（chief love officer）。希茲的策略是「客製化，然後標準化」。他的團隊先是無所不用其極地取悅思科和雅虎，同時心裡很清楚，能滿足這兩個客戶的解決方案，將可被重新包裝，用於服務其他大企業級客戶。

這項「熱愛」策略果然奏效，成功地挖掘出客戶感受到的需求。等到NetApp的營收達到10億美元時，其中有70%是來自大企業級客戶。

你一定聽過這句老話：「如果你發明了一個更好的捕鼠器，全世界都會上門找你。」可別相信這個。全世界人們所感受到的需求，不是一個更厲害的捕鼠器，而是一隻死掉的老鼠。NetApp自認為擁有一個功能更強大的捕鼠器，但是直到NetApp開始將注意力轉移到顧客的「痛苦」時，該公司才算是實踐了它的承諾。

如果你的團隊也有這樣的狀況，多愛客戶一點，可能會指引你走往正確的方向。（編譯／齊立文）



QMAG.org

當31歲的詹仁道成為家族事業總經理時，他並不是個風光的小開。

對內，他是家族17個堂兄弟中的「大ㄟ」（老大），有提攜照顧的責任；對外，食品出口配額保護傘逐漸式微，毛利愈來愈低、工廠人力日益流失，3個歐巴桑加起來有200歲。此外，詹仁道個性溫和、強調授權，並不是個強勢霸氣的領導人。

三個限制，問題看似無解。

然而，環境不好，就用改變經營策略來改變環境：

1970年代，詹仁道發現日本市場出現小罐裝食用油，於是開始投入消費市場。1980年代，他觀察到台幣升值、勞動力減少的警訊，便花了兩年說服家族賣掉罐頭出口配額的搖錢樹，將所得的2000萬元，全數投入新產品「泰山仙草蜜」的行銷，讓泰山轉型成為消費品牌。

組織體質不好，就用引進專業來改善體質：

1973年，位於彰化鄉下的泰山，首次對外招考大專畢業生，引進專業人才；同年，聘請台塑的企管顧問建立管理流程。詹仁道自己更是到處上課、參加研習，甚至加入日本的經營者協會，把先進的管理觀念與方法，如「品管圈」引進組織，使泰山成為國內第一家取得食品GMP認證的廠商。

沒有強勢領導，就必須審慎挑選出手的時機：

第一次石油危機，泰山被倒帳7000萬元，詹仁道用電腦建立起嚴謹的經銷商授信系統；1979年「多氯聯苯油事件」，消費者談油色變，食用油品銷量腰斬，詹仁道從日本引進最新油品生產設備，率先化解危機。其實，愈是危險的環境，愈是改革的時機，因為民氣可用。

經理人每一天都在處理決策的兩難，詹仁道分享的經驗是，如何抓住下手的要領與時機。

泰山企業集團總裁 詹仁道「應變革新」4堂課

# 在危機時革新，才能兼顧信任與紀律

## 談應變：從日常生活變化，洞察趨勢

**Q：60年來，許多跟泰山同時期的食品企業，甚至規模更大的，都沒落消失了。回過頭來看，企業被市場淘汰的原因是什麼？留下來的，又做對了什麼？**

A：主要的原因，是有沒有「應變」。不應變，就無法適應時代。俗語說，「一台牛車呷不過三代」（台語），在我小時候，牛車是很拉風的運輸工具；但是運輸也會慢慢進步，變成卡車和鐵路貨運。像我們食品業，表面上看起來好像沒有變，但是產品的型態已經改變很多了。像油，以前是散裝，客人一通電話，我們就送一車過去；但是我常常在跑國外，看到趨勢，發現日本怎麼都沒有桶裝了？才發現是因為小家庭愈來愈多，所以我們也把油做成小包裝。但是對手不知變通，大包的油賣不掉，只好賣給我們，我們就重新包裝再賣出去。

**Q：你如何發現「變」的關鍵？**

A：還是要多聽多看。1960年代，大同企管顧問公司的負責人廖孟秋幫日本關西經營者協會推廣業務，我就加入田邊企管顧問公司的「Eagle Club」。那時候加入會員很貴呢，但是這樣可以學得比較快。我就是不認輸啊。

我不但參加日本的全國經營者大會，Eagle Club



採訪 / 林文玲、陳芳毓 撰文 / 陳芳毓 編輯 / 陳清稱 攝影 / 賀大新

QMAG.org

## 詹仁道

1930年生，成功大學土木工程系畢業。31歲時，在父親要求下擔任家中油廠的總經理，帶領家族企業一路成長，曾任泰山集團總經理、董事長。



QMAG.org

每個月也會寄很多經營管理的書給我，有些我到現在都還在翻，像是《人的對策》(ひと対策)《我行我道》(わが道ゆく)《如何把人活化》(人を生かす経營)等，都在講人性管理，因為強硬是不行的啦。

**漸進式改革：借鏡日本，改變食用油包裝**

1969年，我去日本考察，發現市面上出現3公斤、1公斤甚至600西西的小包裝食用油。這種新趨勢來自家庭結構改變，年輕一代結婚後，喜歡在外頭獨立居住，過去的大家庭制度逐漸瓦解，小家庭成為主流。家庭人口少，糧食消耗得慢，而食用油擺放太久容易氧化，散發難聞的味道，所以小包裝油受到歡迎。我還注意到，小包裝食用油可以凸顯品牌，售價也比較穩定，不像散裝油的價格是每次交易談定的，兩分鐘前那批貨每台斤11元，兩分鐘後的這批貨可能漲為每台斤13元。

我買了一些小包裝食用油回台灣，供董事會和同仁參考，並且主張追隨新潮流，因為市場通路已經悄悄產生變化了。這一次，年輕輩的堂弟門都支持我的觀點，但創業的父叔輩賣慣了散裝油，一時無法接受。散裝油的銷售對象是油商，只要雙方通個電話，講妥價格，幾百桶就成交了，非常輕鬆；小包裝食用油直接賣給消費者，過程繁瑣多了，油不但得分裝成一瓶瓶，還必須到市場上行銷，人力、物力成本都大幅增加，而如此大費周章，每筆交易卻只有少數幾箱，銷售速度緩慢無比。「為什麼要做得那麼辛苦？每次賣那麼少，價錢又不好。」父叔輩這樣問。

這次我採取折衷策略，一方面著手開拓小包裝通路，直接賣給消費者，一方面保留原有的大油商批發，兩種管道同時並行。經過一段時間，新通路的銷售量逐漸提升，漸進式的改革終於順利完成。不久，小包裝食用油開始流行，很快就成為食用油市場的主流。

## 談組織：引進專業人才，家族退居幕後

**Q：你強調人和，但企業面對市場競爭，也要有紀律。你如何取得平衡？**

A：這是我比較弱的一點。以前公司的請款、採購流程，都是靠人在管理；所以1973年，我們開始對外招考，也在同一年聘請朱萬福顧問，把建立章程和管理流程的任務交給他。

其實，很多事情我都知道要怎麼做，但是家人可能覺得，那只是我個人的想法，所以要轉一個彎，找專業的人來做，比較客觀。

在當時，「請企管顧問」算是很先進。但公司已經成立23年，我讀了Eagle Club的書，才發現泰山在經營上跟日本差了一大截，所以一定要現代化、一定要管理。

外面招考來的人才對公司幫忙很多，以前公司沒有3M (men, money, management，人、錢、管理)，後來都是這群人做出來的。

我的策略是，直線人員(經理、協理等指揮系統)由招考進來的專業人才擔當，家族人員退居第二線的幕僚(參謀、稽核之類)位置。如此一來，專業人才有了發揮的舞台，會安心留下來，為公司賣力；另外也能藉此調整公司體質，淡化家族色彩，翻轉成經營權、所有權分開的現代化企業。

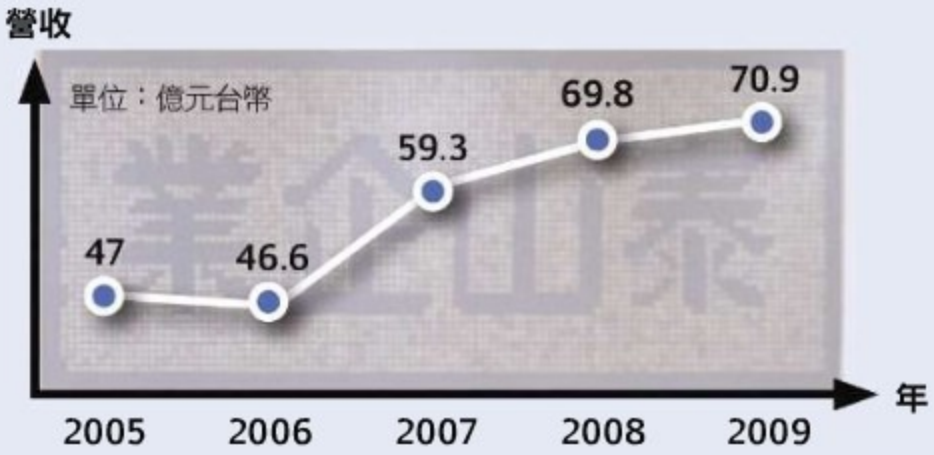
**Q：這對公司帶來什麼改變？**

A：從那之後，台灣經濟也慢慢上來，公司開始跑得很快。我們最大的突破還是「自由化」。1988年，黃豆進口配額取消，這是一個分水嶺，開放以後的兩、三年，一百六十幾家油廠，關到只剩十幾家，很辛苦呢。但是自由化之後，我們的人才就可以發揮了。

### 泰山企業

1949年成立，主要經營項目為飲料、食品工業，同時跨足飼料製造、流通業、零售業，以及兩岸市場。

營收




資料來源：泰山企業



QMAG.org

**退一步進兩步：不盲從追隨，保留實力**

1988下半年，政府宣布大宗物資採購全面自由化。這是一項重大變革，數十年來一貫實施的配額制度大幅翻轉，自此之後不再統一進口、按比例分配，而是開放廠家各按所需，自由進口。大鍋飯變成小廚房，固然是拓展市場的大好良機，但面對新戰場，競爭策略必須小心研擬。過去同業常吵著黃豆配額不足，我判斷一旦鬆綁，大家必定一窩蜂搶進，增加進口量，可能提高一、兩成。台灣屬於淺碟型市場，進口量稍多，立刻供過於求，市場競爭必定激烈，屆時唯有相互殺價一途。於是我決定反其道而行，減量進口。

果然，接下來的兩、三年，油脂市場可謂殺紅了眼。由於價格悽慘，導致銷量愈大虧本愈嚴重，很多同業不堪賠累，慘遭淘汰。那段時間泰山也是虧損的，但因進口黃豆量少，仍可支撐。三年後，市場較趨穩定，我立即提高黃豆進口，全力衝刺，業績果如預期成長迅速，我們的年營業額從三年前的三十幾億元，一躍衝上五十億左右。當年退後一小步，保存了元氣和實力，三年後才有進攻的本錢。退一步進兩步，誰說不可能呢？

不過，實施這個策略還需注意一個問題：品牌的延續。簡單地說，不能因為進口黃豆量減少，導致泰山沙拉油貨源不繼，壓縮市場空間。我們的對應之道是以市價向同業購買原油，再自己精煉、包裝出售。由於競相削價的關係，原油價格相當便宜，我們既壓低成本，又可正常出貨，真是划算啊！

以長遠眼光來看，「退步」這件事其實是提升制高點看事情。外界浮沈躁進時，不去盲動跟隨，而是按部就班前行，最後終究能走出自己的路。

## 談品質：建立品管圈獎勵員工找問題

**Q：那一個產品的推出，對泰山來說是最關鍵的？**

A：仙草蜜是一個轉型，從這個產品之後，我們的行銷、通路都不一樣了。

當時，我叔叔有一個罐頭工廠，做洋菇、蘆筍罐頭出口。因為有配額，做一箱、賺一箱，很好賺。

1980年之後，台幣一直升值，罐頭外銷也面臨韓國和大陸的競爭；加上紡織業起飛，作業員都被紡織業搶走了，我常笑說，剩下的歐巴桑，3個人年紀加起來有兩百歲！

那時候，我們每個月都會用電腦把經營報表印出來。眼看售價愈來愈低、換到的台幣愈來愈少、工人愈來愈貴、素質愈來愈低，我心裡很著急，但大家還是說「再看看吧！」「再研究看看吧！」

我花了兩年，才說服家族趁著配額還有行情時脫手，改做內銷產品。於是，我們一面研發仙草蜜、一面找配額的買主。

原本，家族長輩的觀念是，「錢買土地、買機器可以，但做行銷就是浪費錢！」但是招考進來的專業經理人都說，「我們就是要幹啊！要不然沒有人知道啊！」後來，配額一共賣了兩千多萬，我就把這兩千多萬，全部砸到仙草蜜的廣告費去！

**Q：你很授權、對人比較信任，你怎麼培養主管？**

A：就是溝通、激勵，然後目標管理。只要目標不要過高，員工都會努力達成、甚至會超過；目標太高，員工會放棄。「目標管理」是一種心理學，這是人性吧！每個人都有他的聰明才智，被器重，能力就會拚出來啊！我就是一直鼓勵，但是「疑人不用、用人不疑」，否則你愈擔心、他愈不敢做，變成老闆說一句、他做一步。

我的經驗是，部屬提出80%完美的提案，若被長官修改為100%完美，交還給他執行，他還是只會做到80%的完美；倘若長官不加以修改，而是100%支持他執行，他就會做到100%的完美。我們沒有給很高的獎金，而是給舞台，這比較重要。

**Q：泰山很多品質管理制度起步很早，像取得GMP認證、品管圈等等？**

A：還是跟日本的經營觀念有關。

1979年發生「多氯聯苯油事件」，我親自帶產品去日本檢驗，雖然確定沒問題，但還是得找出一勞永逸的對策。我的日本企業家朋友說，有些日本公司已經改用由「水」當熱媒，於是我和爸爸都決定



QMAG.org

碰到問題不是壞事。人的智慧無限，只要每天想，就會找出對策

這麼做。「品質很重要」這件事，就被植進我們的基因啦。

1984年，經濟部商品檢驗局邀請日本品管圈之父石川馨來台演講，很少有老闆去參加，但我去了。我甚至還跑去日本參觀工廠，看怎麼做品管圈。改善品質是要花成本的，老闆不去就做不來呀！

我覺得「PDCA」(Plan,Do,Check,Act，規畫、執行、查核、行動)這個方法太好了。一般人看到不良品就罵，但你一罵，工人就把不良品藏起來，問題不能解決。以後我到工廠就會問工人：「不良品為什麼會發生？」不要罵他，要把原因找出來。從此之後，泰山每半年內部都有一次品管圈發表會，公司提供獎金、獎品和獎牌，鼓勵員工提出品質改善的做法，讓同事做起來很有興趣，所以品質提升得很快。

### 危機管理原則：杜絕所有意外，讓消費者安心

1979年，有一家油廠爆發了轟動全國的米糠油中毒事件。米糠油和沙拉油一樣，都是食用油。在那個年代，業界製作食用油的過程都以多氯聯苯(PCB)為熱媒，進行加熱脫臭的程序。當年，那家油脂公司產製米糠油時，加熱鍋爐的蛇管破裂，導致PCB滲透出來，污染了米糠油。台中惠明盲校師生食用了這批米糠油，皮膚潰爛，狀況相當嚴重。

這件事爆發之後，霎時間，消費大眾如驚弓之鳥，人人談油色變。「這次是米糠油出問題，下次難保沙拉油不出事！」在這樣的疑慮下，食用油市場整個捲進超級風暴裡，沒有一家油脂公司得以倖免。我察覺事態嚴重，立刻放下其他事，專心處理這個危機。馬上訂了機票，飛去日本，親自帶我們的泰山沙拉油請化驗機構檢驗，同時也寄樣品去美國，進行同樣的化驗。兩邊的報告都很快地出爐了，泰山產品完全沒有問題。

雖然這是預料中的結果，但事涉人體健康，慎重求證是必要的程序。拿到正式檢驗報告，在專家背書下，我們對外公開宣布：「泰山沙拉油非常安全，請大家安心食用，」以事實消除疑慮，安定消費者的心。

但這只是危機處理的第一步，第二步必須徹底杜絕任何意外的可能性。遺憾的是，我和同仁反覆檢討整個製油流程，終究無法完全去除「萬一」的風險。再怎麼嚴謹的流程控管、再怎麼勤奮的定期保養，也無法百分之百保證鍋爐蛇管絕對不會破裂。然而即使「萬一」的機率微乎其微，只要風險存在，就無法讓人安心。

面對這種結論，我立即做出重大決定：改用高壓蒸汽加熱法。這是以蒸餾飲用水做為熱媒的脫臭方式，即使管路破損、蒸餾水外漏，與食用油混在一起，也不會造成危害。不過，這意味現有的機器設備全得廢除，重新安裝高壓蒸汽鍋爐，而後者的購置成本是前者的5倍。

接下來幾個月，泰山迅速購進新制程設備，安裝妥當，順利運作。消費大眾對我們的信心反應在上升的銷售數字上，一場風暴終於劃下句點。

## 談經營：選對戰場，不做隔行生意

**Q：你帶領17個堂兄弟一起經營，如何能做到沒有爭端？**

A：我剛進入家族事業時，兄弟們講好不支薪，家庭開銷都採記帳制，由公帳支付。但是每個家庭的開銷不同，難免開始出現「他們簽很多，我們都沒有簽！」之類的耳語。我覺得，這時候就是要裝傻，不



QMAG.org

計較。久了，兄弟們知道我不會害人，就會聽我的；後來也證明，大部分時候我都是對的。

還有一次，有人把交際費用在自己的旅行上；我糾正一下，他就很不舒服，我閉一隻眼，算了。但是要讓對方知道，我們是有在注意的，他就會收斂。

我自己也以身作則，盡量節省，方法只有這樣。我家四兄弟，前兩個名字是「仁」，後兩個是「信」，做人就是重「人和」與「信用」。

我是老大。我爸爸常說，我有責任帶領弟弟妹妹；有這樣的期許，我就會更認真去變成領頭羊。這就是「畢馬龍效應」（Pygmalion Effect）：你把他看成馬，他就成馬；看成龍，就成龍；把每個人看成好人，他就變成好人啦！

**Q：你曾經做過很有壓力的決定嗎？**

A：沒有啊。（眾人大笑）我們就是隔行的都不做啊。泰山曾經想成立新銀行，以為是金飯碗；結果所有資源都準備好了，總經理人選卻被挖角，乾脆不做了。現在看起來反而是好的，做銀行太苦了。

我有個食品業的朋友投資電子業，也對我說，「這不是我們做的生意！才剛投資100億，第二代設備又要投資了！沒完沒了！」所以，我們沒有碰高科技。

我常說，公司的經營是「泥巴路的經營」，問題真的很多。1973年第一次石油危機的時候，我們衝得太快。當時飼料廠成長緩慢，我們就異想天開，弄出第二、第三品牌，一起衝。結果全台灣不景氣，養豬場、養雞場都倒了，損失了六千多萬。好在銀行知道，我就算吃稀飯也會還錢，才撐過來。後來，我們就學會做授信管理，把地區的大經銷分成小經銷，來分散風險。

所以，碰到問題不是壞事。人的智慧無限，只要每天想，就會找出對策！

**挫折中學教訓：過度競爭危機，催生授信制度**

1970～1980年代初期，飼料市場已趨飽和，同業間的競爭相當激烈。我們的飼料部門原本只販售「泰山牌」，但是再怎麼努力促銷，客戶總不出那幾家老面孔，於是異想天開，端出新策略：「推出新的品牌，應該可以打開新的市場吧！」在這樣的思維下，我們先後推出「益裕牌」「三峰牌」，並各自成立新的部門衝業績。意外的是，這個新策略竟然引爆大危機！

以往泰山與客戶的關係並未制度化，甲客戶、乙客戶的信用如何？可以放多少貨給他們？多半依據經驗判斷運作；由於企業文化保守，大家在這樣的氛圍下做事，腳步自然謹慎，發展還算一路平順。然而一旦情勢丕變，各部門為業績殺價殺紅了眼，風險意識降低，問題就出現了。新開發的客戶有些信用欠佳，甚至瀕臨倒閉邊緣，急於拓展市場的我們忽視了潛藏的危機。如果景氣大好，豬隻銷售順暢，價格漂亮，倒也不會有事；偏偏那幾年碰上石油危機，景氣整個轉壞，毛豬價格大跌，體質差的客戶周轉不靈，開始倒帳。狀況如滾雪球，愈來愈惡化，到最後整體倒帳金額竟高達六、七千萬新台幣。這個可怕的虧損嚴重危及公司的財務，我們使盡全力勉強支撐才熬過這場風暴。

俗話說：「危機即是轉機。」吃了大苦頭後，泰山開始重視授信管理。我們建立一套客觀的制度，包括調查客戶信用、客戶需提供擔保品、授信額度須經層層審核定案等，透過客觀的系統來運作，每家客戶每個月有固定的額度，杜絕人為疏失和主觀判斷。（取材自《實在、堅持》，遠流出版）

## 詹仁道的管理講義

**DOs**

1 「一台牛車呷不過三代」，企業 營要觀察市場，懂得應變。
2 經營者要不斷學習新知識，才能帶著企業跑得比較快。
3 有些改革必須倚賴專業的第三者，繞個彎來做，才能兼顧紀律與人和。
4 善用「畢馬龍效應」，給員工舞台和期許，就會有最好的表現。

**DON'Ts**

1 改善生產品質，要找出問題根源，不能只是罵員工，否則員工反而會隱藏問題。
2 要了解自己的能力，不要任意跨行投資，做不擅長的事。



QMAG.org

PRESENT YOUR IDEAS

特別企畫

# 克服上台說話的恐懼

## 找出自己獨特的聲音、用心表達吧！

**企畫**劉揚銘　**整理・撰文**《經理人月刊》編輯群　**攝影**賀大新　**美術編輯**Alison Hsu

「沒有發聲，就不會有任何機會。如果你有一個想法，你必須一直說、一直說……直到能說服別人。」——建築師・安藤忠雄。

2007年夏天，安藤忠雄踏上台北小巨蛋的舞台，面對台下3萬名聽眾，鴉雀無聲的舞台上，只有一盞孤單的投射燈，6萬隻眼睛期盼著即將開始的演說……想像這樣的場景，如果台上的主角換成自己，你能不能克服緊張、走上舞台；表達得有條有理、足以說服聽眾？

當會議室裡討論到：「下周要到重要客戶公司比稿，簡報表現事關年度業績，有沒有人自願？」「明天大老闆要來聽業務報告，問我們未來半年的工作規畫，誰願意上台？」這時，你會舉手，還是低頭？

我們都知道，上台說話，是每位工作者「這輩子最需要的機會」。只要抓住，就能在重要客戶面前、在掌握自己職涯的上司面前，展現自己、脫穎而出。但我們都害怕，自己不會表達，如果上台說不清楚，被糗、被笑就算了，失去訂單或被責罵，還連帶害了同事。「唉，真羨慕那些天生善於表達的人；我默默地把事做好，輸給會說的人，好不甘心。」

其實，沒有人天生就習慣上台。1974年《倫敦時報》（London Times）調查了一般人心中最大的恐懼，排



QMAG.org

**沒有發聲，就不會有任何機會。**
**如果你有一個想法，你必須一直說、**
**一直說……直到能說服別人。**

——建築師・安藤忠雄

名第一的是「上台說話」；第二才是「死亡」。2004年美國貝慈傳播（Bates Communication）針對293家企業的專業工作者調查，結果只有29%的經理人，能把意見表達得夠清楚。

只有微乎其微的人是天生表演者。許多頂尖的演說家，都自承上台前總是很緊張，只是他們知道，會緊張代表自己在乎，反而可以正面以對，讓自己更專注。至於表達技巧、臨場反應，關鍵不在天份，反而是經常練習以及充分準備。

本次特別企畫，邀請兩位大學老師，為我們提出克服恐懼、上台表達更有條理的建議；此外，也採訪了4位曾經困擾於上台說話，卻勇於挑戰自己、克服難關的經理人。他們共同分享了一個寶貴經驗：克服上台恐懼的第一步，是肯定自己的專業、找出自己獨特的聲音。

立足在職場上的工作者，一定都有自己無法取代的原因，這份專業讓你——也只有你，能在此時此刻為組織做出貢獻、讓別人願意聽命於你、讓你功成名就。但請記得，只有當你願意發聲，才能讓大家聽見；讓所有人願意相信你、進而跟隨你，完成心中長久以來的理想。

再過一分鐘，換你上台了。你，準備好了嗎？



QMAG.org

世新大學傳播研究所所長 游梓翔

# 找回熱情初衷，忘記「講得好不好」

游梓翔，世新大學傳播研究所所長、口語傳播系教授。美國丹佛大學溝通研究博士，研究專長為演講學、辯論學、組織溝通實務。游梓翔認為上台說話，只要記得「我想和大家分享」的熱情，試著忘記「我講得好不好」的焦慮；如果只在乎動作、儀表等細節，想的都是台下觀眾會怎麼看自己，很容易愈來愈緊張。

職場工作者對「上台說話」感到緊張與抗拒，多半是因為「失敗的代價很高」，世新大學傳播研究所所長游梓翔舉例分析，開會時上台報告，台下坐著的可能是影響自己未來升遷的高層主管；向客戶提案簡報成功與否，則會直接影響公司業績；若是代表公司對外發言，更等於肩負了品牌形象的重任。

涉及了這樣的高風險、高利益，報告人自然壓力很大；然而，游梓翔說明，大公司的基層員工或初階主管，往往一年見不到高階經理人幾面，於是「上台說話，幾乎是基層員工與高層長官之間，唯一能直接互動、爭取表現的介面，」所以更要懂得把握每一次上台的機會，才能讓自己被看見。

## PIER練習法，降低緊張、提升表現

卸除上台的緊張感、進而提升表現，游梓翔提供了傳播學的「PIER練習法」。

**1 充分準備（Prepare）：**準備得愈充分，上台就愈不緊張。準備時，首先要熟悉所講的主題及相關的周邊資訊，針對每一個不了解的部分，都要蒐集資料、設法了解。接下來要有非常清楚的流程規畫（rundown），包括可講的內容、順序的鋪陳等。

**2 聚焦在想法（Idea）：**「準備很容易做，但常常做了準備還是會緊張，」因此PIER練習法的重點，其實是在第二階段。游梓翔舉例，武俠小說裡，練功時是一招一招跟著師傅打，但如果正式上場後，還呆板地按招式來，未能思考如何才能擊敗對手，就很難打贏。

將這個道理運用在說話上，意思是「一上台，就要忘記『我講得好不好』，而要記得我想和大家分享的『想法』。」游梓翔說明，在台上說話，關鍵在於講者想要傳達的想法，不在動作、儀表等細節；如果無法專注在想法上，想的都是台下觀眾會怎麼看自己，很容易愈來愈緊張。

而在傳遞想法時，一定要先讓自己對這個想法有熱情、有信心，用分享的熱情，帶動自己的表現，否則很容易流於虛假或機械化。不過，對於在台上顯得很自戀，自己講得很高興，不管聽眾怎麼看的人，游梓翔提醒，「我們雖然不鼓勵大家當這種人，但站上台的人，多少還是要對自己的想法（idea），有一定程度的自戀。」

「要說服別人，一定要先說服自己，」游梓翔以禪宗講的「初心」為例說明，找回自己最初的感動（為什麼加入這家公司、為什麼生產這個產品……），對於想傳達、分享的事物懷

 採訪・撰文・編輯 / 劉揚銘 攝影 / 賀大新

QMAG.org

**要說服別人，一定要先說服自己；找回自己最初的感動，懷抱渴望傳達、分享的熱情，上台的恐懼就會降低**

抱熱情，上台的恐懼就會降低。

**3 累積經驗（Experience）：**講得愈多、口才愈好。游梓翔用KTV舉例：20年前敢上台大聲唱歌的年輕人很少，但現在幾乎人人都敢唱、都能唱，就是拜KTV普及之賜。「KTV不是星光大道，它的環境友善，練習時不會有毒舌評審說你好爛，」所以他建議，練習上台說話時，也應該先找友善的環境。

台灣目前仍有健言社、演講勵進會等社團，透過每個人輪流說話，其他成員給建議的方式，提升演說能力。若無暇參與社團，「也可以講給家人朋友聽啊！」游梓翔指出，試著將每天工作內容講給家人聽、設法講得有趣；或是趁同事吃飯聊天時，談談自己的觀點，和大家交換意見，都是練習口說能力的機會，「讓自己多一點熱身賽，不要一開打就是季後賽。」

**4 放鬆（Relax）：**放鬆可以分為心理與生理兩層面。在心理上，很多人會當自己的毒舌評審，總覺得「我做不到、上台一定很慘」，對比於「我可以、這是我的舞台」的想法，所造成的效果天差地別。

比方說，坐飛機時遇到亂流，高喊「好可怕，完蛋了」，並不會增加飛航的危險性，卻會導致人心惶惶。「你說的事，都有可能變成真的，」因此，在心中鼓勵自己是必要的。

「忘記失誤」也是值得練習的心理放鬆技巧。職業運動選手若始終惦記著先前的失誤，很容易下一球又失誤。在台上，無論是吃螺絲、投影片放錯、器材故障，最重要是告訴自己錯誤已經發生、但損失不大，專注在接下來的表現，而不是檢討失誤。

至於在生理上，游梓翔指出，「幾乎所有專家都認為，緊張對於上台說話是正面的。」因此，為了將緊張化為助力、而非阻力，第一步是告訴自己緊張代表自己在乎，這是好事；第二步則是體認到「台下總有觀眾是支持我的」，這些人可能是團隊成員、好朋友、自己的主管，他們就像來看孩子表演的父母一樣，無論你表現如何，都會給予支持。「無論多可怕的場合，在台上只要目光看見他們，就能放輕鬆。」

此外，也可以透過將肌肉繃緊（例如把眉毛抬高10秒鐘、再放下；手握拳10秒、再放開）的動作，讓身體放鬆。

## 將文字轉換為口語邏輯

許多人上台，總是困擾於「話講不清楚」，若想讓口語表達更有條理，游梓翔建議，在練習時，必須注意到「文字邏輯」和「口語邏輯」的差異。文字表達的特徵是層次多、結構嚴謹；口語則是以段落為單位，前後連接，很少有層次。

舉例來說，若一份文件有3個重點，將內容分為「1→2.1→2.2.1→2.2.2→2.3→3.1→3.2」的層次，讀者會認為結構嚴謹；但若將相同的結構，套用在口語表達上，反而會讓聽者混淆。

游梓翔指出，人們最常用的口語敘述方式是「1→2→3」的邏輯，例如「發生了什麼、然後因此發生什麼、再造成什麼影響……」。因此，剛開始練習上台說話時，可以先準備3個重點，每個重點各用一句話摘要，然後找出證據證明（例如數據資料、現場情境照片、實際使用案例、甚至說故事等），就可以構成一次有說服力的演出。

等到技巧成熟了，就可以把內容從3個重點，提升到5個、7個重點；並每個重點內的舉例（即佐證）數量，從1個增加到2個，更進一步提高表達的豐富性。▶



QMAG.org

淡江大學大眾傳播學系兼任講師 劉中薇

# 用「開場4分鐘」融入舞台，上台不緊張

劉中薇，作家、編劇、大學講師。
《說故事了沒？》作者，在淡江大學開設的「說故事與創意」課程，每19秒就有一人選課，是最受學生歡迎的課程之一。劉中薇認為，上台說話最緊張的時刻，是開場前一分鐘到開場後三分鐘。只要有效利用這4分鐘建立與聽眾的信任感，就能大幅提升表現。

「即將上台前的一分鐘，是每個人最緊張的時刻，這種緊張感，會持續到你站到台上，發出第一個聲音之後的三分鐘，」淡江大學大眾傳播學系兼任講師劉中薇指出，這4分鐘，往往是上台說話表現好壞的關鍵，「只要撐過這段緊張期，就會開始熟悉舞台、說自己熟悉的內容，順理成章地拿出好表現。」

劉中薇分析，一般人害怕上台說話，大多是因為對於說話的「場域」「對象」「內容」感到陌生所致。要突破這三點，可透過事前準備來熟練「內容」，以及把握開場4分鐘的黃金時間，來建立對「場域」和「對象」的熟悉度。

## 開場前，用笑容化解緊張、建立信任

即使身為最受學生歡迎的大學老師，也經常受邀演講，劉中薇每每在上台前，還是會感到緊張。她的解決方法是，「在開始前，給自己一個超級自信的笑容，」因為讓自己面帶微笑，可以透過臉部表情帶動心情的愉悅感、化解緊張。

上台說話時，我們會直接看見聽眾、老闆或客戶，這種面對面的人際傳播，效果好壞取決於「聽者」和「講者」之間的信任感；面露笑容，往往可以快速建立起雙向的信任感。

「一開始帶著笑容上台，就不可能在台上哭出來，」劉中薇進一步說明，笑容也能向聽眾傳達出你是友善的，而非怯懦、害怕的，所以說的話是可以信任的。

而當聽眾在第一時間已經信任你，講者也就更能信任聽眾的回饋，在演說中表現得愈來愈好。因此劉中薇建議，每次上台前，「就算用演的，也一定要讓自己熱忱地笑。」

劉中薇曾發現，自己在用心聽別人說話時，習慣皺眉頭，很容易讓人誤會「她是不是不想聽？」，失去聽者和講者間的信任，所以她常提醒自己，無時無刻都要保持微笑。

## 開場三分鐘的流程，準備到萬無一失

站上台後，劉中薇建議，將開場三分鐘之內的流程準備透徹，可以讓自己快速熟悉演說的場域與對象。

所謂「透徹」，要細到「前三分鐘要講的每一字一句，都反覆練習到萬無一失，」包括是否需要先向主辦單位致謝，確認致謝對象與內容；是否要準備個小故事，向聽眾打招呼；或是一開始就用驚人的方式介紹自己。

不論開場的流程是什麼，劉中薇提醒，關鍵在於每個細節都要想好、準備好。一旦能穩健、流暢地完成


採訪・撰文・編輯 / 劉揚銘 攝影 / 賀大新
QMAG.org

**別把台下聽眾當成「石頭」，假裝自己看不到；說話的目的是希望對方理解，如果聽者有反應，講者卻不理會，就很難達成溝通的效果**

開場的三分鐘，之後「由於已熟悉舞台（場域），其餘要講的內容也早已熟練，就完全不用擔心了。」

有人建議，上台時想化解緊張，可以試著把台下聽眾當成「石頭」，劉中薇不太贊同這個做法。「每個人都是活生生的、眼睛看得見的，為什麼要假裝看不到？」她認為，講者永遠要記得和聽眾溝通，目光直視聽眾，對他們微笑，不要面無表情。

而注意聽者的表情、肢體語言等回饋，也有助於講者修正自己的表現。「看到有人面帶疑惑，就知道自己應該換個說法，再說明一次；看到有人皺眉頭，就知道他們聽不懂，要讓他們發問；就算當下無法中斷內容，也要在一個段落後，重新請對方表達意見。」劉中薇表示，說話的目的是希望對方理解，如果聽者有反應，講者卻不理會，就很難達成溝通的效果。

## 傳送者、訊息、接收者，三面向提高說服力

「上台說話是一種有目的的傳播，過程中的元素不外傳送者（sender）、訊息（message）與接收者（receiver），」劉中薇表示，在事前準備時，可以從這三者著手，創造聽者與講者間的信任，讓自己的表現更完美。

講者首先要了解「接收者」（聽眾）是誰、有哪些特質，針對他們的需求去創造語言。劉中薇舉例，當聽眾來自較嚴肅、古板的產業，講者若用語詼諧，可能會被認為太輕浮、不夠嚴謹；反之，去到企業文化較活潑的公司，若是語調嚴肅，又會被聽眾覺得太拘謹、沒創意。這其中產生的溝通落差，都會減低講者的說服力。

同樣的原則，也適用於小型的會議報告。面對急躁、講求效率的主管，自然要先講重點，或直接給出結論，有時間再講細節；但如果主管喜歡掌握情勢，可能就必須先鋪陳出細節、方法，最後再說明成效。

在準備想傳遞的「訊息」時，可以從「內容」（說什麼）和「形式」（如何說）兩方向著手，思考最能引發接收者的興趣的方式。

「同一種內容有千百種陳述方式，」例如順敘法、倒敘法；提問法（比方請聽眾猜謎）或懸疑法等等，劉中薇表示，「上台說話時，千萬不要害怕和別人不一樣，」只要能讓聽眾保有懸念、想一直聽下去，就是好內容。

「形式」則包含各表達技巧，其中最基本的方式，是建構聽眾的「五感」，增添訊息的生動有趣，帶領聽眾涉入講者說明的場域，藉由感同身受產生「入戲」的感覺，以增加說服力。

此外，由於經理人所講述的，經常是專業性質的內容，所以最好能隨時注意聽眾與講者的知識落差，貼心地替聽眾做好翻譯。

最後，針對訊息「傳送者」（講者自己），在事前準備時，先決條件是對內容一定要非常熟悉，但更根本的原則是「保有熱情」。

無論是一般業務報告、產品說明、甚至主題演講，講者都必須深信自己想傳達的理念。

「我們只能為自己真誠相信的事物，做有信心的解說，除非你是天生的騙子，」劉中薇表示，在台上只要有一點點不誠實，聽眾都會發現，產生不信任感。但只要講者相信自己想傳達的事物，無論技巧如何，聽眾都會感受到渾然天成的誠懇。「當你抱持著『真的很想分享』的心情上台，其實就已經成功一半了。」



QMAG.org

台灣雅芳資深專業美容經理 王玉亭

# 上台會發抖，也能感動1000位觀眾

從一上台就緊張、發抖，到現在已將主持會議和活動視為家常便飯。王玉亭發現，相信自己是因為專業而站上舞台，那麼只要做好準備，就不用害怕。

上課時間，英文老師在台上點名：「下一段課文，王玉亭你來念。」

「老師，我……心情不好，我不想念。」

從學生時代起，台灣雅芳資深專業美容經理王玉亭就害怕上台說話，甚至只是起立念課文，還稱不上真的「上台」，都會讓她緊張到胃痛、冒冷汗。

然而，進入職場後，有時候出於工作所需，或是考量到自己事業的發展，許多場合還是必須站上台前。

## 充分準備、相信自己，就能享受舞台

5年前，王玉亭第一次在社區美容講座中擔任主持人，從自我介紹開始就發抖：「大家……好，我……是『台灣公司』的美容經理王玉亭，」雅芳兩個字莫名消失，台下的人笑成一片，讓她在台上窘到不知該怎麼接下去；還有一次舉辦會員家庭聚會，王玉亭上台示範如何保養肌膚，卻緊張到整場都把「化妝棉」說成「衛生棉」，還渾然不知，一心只想趕快講完、趕快下台。

「直到現在，同事都還拿這些事開我玩笑，」王玉亭笑說，那時的她，上台就怕講錯、怕出糗，雖然事前都有準備，臨場就是發揮不出。

隨著職務的晉升，王玉亭每周必須主持團隊裡的例行會議（與會者約20人）。剛開始，「為了準備兩小時的會，甚至只是一次發言，我都會擔心到一個禮拜睡不好，」促使王玉亭苦思解決之道。

不過，真正讓王玉亭能夠站面對群眾侃侃而談的契機，卻要等到2007年底一次關鍵的上台講話經驗。當時，王玉亭晉升到雅芳的最高聘階——資深專業美容經理，必須在晉升表揚大會上，面對台下1000位同事，用5分鐘的時間，分享自己的心路歷程。

不難想見，這樣大的陣仗，又讓王玉亭擔心不已。她先是請教常與她分享經驗的業務經理馮惠英，討論該講什麼內容、如何串場等，把每個流程都準備好，以充分把握這5分鐘，傳達完整的訊息。接下來，她讓自己面對鏡子練習，一步一步調整說話時的神情和語調。最後，她不但在家講給老公、小孩聽，還請同事當觀眾，請他們給自己一些回饋。

正式站上表揚大會舞台時，原本5分鐘的流程，王玉亭足足分享了20分鐘，卻不見台下有絲毫催促之意；甚至還有觀眾感動地拭淚。王玉亭終於發現，「原來我還是有能力講、能讓人感動的。」

「我現在知道，上台，就是要享受過程、享受那個舞台，」王玉亭自信地說，「因為我相信自己的專業，相信自己一定在某些地方比別人強，才有資格站上這個舞台，所以只要做好準備，就不用害怕。」

歷經3年來每周固定主持會議、定期舉辦社區活動等經驗，王玉亭對於上台前如何做準備，也累積出一


採訪・撰文・編輯 / 劉揚銘 攝影 / 賀大新
QMAG.org

**王玉亭的準備心法：**

1 先釐清上台目的，再製作投影片，並預先準備Q&A題庫
2 先對鏡子練習，再講給家人、同事聽，徵求回饋
3 提早30分鐘到場，檢查場地、設備等
4 開場前，先播放輕快的音樂等候與會者，也紓緩自己的心情
5 平日聽演講、看電視時，學習其中的結構、流程安排

王玉亭

台灣雅芳資深專業美容經理，資深專業美容經理是雅芳的最高聘階，王玉亭進入雅芳10年，目前領導4000人的銷售團隊，2010年1~9月，業績成長超過30%，是全台銷售排行榜冠軍。

些心得。

**首先要釐清上台說話的目的**與相關資訊。以主持會議為例，王玉亭會先確認要向與會者更新或布達哪些資訊？若是舉辦社區活動，則要掌握活動的最終目的，以及務必要提及的重點。

**其次則是製作投影片**，根據會議目的與目前業績情況，從公司的報表系統裡找出所需的資料和圖表。在此同時，也要思考團隊目前的現況、成員可能需要的幫助，事先預備Q&A以及應該提醒的重點，讓自己說話的內容緊緊扣連團隊的需求。

如果是在公司外部的場地辦活動，王玉亭照例會至少**提早30分鐘到場**，檢查場地、電腦、投影機、音響等設備，並在腦中將流程順過一次。喜愛音樂的王玉亭，還會在與會者到達前，**先播放輕鬆的音樂**以緩和氣氛，也讓自己上台前的心情更輕鬆。

無論辦活動或開會，台下的氣氛好壞，絕大部分取決於在主持人串連流程的能力。「如果台下的人精神渙散，台上的人就會更緊張，」王玉亭說，「所以每個小細節都要事先準備好，才能抓緊觀眾注意力。」

為了精進上台說話的功力，王玉亭平日也會**在聽演講、看電視時，把握機會做練習**。「以前聽演講，是聽內容，現在是聽結構，」她進一步解釋，「觀察講者會用什麼例子說明、用哪些方式串場。」甚至看陶晶瑩、小S的節目時，她也把重點放在學習如何和來賓互動，如何事先設定流程，節目內容反而變成次要。

## 對事業有熱情，就有動力改變自己

從上台說話就緊張、冒汗、發抖，到現在已將上台講話、主持會議和活動視為家常便飯，王玉亭改造自己、克服心裡障礙的動力，源自於她對事業的熱忱。

「經營直銷事業，靠的是組織與團隊，」王玉亭說，以往一對一電話銷售的形式已經太慢。銷售就是傳遞訊息，如果能在同一時間集合更多人，就能借力使力。

以往在業務會議中，王玉亭並不特別爭取發言機會。但當面對自己的事業，只要想到「開會」是集合團隊成員，快速傳遞各種銷售資訊、掌握商機的機會時，就不得不強迫自己成為會議的靈魂、凝聚團隊的主導者。

今年，王玉亭帶領的團隊（成員超過4000人），業績成長超過30%，高居雅芳全台業績排行榜第一名，便是王玉亭驅策自己克服害怕上台說話的心魔，每周與團隊分享資訊、掌握商機；定期舉辦社區活動，經營會場，以加速銷售動能的成果。「上台說話，是表現自己的舞台；先學會推銷自己，才能推銷事業機會給同仁、推銷產品給客戶，」王玉亭說，對於練習上台這件事，「我會一直做，不會再走回頭路。」



QMAG.org

友訊科技企業方案事業處副總經理 賴鴻洲

# 站上講台，我就是全場最專業的人

一站上台，就要相信自己的專業。即使台下有博士、教授、前輩，也還是要告訴自己：「因為我對這個題目最了解，所以才是由我上台講」。

在被問及「從什麼時候開始，才對上台說話感覺游刃有餘」時，友訊科技企業方案事業處副總經理賴鴻洲，原本和緩的表情轉為認真：「直到現在，我都不覺得上台很輕鬆。每一次上台說話，我都還是用戒慎恐懼的心情做準備。」

賴鴻洲自承，他天生就個性內向、不善言詞，「小時候，同一個故事別人可以講十分鐘，我大概一分鐘就講完了。」進入職場後，即使只是在會議上被點到發言，他常常會緊張到腦袋空白，準備好的內容全都忘光，事後才懊惱「剛才怎麼都沒講到這些！」

雖然總是覺得很糗，但賴鴻洲決定不以自己的個性內向，做為逃避的藉口，開始思考克服的方法，「因為失去表達自己的機會，在職場上會非常吃虧。」

## 夠專業、有準備，就有自信

轉機出現在兩年後的一次研討會上，賴鴻洲被主管指派上台發表一項新產品。他發現，由於自己對於產品的技術、相關背景都很了解，所以上台時竟不覺得緊張，不但腦袋沒有「空白」，順暢地把準備好的內容都講完，甚至還有餘暇掌控全場的流程與氣氛。

「雖然事後回想，當時的表現其實並不完美，還有很多地方可以改進，」但那次成功經驗卻讓賴鴻洲發現，原來「只要準備好，我也可以上台侃侃而談。」

賴鴻洲分析，許多人之所以害怕上台，多半是因為缺乏自信，懷疑自己講的話不重要、擔心言之無物。「如果這樣想，乾脆就不要上台了，」賴鴻洲說，「一站上台，就要相信自己的專業。即使台下有博士、教授、前輩，也還是要告訴自己：『因為我對這個題目最了解，所以才是由我上台講。』」

除了建立自信之外，賴鴻洲認為，在上台前做好充分準備就已經成功80%。所以他通常會在上台2～3周前，著手從「4P」面向準備相關內容：

**Product（內容）**：無論是自己想發表或被指派的題目，對於所講的內容，一定要很清楚了解。

**People（與會者）**：事先了解「說話的對象」是誰。與會者的職級、公司別、產業別，都會影響自己使用的語言及切入的角度。例如，與會者如果是中高階主管，可能對技術性的內容興趣不高，但希望掌握來龍去脈；若是工程師，則可能對市場情勢較不關心，但渴望聽到專業的陳述。

**Place（地點）**：即使說的是同一個題目、同樣的與會者，發表地點若不同，陳述方式也會不同。「在會議室，可以準備大量圖表、趨勢資料來佐證；但在池畔派對，多放影片、講故事，才能有感染力。」

**Promote（推廣重點）**：「你想讓聽眾帶什麼回去？」為了向聽眾傳達自己的想法，賴鴻洲通常會將結

 採訪・撰文・編輯 / 劉揚銘 攝影 / 賀大新

QMAG.org

**賴鴻洲的準備心法：**

上台2～3周前，依4P面向做準備：

1 Product（內容）：充分了解、熟悉講述內容

2 People（與會者）：先了解聽眾的職級、產業別，選擇適當語言

3 Place（地點）：會議室或早餐會，需要不同說明方式

4 Promote（推廣重點）：歸納3個想強調的重點，反覆強調

## 賴鴻洲

友訊科技企業方案事業處副總經理，曾任職於美商迪吉多電腦（Digital）、思科（Cisco），兩年前加入友訊。在二十多年職業生涯中，有豐富的研討會發表經驗，也必須定期主持策略會議、跨部門協調會議等。

論歸納出3個重點，並且在過程中反覆地強調。

做好4P的事前準備後，賴鴻洲通常還會事先製作寫有「說明重點」的小抄，每講完一條就劃掉一條。「不要太相信自己的記憶力，因為一上台，任何狀況都會讓自己很緊張、腦袋空白，」他說。

上台前三天，賴鴻洲會向主辦單位再確認與會者的背景資料，據以調整內容。直到上台當天，賴鴻洲則會提早30分鐘～1小時到現場，以熟悉環境，並測試投影機、麥克風、音響等設備；檢查powerpoint檔案能否讀取；以及熟悉雷射筆、簡報遙控器的按鈕等事宜。

最後，開場15分鐘前，賴鴻洲會在心裡將內容及流程再順一次；然後走到報到台，大致翻看一下名片盒，掌握聽眾來自哪些公司、哪些產業與背景，為簡報內容做最後微調。

## 臨場反應，都來自平日練習

為了增進自己上台說話的技巧，賴鴻洲平時就會透過不同的方式做練習；在他的電腦資料夾裡，也有各式圖表、簡報檔、影片等資料，隨時為上台做好準備。

他曾用錄影機拍下自己說故事時的實況，結果從中發現了自己會摳指甲、三七步等壞習慣。「有些小動作，雖然講者不經意，但台下聽眾看起來卻非常明顯，會減損你說話的專業度、可信度。」

而在聽演講、看電視節目時，賴鴻洲都會觀察台上講者或主持人的表現。「很多時候，你以為是臨場反應，但仔細思考，其實都是事前準備好的，」因此舉凡流程的掌控、講者搭配的例子或笑話、陳述的邏輯，以及與台下聽眾的互動，都在他的觀摩範圍內。

此外，賴鴻洲也透過平日的閱讀，記錄了非常多可用來豐富自己說話力的資訊。他舉例說，有次他想在簡報中，向客戶說明友訊的「協調合作能力」；然而，不論是透過文字或口說來表達「合作」這個概念，都很容易變得枯燥無味。他靈機一動，想起自己曾在筆記裡寫下對一個youtube影片印象深刻，剛好可以用上。

影片內容是一個熱鬧的印度市集，人群在五顏六色的棚架、攤位中穿梭。突然間，畫面右側出現一列火車，緩緩朝市集開去。然而，火車所到之處，每一個棚架都分秒不差地被拉開、人群也都及時退讓；等到火車通過後，又都分秒不差地回到原位。原來，市集位在鐵軌兩旁，為了爭取空間，當地的人民、商家和火車，早已養成了彼此合作無間的默契。

「適度表現自己、表達自己，在職場上是不可或缺的，」賴鴻洲說，在組織中，高層主管不可能完全掌握基層員工每天的工作，所以「千萬不要放棄每一次上台的機會」，因為這很可能正是「被老闆看見、記住」的大好良機。



QMAG.org

勤業眾信管理顧問公司總經理 李學澄

# 走向聽眾，別把自己當成「台上的講者」

心裡想著「沒有台上和台下的分別，其實大家都站在一起，」不但可以放下緊張，也有助於營造交流的氛圍、找出「夥伴型」聽眾，讓自己更有自信。

很難想像，台風穩健、彷彿天生口才好的勤業眾信管理顧問公司總經理李學澄，小學時最怕上「說話課」。李學澄回憶，每到說話課，老師都會發一篇小故事，要同學背起來，然後上台講給大家聽，「我從小最不會背書，每次上台都說不出話，痛苦死了。」

直到17年前，李學澄進入管理顧問業時，「不會背誦」的缺點還是持續困擾著他。然而，身為顧問，在對客戶簡報時，如果連想講的內容都記不清楚，如何取信於客戶？

## 將惡性循環，改造成正向循環

於是，每逢需要上台簡報時，李學澄總是非常用心準備，「我知道投影片裡字不能太多，但我的草稿總可以吧！」結果，「簡報小抄」的資訊量（包括串場故事、預期效果、所有想說明的內容），足足是簡報時5倍以上，他甚至還熬夜準備到睡眠不足，只為了不遺忘任何細節。

沒料到，正式上場時，「台下都是重要的客戶和老闆，已經夠緊張了，講到一半忘記，想低頭看小抄，卻因為密密麻麻寫了一堆，根本看不清；想要看清楚，嘴巴又停了，全場靜默下來的氣氛，又讓自己更緊張，」李學澄回憶，那時自己就像剛學開手排車的駕駛，若只顧著腳踩離合器，四面八方都顧不了；更糟的是，有時因為準備太多，眼看剩下的時間不夠用，只好愈講愈快。

眼看自己努力的準備，卻變成惡性循環，李學澄在失望之餘，只能苦思其他方法來突破。他思考，自己雖然不善於背誦，但天生反應快，所以便將「小抄」改成大字報或小卡片，用大字體寫下「一眼就看得見」的重點，或是在投影片裡安排關鍵字，提醒自己應該說明的要項；其餘的，就交給自己的臨場反應。

最重要的是「千萬不要準備到睡眠不足，」李學澄說，上台說話需要清晰的頭腦來思考，以掌握現場各種反應，疲勞遲鈍的身體狀況，只會造成反效果。

「其實，顧問是分享專業和經驗，需要的是有邏輯的分析與陳述，而不是背誦，」李學澄藉由找出適合自己的練習方式，終於「將惡性循環變成正向循環」。如今，身經百戰的他，已經進步到不需要大字報，就能在台上侃侃而談。就像熟練的駕駛，踩離合器、換檔早已練成反射動作，還能一邊開車、一邊欣賞沿途風景。

## 表達有條理，滿腹經綸才能展現

克服上台的緊張感之後，李學澄開始精益求精，學習從聽眾的角度來思考，培養自己更生動、精采的表達方式。他歸納了幾點自己常運用的技巧：

**1 不要把自己當成「台上的講者」：**上台時，心裡想著「沒有台上和台下的分別，其實大家都站在一起，」


採訪・撰文・編輯 / 劉揚銘 攝影 / 賀大新
QMAG.org

**李學澄的準備心法：**

1 不要覺得自己「站在台上」：自認和聽眾站在同一邊，可化解緊張
2 與聽眾眼神接觸：可找出善意的聽眾，他們都是自己的夥伴
3 多讓聽眾彼此互動：效果會比主講者的獨角戲更好
4 有趣、好記的小歸納：三不五時丟出一個有趣的重點，抓住聽眾注意力
5 平日練習：多思考同一件事，有沒有其他表達方式。

## 李學澄

勤業眾信管理顧問公司總經理，管理顧問必須具備清楚的頭腦與說服顧客的能力，因此李學澄在公司內推動將「表達力」列為員工核心職能的制度，明確規定初、中、高階主管各自必須具備的文字及口語溝通技巧。

不但可以放下緊張，也有助營造互動和交流的氛圍。

**2 多用眼神接觸：**和聽眾眼神接觸，聽眾會知道你關心他，就會將心思放在你說的內容上。「有些人台風很穩、專業知識也很豐富，但卻像在唱獨角戲，和現場聽眾沒有交流，」李學澄補充，就像有人常開玩笑說，最呆板的老師只有3個學生：天花板、地板和黑板。

與聽眾眼神接觸還有一個好處，就是可以找到「站在自己這邊的同伴」。「從眼神互動中，你一定會發現有些人面帶笑容、聽得津津有味；有些人就比較冷漠，」李學澄接著說，「有時候你甚至會發現，你多看這個聽眾幾眼，他就被你『買通』了，開始站在你這邊。」多給聽眾善意的眼神，聽眾也會回饋、釋出善意，就能慢慢把全場的氣流經營起來。

**3 多讓聽眾互動：**針對有人會害怕自己臨場反應不好、被聽眾問倒這件事，李學澄建議，「可以請聽眾幫忙回答呀！」由於在眼神接觸時，主講人已經可以找出「夥伴型」的聽眾，所以當其他人發問時，便可以適時地邀請這些夥伴（通常他們都樂於回答）幫忙：「你可不可以給這位發問的聽眾一點建議？」等他們講了七、八成了，自己再補充即可。

李學澄從公司的授課滿意度中發現，讓聽眾彼此互動愈多，效果遠比自己一一回答問題還好。不過他也提醒，這個技巧只適用在演說或授課類的場合，「如果是自己的業務報告，事關專業，就不能有無法回答的問題，必須預先準備好可能會被問的問題。」

**4 有趣、好記的小歸納：**在漫長的演說過程中，三不五時要丟出一些自己歸納的重點，也許是相關的小故事、口訣、或易於記憶的小技巧，以抓回聽眾的注意力。

**5 從平日觀察中學習：**過去在參加演講、課程，甚至看電視時，李學澄原本就會觀察台上的講者的表現。「一開始只是覺得『這個老師講得不好』，後來則會開始想，『如果換成是我，怎麼講才會更好？』」持續地藉由觀摩學習，改善自己上台的技巧。

此外，他也建議平常多思考「同一個題目，如何用其他方法描述？」例如登陸月球，可以從火箭升空開始講，也可以從降落月球開始講，甚至可以從中途發生的危機開始講，怎麼選擇，就視聽眾想要什麼而定。

深切體認到「表達力」對於顧問業的重要性，李學澄甚至將之列為公司員工的核心職能之一：基層工作者，必須具備把話說清楚的能力；中階主管，必須兼具口語和文字表達能力；協理以上的高階經理人，則必須足以說服別人（結果導向）。

適時把自己好的想法，用條理分明的方式說清楚，在職場中，就能增加很多機會。李學澄總結說：「當你有滿腹經綸、真知灼見卻說不出口，還得讓老闆花這麼多時間去挖掘、去理解，這樣對嗎？」



QMAG.org

柏瑞投信基金管理部副總經理 高子敬

# 在聽眾和內容間，搭起溝通的橋

掌握聽眾背景，才能提供合適的資訊內容，讓聽眾有效地吸收，思考如何在內容和聽眾之間「搭橋」，讓聽眾得以走進內容，是講者的責任。

你有過這樣的上台說話經驗嗎？真切感受到心臟不安地跳動，不斷在腦海中驅逐前面幾位伶牙俐齒的演講者的畫面，從後台走向舞台，不知所措地佇在騷動的觀眾前，突然腦中一片空白只好隨性發揮，結果台上台下全都一頭霧水，最後默默地趕快下台，然後苦惱地想要找出辦法解決這個困境。

柏瑞投信基金管理部副總經理高子敬，曾經走過同樣的路。身為基金經理人，高子敬必須針對專業投資機構舉辦說明會，也常受邀對一般民眾主講投資講座。很難想像，每周至少公開演說2～3次、彷彿面對各式聽眾都難不倒的他，也曾困擾於上台說話。

「一開始，我也不太清楚在台上該講什麼，所以時常讓人抓不住重點，」高子敬笑著分享過去的經歷。由於工作需要，不論是聽眾只有1位專業投資者的說明會，或是上百人的理財講座，他都得硬著頭皮上陣。「當時也還不懂要先釐清講話的對象，每次都用同一套方式解說，」結果常常等他講完，都只能得到一片靜默的回應，讓高子敬困擾不已，時常檢討自己。

而轉機，出現在7年前、一場300人的投資講座。那是高子敬第一次參與大型演講，而且還有多位投資名嘴同台，讓他直到開場前都非常緊張，「那時候想，我怎麼可能說得過名嘴呀？」

前一位名嘴結束「35歲以前做好投資準備」的題目後，高子敬決定一上台，就先帶給聽眾一點輕鬆的氣氛，也順便化解自己的緊張，於是他說：「35歲以後再來這場演講，可能就來不及了，幸好我今年剛好35歲，還來得及做好投資準備。」獲得台下聽眾的笑聲後，在輕鬆的氛圍下，高子敬的演講順利完成，且獲得好評。「我開始體會到，原來只要一開始能和聽眾互動、有反應，就能化解緊張，順利完成準備好的內容。」

## 上台關鍵：說什麼、對誰說、怎麼說

經過一次次上台練習、下台檢討，高子敬日益掌握上台講話的藝術，歸納出自己的教戰手冊。「上台講話會緊張、怕說不好，有3個原因，」高子敬解釋，「對演講內容不夠熟悉、對聽眾背景沒有認識、以及未在『內容』和『聽眾』之間做好溝通的橋樑。」

高子敬表示，上台時講的不知所云、坑坑巴巴、愈講愈心虛，常常是因為沒有充分準備，導致緊張不安。因此，若能在上台前，先熟悉所有的內容，就能增強自信，維持專業且穩定的演出水準。

接著，高子敬在準備演講時，會先分辨聽眾類型。以投資解說為例，專業投資人和一般投資人，需要完全不同的內容。專業投資人關心市場風險程度、預期報酬、成長率等比較技術性相關內容，需要數據資料、專業報表做為證據；但一般投資大眾不懂總體經


採訪 / 劉揚銘、陳立唐 撰文 / 陳立唐 編輯 / 劉揚銘 攝影 / 賀大新
QMAG.org

**高子敬的準備心法：**

1 內容：對演講內容一定要熟悉
2 對象：先了解聽眾背景，用貼近聽眾方式的說明
3 建立橋梁：專業內容，一定要先替聽眾「翻譯」
4 開場：一開場就要引起聽眾興趣
5 結尾：至少留10分鐘做Q&A，增加現場互動

## 高子敬

柏瑞投信基金管理部副總經理，台灣大學財務金融所碩士，曾任職光華投信日本基金經理人。目前負責拉丁美洲等地區的基金操作，績效表現優異，常主講大眾投資理財講座，以及針對專業投資者的說明會。

濟、不懂財政、貨幣政策，需要通俗的觀念。高子敬認為，只有先掌握聽眾背景，才能提供合適的內容。

不過，因為在金融領域，觸目所及都是專業知識，所以如何讓生硬的內容有效地為不同聽者吸收，是高子敬認為最重要的溝通工作，「思考如何在內容和聽眾之間『搭橋』，讓聽眾走進內容，是講者的責任。」

高子敬觀察到，由於普羅大眾對財經資訊的接收來源，多半是來自報紙和網路，因此當高子敬對一般大眾演說時，會盡量從聽眾熟悉的時事、新聞、或小故事來牽引主題，與聽眾產生共鳴。為此，他刻意培養自己閱讀報紙雜誌的習慣，以便上台時能隨時取材。

高子敬回憶，曾在一場投資講座中，試著跟聽眾講解他是如何挑選投資標的。不過當他開始說明日本的經濟數據、進出口概況時，現場氣氛愈來愈沉悶，有些人做自己的事，有些人甚至打起瞌睡，彷彿無聲的抗議。他這時才發覺，一般投資人對於日本政府做什麼、發表什麼，其實一點興趣也沒有。所以話題一轉，開始分享一些去日本企業拜訪時所發生的小故事。

他向聽眾提起，自己在日本參加愛德蘭絲（aderans）對基金經理人的說明會。愛蘭絲派了位老先生出來發言，老一輩日本上班族總是很嚴肅。說明會一如預期，充滿公司的數據現況，非常無聊。

不過，到了會議的尾聲，這位有些歲數的發言人，竟然在台上猛不防地拿下頭上的假髮。這個突如其來的舉動，嚇壞了所有在場聽眾，甚至有個外資分析師嚇得整個人跌到地上。不過，也的確讓在場的基金經理人，對當時還不甚知名的愛德蘭絲留下深刻印象，了解它們的核心業務是製造假髮、提供頭髮護理服務。

當高子敬說完這段親身經驗，幾乎吸引投資說明會所有聽眾的注意力，得到不少正面迴響。之後，高子敬再帶入他的投資觀點和分析，不僅讓說明會順利落幕，也讓現場觀眾得到合適資訊，提升溝通成果。

## 開頭與結尾，決定演講成敗

此外，整個上台說話的程序中，高子敬強調，就屬開頭和結尾最為重要。一場30分鐘的投資講座，「開頭的5分鐘和結尾的10分鐘，幾乎主導整場的成敗。」因此，高子敬歸納出幾套開場模式選擇，以立刻抓住聽眾注意力。例如用問題法（拋出問題由聽眾回答）、事件連結法（與當天報紙頭條、或天氣結合）、故事與經驗分享等等。

至於結尾，高子敬習慣留下較長的提問時間，「至少要預留10分鐘以上。」他分析，藉由聽眾的提問，講者可以掌握聽眾的對演說內容的理解程度，針對理解錯誤的部分再度解說、澄清；此外，也可以透過回答問題，再次重申該次演講的主要觀點，將訊息正確傳達，讓聽眾留下更深刻的印象。



QMAG.org

Ernst & Young
Entrepreneur Of The Year®
2010 Taiwan
安永年度創業家大獎

「社會遭遇的問題，往往都是商機。」

**企業社會責任創業家 鄭崇華**

台達電子董事長

環保風潮方興未艾，鄭崇華卻早在30年前，就開始關注能源浪費的問題，開創節能產品、綠色廠房等永續經營的目標，在營利之外，更肩負起企業社會責任。

「市場變化的時候，就是機會。」

**縱橫創業家 陳瑞聰**

仁寶電腦總經理

陳瑞聰布局已久，運用金融風暴、競爭對手緊縮產量的機會，大舉提高出貨量搶下市場，也因此得以超越廣達，站上筆記型電腦代工出貨量第一的龍頭寶座。

「沒有誰比誰聰明，只有誰願意去做。」

**文化創業家 王俠軍**

八方新氣創意總監

在文創產業中，也一定要以技術創新打出競爭門檻。堅持長期研發，突破傳統的製作瓶頸後，八方新氣終於以差異化的工藝美學，登上國際舞台。

## 勇於創新、尋找下一波商機

# 創業6堂課

**企畫**齊立文、蔡芳紜　**整理・撰文**《經理人月刊》編輯群　**攝影**賀大新、侯俊偉、林衍億　**美術編輯**Alison Hsu

管理大師彼得・杜拉克（Peter F. Drucker）認為，衡量一個企業最重要的指標，是它預測未來、投資於機會的能力。商業環境每天都在變，跟不上變化企業的被淘汰，跟得上變化的公司能生存；不只跟上變化，還能在變化來臨時大膽決策、將改變視為開創事業大好機會的人，就是創業家。

創業家不只是開設、購併或繼承了一間企業，而是能運用「創新」這項工具，「賦予資源創造財富的能力，使資源變成真正的資源」。亦即創造出更卓越的產品服務、改造管理流程與制度，甚至改變消費者的習慣，更有效率地運用資源、創造出財富。

也許有人認為，創業家與創新的精神，往往來自天賦、人格或靈光一現，對於一般工作者距離太遙遠。不過，杜拉克在《創新與創業精神》（Innovation and Entrepreneurship）中強調，創新其實來自於紀律，只要能夠了解創新的原則、辨識徵兆的方法，便可經過練習、培養出創新能力。更何況，思考如何有效地運用資源，原本就是經理人的工作與責任。

杜拉克歸納了創新的7個來源，提供所有致力於創新的經理人參考：（1）意料之外的事件；（2）理想與現實的不一致；（3）工作過程中欠缺的環節；（4）產業與市場結構及將發生的改變；（5）人口變遷；（6）社會認知改變；



QMAG.org

「每天都要覺得自己不夠完美，才能在機會來臨前做足準備。」

**新銳創業家 游素冠**

矽瑪科技董事長

讓矽瑪科技成為台灣唯一切入黑莓機供應鏈的廠商，游素冠每天都在思索，當機會突然出現在眼前時，自己是否有能力抓住。

「先拋棄『一夜之間就能成功』的念頭。」

**新興創業家 楊弘仁**

盛弘醫藥董事長

楊弘仁認為，創業一定要不滿於現狀、勇於挑戰，除了滿腔熱血，要更務實的做好準備、計畫、風險管理，才能嚐到成功的果實。

「能穩健的制定目標策略，又有執行力的話，穩健及速度並不相互衝突。」

**菁英創業家 羅智先**

統一企業總經理

羅智先表示，大企業的策略必須奠基於安全的基礎上。然而，穩健不代表做事可以慢吞吞，一旦目標確定，變要多方擬定策略、加速達成。

## 「安永創業家大獎」簡介：

1986年，安永會計師事務所於美國密爾瓦基市開辦，是全球第一個表彰優秀創業家的國際性獎項，至今已進入第24個年頭，延伸至超過50個國家。

2005年，安永台灣也開始選拔活動，依據創業家精神、企業財務表現、策略方向發展、全球影響力、創新、個人誠信與影響力、得獎紀錄等6項標準，由來自產、官、學界的專家所組成的獨立評審團進行訪查及評選的過程，選出最具代表性的企業家。

今年台灣的獎項類別包括：縱橫創業家獎（International Entrepreneur）、企業社會責任獎（Corporate Social Responsibility Entrepreneur）、新銳創業家獎（Pioneer Entrepreneur）、文化創業家獎（Culture Entrepreneur）、菁英創業家獎（Elite Entrepreneur），以及新興創業家獎（Emerging Entrepreneur）。

（7）基於新知識的創新。

今年，安永會計師事務所（Ernst & Young）選出來自科技、傳產、服務、文創、醫療等產業的6位台灣「安永年度創業家大獎」得主。我們發現，6位得主的創新精神，幾乎可做為杜拉克理論的「實踐版」。

仁寶電腦總經理陳瑞聰，在「意料之外」的金融海嘯發生時，大膽增產，因而一舉躍居全球筆電代工龍頭。盛弘醫藥董事長楊弘仁，在小醫院間無法彼此整合資源、「理想與現實不一致」的狀況中，開創了提供醫療體系整合後勤服務的商業模式。

矽瑪科技董事長游素冠，觀察到連接器產業鏈中「欠缺的技術環節」，憑藉研發實力成為黑莓機品牌RIM的獨家連接器代工廠。統一企業總經理羅智先，改變了台灣零售通路的「產業結構」，甚至將台灣經驗往海外複製。

台達電子董事長鄭崇華堅持環保、節能的理想，在「社會對環保認知改變」的現在，同時實現社會責任與獲利。八方新氣創意總監王俠軍則是投入5年時間，不計血本研發傳統瓷器的創新工藝技法，用「新知識」達成創新，將瓷器美學推向世界市場。

在這6位經理人的「創業6堂課」中，帶給我們的是在市場變化、社會遭遇問題時，看見機會、勇於創新、尋找下一波商機的創業家精神。



QMAG.org

# 鄭崇華

「社會遭遇的問題，往往都是商機。」環保風潮方興未艾，鄭崇華卻早在三十年前，就開始關注能源浪費的問題，開創節能產品、綠色廠房等永續經營的目標，在營利之外，更肩負起企業社會責任。

儘管全球各界日漸嚴肅地正視環保議題，「節能減碳」的口號喊得震天價響。然而，台達電子董事長鄭崇華卻早在30年前，就開始為能源浪費盡心盡力，不只生產了眾多電源節能產品、還建造台灣首座綠色廠房，身體力行實踐企業社會責任。

鄭崇華就是憑著這股實事求是的精神，帶領台達電子從一間只有15人的小公司，發展成橫跨五大洲的大型國際企業。

## 誠信待人，困難迎刃而解

在創業之前，適逢外商來台轉投資的熱潮，鄭崇華先是在TRW（美商精密電子公司；主要業務是生產電子零組件）擔任產品經理。然而，TRW的管理風格相當目標導向，只要訂單不夠，就開始資遣員工，其中有許多是鄭崇華悉心帶起來的人才，資質優秀，令他心生感慨。

當時，台灣本地剛崛起數家電視機製造公司，由於相當缺乏零組件製造技術，只能向日本廠商以高成本進貨。於是，鄭崇華建議TRW高層，在訂單不多時，可將零組件賣給台灣本地的公司，雙方也談妥了價錢。不料，TRW卻因為外銷訂單量恢復，竟收回成命、反悔不賣。

當時，鄭崇華接洽的本地公司說：「鄭先生，你的公司不賣，那你自己來做！」眼見TRW不重視人才、對本地業務又缺乏誠意，基於這兩個因素的推動，讓鄭崇華動了創業的念頭。

1971年，鄭崇華離開TRW，創立台達電子，以生產電子零組件為主。業務雖與老東家類似，但他基於情義，對TRW的老闆承諾：「三年內不會和TRW搶生意」。任職外商的工作經驗，不僅讓鄭崇華熟稔組織的生產、財務、人資管理技能，多年來所累積的人脈，更在往後發揮了許多作用，幫助台達解決不少問題。

創業三年後，適逢第一次石油危機，經濟不景氣，造成本地訂單減少，但也因此開啟了台達轉做外銷的契機。然而，外商的付款條件雖好，卻還是會因為台達的生產規模太小，而不予採購。所幸，就在外銷訂單不穩的過渡期間，鄭崇華為資金周轉憂心不已之際，老東家TRW適時地提供一筆訂單，有如雪中送炭，穩住了台達的業務量！日後，台達也靠著對品質的堅持，從競爭者中勝出，接收到更多訂單。

## 勇於變革，肩負社會責任

漸漸站穩腳步後，鄭崇華很快就發現，光靠製造電子零組件，並非台達的長久之計，於是他開始著眼於下一波的創新。

在1970～1980年代，台灣的電力供應尚有餘裕，但隨著經濟起飛與工業化，用電量逐年增高7%。在用電量如此驚人的成長速度之下，大多數人直覺想到的解決方式，就是蓋新的核電廠。然而，核能電廠的建構曠日廢時；更重要的是，鄭崇華注意到，台灣當時的電力傳輸和

**企業社會責任創業家 鄭崇華**

台達電子董事長。台達電子成立於1971年，不只生產了眾多電源節能產品、還建造台灣首座綠色廠房，實踐企業社會責任。2003年起穩坐全球電源供應器第一名，在風扇、顯示器、網通、再生能源上，亦居世界領導地位。



採訪 / 齊立文、蔡芳紜 撰文 / 蔡芳紜 編輯 / 劉揚銘 攝影 / 賀大新

QMAG.org

變壓系統都相當老舊，導致大多數電器設備的用電效率，根本不到50%。所以，「提高用電效率」也成為增加供電量之外的另一個選擇。

為此，鄭崇華曾向電力公司建言，倡導一般用戶改用省電燈泡，降低電費、節省電力，卻未獲採納。在得不到其他單位支持的情況下，鄭崇華便自問：「台達能夠做什麼？」由此，鄭崇華摸索到台達的下一個方向——交換式電源供應器（Switching Power Supply）的研發，並將節能、環保、愛地球定為台達的目標使命。

最初，交換式電源供應器只有60%的用電效率，但時至今日，台達所生產的電源供應器普遍已達90%以上，其中太陽能電源轉換器，用電效率更高達98%，居全球之冠，這都是台達一天天努力改善的成果。

「當第一個產品賣到了頂峰，你有沒有第二個產品拿出來？」鄭崇華總如此鼓勵員工創新，這就是台達創立35年，同期的許多企業已走入歷史，台達電子卻屹立不搖的致勝關鍵。

「社會上所遭遇的問題往往都是商機。」企業愈成長，責任就愈重，當台達的電子零組件業務還在逐年成長，鄭崇華卻未雨稠繆，從用電量與日激增的現象中，率先注意到電力使用效率不彰的問題，並且時時刻刻思索，如何運用自己的核心技術，多為世界做一分改變。

秉持人本的精神創業，營造誠信敦厚的企業文化，在事業不斷成長茁壯之際，從不忘肩負起企業社會責任，台達電子公司董事長鄭崇華，正是台灣創業者的典範。


QMAG.org

# 陳瑞聰

「市場變化的時候，就是機會。」陳瑞聰布局已久，運用金融風暴、競爭對手緊縮產量的機會，大舉提高出貨量搶下市場，也因此得以超越廣達，站上筆記型電腦代工出貨量第一的龍頭寶座。

2008年底的金融風暴，是個讓全球業者、投資人都難以忘懷的夢魘，所有產業的生產計畫都全數緊縮，想躲過這場寒冬。但是，仁寶電腦總經理陳瑞聰採取了截然不同的做法，大舉提高出貨量，在大環境變革的彎道上，一舉超越廣達，成為筆記型電腦代工出貨量第一的龍頭。

「市場在變化的時候，就是一個機會。」仁寶的成功，乍看之下是富貴險中求，其實這一切早在陳瑞聰的預料中。

## 前瞻力：徹底熟悉產品、接觸顧客

無論過去在金寶集團、或現在的仁寶，陳瑞聰雖不是創辦人，但在他以專業經理人經營仁寶集團、擴充技術和產品線的過程中，陸續成立了華寶通訊、統寶光電等轉投資子公司，可看出陳瑞聰不斷洞見機會的眼力。

陳瑞聰認為，創業家要能看見機會，首先一定要熟悉產品特性，才能掌握住產品未來的趨勢。從2006年開始，陳瑞聰就密切關注筆電市場生態的改變。他分析，在2006年，企業需求還占筆電總需求的55%～60%；但到了2010年，筆電已成為人人必備的產品，個人需求激增至總需求的65%～70%。

而當個人需求轉為大宗，筆電發展勢必朝一般消費大眾靠攏，轉向多樣化、操作容易，以及外觀個人化。陳瑞聰就是憑著對產品的了解，以及在與客戶密切接觸、確實掌握市場動向的過程中，不斷培養自己對產品趨勢的直覺，才能早一步因應市場需求開發產品。

前瞻的遠見固然重要，然而，陳瑞聰也強調，初期投入太早、太多，對創業家也可能是個負擔。1999年，他成立統寶光電，打算切入低溫多晶矽產業，在設備上投資了數百億資金，卻礙於進入太早，尚未有成熟的技術做支撐，以致在良率、成本上都無法滿足市場需求，造成2003年以後連年虧損，被迫在投資研發的無底洞裡徘徊。雖然陳瑞聰靠著組織內部的調整，逐漸克服了技術障礙，但他也坦言，這是他連續創業的過程中，壓力最大的一次。

## 執行力：互相補位，朝同方向前進

選對了產品之後，新創事業能否發展順遂的關鍵，便是籌組合適的經營團隊。事實上，在搶救統寶危機時，陳瑞聰就深刻體悟到，比起技術缺乏、資金不足，如何找到合適的人、將對的人放在對的位置，讓團隊發揮最大的力量，才是創業最大的一門學問。

每次仁寶在進行跨產業或轉投資擴張時，陳瑞聰都會親自挑選團隊的主持人，其中又以「執行力」為首要條件。「所謂的執行力，就是所有function（功能別）的人，能夠朝一個共同方向前進、彼此間互相補位。」一個團隊中有研

**縱橫創業家 陳瑞聰**

仁寶電腦總經理。仁寶電腦成立於1984年，2008年金融風暴時毅然擴產，一舉抓住筆記型從企業需求轉往個人消費市場的趨勢，2009年成為世界第一大筆記型電腦製造公司。



採訪 / 齊立文、陳芳毓、蔡芳紜 撰文 / 蔡芳紜 編輯 / 劉揚銘 攝影 / 賀大新

QMAG.org

發、採購、行銷等部門，各部門的訴求不同、策略也會不同，如果主持人的執行力不足，就容易讓團隊迷失方向。

除了找到對的人，創業者也必須要有coaching（教練）團隊的能力與氣度。陳瑞聰認為，要扮演好教練的角色，務必讓團隊透過實務操作以累積經驗，即使過程中或許會犯錯，但「犯錯只是創新的過程」、而非結果，只要能經由事後檢討，找出誤判的原因、修正方向，就能讓錯誤犯得有價值，也等於是在幫沒有經驗的員工「繳學費」。

## 競爭力：走在最前端，才能生存下去

「在IT產業裡，只有前三名才能生存下去。」陳瑞聰坦言，IT產業的成本龐大，需要靠一定程度規模的產量，才能壓低平均成本，倘若經濟規模落後了競爭者，整個成本架構就無法與競爭者抗衡。因此，陳瑞聰總是要求自己的員工，唯有走到最前面，才能在IT產業中建構更強的競爭力。

最後，陳瑞聰也提醒，創業過程中遇到困難是必然的，但在困境中，創業家除了要解決問題，也要妥善累積人脈，累積公司的無形資本，才能在未來成為協助自己突破技術、資金等種種瓶頸的關鍵。更重要的是，創業家要具備「鍥而不捨」的精神，不斷地激勵自己超越現狀，才能蓄積克服萬難的動力。

QMAG.org

# 王俠軍

「沒有誰比誰聰明，只有誰願意去做。」王俠軍認為，在文創產業中，也要以技術創新打出競爭門檻。堅持長期研發，突破傳統的製作瓶頸後，八方新氣終於以差異化的工藝美學，登上國際舞台。

文化創意產業，是近年來眾所關注的焦點，藝術家出身的王俠軍也深耕於此。從電影導演跨足玻璃產業，創辦「琉園」，藉著創意和工藝，將式微的玻璃藝術推向國際，更讓琉園成為了第一家上櫃的文化創意企業。近年來，王俠軍因眼見瓷器工藝的沒落，決心創辦八方新氣，投身於瓷器文化與美學的革新。

## 突破製作瓶頸，瓷器轉圓為方

從現代觀點來看，傳統瓷器一直是古色古香，即使賦予其「功能」做為生活用品，卻缺乏美感經濟強調的「五感體驗」。除此之外，歷經朝代推移，瓷器只有釉彩變化，形體本身始終局限在「圓」的形態中，王俠軍認為，傳統工藝要走出新時代的產業特色，勢必要有所突破。

除了外形上的訴求，王俠軍最重視文化精神的傳承。他意識到，中國有很深厚、久遠的瓷器傳統，東漢末年至清朝末年，每個朝代各有千秋，但如今，世界著名的瓷器品牌都來自歐洲、日本，而出自發源地的「現代東方」瓷器，卻遲遲沒有出現。

於是，王俠軍創立了八方新氣，以填補東西方文化藝術的空缺，做為新品牌的使命，更大膽褪去瓷器的色彩，希望以「方形」做創新，打破過去瓷器「圓形」的封閉規則。

王俠軍指出，瓷器千年來之所以形體不變，就是礙於技術瓶頸，因此，要走出一條完全不一樣的路徑，勢必要在「製作」上有所革新。為此，他不計血本，投入5年時間研發，克服瓷土在高溫瓷化過程中產生的15%收縮，以及軟化變形的特質，才讓八方新氣的第一個成品出窯。

透過技術的創新，八方新氣不僅靠著形體的獨特性，突破新品牌向來難以打入國際市場的困局，也透過注入時尚概念，賦予東方現代瓷器一道嶄新的意象，實現文化史上的傳承使命。

## 用文化創業，憑技術競爭

提起文化創意產業的經營，王俠軍語重心長，「沒有誰比誰聰明，只有誰願意去做。」他認為，即使用「文化創業」，也一定要靠「技術創新」打出競爭門檻。

八方新氣的概念發想，絕不是空前絕後；但王俠軍憑藉理想和堅持，願意投注龐大的資金、時間成本研發技術，才能讓八方新氣掌握差異化的工藝美學，與競爭者拉開差距，成功地讓「文化」變成「產業」，登上國際舞台。 ▶

**文化創業家 王俠軍**

八方新氣創意總監。八方新氣成立於2003年，為現代時尚新瓷品牌，王俠軍在長達5年的研發後，以突破傳統的工藝技術，在圓潤的瓷器上雕塑出線條，驚豔各界。



採訪 / 齊立文、蔡芳紜 撰文 / 蔡芳紜 編輯 / 劉揚銘 攝影 / 賀大新

QMAG.org

# 游素冠

消費性電子代工產業向來競爭激烈，如果缺乏足夠的洞察力和技術，很容易就淪落價格競爭的血海。然而，矽瑪科技卻在董事長游素冠的帶領下，突破了重圍，成為黑莓機製造商RIM的獨家連接器代工廠。

## 正確定位，一舉切入產業鏈

矽瑪創業初期，游素冠就發現，比起光電、積體電路等學術導向的製造業，只有連接器業者大多是沒有理論基礎的「黑手型」製造業起家，在核心技術尚有潛在的開發空間，因此便和曾任職於工研院的夫婿劉定宇（矽瑪科技研發副總）合力以「技術導向」切入市場，很快就找到矽瑪的定位。

除了原本就握有的品質、成本、交期等優勢，游素冠更在技術研發上傾注心血。與多所國內知名理工大學研究所，以及外部公司進行產學合作，引進最新趨勢和技術，大幅提升研發部門的創新能力。目前已由傳統的OEM（委託代工組裝）、ODM（設計代工），走向與終端客戶「共同設計開發」（Join Development Manufacture，JDM）的模式，不僅牢牢捉住知名大廠的訂單，也漸進地主導產品的開發。

## 洞悉市場需求，與客戶共同研發

台灣的科技業中，代工者眾多、替代性又高，游素冠認為，身為代工廠商，要鞏固市場定位，除了生產技術的提升，也必須具備足夠的前瞻性，充分掌握市場訊息，才能因應客戶多樣化、及時性的產品需求。

當初矽瑪之所以能切入RIM黑莓機的供應鏈，就是因為原本為RIM供應耳機插座連接器的日本JAE（Japan Aviation Electronics，日本航空電子工業株式會社），在面對RIM需求變動時，無法即時調整，才讓矽瑪把握時機，一舉取下黑莓機耳機插座連接器的訂單。

自2006年矽瑪與RIM建立合作關係以來，至今雙方仍保持密切的業務往來。游素冠認為，積極經營顧客關係，主動了解客戶需求，才能確保研發方向正確、具前瞻性，在產業中維持技術領先的地位；而基於技術優勢，也才能更快因應市場與客戶需求的變化，做出調整，形成企業成長的良性循環。

目前，矽瑪在全球連接器市場裡，已占有舉足輕重的地位。不過，游素冠並不以此自滿，仍抱持著「每天都覺得自己不夠完美」的態度，戰戰兢兢地帶領矽瑪保持領先優勢。她認為，機會雖是偶然，但若機會在眼前，自己是否有能力抓住，是創業家每天都要去思索的議題。▶

「每天都要覺得自己不夠完美，才能在機會來臨前做足準備，」讓矽瑪科技成為台灣唯一切入黑莓機供應鏈的廠商，游素冠每天都在思索，當機會突然出現在眼前時，自己是否有能力抓住。

**新銳創業家 游素冠**

矽瑪科技董事長。矽瑪科技成立於2003年，2009年正式上櫃，台灣唯一切入黑莓機供應鏈的科技公司，目前以製造手機耳機、電池及SIM卡連接器為主，深獲RIM、韓國三星、LG等大廠肯定。

採訪 / 齊立文、蔡芳紜　撰文 / 蔡芳紜　編輯 / 劉揚銘　攝影 / 林衍億



QMAG.org

# 楊弘仁

在台灣，每間醫院的醫生都是最聰明、頂尖的人才，但醫療產業的產值、包含周邊健康食品僅約7000億，對比電子業「一個鴻海就能創造兩兆產值，台灣醫護人員的平均生產力太低」，盛弘醫藥董事長楊弘仁說。

曾經擔任敏盛醫院大園分院院長，楊弘仁也深知醫院經營的困難，「病人的生命都是無價的，絕對不能有差別待遇，但當醫院資源有限，如果20個醫生都跟我要一塊錢，我卻只有3塊錢，該怎麼辦？」

楊弘仁的解決方法，是運用師承彼得・杜拉克（Peter Drucker）的管理智慧創業，以提供醫院整合後勤服務的方式，增加醫療體系資源運用的效率與生產力、同時提高醫療品質。

## 後勤資源整合運用，提升醫療生產力

楊弘仁舉例，台灣的醫院普遍面臨以下問題：

1 藥品的採購價格太高。一間醫院需要800～1000種藥品以維持營運，當醫院規模不大，即使再會議價，也因為購買量不足而無法壓低採購價格。

2 專業分散，管理難度高。每間醫院都有附屬的不同科別，雖然可一次滿足病患的需求，但各科的醫療流程不同，往往造成管理困難與資源浪費。

3 設備問題。醫療設備一台動輒上百萬，但許多醫院經費有限，而即使花錢買下，卻不見得能夠被充分使用。

看出了醫療院所（尤其是規模不大的醫院）需要後勤支持的缺口，楊弘仁毅然放棄了臨床生涯，成立盛弘醫藥，整合各醫院分散的服務，透過藥品聯合採購，以量制價；透過醫療設備的租賃，解決購買資金不足和使用率低的問題，

也提供專業的管理服務。打破醫療人員對於「管理就是降成本、降低醫療品質」的疑慮。

「創業，就是把資源從生產力低的地方，移到高的地方，」楊弘仁表示，最初盛弘是為了解決母公司敏盛醫院的資源效率問題而創立；然而，隨著醫院的前台與後勤走向專業分工的趨勢，他發現「提供整合後勤服務」可以對外拓展，形成一個商業模式。而隨著中國生活水準提升、對醫療的要求也增加，楊弘仁更看準中國市場，準備將盛弘的成功模式複製到中國。

## 創業成功，絕非一夜之間

楊弘仁認為，創業家一定要不滿現狀、勇於挑戰，但很容易因為太天真，在變革過程中難以取信於人，因此一定要先拋棄「一夜之間就能成功」的念頭，做好更務實的準備和計畫，妥善管理風險，才能嚐到成功的果實。

「先拋棄『一夜之間就能成功』的念頭，」楊弘仁認為，創業一定要不滿於現狀、勇於挑戰，除了滿腔熱血，要更務實的做好準備、計畫、風險管理，才能嚐到成功的果實。

**新興創業家 楊弘仁**

盛弘醫藥董事長。盛弘醫藥成立於2003年，2008年正式興櫃上市，全台灣第一家提供整合性醫療後勤服務的企業，以專業醫藥團隊為基礎，提供健康管理、醫護人力派遣、醫藥衛材物流供應、醫療儀器租賃及遠距健康照顧等服務。



採訪 / 齊立文、蔡芳紜 撰文 / 蔡芳紜 編輯 / 劉揚銘 攝影 / 侯俊偉

QMAG.org

# 羅智先

「能穩健的制定目標策略，又有執行力的話，穩健及速度並不相互衝突。」羅智先表示，大企業的策略必須奠基於安全的基礎上。然而，穩健不代表做事可以慢吞吞，一旦目標確定，變要多方擬定策略、加速達成。

不管是遍布街頭巷尾的7-ELEVEn、全台開設400多家門市的星巴克（Starbucks）咖啡連鎖店、康是美、家樂福（與法國家樂福集團合資），乃至高雄夢時代廣場與最近火熱的阪急百貨，統一企業旗下的零售通路，幾乎包辦了台灣所有消費者的日常需求。更難能可貴的，是統一至今仍維持自1967年創業以來，連續43年正淨利的紀錄。

## 複製台灣經驗，擴張全亞洲

深入民眾日常需求，投資正確的品牌組合，是統一能持續刺激顧客購買、提升定價與獲利能力的主因。而統一企業總經理羅智先，更是將這套「台灣經驗」複製海外，加速統一版圖擴張的關鍵人物。

早在2003年、羅智先擔任統一企業的執行副總時，就相當積極地在亞洲尋找值得投資的食品公司。至今已在越南擁有越南最大的飲料公司；此外在泰國、菲律賓與印尼的食品和飲料業務，也進入一線廠商之列。

而在中國，統一的即飲茶、果汁與速食麵三大產品線，都成為市場前三名。目前在中國經營約100項食品單品，羅智先要求「每一支單品、每一個品牌都要有能力成為一方之霸，展現世界級企業的應有風範。」

## 穩健與速度，互不衝突

自2006年接下總經理一職，羅智先也推動高績效的企業文化，持續強化經營體質。首先，徹底顛覆統一過去以年資決定升遷的制度，導入美式目標導向的管理風格，量化所有員工的績效，以利於評估與管理。他甚至還鼓勵員工主動跟他談薪水，「只要你做得到，我就敢給。」此外，也展開統一創業史上首度的「世代交替」，他堅持公司內部年滿60歲的管理人員，必須強制退至幕僚，以帶動組織年輕化。

而在產品面羅智先認為，台灣的市場小，但統一旗下的產品卻多達3000種以上，不但會降低企業資源的效能，也易分散消費者的購買力。因此，他每年漸進地刪除一些不必要的產品，近三、四年已將產品數量減少約一半。羅智先表示，刪減產品最初不免遭遇員工反彈，然而付諸實行以來，不但沒有虧損，年收益反而增加了整整一倍，「員工年終獎金反而增加，」也證明了他的策略眼光。

統一有10萬員工，代表10萬個家庭，因此每個策略都必須建立在安全的基礎上。然而，羅智先表示，「穩健不代表做事可以慢吞吞，」一旦未來的目標確定了，就要多方擬定策略、加速目標達成。「能穩健的制定目標策略，又有執行力的話，穩健及速度並不相互衝突。」

**菁英創業家　羅智先**

統一企業總經理。統一企業成立於1967年，是台灣最大的食品暨飲料公司、旗下有7-ELEVEn、星巴克、康是美、家樂福等知名零售品牌，總計每天台灣有三分之一人口光顧統一旗下的通路。



整理・撰文 / 蔡芳紜　編輯 / 劉揚銘　圖片提供 / 統一企業

QMAG.org

# 揭開職場菁英轉型三大關鍵趨勢

## 善用數位學習的彈性便利、掌握產業脈動的重點發展、強化人脈價值的深度養成

許多上班族面臨產業轉型及工作升遷時，常會透過進修學習，讓個人的職能力再提升。

但周旋於工作與家庭的上班族常因「時間」與「金錢」兩大因素，無法下定決心開始進修學習之路。

如何滿足上班族學習的需求呢？關鍵就在於「善用數位學習的彈性便利」、「掌握產業脈動的重點發展」及「強化人脈價值的深度養成」等三大趨勢，目前已協助許多上班族成功轉型，邁向職場菁英之路。

### 彈性便利的 e-learning 數位學習，大行其道

或許很多人有疑問，e-learning 網路學習技術早已存在，更有傳統的電視教學，為何近年來會再度盛行，甚至還可就讀學分班及學位班課程，選擇實體班不是更好？

僅花一年半即取得美國百大大學之一的石溪大學（Stony Brook）科技管理碩士學位的彭志誠，便透過國內知名的『LearnBank 菁英線上』網路教學平台完成。他認為：「線上學習成效比實體教學裡更好。遇到課堂中教授發問時，網路學習能同時多人討論，無法立即回答時，也可以離線方式上傳討論，互動性不亞於實體教學。再加上不用出國，只需運用周末、出差空檔線上學習，的確是省時又具經濟效益。」

### 掌握產業脈動的重點發展、強化人脈價值的深度養成

許多人年輕時讀書，是為了長輩的期待；進入就業市場後的進修，則出於自發，期待自己能更具備職場競爭力。若能掌握產業脈動發展及強化人脈價值養成，對提升職場競爭力將會有極大的助益。

就讀清大網路學分班學員王怡表示：「同學雖不常見面，但經常透過 MSN、Skype 等即時通訊軟體，進行小組討論完成團體報告，培養了很深的依賴感，無形中也和同學們培養友情，進而建立職場的人脈關係。」

### 在職精英最滿意學習法

於政大網路學分班選修第 9 門課，擁有 27 學分學員宋後?說：「學員們職業或許不相同，透過不同職場角度分析討論，往往會有不同的啟發。藉由 Case Study 的課程方式與各產業實務結合，就能了解不同最新的產業資訊。」

### 0800 專人客服系統，菁英線上貼心照顧學習需求

身為全台第一數位學習領導品牌『LearnBank 菁英線上』，為了讓在職進修族能有更好的學習品質，除了提供良好的環境外，更安排 0800 客服人員及教學平台作為強大的後援。遇到問題隨時，可以打電話尋求客服人員協助，文章與問題訊息的交流，也可透過學員平台相互交流分享。

LearnBank 菁英線上講究卓越的學習，把最新技術、策略、人脈、世界觀等一次放進知識搖籃，幫助更多加強自我競爭力的在職進修族，提升自我的職場價值！只要選對環境，學習也可以變的很簡單！詳細資訊請上網搜尋 LearnBank 菁英線上，或洽 0800-800-347

LearnBank 菁英線上：http://emba.learnbank.com.tw/

QMAG.org

BRANDING TAIWAN School 品牌學院

全面品牌管理步驟3：品牌學習

# 「品牌活化」三部曲

## ——預防品牌老化，品牌重新再定位三步驟

價值創造、價值定位、價值傳遞是「建立品牌」的關鍵三步驟，更是「品牌活化」的核心關鍵。當企業賴以生存的定位與利基不斷被競爭對手超越，或市場改變使品牌不再受到消費者喜愛，甚至是溝通訊息或手法沒有與時俱進導致行銷失效時，企業就必須進行品牌活化。透過不斷的「品牌重新定位」過程，使企業的品牌價值歷久彌新，永續成為市場首選。


1 依循「品牌活化」三步驟，針對問題進行改善

2 活用「需求與訴求矩陣」，找出交集點、創新價值

3 審視價值、訊息、目標族群，避免品牌老化

4 徹底檢視商業模式，與「品牌活化」同步進行

5 全面品牌翻新策略，重新贏得消費者青睞

6 結論：持續不斷活化，確保品牌競爭力

### 主講人簡介


**汪志謙**

真觀顧問總經理兼首席顧問，曾任合勤科技（ZyXEL）全球總部品牌與通路負責人，在職期間使合勤科技晉身台灣國際十大品牌之第七名。專長領域為品牌策略與定位、全球化品牌建立與通路布局。服務客戶遍及全球與兩岸三地。




主講 / 汪志謙　整理・編輯 / 陳清稱　攝影 / 林衍億

QMAG.org

品牌價值來自於客戶認同，而不是企業的自我主張。

編按：「品牌活化」（Brand Activation）是「品牌學習」（Brand Learning and Knowledge Transfer）步驟中重要的一環，其目的在於透過不斷地再定位過程，維繫品牌活力、確保競爭力，讓品牌不隨時間的演變而老化。

## 依循「品牌活化」三步驟，針對問題進行改善

「品牌老化」是許多企業發展品牌過程中，無法避免的課題，特別是在目標族群（target）消費者的年齡，隨著時間逐漸增長時，品牌如何不隨之老化，持續活化吸引目標族群（例如20～30歲的年輕人）的喜愛，已成為企業建立品牌時的重要挑戰，而其中的關鍵就在於不斷地進行「品牌活化」。以全球知名品牌可口可樂（Coca-Cola）為例，成立至今已超過200年，卻仍然深受年輕人的喜愛，品牌並未隨著時間而老化，全賴品牌活化的功效。

從行銷角度來看，品牌活化其實就是「品牌重新再定位」。企業在進行品牌活化前，必須清楚了解品牌本身的區隔、定位與行銷手法，才能從中找出品牌的價值與亮點，並與時俱進不斷地進行品牌重新定位。然而，台灣企業卻普遍將資源與人才集中在研發上，認為只要將產品做好就可以建立品牌，但其實將產品做好只是企業應該做到的本分，在這個「起點」之後，企業還必須一點一滴逐步的努力，才能建立起品牌。

那要如何進行品牌活化？可從「價值創造」「價值定位」「價值傳遞」3個步驟進行（詳見【圖1】），不論是在任何產業、市場，企業想要建立品牌時，都必須經歷這3個步驟。

### 品牌再定位的關鍵：「品牌活化」三步驟

品牌活化過程必須不斷地巡迴檢視，才能找出企業最終的定位所在。【圖1】

**1 價值創造** → **2 價值定位** → **3 價值傳遞**

**關鍵性作為**

**需求如何切割**：進行市場區隔時，要與競爭者不同，找到企業的核心價值。

**訴求的多種構面**：選擇何種訴求做為核心價值，將決定企業的未來走向。

**需求與訴求價值矩陣**：避開價格與規格的紅海競爭，尋找未被滿足的藍海。

**自我診斷提問**

到底應該提供何種產品或服務？產品或服務是不是消費者所需求的？消費者的需求為何？目標客戶又是誰？

**關鍵性作為**

**掌握關鍵價值活動**：在區隔的目標市場中，徹底研究目標族群的偏好。

**定位的差異化**：與競爭者間的定位要有所差異，同時能讓消費者一眼辨識出來。

**競爭分析**：分析競爭者計畫與活動背後隱藏的意涵。

**自我診斷提問**

所提供的產品或服務，與競爭者有何差別？或是競爭者早就做了，甚至可能還比我好？訴求與定位是不是與競爭者相同？

**關鍵性作為**

**創造差異化訊息**：與競爭者間的訊息具有明顯的區隔。

**認知一致性管理**：訊息傳遞過程中應保持一致性，避免造成品牌認知上的錯亂。

**全球化管理**：如何將在台灣已經成功的方法與經驗，移植到別的市場。

**通路管理**：從店面的經營到經銷商的選擇。

**自我診斷提問**

通路應找誰合作？廣告應主打什麼樣的內容？怎麼做才能增加曝光的機會？是不是該找廣告設計公司來幫忙？

資料來源：真觀顧問公司



QMAG.org

進行價值定位時，企業必須先從了解競爭對手開始著手，才能做出「差異化」（differentiation）。

**（1）價值創造：**首先，確立品牌價值被創造出來。品牌價值來自於客戶認同，而不是企業的自我主張。許多台灣企業常自認為品質好、規格領先，就是品牌價值創造，完全忽略了一個有價值的品牌，必須來自於客戶的認同。

而企業在進行品牌價值創造時，可從「客戶需求」與「企業訴求」兩大面向著手（詳見【圖2】），徹底分析各項因素，從競爭分析中找到品牌價值的藍海，而不是在價格與規格的紅海中競爭。

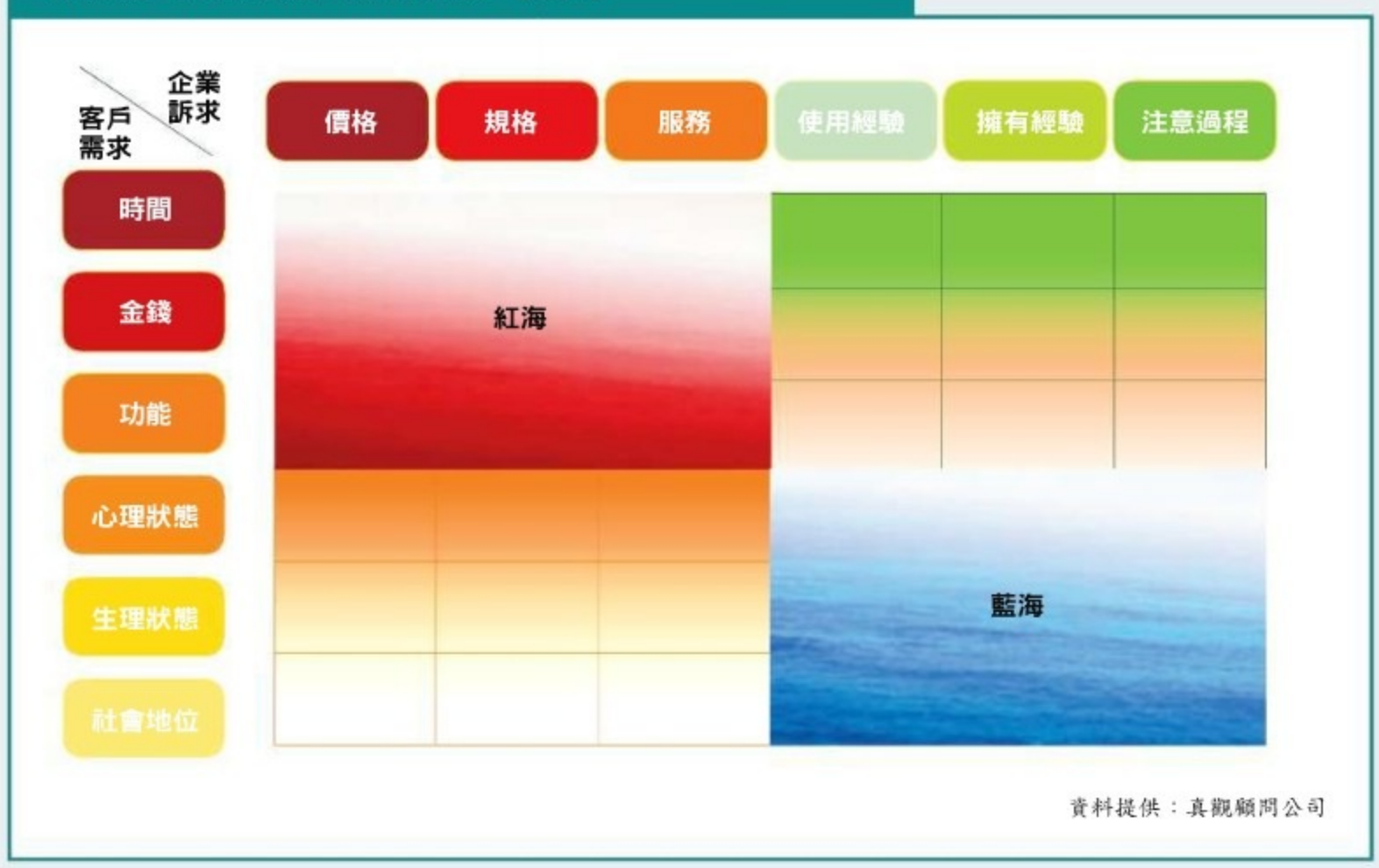
**（2）價值定位：**一旦品牌價值確立後，就要開始定位。品牌定位有兩個關鍵：一是找到目標族群，並針對目標族群精準定位；二是定位要與競爭者具有明顯的區別，在消費者腦海中創造一個新的記憶點。

進行價值定位時，企業必須先從了解競爭對手開始著手，才能做出「差異化」（differentiation），因為當企業愈晚進入市場，就必須面對愈多的競爭者，幾乎每一件能講的事情（指定位）都已經被競爭者占領了，因此，企業進行市場切割時要非常精準，才能找到讓消費者一眼就能記住的市場定位。

**（3）價值傳遞：**價值創造與價值定位確立後，便要開始針對它們進行傳遞。價值傳遞可分成「全方位認知管理」與「通路管理」兩大關鍵，由於品牌建立需要時間累積，因此企業所傳遞的訊息必須維持一致，才能建立品牌的一致性，例如「五星級的饗宴，399元吃到飽」的廣告訊息，就會造成品牌認知上的錯亂，那是因為品牌認

**善用「需求與訴求矩陣」，為品牌創造價值**

當企業了解客戶需求，又能清楚向客戶說明自己的訴求時，就能產生交集創造出新的價值。【圖2】




資料提供：真觀顧問公司



QMAG.org

知與價格具有高度關聯性，強調399元吃到飽，在消費者眼中絕不等於五星級大餐。至於通路管理，在品牌建立過程中經常受到忽略，但其實通路本身就是價值傳遞的關鍵要素。進行品牌活化時，店面通路是不是要隨之改變，也是重要的考量之一，以Giordano ladies服飾為例，店面裝潢除了與Giordano不同外，也與其他競爭者不同，呈現出獨特風格。因此，門市通路其實就是傳遞品牌價值與印象重要的途徑之一。

企業在進行價值傳遞一段時間後，若發現成效不彰，就必須往前檢視價值定位與競爭者是否具有明顯區隔，一旦發現沒有明顯區隔時，就要再往前確認價值創造是否為消費者所需，透過不斷地檢視找出定位，以因應瞬息萬變的消費者、市場與潮流，甚至是在不同區域發展品牌（例如中國市場）、面對不同消費族群時（例如銀髮族、青少年），也都必須再重新定位，以符合消費者的需求。

除了上述品牌活化三步驟外，企業在品牌活化前要如何進行自我診斷？首先，了解企業本身處於何種階段（價值創造、價值定位或價值傳遞），再依據不同階段需求自我提問，釐清品牌老化是因為消費者改變、傳遞的訊息老舊（例如廣告過時），或是核心價值被競爭者超越，只有在正確判斷企業目前的品牌狀況下，才能進行品牌活化。

## 活用「需求與訴求矩陣」，找出交集點、創新價值

在品牌活化三步驟中，價值創造是品牌再定位的原點。價值創造可分成「客戶需求」與「企業訴求」取向，由這兩大面向所構成的「需求與訴求矩陣」（詳見【圖2】），用以協助企業找到自身優勢。當企業了解客戶需求，同時又能清楚地向客戶說明自己的訴求為何時，就能產生交集並創造出新的價值。客戶需求可分成6個要素：

**（1）時間：**消費者購買產品或服務的目的在於，運用它將事情更快完成，或是產品、服務可以用得更久。例如麥當勞方便又快速的點餐流程，就非常符合消費者對快速、減少等待時間的需求。

**（2）金錢：**提供物超所值的價錢，或是協助客戶賺錢。例如股票、基金等工具，最大的賣點就是客戶購買產品後，口袋裡的錢可以變多。

**（3）功能：**解決消費者在某個用途上的需求，例如電鍋可用來煮飯、衣服可以蔽體。

**（4）心理狀態：**喜、怒、哀、樂，或是想要有安全感等心理層次的需求，例如保險業以訴諸被保險人擔心自己死後，無法照顧家人的心理需求，透過心理訴求販賣保險商品。

**（5）生理狀態：**與身體狀況相關的需求，例如肚子餓想吃東西，脖子酸想要按摩。

**（6）社會地位：**指的是認同的歸屬感，而非社會地位的高低，例如小學生為了爭取同儕的認同，要求媽媽購買海綿寶寶鉛筆盒，就是一種出自於歸屬感的需求。

除了客戶需求外，「企業訴求」面向指的是，企業有權主動操控的6項因素：

**(1) 價格：**考量市場狀況與消費者需求，制定價格的高低。

**(2) 規格：**制定產品或服務的規格，例如牛肉麵大小碗或是半筋半肉。

**(3) 服務：**服務已成為可被操作設計的一部分，例如許多企業強調30分鐘快速維修、VIP服務等級。

**(4) 使用經驗：**設計消費者使用產品或服務的過程，例如過去易開罐拉環拉開之後不僅會造成髒亂，而且還容易污染環境，現在易開罐拉環則只須往後扳起即可。

**(5) 擁有經驗：**指的是設計購買過程，例如LV（Louis Vuitton）精品店，從進門起就可以看到身材高大的服務生控制流量、避免人潮過多，當你提出要求要看某個行李包時，服務人員還會戴上手套，拿出一個紫色絨布的盤子，小心翼翼地從展示架上拿下來，整個過程設計都是在確保顧客享有獨特的購買經驗。

**(6) 注意過程：**指的是品牌溝通媒介的選擇，例如廣告與PR等。

由於過去台灣企業習慣以價格、規格與服務進行自我定位，很容易落入「紅海」競爭中——你便宜，但競爭對手的價格只有你的一半；你給這麼多，競爭對手卻是你的兩倍多。因此，要想突破困境，就必須從多重面向著手，了解消費者真正的需求，才有機會找到創新的「藍海」。

上述「品牌活化三步驟」與「需求與訴求矩陣」是品牌再定位中，最重要的兩項工具，本文就以這兩項工具進行案例分析。

## 審視價值、訊息、目標族群，避免品牌老化

接下來就以全球知名服飾品牌H&M、ZARA、UNIQLO（優衣庫）為例，說明進行品牌活化時，不同企業間的定位、訊息與核心價值選擇。

H&M成立於1947年，目標族群鎖定年輕族群、追求變化的消費者，並以平價提供時尚、高品質的服飾，品牌歷久彌新。H&M培養了許多設計師（抄版師、打版師），來回穿梭於全球服飾品牌發表會上，將當季最新流行的設計概念「抄」下來，同時進行快速、平價的複製與生產，H&M將自己定位成品牌公司，所有生產全部採用外包（ZARA、UNIQLO則擁有自己的工廠）。

若從價值定位上來看，H&M的定位優勢在於「時尚的跟隨者」，而不是創造者，它的核心能力在於，縮短產品從設計製作到上架的時間。而最常被拿來與H&M相比的ZARA，在速度上則比H&M快約5天，ZARA的產品從設計到製作上架的時間約為7～14天，H&M雖然比較慢，但卻取得了其他優勢——便宜。而ZARA為了在速度上與其他同業競爭，就必須採用高成本的方法——工廠必須設在人力成本較貴的歐洲，在貨運上則選擇以飛機運輸，以爭取時效。而同樣強調平價的服飾品牌UNIQLO，則在整



QMAG.org

體供應鏈上建立起強大整合系統，並以好穿實搭、大量少樣的模式，攻占市場。

從上述分析中可知，不論是H&M、ZARA、UNIQLO彼此間的競爭已不全然著墨在時尚潮流，而是轉移至背後的資訊系統「底層」，著重的是制度與規則的建立（例如供應鏈、快速生產流程），成為H&M、ZARA、UNIQLO達成「快速時尚」（fast fashion）定位的關鍵。

除了價值定位上的差異外，在價值傳遞上，H&M、ZARA、UNIQLO也有所不同。H&M採用大量名人代言，不斷地運用最新潮的名人與消費者做溝通（例如以瑪丹娜前衛的形象傳遞品牌精神），巧妙地將名人身上所散發的特質融入品牌元素中，藉以活化品牌；反觀ZARA則從來不用名人代言，而是以店面進行行銷，店面設計風格也明顯不同於H&M；而UNIQLO進軍美國市場時，則選擇在《紐約客》（The New Yorker）雜誌上大打廣告，並找來許多只穿UNIQLO服飾的當地人，宣誓UNIQLO是一個已經深入當地社會的品牌。

若從價值創造角度來看的話，H&M、ZARA、UNIQLO雖然都強調平價、時尚，品牌核心價值看似相近，但在「底層」上（制度與規則）卻有明顯的差異，即使都以平價做為訴求，但對於時尚風格涵意的詮釋卻完全不同，各自在「客戶需求」與「企業訴求」間，找到價值創造的藍海。

從上述案例分析中，可發現進行品牌活化時的3個關鍵：

**（1）品牌價值必須有所區隔：**當品牌價值訴求開始跟競爭者一樣時，品牌定位出現問題，很難與競爭對手產生差異，也就很難再吸引消費者的喜愛。

**（2）目標族群的轉變：**目標族群會隨著時間不斷地成長，1974年與2010年的美國年輕人價值觀當然不同，因此，品牌也要不斷地更新，並隨時檢視主流社會的價值觀。例如H&M藉由當時最新潮的代言人，帶動品牌引擎不斷向前。

**（3）慎選訊息傳遞方式：**代言人的選擇，傳遞方式要與品牌定位相符。例如H&M在2009年以瑪丹娜為代言人，傳遞前衛的品牌訊息。

一旦品牌在價值創造、價值定位、價值傳遞上，任何一項被競爭者「追」到了，企業就必須進行品牌重新再定位，而改變的方式則可從訊息、價值、目標族群或產品著手，甚至是全面進行品牌活化，例如可口可樂的古典口味配方從來沒改變過，但它所傳遞的訊息卻是與時俱進；而UNIQLO則是全面大改造，進行品牌活化。

## 徹底檢視商業模式，與「品牌活化」同步進行

進行品牌活化時，很難依靠單方面的改變而成功（例如改變廣告內容），而是必須從企業經營模式上進行根本改造，才有可能成功。例如H&M以瑪丹娜做為代言人的同時，

當企業了解客戶需求，同時又能清楚地向客戶說明自己的訴求為何時，就能產生交集並創造出新的價值。

4



QMAG.org

其店內陳設、服裝款式、行銷手法等，也都必須跟著改變；而ZARA為了提升供應鏈速度，則是從1980年代開始導入豐田汽車的「即時生產」（Just In Time），進行製造流程改造。由此可見，品牌活化並不只是改變一個廣告就能達成。

以UNIQLO為例，在發展過程中也曾經歷不同階段的品牌活化。首先，為了改善品質，UNIQLO捨棄以往透過日本商社層層剝削的採購制度，直接與紡織廠合作（東麗紡織），同時以SPA（Specialty Store Retailer of Private Label Apparel，服裝製造零售商）整合上下游產業供應鏈；接著，在店面設計與產品包裝上進行變革，依不同的顧客需求，進行店面設計，同時以堆疊方式陳設店內商品，並以少版大量製造、多款顏色變化的方式，提供多樣化的選擇；而在訊息傳遞上，則以社會名流代言。UNIQLO從核心價值、目標族群、產品與訊息上，徹底進行一連串的品牌活化，讓品牌印象深植於消費者心目中。

由於品牌活化本身是一個複雜的組合，企業本身也必須具備許多不同的專業技能，才能因應不同環境的變化。以中國第二大運動品牌李寧（第一名為Nike）為例，創辦人李寧本身是位體操選手，一開始即積極建立專業經理人制度，網羅優秀團隊人才，為品牌底層扎下堅固的基礎；同時強調中國原創品牌，訴諸於民族情感，而為加強品牌國際化，李寧則選擇大量贊助運動賽事傳遞品牌精神，在品牌活化上做到步步到位。

## 全面品牌翻新策略，重新贏得消費者青睞

除了上述國外企業案例外，國內也有許多企業進行「品牌活化」再造工程，例如京都念慈庵川貝枇杷膏與雄獅文具。

發端於清朝康熙年間的京都念慈庵川貝枇杷膏，為活化品牌、創新價值，以市場拓展管理手法，從生產標準化、形象年輕化、服用便利化、銷售全球化4個面向著手，讓品牌徹底翻新。

**（1）生產標準化：**採用高科技研製產品，讓消費者更容易接受現代中藥沖劑系列；同時針對生產流程進行改造，1996年，台灣廠房即曾榮獲「優良製造規範」證書。

**（2）形象年輕化：**進行包裝年輕化，滿足年輕世代的消費需求習性，藉以擴大客戶層面；同時運用代言人與不同媒體廣告，擴大推廣品牌，強化消費者的印象。

**（3）服用便利化：**除了原有瓶裝產品外，為因應現代人繁忙的工作與生活上的需求，推出方便攜帶的「川貝枇杷膏便利裝」與可隨時隨地服用「枇杷潤喉糖」。

**（4）銷售全球化：**積極開拓海外市場，已在二十多個國家擁有代理，產品發行網遍布全球，銷售額更創下連續十多年上升的紀錄。

不僅如此，京都念慈安還以「孟姜女哭倒萬里長城」「貴妃出浴」「包公審案」等一



QMAG.org

系列幽默廣告，拉近與年輕族群的距離；同時藉機將品牌重新定位為「保養喉嚨與淨化呼吸道」，而不再是先前的「藥品」；產品形式也由膏狀進化為喉糖、軟糖，充分迎合現代人方便攜帶的需求。這一系列的品牌翻新策略，也讓京都念慈庵喉糖市占率攀升至第一。

而成立近五十年的雄獅文具，則於2006年推動品牌活化，並以「奶油獅」為品牌代言，運用「想像力就是你的超能力」為標語與消費者溝通，同時改造原有產品，讓老品牌再次受到消費大眾的擁抱，為品牌注入新的活力。

從京都念慈庵川貝枇杷膏與雄獅文具的「品牌活化」過程，不難想見任何企業進行品牌活化時，都必須從價值創造、價值定位、價值傳遞三步驟做整體考量，才有可能成功。

## 結論：持續不斷活化，確保品牌競爭力

至於企業要如何預先得知品牌是否老化？Stuart和Muzellce兩位學者在2004年時，即曾提出當企業發現下述5種跡象時，應立即著手進行品牌活化策略：（1）消費者的價值觀改變；（2）品牌形象老化；（3）顧客結構趨向老化；（4）市場占有率下滑；（5）當進行合併、購併導致舊品牌（name）、標誌（logo）、標語（slogan），已不再適用時。

從上述5種跡象可看出品牌老化的問題，不外乎來自消費者、產品與訊息等3大因素，綜合兩位學者的觀點與「品牌活化」三步驟，可歸納出6項警訊，檢視品牌是否老化：

**（1）產品步入衰退期：**企業所處產業步入衰退期，例如滑鼠，由於市場已步入衰退期，身處該產業中的企業就必須尋求新的產品，重新定位再出發。

**（2）次世代科技出現：**新的科技發明後，取代原先既有的產品，例如手機問世後，BB Call在一夕之間被迫退出市場。

**（3）新競爭者進入或超越：**新競爭者改變產業的競爭規則，例如蘋果iPhone手機一進入市場後，造成其他手機業者競相模仿。

**（4）消費者的世代交替：**隨著年齡的增長，消費者的喜好產生變化，例如不同世代的年青族群，對流行文化的偏好便不同。

**（5）主流社會價值觀出現變化：**社會大眾普遍認同的價值文化或行為，例如中國的山寨文化，便是基於對民族情感的支持，所凝聚而成的主流文化。

**（6）訊息老舊，不符社會需求：**所傳遞的品牌訊息與消費者需求脫節。

一旦品牌出現老化訊息時，企業只有進行品牌重再定位，而且要持續不斷地進行，而不是只做一次就好，如此才能確保品牌競爭力。



QMAG.com

# Business Proposal
# 寫一份有說服力的英文企畫書

撰寫英文企畫書前，應先行與各部門進行溝通，確認該專案可動用的資源與相關配合的活動內容後，再提出一份架構完整、內容簡潔扼要，可迅速掌握重點的企畫書，以提高說服力、增加被最高主管核可的機會。

在外商工作，想要進行新事業、舉辦活動前，都必須準備一份企畫書（proposal），經過相關部門主管的背書（endorsement）後，才能交由總經理做最後裁決，獲得核准才可開始執行。

經過審核流程引起各部門的討論後，可以協助專案負責人充分地思考整件事情的全貌，以及可能動用的資源與後續配合活動。

要讓企畫書吸引人又具有說服力，增加被認同、核可的機會，必須掌握以下4個撰寫要領：

**（1）架構完整：**一份完整企畫書應包含Project Coordinator（專案負責人）、Background（背景）、Objectives（目標）、Competitor Analysis（競爭者分析）、Target Market Segment（目標區隔市場）、Positioning（定位）、Product Offering（提供的商品）、Distribution and Sales Plan（分配及銷售計畫）、Indicative Advertising and Promotion Plan（暫訂的廣告及促銷計畫）、System Requirements（系統需求）、Operations Requirements and Support（作業需求及支援）、Regulatory and Compliance Considerations（法規及遵循考量）、Key Performance Indicators and Assumptions（主要績效指標及假設）、Financial Forecast（財務預測）、Risks and Sensitivities（風險及敏感性分析）、Milestones and Timeline（里程碑及時程）、Sign-off（簽名）等。

**（2）掌握重點：**企畫書能不能被核准，最終決定權在於最高主管，然而，大老闆日理萬機，往往沒時間看完企畫書，所以通常主要是看Objectives及Financial Forecast等關鍵數字。

因此，在企畫書一開始的objectives，除了簡單說明為何要做這件事情外，同時要有量化的數據做佐證，例如「Increase market share from 20% to 25%.」（市占率從20%提升至25%）或是「Boost up sales from 3 million to 5 million in Q4.」（第4季業績從300萬美元提升至500萬美元），最後在財務預測內容中，則要清楚說明假設與如何推估數字。

此外，在撰寫企畫書前，最好先寫一頁的「執行概要」（Executive Summary）。簡單扼要地說明專案的目標、策略和預期結果，先取得直屬上司的共識，再請直屬上司呈給大老闆，如果上司們都認為這件事情可行，再開始撰寫完整的企畫書，以避免浪費時間。

**（3）事先與各部門溝通：**最高主管同意企畫書的前提是——各部門主管沒有任何意見（concern）。因此，撰寫企畫書時必須事先與相關部門溝通，詢問他們的意見與需要協助事項，其中比較重要的部門包括：法務部（確認合法）、IT部門（確認有資源）、作業部門（確認有足夠人力）、行銷部門（確認有多少預算）、財務部門（確認數字推估合理）等。若沒有事先溝通就直接把企畫書送出去，各部門就會提出一連串的問題，等待你一一解決。

**（4）內容簡潔扼要：**盡量用標記重點（bullet point）的方式表達，每項重點的第一個字用動詞，內容則以短文（paragraph）撰寫；至於內容太複雜的部分，則以附錄（appendix）的方式呈現（例如競爭者分析及財務預測），只要將結論寫在企畫書中，需要詳細內容時再看附錄，讓企畫書簡潔扼要。



QMAG.org

**職場英語專家 楊偉凱**

曾任瑞士銀行產品策略暨顧問服務部副總裁、匯豐銀行信託投資分處資深副總裁及渣打投顧總經理。在外商工作期間，自學成為職場英語通。著有《利用上班學好英文》《殺戮職場66招》《富總裁教你買基金》等書。

# 依循4個寫作要領，寫好英文企畫書

## New Product Proposal
## Personal Internet Investment System Enhancement Project

### Project Coordinator（專案負責人）

| | | |
|---|---|---|
| Name: Michelle Wang<br>Title: VP,Channel Marketing<br>Department: Marketing | Tel: 886-2-8252-1234<br>E-mail: miichelle.wang@abc.com<br>FAX: 886-2-8252-4321 | Request Date:Sep. 6, 2010 |

### Project Name and Descriptions（專案名稱與說明）

Project Name: Personal Internet Investment - PII

PII builds on the existing PIB platform to allow straight-through processing of investment transactions which currently are managed by paper-drop with significant manual effort required. The implementation of PII will allow us to save operational costs relating to internet investment transactions and position us to handle larger volumes as the online channel becomes more and more popular. The implementation will give us TWD42 million of benefits in 5 years (in terms of net present value) at a cost of TWD20 million.

### Goals and Objectives（目標）

- Enhance a diversified distribution channel, leveraging off both the 24-hour availability of the Internet and straight through processing. This will give our customers the flexibility to conduct business at their convenience in line with the strategic customer proposition of 'Bank Smart' with a remote 'Personal Financial Assistant' .
- Decreased transaction costs for the bank. With lower transaction costs, we are able to provide this service to our customers at lower costs to create stronger direct salience. Estimated cost savings are TWD100M in 5 years.
- Generate benefits of TWD42 million (in terms of net present value) in 5 years.

### Market / Competitor Analysis（市場 / 競爭者分析）

Competitors are keen on penetrating the online investment business and the majority of them offer online investment capabilities. Among them, local banks are more aggressive than foreign banks. Key players such as ChinaTrust, Taishin, Fubon and SinoPac have been providing long-term offerings to push online investment acquisition. Pricing differentiation is the key mechanism in the market, which has also been proven effective through our own experience.

**Note: Further details are available from Attachment 1 - Competitor Analysis**

### Target Market Segment（目標區隔市場）

The primary target of this proposal are existing customers who are either already using the internet or who are internet friendly. These customers tend to be aged between 25-40 (young enough to be comfortable with the internet, yet with the capability to have funds to invest).

### Positioning / Value Proposition（定位 / 價值主張）

PII (our internet investment service) will be positioned as a 'Personal Financial Assistant' with secure and convenient platform for a range of investments, encompassing fixed deposits, unit trusts, and structured notes. It is a key supporting factor for the ABC direct proposition and is a key driver for revenue generation.

### Indicative Advertising and Promotion Plan（暫訂的廣告及促銷計畫）

This product will be packaged with Short Message Service (SMS) and presented as a total direct investment solution. Customers can utilize SMS to keep an eye on potential investment options (i.e. NAV notifications, exchange rate notifications), subsequently, investing through PIB/PII. SMS can then provide confirmation of their investment, and continue to keep maintain a watch on it (i.e. profit taking / stop loss notification).

### Key Performance Indicators and Assumptions（主要績效指標及假設）

- Estimation of total customer base and number of total investment transactions are based on strategic plan 2010-2014.
- Penetration grows from 12% in year 2010 to 20% in year 2014
- Estimated cost saving per online investment transaction is TWD417.58,
  - Average operation cost per transaction over branch is TWD432.23
  - Average operation cost per transaction over PIB/PII is TWD14.65

### Financial Forecast（財務預測）

This project will help driving benefits of TWD42M, in terms of net present value. Even for the worst case (lower penetration rate when the total transaction base is growing), the investment of TWD26.9 for system development and maintenance (including TWD10M of marketing expenses) still can be totally justified by the estimated cost savings (TWD53.6M).

In addition, this project will make ABC online banking a secure and convenient platform of financial management and it will further increase usage and revenue. To differentiate ABC from competitors while facilitating sales growth in a cost efficient way, this project is definitely a must-do and should be implemented as early as possible.

### Milestones and Timeline（里程碑及時程）

| | |
|---|---|
| Proposal Submission | Sep. 15, 2010 |
| Proposal Sign Off | Oct. 31, 2010 |
| User Requirements Sign Off | Dec. 31 2010 |
| System Development Completion Date | April. 30, 2011 |
| UAT Completion Date | June 25, 2011 |
| Launch Date | June 30, 2011 |



QMAG.org

Mister Donut副總經理 洪堯欣

# 祈禱式經營，感動每個人

祈禱式經營的效用在於，讓員工徹底了解自己所從事的工作背後的價值與意義，激發員工從事這份工作的熱誠，進而將這份心意傳達給消費者。

甜甜甜圈的由來，是以前歐美媽媽想要為剛回家的小孩做點心，由於麵團太厚炸不熟，乾脆在中間挖個洞，讓飢腸轆轆的小孩不用等太久，就有美味點心可以吃。

是媽媽的愛心，給了孩子幸福的感覺；所以，Mister Donut也想要透過「甜甜圈」這個媒介，帶給消費者幸福感，而讓幸福感誕生的，正是一群站在Mister Donut櫃檯後方，充滿熱情的人。

Mister Donut的甜甜圈製作，有著嚴格的SOP（標準作業流程），不只挑選口感最好的小麥品種做成調製粉，過程中更徹底執行包括水溫、油溫、攪拌溫度等各項溫度管理，確保誤差減到最少，才能讓消費者不管在哪一家門市，同樣都能在咬下瞬間，徹底感受到食物美味所帶來的幸福感。可以說，Mister Donut的幸福感，是依賴人嚴格遵守SOP去執行才能確實傳達，不然就會走樣。

## 先感動員工，才能感動顧客

擬定嚴格詳細的SOP不難，難在如何讓每位員工都願意確實去做到。很多人都認為要做好，就必須專注於強化員工技術熟練度。技術固然很重要，但要讓Mister Donut的幸福不走味，理想與信念一定要走在技術之前，我們稱這為「祈禱式的經營理念」，也就是讓員工自己去思考、理解公司的服務理念與核心價值，然後內化為自身行動，點燃自己對工作的熱情。

所以在Mister Donut有早晚課，員工每天複誦與練習企業經營目的、核心價值與個人行為準則等等事項。其用意是讓員工能在每天早上激勵自己今天該做到哪些事，晚上則檢討有沒有確實做好，透過這樣的省思與激勵，提升自我行為的改變。

此外，Mister Donut也會舉辦每周兩次的分享會，讓員工聚在一起，彼此分享想法與心得。例如可能主題為「感謝的心」「反省的心」和「願望的心」分享會，便會讓員工逐一說出心中感謝的對象、檢討沒做好的事情，以及希望自己能有哪些改變。

當一個人願意說出自己的行為以及期待的改變，許下的願望就能真正滲透進員工與夥伴彼此想法中，內化成為行動的動力。

不管是早晚課或分享會，對有些人來說感覺可能有點八股，但我相信，這些規範對於員工自我提升其實有著巨大幫助，因為唯有當一個人能夠徹底了解自己所從事的工作，從「我為什麼要做」到「我這樣做能帶來什麼益處」都徹底明瞭，主動願意從事的熱誠才會出來，也才能把這份用心傳達給消費者，這就是祈禱式經營的真意。

## 建立學習典範，減少新人摸索與徬徨

另外Mister Donut也很重視員工的生涯規畫，



採訪・撰文 / 謝明彧 編輯 / 陳清稱 攝影 / 賀大新

QMAG.org

**洪堯欣**

曾任台灣樂清（Duskin）總經理，2007年轉任台灣Mister Donut副總經理，推出全球Mister Donut首創的「甜甜圈商品兌換券」，讓甜甜圈從店內享用的食物，變成飛行各地的一張紙，在店面外創造全新的獲利管道。

因為每個人對人生有不同的期盼，給予不同目標的人不同的指導，才能讓他們都發揮最大工作熱誠。

在日本，Mister Donut每五年會舉行一個盛大的發表會，為每階段公司的進步與成果做一個檢視，在台灣，則是幾乎每年都會舉辦這樣的活動，藉由一個聚集所有人的場合，讓大家看到誰做了什麼、誰留下來、公司又有哪些成果與行動。

透過這樣一種分享，我們希望能讓新進員工知道前人做了與做到了些什麼。我覺得這是一件非常有意義的傳承，能讓新進一輩，也能從過往歷史中了解這家公司，並且學習典範。

台灣Mister Donut只成立6年，所有的夥伴也都很年輕，很多人可能只是剛高中或大學畢業，但隨著時間過去，以後店數一定會變多、公司規模會變大，到了那時，現在的高中生，可能成為三、四十歲的中堅主管；而那時，也還是會有年輕的新人繼續進來，與其讓他對自己在這家公司的未來茫然不知、對自己工作該怎麼做好盲目摸索，透過這種分享會，正可以讓其清楚看見，「我在這家公司繼續留下來，會變成什麼樣」；只要看看別人，就會知道怎麼做才是對的，也會知道別人可以給予你什麼樣的回饋。

企業理念、服務精神等等，都是很抽象的東西，唯有當員工確實落實在行動上，才會變得具體可見。

而要讓員工自己願意去做，只有一個方法，就是讓員工愛這家公司、愛自己的工作，並能從觀察與學習中逐漸進步，這樣即使他不是做到百分之百完美，也會不時從夥伴與消費者的行動中，自我思索「人家是怎麼做到的？我沒做到，那我又可以怎麼做？」

甜甜圈所代表的幸福滋味，也就自然能夠在每個人心中傳播開來了。



QMAG.org

立德旅館事業總經理 林樹波×木工

# 精準測量，切割磨光 從木料中透視創意的本體

挽起袖子，拿起膠製長條尺，瞇著眼精準地量測間距，拾起筆來輕輕地做了一些記號，其中些許誤差都不許有，否則會破壞成品的整體比例。掄起鋸子，一刀一畫地沿著預定好的邊線切開，一塊約略2mm高的扁平正方木板，從一灘木頭碎屑中躍然而出。然後，把木板放平，打開鑽孔路打（router），將這片板子的中間挖出一個淺淺的圓。接著，取出300番號細砂紙，仔細地將這塊粗糙的原型磨光、磨亮。最後，轉開檜木油罐，握著小刷子沾了一些，緩緩地塗過一層又一層油。放乾，完成。

這是一個小小的木製置杯台。做起來並不困難，但要做好，還真的需要投入心力時間去了解理論和實務。當我絞盡腦汁畫出設計圖，與板塊和釘錘為伍，與障礙和問題周旋，最後做出一件好的木工成品，一步步踏實地執行這連串步驟，雖然偶而冒著操作不慎而受傷的風險，卻是我能夠維持活力的熱情泉源。

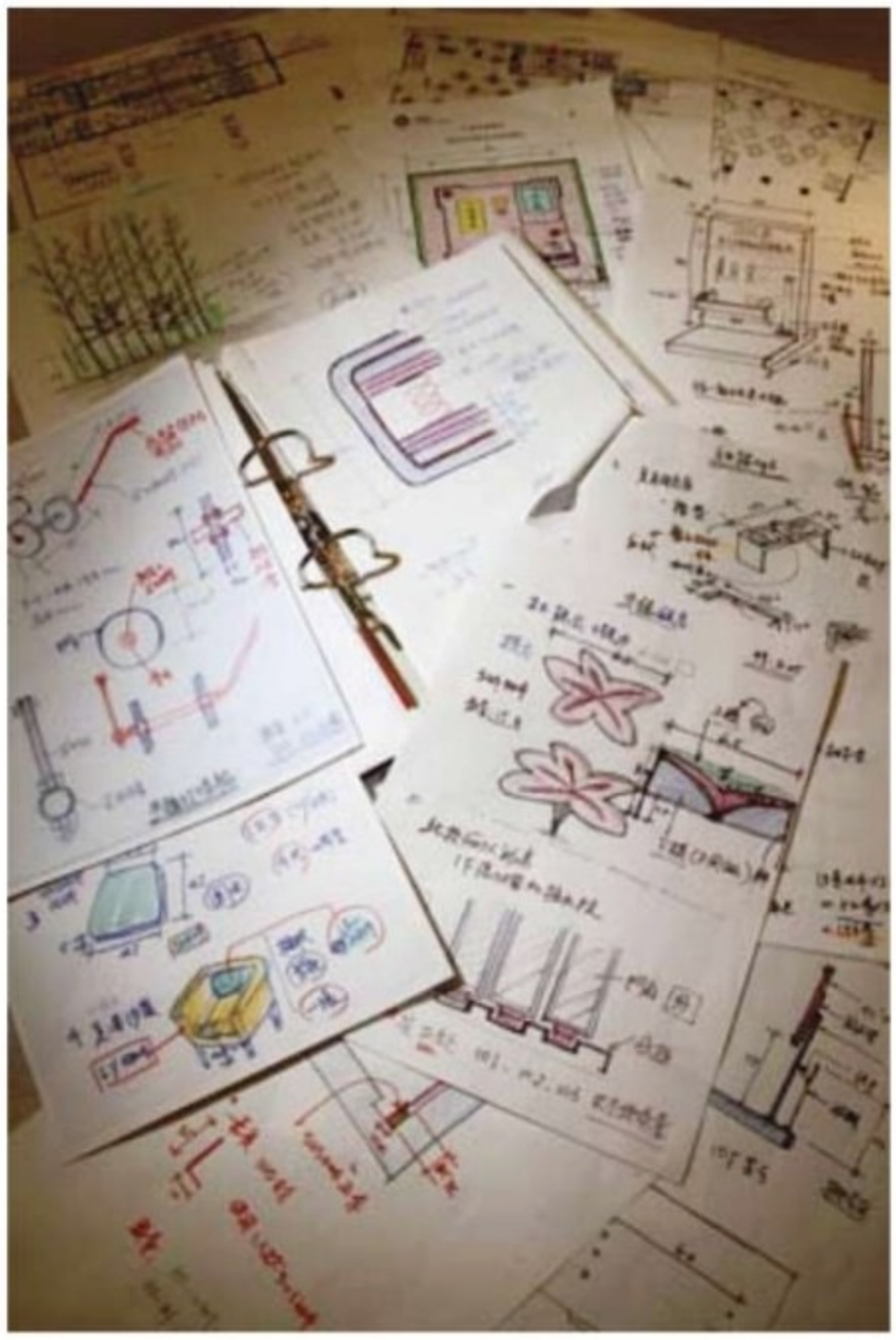
## 詳細規畫、記錄程序，動手才順利

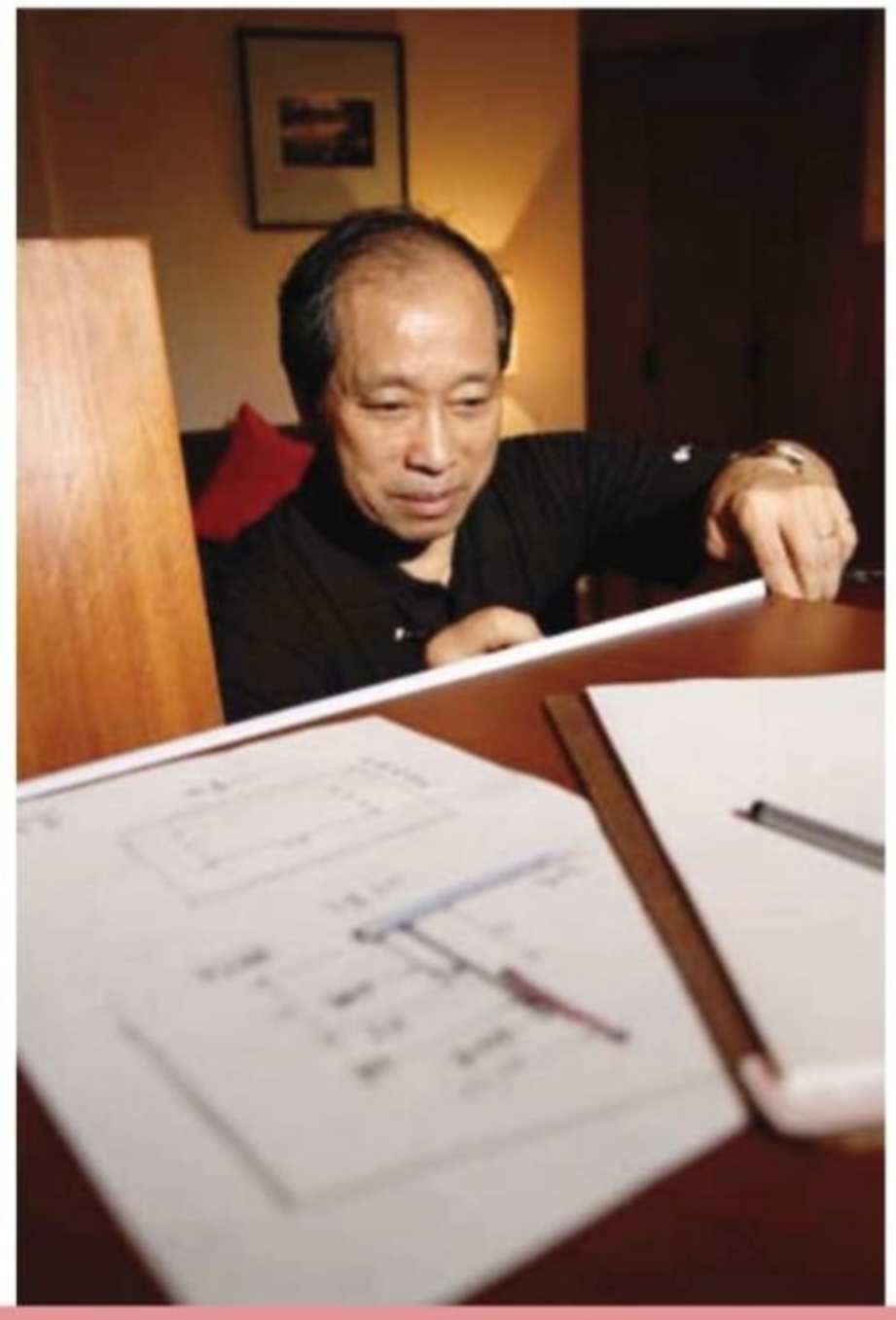
當我還是飯店的工程部主管時，負責的業務非常廣泛，除了管理個人固有的機電專長領域，舉凡空調、排水、發電機，甚至是鍋爐、泥作等，也都由我一個人管轄。有天，看到木工師傅，正準備修補



口述 / 林樹波 採訪・撰文 / 陳立唐 編輯 / 劉揚銘 攝影 / 賀大新

QMAG.org





**無論大家具、小配件，從設計到執行的一切流程，都有嚴謹的邏輯，每個製作階段也都有固定順序，只要忽略任何一個細節，都可能讓成品無法使用**

已經損壞不堪的桌椅。經由他們一番巧手、輕鬆調整，本來鬆晃的桌椅，又能正常使用。這激起我的好奇心、想對這項專業一探究竟，因此有空時就跟在這些師傅旁，一起敲敲打打，耳濡目染地開啟我對木工的喜愛。

接觸木工有個好處，東西壞掉可以自己修理，節省新置的開銷。但很快地，單純修理、例行性保養，已經無法滿足我想深入研究木工的美，所以我朝向另一條路——自己設計、自己製造、自己使用的方向前進。

目前有一張擺在飯店會議室的大方桌，就是我親手從畫設計圖到實際動手做出的。我在施工圖中，除了寫明這張方桌的基本規格（長度、寬度、高度等），也寫下桌面的製作程序、製作材料等資訊。詳細記錄的好處是，一方面可以在動工後，對成品仍有個完整的概念，若別人想幫忙，也能提供他們參考；另一方面，日後假使發生故障，還不致於手忙腳亂，可以找出設計圖重新整修，將成本降至最低。

為這張桌子在挑選材料時，我選擇用6分（約18mm）木心板做為那一大塊桌面板。一般木頭板子粗略分成兩類，實木板和合成板；尺寸的長寬基本上是固定的，有3尺乘6尺，及4尺乘8尺共兩種；厚度又可細分為5樣，1～4分和6分，每一分代表3mm。如果按照普遍的說法，1～4分的板子即俗



QMAG.org

稱的「夾板」，而6分板就是所謂的「木心板」。

常見的夾板幾乎是一體成形；木心板則以組合方式構成。若以三明治來比喻的話，兩塊夾板就像兩片吐司麵包，分別擺在最上和最下層，然後在兩個夾板中間，放入一塊塊的實木條或角材等餡料。把這三層黏接起來，就能完成一塊木心板。

做好了桌面主體，接著，我再另外找了美耐板。美耐板非常類似壁紙，一邊經過化學處理，具有強力的黏著性；另一邊則會壓上直形或山形的擬真木頭紋路。而後，像貼壁紙一樣，把美耐板緊緊貼在之前做好的木心板上，不只讓表面更加美觀，也由於特殊材質，讓桌面更耐磨耐刮。最後，只要釘上四隻木頭腳，並且定期用中性的清潔劑擦拭保養，就能很有效地拉長桌子使用期限。

## 忽略一個小細節，都可能導致失敗

原本只是為了實際的用途，或補上一些短少的家具，所以經常製作桌子、櫃子等實用性高的大型物件。但前陣子，也開始著手製作一些較為精緻的木製小配件，比方說放在餐廳的瓶罐台、擺在浴室的乾毛巾套等，增添生活更多的質感和便利。

也許有些人沒聽過「乾毛巾套」。我在製作的時候，將正立方體的實心木塊，從右向左打穿、挖空，然後修邊、磨平、上油，做好相關的後續加工。之後將乾毛巾捲成圓筒狀，就能輕鬆地把毛巾穿過原本挖空的地方。放置在浴室裡，實用和裝飾兼具。

這項作品的靈感，其實是源自於之前去中式餐廳用餐的經驗。當時看到桌上躺了幾雙筷子，而每雙筷子都穩穩地放入筷子套，頓時臨光乍現，想到「除了筷子，還有什麼可以套的？」於是，一一嘗試後，發覺毛巾套是個滿新穎的想法，所以先做了幾個，提供給住房的旅客試用。沒想到許多客人覺得新奇有趣，獲得不少好評，最後竟變成立德旅館的特色之一。

從我的第一件木工作品問世，到現在也度過了不算短的歲月。無論是大家具、小配件，不管從設計、到執行，我想這一切流程，都有一套嚴謹的邏輯，每個製作階段也都有一些細瑣的工作細節。忽略其中任何一個細節，都有可能做出無法使用的成品。讓創意和實務之間相互調和，方能在手作的過程中，領悟更多木工蘊含的無限樂趣。

林樹波的管理體悟：

### 貼近現場，做出正確決策

我時常興緻一來，任何一項木工都想嘗試做看看。往往在動手前，很容易有「做起來應該不難」的想法，但等到實際動工後，才發現缺了某些物料、少了哪樣工具。再加上沒用對方法，做出來的部分不牢固、或有問題，導致整個工程難度和進度超乎預期，到頭來花費更多力氣才能完成。

這樣的經驗讓我領悟到，有些事情雖然「看」起來很簡單，但事實上「做」起來一點都不簡單。也因為這樣的資訊不對稱，才會時常出現看似合理、但實則不可行的決策。所以，多半我會身先士卒，親身體驗員工們的每日工作情形。比方說房務清掃，自己做過後才知道服務員的困難在哪裡，如此，不僅能藉此取得現場資訊，改善作業流程，使之更有效率，另一方面也能拉近與部屬之間的距離，在人員管理上更貼近基層心聲。

林樹波給新手的建議：

### 3個方向，培養木工樂趣

1 **認識各項材料：**「材料」泛指各式木材、接合劑、釘栓耗材等等。不同的物品會需要使用不同的木材來製作，而在黏接時，不同的材質也會有不同的運用技術。正式上路前，必須熟悉這些專業但基本的知識。

2 **學習操作工具：**木工最基本該有的工具包含橫（縱）鋸、釘錘、鉋刀、鑿子和鑽子等，行有餘力可以額外添購電動工具如打磨機、路打等。但對初學者而言，無論是自動機械或是人工機器，時常會因操作不慎而受傷，可請專家代為示範，確保執行安全。

3 **研讀施工圖：**可以不會畫施工圖，但一定要看懂施工圖。完整詳盡的施工圖，不僅標記物品基本的長寬高，也會提供製作細節，像木材的材質、上漆的順序之類。不過，施工圖普遍來說只是一個參考，按圖操做大概可以做出樣子，但如果要做得漂亮且耐用，需要更多時間來醞釀手感和美感。



QMAG.org

廣播才女　朱衛茵

# 坦承自己的無知，不一定要做專家

港台知名廣播節目主持人，以溫柔感性的聲音廣受歡迎，後轉為生活節目主持人，目前主持飛碟電台《下班女王》，著有《戀愛時當好情人，結婚後做好朋友》（皇冠文化出版）。

熟悉我的聽眾或許知道，我主持的節目，是在凌晨12～1點播出的〈越晚越有感覺〉，在深夜架構出一個專屬於自己的世界，播我喜歡的音樂、分享我經歷的感情、閒聊我生活的態度，以最感性的主題，成為同時段收聽率冠軍。我，就是深夜的女王。

所以，當我被電台告知要接下下午1點的〈一點關係〉，每天必須和不同主持人搭檔，再配合一位特別來賓做訪問時，我的第一個反應是「這是開玩笑嗎？」我孤獨、感性如我，怎麼能夠去面對這麼多人！

而且講的主題還包括理財、購屋、創業等「有的沒的」！最受不了的是，我的搭檔開口閉口都在談賺錢與省錢，市儈成這樣怎麼能夠相處！所有一切，都讓我想大叫「XXXXXX（一連串消音）」。

沒有火花的主持，收視率當然也就很差。每天快到下午1點，我就好痛苦，那些東西我都不懂，也不想懂，我沒有自信，也不知道該說些什麼，覺得出現在廣播上的根本不是我。我認真考慮要退出，只想回到熟悉的環境。

人在無知的時候，會有兩種反應，一是謙虛地學習，二是表現出「是你們讓我覺得不舒服」。當時，我就是擺出「我可是朱姐耶！」的臉色，給人「這種無聊的東西，我幹嘛需要知道」的感覺。

「我知道做這個節目做得很痛苦，」某天，經理來找我聊聊，「因為想做專家，但要知道，你不是專家，是主持人，主持人的任務是幫聽眾問問題。所以不用擔心不懂，企製會幫忙做功課，只要有個大概了解，然後把不知道的問出來就好了。」

突然間，我的心打開了。原來，我可以不做專家，也不用怕被人看見我的無知。以往我太習慣做專家，我很懂音樂、感情與生活的話題，也習慣於一個人掌握一切。但正如我在某本書上曾看過的一句話，「不是事情本身有問題，而是你的觀感」，我對新事物的既有偏見，讓我產生了錯覺。

於是我告訴自己，不知道也沒關係，只要勤就能補拙，即使再不擅長，多看多問，一定會有所收穫。當我放棄抵抗、慢慢學習，我曾以為那些會把我感性生活變成地獄的東西，卻讓我在既有感性資產外，更增添理財等務實的知性資產。如今的我，活得比以前更加充實與平衡，面對各種議題，都能游刃有餘，成為全天候的女王。



口述 / 朱衛茵　採訪・撰文 / 謝明彧　編輯 / 陳清稱　照片提供 / 皇冠出版

QMAG.org