HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

40個工具鍛鍊商業腦 P.62／專訪UNIQLO首批台籍店長 P.132／日本第一女包品牌傳奇 P.118

經理人 月刊

MANAGER today NO.83

2011.10 定價220元 特價200元

Special Report P.132

專訪UNIQLO首批台籍店長
深入了解UNIQLO人才養成學



5位UNIQLO台籍店長實戰錄

2011年7月，台灣UNIQLO公布下半年展店計畫，有7位台籍店長接下阪急店及6家新店店長職務。這批人平均年齡28歲，工作經驗從「全無」到數年不等。從錄取、受訓到正式接任店長，這段期間歷時僅一年半。是什麼樣的人才養成制度，讓UNIQLO敢把「掌管上百名員工、上百坪店面」的重責大任，交給社會新鮮人？又是什麼樣的企業文化氛圍，讓剛出社會就當主管的人，硬著頭皮也要挑戰極限？

一碰到問題，就能立即做分析，快速找解答！

問題解決高手的7種商業腦

Back to Basics

思考達人

BCG台灣分公司董事經理 **徐瑞廷**
奧美集團策略長 **葉明桂**
台灣三星電子行動通訊部總經理 **杜偉昱**
聯廣傳播集團創意長 **張怡琪**

40個經典思考工具 鍛鍊你的商業頭腦

- **邏輯腦**➡7個工具，洞悉問題本質，找出有效對策
- **決策腦**➡6個工具，避開盲點、正確決斷
- **策略腦**➡9個工具，權衡局勢，研擬成長目標
- **變革腦**➡5個工具，重塑價值觀，改變現狀
- **教練腦**➡6個工具，因材施教、汰弱留強
- **創意腦**➡3個工具，顛覆陳規，想出好點子
- **效率腦**➡4個工具，設定目標，釐清優先順序

HTTP://QMAG.ORG

名師一堂課 P.150 台大財務金融學系、研究所教授暨進修推廣部副主任 **廖咸興**



企業購併解析 選對購併方式，提高效益、降低成本

購併是企業競爭中常見的手段之一，不論動機是出自於長期經營的「策略性購併」或短期獲利的「財務性購併」，都必須面對股東、員工、經營團隊與法律規範等各種挑戰。明辨購併的效益與成本，了解雙方文化差異，才是購併與整合的成功之道。

CEO管理講堂 P.122 成霖企業董事長 **歐陽明**



誠信，要做到有能見度

亞洲最大廚衛設備品牌成霖，成長轉折點上曾發生3個故事，共同的關鍵詞都是「誠實」。如何將「誠實」做成企業的核心能力？董事長歐陽明說，「誠信，不能只是在房間裡說；誠信，要做到有能見度！」

www.managertoday.com.tw

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

http://Qmag.org - 香港、台灣中文電子雜誌、電子書免費下載

關注 : Plurk: http://www.plurk.com/qmag Twitter: http://www.twitter/qmagorg
最新雜誌:



香港壹週刊 第1126期 - 住巴塞萬呎大屋 梁詠琪嫁環保太子爺



《行遍天下》第234期 - 傳統與現代激盪火花 穿街走巷玩台南



財訊 第382期-扭轉操作 投資高手教你5大紀律 迎戰金融大震盪



FACE周刊 第228期 ~ 溝唔掂吳卓羲 徐子珊轉食6呎型男



Ketchup第228期~Be Natural Use Mineral Bobbi Brown



交易通 第1028期~終極環保 smart fortwo electric drive



尖端科技 第326期 - 2011第十屆莫斯科航展系列報導MAKS



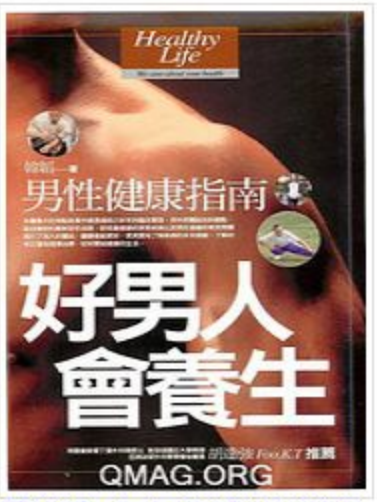
ComputerDIY 第170期 - 幫電腦挑個適當的家 嚴選20款機殼



數位時代 第209期 - 明年此時,你會如何購物? 雲端貨幣大未來



管理雜誌 第448期-挖掘企業的定價力 掀開價格背後的獲利秘密



電子書:如何珍愛自己的健康，男性健康指南《好男人會養生》



常春月刊 第343期 - 你一定有高血壓! ;何時該「吊大筒」?



今周刊 第771期 - 歐元生死 關鍵報告 全球金融連鎖風暴再起



忽然1周 第844期 ~ 為鄭伊健開火 張栢芝. 章子怡結怨十年



飲食男女 第844期 ~ 秋天來了! 大地豐收的滋味;老麵當時興



Me! 雜誌 第250期 ~ 周汶錡“有錢唔搵呀?” ;補濕面膜測試



Smart智富 密技系列 NO.55 - 統統找回來! 錢為什麼不見了



《商業周刊》第1245期 - 買影子貨幣更賺! 當心! 美元陷阱



TaipeiWalker 第172期 - 熱血就John玩 7條路線讓你心跳加快



香港壹週刊 第1125期 - 住埋三個月 陳豪陳茵媺 深井甜蜜試婚

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

HTTP://QMAG.ORG

Contents

主題學習 BACK TO BASICS

問題解決高手的7種商業腦

062

40個經典思考架構
鍛鍊你的商業頭腦

064 思考架構：解決商業問題的「公式」
更周全地剖析事物，迅速找出原因、提出行動

070 培養7種商業腦

應用篇：培養7種商業腦

072 邏輯腦（Logic）X7工具
站在制高點上，宏觀問題全貌與本質

076 決策腦（Decision-Making）X6工具
釐清問題、避開盲點，做出明智決斷

082 策略腦（Strategy）X9工具
衡量內外部優劣勢，分配資源、發展長期目標

090 變革腦（Change）X5工具
重塑價值觀、建立制度，改變既有行動模式

094 教練腦（Coaching）X6工具
依據員工專長與性格，
打造高績效團隊

098 創意腦（Creativity）X3工具
翻轉你的思考路徑，
提出好點子

101 效率腦（Efficiency）X4工具
設定目標、規畫路徑，
重要的事全力以赴

案例篇：CXO的思考架構

104 波士頓顧問（BCG）台灣分公司董事經理 徐瑞廷
先定義問題與成果，再著手解決

106 奧美廣告副董事長 葉明桂
經營者該管什麼，不該管什麼？

108 台灣三星電子行動通訊部總經理 杜偉昱
有系統地拆解數字，找出隱含真相

110 聯廣傳播集團創意長 張怡琪
命中消費者在乎的，才是好創意

經理人 MANAGER today
www.managertoday.com.tw
NO. 83
2011年10月1日出版
Since 2004.12

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

經理人
MANAGER today
www.managertoday.com.tw
NO. 83
2011年10月1日出版
Since 2004.12

Contents



情境思考，讓問題解決和說故事一樣有趣。 037

管理在線 IDEAS UPDATE

037 日經《Associé》封面故事：工作者必讀
問題解決的基本功：空・雨・傘＋HTD

《training＋development》封面故事：管理階層必讀
Best Buy的反激勵教訓：
組織創新，不能靠「複製、貼上」！

038 《販促會議》封面故事：行銷人員必讀
成功廣告文案的祕密：
用誠實的語言，為消費者解惑

《Inc.》封面故事：創新者必讀
日拍千件商品、與千大品牌合作，
折扣購物網3年成長408倍

039 《日經Trendy》封面故事：研發人必讀
性能相近、價格較低，
「低油耗汽油車」勝「油電混合車」

《Fast Company》封面故事：創新者必讀
用科技行銷精品，Ralph Lauren線上業績大躍進

040 《THE 21》封面故事：上班族必讀
會議對答先寫好「劇本」，再忙都能學好英文！

《Forbes》特別企畫：跨國企業經理人必讀
黑色女力！非裔女領導人影響力橫跨政、媒、商

041 馬歇爾・葛史密斯（Marshall Goldsmith）部落格：工作者必讀
樂觀，使成功的人想的跟你不一樣

賽斯・高汀（Seth Godin）部落格：行銷人員必讀
顧客想要什麼？更好、更興奮、更滿足！

本期焦點 MANAGERS' FOCUS

116 綠色企業 / 台北101×綠建築
從做得到的小事著手，一層一層讓高樓變綠

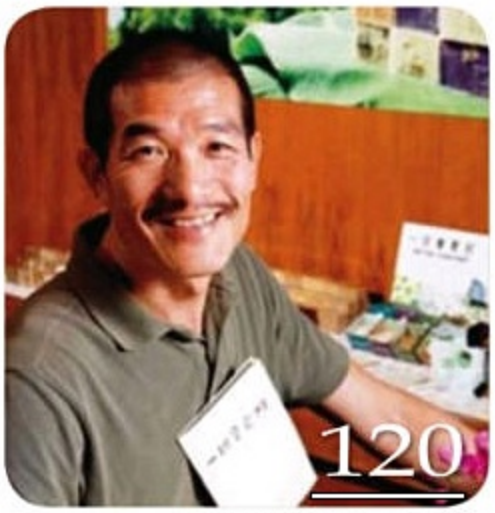
118 創業人物 / Samantha Thavasa Japan Limited社長 寺田和正
定位鮮明＋明星代言，造就日本第一女包品牌

120 我的管理故事 / 阿原肥皂創辦人 江榮原
工作不只是交差，更要創造獨特價值

管理圖解 DIAGRAM

052 人＋物＋錢，掌握8種基本商業模式
拆解商業模式，找出獲利關鍵

054 圖解企畫學15：理解問題根源，慎選圖解思考法
養成圖解思考習慣，用視覺化方式解決問題



阿原肥皂創辦人 江榮原
運用故事的力量，為別人創造價值

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

經理人
MANAGER today
www.managertoday.com.tw
NO. 83
2011年10月1日出版
Since 2004.12

Contents

本期焦點 MANAGERS' FOCUS



Special Report／特別企畫

UNIQLO店長養成學：5位台籍店長實戰紀錄

134 5位UNIQLO台灣店長現身說法：
——UNIQLO需要什麼樣的人才？如何養成人才？

136 UNIQLO店長X檔案
通過2000人海選，第一批UNIQLO台灣店長

138 8/2000的職涯關鍵數字
UNIQLO店長養成之路

140 階段1：加入UNIQLO
從2000人刷到最後8人，成為UNIQLO一員

142 階段2：新人訓練
橫跨六本木、上海、銀座，魔鬼訓練基本功

144 階段3：店長代行
站上火線學當店長，一邊教、一邊學

146 階段4：店長代理
取得店長資格，實地練習撐起一家店

148 階段5：正式店長
當家作主打造新店，從無到有樣樣自己來

122 CEO管理講堂 / 成霖企業董事長 歐陽明
誠信，要做到有能見度
亞洲最大廚衛設備品牌成霖，成長轉折點上曾發生3個故事，共同的關鍵詞都是「誠實」。如何將「誠實」做成企業的核心能力？董事長歐陽明說，「誠信，不能只是在房間裡說；誠信，要做到有能見度！」



成霖企業董事長　歐陽明
人需要被公平地對待，資訊要透明，過去的名聲要好，員工才會相信你的話是真的。

辦公室商學院 MBA@OFFICE

150 名師一堂課 / 台大財務金融學系、研究所教授
廖咸興：企業購併解析
——選對購併方式，提高效益、降低成本
不論是出自於長期經營的「策略性購併」或短期獲利的「財務性購併」，都必須面對股東、員工、經營團隊與法律規範等各種挑戰。

新書搶鮮 BOOKS

058 中文書介 /《領導．帶人更要帶心》
沒有明星球員的球場常勝軍：「信任」讓我們成為最強團隊

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

經理人
MANAGER today
www.managertoday.com.tw
NO. 83
2011年9月1日出版
Since 2004.12

Contents

專欄 COLUMN

014 編輯台時間 / 他為什麼比較聰明？ 齊立文
016 社長學步集 / 努力做君子 何飛鵬
018 管理的原點 / 經理人的每一天 林文玲
020 全球化VS.在地化 / 創新的新解 王志仁
024 未來發生堂 / 探索台灣百年企業 溫肇東
026 講理 / 企業的錢在哪裡？談市場模式 盧希鵬
030 青梅煮酒論 / 讓老闆聽話：向上溝通3大技巧 林文政

實用祕技 WORKING TIPS

044 自我成長祕技
4習慣戒除粗心、推拖拉，工作省力、績效更高
045 思考祕技
邊寫邊想，靈感跟著來，4種書寫技巧，有效產生好點子
046 職場溝通祕技
職場新生4堂溝通課，精準聯繫事務、處事更老練
048 時間管理祕技
時間管理3技巧，奪回自己的人生節奏

下班後 MANAGER'S LIFE

162 智富人生 / 確保長期獲利的基金投資術
單筆投資要停損，定期定額注重停利
164 感官旅行 /砂卡礑步道・燕子口・祥德寺・綠水步道
跟著米其林玩太魯閣
168 風格實踐 / 10月看LPGA，球技增進大補帖
LPGA巡迴賽，台灣登場！
174 放輕鬆 / 張嘉祥×高爾夫球
超越勝敗虛名，單純享受自己和自己的戰鬥
178 The Moment in My Life / 詩人、散文家、畫家 席慕蓉
在尋鄉的路途上，拿回民族歷史的詮釋權



遠傳電信企業暨國際事業群執行副總經理
張嘉祥
球場競技中，真實個性展露無遺



詩人、散文家、畫家 席慕蓉
用自己的角度重述、詮釋歷史，
重新認識自己身上的血脈。

更正啟事：

● 《經理人月刊》第82期第178頁，大標正確應為「公眾人物沒有隱私，只有更多責任」。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

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



經理人的每一天，都要建立並累積避免向短期妥協的能力，強力地溝通長期利益的價值觀，建立起始終追求下一個卓越的企業文化。（P.018〈經理人的每一天〉）

過去行銷，講求將人帶到我的店裡來；網路行銷，要開始把我的商品，帶到有人的地方去。（P.026〈企業的錢在哪裡？談市場模式〉）

經常且主動地向上溝通，管理與被管理的鴻溝將會縮小，管理與被管理的界線也將變得模糊。（P.030〈讓老闆聽話：向上溝通3大技巧〉）

組織需要的不是「全體適用」的創新，而是讓不同的人採取最適合他們的制度。（P.37〈Best Buy的反激勵教訓〉）

想100個點子比1個更容易，多想才能找到最好的。（P.45〈4種書寫技巧，有效產生好點子〉）

人需要被公平地對待，資訊要透明，過去的名聲要好，員工才會相信你的話是真的。（P.122〈誠信，要做到有能見度〉）

在追求綜效的前提下，企業購併或重組時，並不一定要把公司變大，有時候變小反而更能創造價值。（P.150〈企業購併解析〉）

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

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 安索夫矩陣

Ansoff matrix

由「策略管理之父」伊格爾・安索夫（H. Igor Ansoff）在其1965年的經典著作《企業策略》（Corporate Strategy）中提出，目的在於協助企業規畫及選擇其產品與市場的成長策略。以企業的既有產品／新產品；既有市場／新市場區分，分別適用4種成長策略：市場滲透、市場開發、產品開發、多角化。（P.84〈安索夫矩陣〉）

2 變革管理冰山

change management iceberg

德國管理學家威爾弗瑞德・克魯格（Wilfried Kruger）教授提出。把變革形容為一座冰山，水面上是變革成本、品質、時間等議題；水面下是對變革抱持不同感受的成員，以「態度」與「行為」可分為4類：明顯表態支持或反對者，隱性的支持與反對者。如何將其中的反對者化為支持者，是融化變革冰山的關鍵。（P.92〈利害關係人分析〉）

3 自由現金流量假說

free cash flow hypothesis

財務學家麥克・詹森（Michael Jensen）提出，主張企業高層若是擁有過高自由現金流量（指可動用的錢很多），便有可能浪費投資在效益較差的項目上，而非將錢發放給股東。因此必須給予管理高層壓力，比如說，舉更高的債務，造成管理階層因擔心「支付不能」（無法支付短期負債），將錢花在刀口上。（P.150〈企業購併解析〉）

4 意願—能力矩陣

will-skill matrix

日本Business Collaboration公司負責人齋藤嘉則提出，以工作意願（will）與能力（skill）的兩軸線，將企業內部人才分為4種類型：意願高、能力強的屬於高價值人才，優先拔擢；意願高但能力不足的，需要主管指導；意願低但能力強的工作者，需要主管激發工作意願；意願低、能力不足的工作者則是裁員的可能對象。（P.94〈Will-Skill矩陣〉）

5 空・雨・傘

《問題解決の全体　》作者中川邦夫指出，「空・雨・傘」分別代表「客觀狀況」「對狀況的解釋」「採取的行動」，用以解決問題、擬定策略。比如發現天空陰陰的（客觀狀況），於是心想可能會下雨（對現況的解釋），決定帶傘出門（採取的行動）。套用在商業上，就是「發現狀況→思考原因→選擇對策」。（P.37〈問題解決的基本功：空・雨・傘+HTD〉）

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

他為什麼比較聰明？

日本管理大師大前研一在《新・企業參謀》書中指出，「人稱『問題解決者』的那些人，就是能在進入問題核心前，把思考力發揮到極限，擬出一套方法的人。」

不經思考地讀這句話，會覺得還滿「勵志」的，彷彿用盡腦汁得出了一套厲害辦法。只是，在職場上，很多人在碰到問題要想對策時，第一個反應就是「頭腦一片空白」，更怕自己在說出答案後「全場一片靜默」。

但不可否認，在你的辦公室裡，就是有些主管或同事「感覺比較聰明」，好像不管碰到什麼問題，都能很快提出精闢的見解。你甘於承認自己比較笨嗎？

關於「想得快」跟「想得慢」(或想不出來)的差距，有點像是你已經背好「8×5=40」，還是用「8+8+8+8+8」累計算出40這個答案。會背公式並沒有比較聰明，只是比較快罷了！但是，快很重要嗎？日本作家勝間和代在《培養商業腦的7種組織力》提到，「判斷速度快的人，得到結果也比較快，進一步運用這個結果做出新的判斷，就能創造出這種判斷的良性循環。」

勝間和代認為，要加快判斷速度，必須建立在「組織架構」(framework)上，而組織架構的定義是：由「假設、概念、價值和做法」所構成的一套觀察現實環境的方法。簡單說，你常聽到的SWOT矩陣，就是一種思考架構，讓你在思考公司發展方向或盤點個人工作能力時，能夠快速找出4個切入點，省去了「從零開始」的不知所措。

當然，無論是任何公式或架構，既然指出了一條路，就會產生局限，讓人覺得只有一條路可走。關於這點，倒也不用太過擔心，背心法、練招式，是為了讓你有機會上場格鬥，但上場後，如果無法視局勢與對手而調整應變，大概立刻就被看透擊敗了。所以，多備妥幾個思考架構或工具，先求「有」(想法、假設、做法)，接著就能驗證可行性，再提出更精確的構想。如此反覆演練，你就會漸漸把架構或工具熟記、內化、終至遺忘，融會貫通成一套屬於自己的思考架構，變成聰明人。

執行副總編輯 齊立文

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

數位時代 經理人 Design 藍鯨 男裝

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
張玉琦 Amy Chang, Senior Reporter
採訪編輯 郭子苓 Lena Kuo , Reporter
陳立唐 Lewis Chen, 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 陳梅慧 Faye Chen, Senior Designer
美術設計 許宏志 Ken Hsu, Designer
江書瑾 Shujin Jiang, Designer
吳孟蓉 Meng Jung Wu, Designer
陳怡縉 Yi Chin Chen, 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
行銷企劃資深經理 李嘉琪 Nicole Lee, Marketing Senior Manager
行銷企劃副理 蔡瓊玲 Eileen Tsai, Assistant Marketing Manager
劉冠佑 Nick Liu, Assistant Marketing Manager
行銷企劃專員 吳孟純 Jocelyn Wu, Assistant Marketing Commissioner
陳宜成 Kyle Chen, Assistant 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
資深專案經理 陳欣宜 Linda Chen, Senior Project Manager
鄧書舜 Shuyi Teng, Senior Project Manager
專案經理 吳憲政 David Wu, Project Manager
業務副理 卓欣蘭 Daphne Chuo, Deputy Manager
業務行政 陳欣惠 Nana Chen, Sales Administrator

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
資深專案企畫 王紫炘 Violet Wang, Senior Project Coordinator
陳雅芝 Natty Chen, Senior Project Coordinator
專案企劃 朱芳韻 Christine Chu, Project Coordinator
黃郁茹 Yuju Huang, Project Coordinator
陳佩君 Patty Chen, Project Coordinator
專案行政 李翎毓 Ling Yu Lee, Project Administrator

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
行政助理 胡育琪 Kiki Hu, Administrative Assistant

讀者服務
讀者服務主任 劉珍珍 Jane Liu, Senior Customer Service Supervisor
讀者服務 張雅齡 Ya-Lin Chang, Customer Service
讀者服務助理 盧彥蓁 Yen Chen Lu, Customer Service Assistant

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

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

努力做君子

君子要求的是一個人一生的行事作為，是一輩子永無休止的考驗，而每一次的決定、選擇，都會影響到是否背離「君子」的原則，因此只有不斷堅持、自省、檢討、悔悟、學習，才是成為君子的不二法門。



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

小時候有些夢想，想做些偉大的事，這些想法現在想起來，都會臉紅。後來夢想沒了，可是現實仍在，我是誰？我是什麼樣的人？別人怎麼看我？這些問題仍然留待我自己解答，經過這許多年，年華已經老去，一生也即將蓋棺論定，這個「我是誰？」的問題，正等待我自己填上清楚的答案。

我心中有一個尚未完成的答案，那就是成為一個「君子」。我期待我是一個「君子」，我堅持了許多年，也堅持守著許多原則，都是在朝著「君子」邁進，但尚未成功。

為什麼是「君子」？做為一個從小被儒家思想薰陶的人，「聖賢」是我的人生目標，但是從很年輕時，我就知道「聖賢」不是我這個凡夫俗子所能期待，而這也正是那個讓我臉紅的夢想。

不過，在聖賢之外，「君子」是《論語》上最常出現的典範，而且經過我的理解之後，「君子」雖然是個令人尊敬的名稱，但絕不是遙不可及。

按照我的理解，君子是古代貴族的稱呼，後來被延伸為平民中，富有禮儀規範，且具有高道德標準的人。君子並不需要有絕對的功業，也不一定要立德、立功、立言。

《論語》中有許多有關君子的說法，多數為修身養性的描述，如「君子不憂不懼」「君子成人之美」「君子不重，則不威」「君子恥其言而過其行」……這些都是自我修身，檢驗就有可能達成。

另外，君子還常與小人並稱，如「君子坦蕩蕩，小人長戚戚」「君子喻於義，小人喻於利」「君子求諸己，小人求諸人」……這又說明君子是相對於小人的一種境界，我不希望自己是小人，當然期待成為君子。

根據這些論述，我得到自己對君子的定義：君子是芸芸眾生中的十步芳草，只要有學識、有修養、有品格、有堅持、有所不為的人，就有可能成為君子，因此在不需要立德、立功、立言的前提下，我以「君子」為目標，應不是太浪漫的想法。

而根據世俗社會的習慣，表裡不如一、言行不一致，說一套、做一套的人，被稱為「偽君子」，因此君子還有另一個非常重要的世俗定義：表裡如一，直道而行，不掩飾自己的缺點、不隱藏自己的好惡，讓別人不需要猜測、試探，是一個容易相處的人，這就是「君子」。

表面上，君子的境界不難達成，都是一個人自我修煉、遵循一些與人相處的基本原則即可，但是當我把自己的人生目標，從聖賢、偉人，限縮到君子之後，才發覺這是更困難的目標。

因為君子要求的是一個人一生的行事作為，這是一輩子永無休止的考驗，我每天都會遇到各種不同的考驗，而每一次的決定、每一次的選擇，都會影響到我的行事作為是否背離「君子」的原則。因此這是一生的競賽，沒到最後一刻，我不知我是否是個「君子」。

不斷堅持、自省、檢討、悔悟、學習，這是成為君子的不二法門，我正在途中。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

經理人的每一天

經理人的每一天，都要建立並累積避免向短期妥協的能力，同時強力地溝通長期利益的價值觀，建立起始終追求下一個卓越的企業文化。用文化來「塑造」決策，讓決策成為水到渠成的共識。



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,

在業績檢討會議上，業務主管當眾拍桌、拒絕檢討，認為客服部門要求品質不佳的商家退出賣場，扼殺了他的績效。我應該下手處理，但公司股票上市在即，萬一他離開導致業績下滑，後果會非常嚴重。

~Gary

Dear Gary,

經理人的每一天，幾乎都在和「兩難」共處。

為什麼難？盤點起來，決策都有兩種效應：長期與短期。長期、短期都有利，或是長期、短期都有害，決定起來都不困難。但是，如果長期有利、但短期必須付出代價，或反之，短期奏效、但長期會讓組織受傷，我們就必須在承擔立即性困難或長期抗戰之間，進行痛苦的抉擇。

舉另一個兩難的案例。有一家績效向來優異的企業，採購主管偷偷兼營直銷副業，並要求供應商與同仁，都成為他的下線，還約定每月最少訂貨金額。不勝其擾的同仁私下舉報，因為當事人的先生就是王牌業務，上司權衡之後認為公司並沒有實際損失，又為避免業務跳槽敵營，決定保持緘默。沒多久，公司就開始爆發離職潮。

究竟要堅守團隊紀律與操守的原則？還是維持營收穩定，同時保護自己當下的績效？無論翻閱哪一本管理書籍，答案都會是長期比短期重要，就如同上一個例子，維持表面平靜的結果，終究還是帶來業績的流失。但是，在實務中多數的決定，都會向短期效果傾斜，例如，工作繁重需要人手、搶業績保護獲利等等。因為眼前的利益容易說服，近在眼前的痛苦則急於迴避，尤其愈是資源有限的組織，愈無法承擔短期利益受損的風險，更易於向短期妥協。

另一方面，許多組織成立夠久、也有若干基礎，卻仍然只看短利、常態性得過且過，原因就在於組織內部也許忙於存活、忙於成長，但對於哪些是組織長期利益的價值觀，卻從未建立強而有力的共同語言。於是，品質是對的，但爭取業績也沒錯；紀律操守是對的，人際和諧也沒錯。要不了太久，成員習慣於苟且，離卓越也就愈來愈遠。

如何脫離「兩難」？管理大師亨利・明茲伯格（Henry Mintzberg）說：「有效的管理者既不是指揮，也不是木偶，他們即使受到牽制，依然努力掌控局面。」如何做到呢？「管理者會為自己創造一些義務，並從其他義務中受惠。」

創造哪些義務呢？我想，經理人的每一天，都要建立並累積避免向短期妥協的能力；經理人的每一天，都要強力地溝通長期利益的價值觀，建立起始終追求下一個卓越的企業文化。

用文化來「塑造」決策，讓決策成為水到渠成的共識。

~Wennie

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

創新的新解

有別於過去依循外部環境變化的企業創新，近年來，設計正從企業內部的制度和流程下手，結合公司的定位、品牌、產品與行銷，對內對外傳達一致訊息，成為企業創新的熱門選項。



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。

創新的關鍵因素是什麼，能不能被歸納總結，成為一套系統，進而被學習和複製？這是個大問題，而且在近年被熱烈討論和研究，這也是最近在台灣出版的翻譯書《X創新：企業逆轉勝的創新獲利密碼》（Innovation X: Why a Company's Toughest Problems Are Its Greatest Advantage）出現的背景。

之前，哈佛商學院（Harvard Business School）教授克雷頓·克里斯汀生（Clayton Christensen）在《創新者的兩難》（Innovator's Dilemma）中，提出「破壞式創新」（disruptive innovation）的概念，回答了創新的不連續性特質，解釋了為何新公司總是有機會，而老公司總是碰到問題的現象，以及創新的來源和方法。這更多是從企業的外部環境來看，從競爭對手和行業結構變化來看創新，以及企業本身該如何回應與超越。

《X創新》這本書的作者來自知名的青蛙設計（Frog Design）公司，擁有豐富的客戶經驗，他的立論是從制度和流程下手，更多是從企業內部的作業（operation）來回答創新的問題。這更像是一本談「設計管理」（design management）的書，而不是談一般管理的書，跳脫傳統認知上，設計是為產品做外型規畫的功能性思考，進入以設計為策略思考，將公司重新定位，並依此發展品牌、產品和行銷方案。

設計管理是一個新領域，前幾年青蛙設計和史丹福大學（Stanford University）合作，在商學院的MBA課程裡開設設計管理，反應很好，目前美國多所商學院都已加入此一課程。設計不再只是設計人員該懂的專業，而是企業高層和決策人員都要懂的知識，目的不是去做設計，而是了解如何結合設計到公司的定位、品牌、產品和行銷中，對內對外傳達一致訊息。

特別在蘋果近年以i系列產品橫掃全球、登上全球市值最高企業後，設計管理正成為顯學，而青蛙設計正是從蘋果成立之初就與它合作的設計公司，在這個題目上擁有發言權。不只是青蛙設計，包含IDEO和Ziba等其他美國設計公司，近年也都已轉型，從過去為客戶提供設計服務，到近年為客戶提供設計管理顧問服務，從設計師轉身成為企業顧問，像麥肯錫（McKinsey & Company）和埃森哲（Accenture）的企管顧問，設計這個行業也正經歷破壞式創新，這使得他們談這件事更有說服力。

近年設計在台灣引起許多關注，並逐步從全球流行話題深化到台灣本地實踐，並進入企業管理範疇。今年10月更有3項世界設計大會在台北開會，把它做為新的國家競爭力議題來討論，呼應建國百年的慶祝活動。

企業最困難的問題，能不能轉化成最大優勢？如果做不到，可能就倒過來，最大優勢會淪為最困難的問題。設計管理會不會是企業創新的答案？還待時間考驗。可以確定的是它會是答案中的一個熱門選項。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

康林品質致勝心法－

通過勞委會評鑑肯定，使命感精益求精

從事人本服務行業，康林人早已把追求品質內化在日常作業當中、不但精確計算服務量，也搭配主動貼心的關懷措施。在拿下全國品質評鑑的佳績後，康林無私地公開打造品質力的核心思維，期許能為提升人力仲介服務業社經地位貢獻一份心力。

最近一年度(99年)的勞委會「外勞仲介服務品質評鑑」成績已於八月揭曉。康林國際機構暨所屬公司成績斐然，包括：康林國際、台灣阿信、昇詮、又禾、來得、展林、新兆宇和福爾摩沙等公司，都在本屆評鑑中榮獲A級肯定。

但佳績不僅於此。經營新竹地區業務的來得公司，更在990家參選業者當中脫穎而出，是唯一獲得滿分者。這是來得公司連續第三年蟬聯「全國評鑑總成績最高前五名」，並獲得「區評鑑總成績最高」的大獎。

得獎捷報傳來之際，不斷創新服務的康林再度啟動一項領先同業的新創舉。這一回，每當雙語客服人員親訪或電訪過被照顧人、雇主和外勞，次週就有一通簡訊向雇主通報服務行動；宛如刷信用卡超過特定金額，銀行就來簡訊通報確認消費一樣。

此舉是康林另一次貼近雇主關係管理的新作為，也突顯在服務品質的追求過程中，精益求精、好要更好的堅持。



榮獲勞委會副主委潘世偉（中）頒發「全國評鑑總成績滿分」及「區評鑑總成績第一名」肯定

追求品質，康林人的DNA

因應勞委會舉辦的外勞仲介服務品質評鑑，康林在五年前建立相關的評鑑規範與制度後，機構所屬公司就連年拿下A級的好成績；接續幾年隨著業務擴展，增設不同地區的新公司，也都能維持高比例的評鑑佳績。

追求品質對康林人而言，是一種內化在日常作業的反射動作。像是敢明明白白告訴雇主：「我們哪一天做了什麼服務。」就是一種自信的敬業表現；而以「顧問師」稱第一線業務人員，也是執業品質的自信，因為他們能針對雇主需求提供人力規劃，也熟悉法規，絕不讓客戶誤踩地雷。

康林表示，「我們的終極目標要做到，每位顧問師、雙語客服人員到所有營運支援人員，都在第一次就把事做對、不出差錯。」為了落實這個看似簡單的標語，康林史無前例設計了「各部門表現績優競賽」，把工作確實做對，就有獎賞；甚至運用同儕效應的激勵技巧，讓員工有意識地不落人後，力求把事做好做對。

人本服務，質量缺一不可

康林起初控管服務品質的核心是一套客戶關係管理系統。輸入服務行為資料、經過統計分析，把服務量透過科學方法具體計算出來，再搭配嚴謹的客服考核方案。一步一腳印的紮實行動，讓去年每月超過周期的未服務率僅有3%以下，今年則將挑戰1%以下的超高標準。

但，有了數據並不夠。因為人力服務仲介講求人本為導向的工作，要在硬

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

MT Promotion



康林國際連年榮獲各界肯定

梆梆的制式流程當中，想方設法添增人情味，特別是能觸動雇主和被照顧人心情的舉動，才是務實的服務品質。

於是，康林採行了「屬地策略」。只要被照顧人移居到另一個服務區域，康林的服務立即接手，標準服務流程無縫實現。而新實施的「客服服務完成簡訊通知雇主專案」有更多細心考量。它不但讓大多數不與被照顧人同住的雇主，透過簡訊通知掌握親人的照護狀況；通知時間預定在每周二上午九點後，避開上班族周一的繁忙點，並在簡訊第一句宣告免回覆、加註客服電話等做法，再再降低雇主可能有的詐騙疑慮。

終身學習，自我提升不二法門

持續學習，也是康林提升工作品質的常態方式，尤其是每月舉行的主管及幹部讀書會，更帶有濃厚的競賽性質。每月特選一書，約有七十多名主管及幹部與會，一次抽三名報告閱讀心得，因為有同儕競爭壓力，人人都準備充裕、不得馬虎。

讀書會還有個配套設計，每一回要從幕僚和區域主管當中，擇二人當講評，透過不同層級人員的想法交流，企圖激盪出更多思考的火花。

例如，今年七月，品牌單位主管就以圖解的力量為題，示範如何精要地把長篇大論，以圖解搭配簡約文字，明白傳述給閱聽眾或是雇主。活動策畫團隊直言，「提升表達能力的學習從不嫌晚、也不嫌多，在我們的人本服務過程中，這種學習不可缺少。」

矩陣管理，專業支援見綜效

一般外勞仲介同業大多採取直線、功能導向的組織模式，但康林罕見地實施矩陣式管理，這也造就整個組織維持高服務品質的基礎。

例如，康林國際機構每個所屬公司的人員除了隸屬各區主管帶領之外，還獲得總公司各幕僚單位的支援。交叉管理的好處是，能讓兩股管理資源的專業產生綜效，彼此分擔管理負荷，也可掌握各區經營動態，即時回應緊急問題。

品質力也反映在康林獨特的「員工回任、年資折半」機制。一般而言，人仲業的客服人員要養成一定程度的專業水準，大約要二年時間，一旦人員離職異動對公司都是不小的損失。於是，康林不但歡迎合宜又專業的離職員工回任，也會因應他們的工作表現，把先前在職服務的年資折半計算——因為留住好人才，比培養新人的成本更低。

使命感發酵，致力提升產業地位

今年，康林總經理李超群榮獲「中部地區傑出總經理」獎，他直言願意參選，為的就是把康林這些年來努力建置的制度、服務理念，有系統且無私地公開揭露。

康林重視品德操守更甚於業務績效，堅信聘用對的人，才是提升行業品質力的關鍵。李超群總經理認為，「人仲業這一行的社會地位還有很大的提升空間，我們身在其中，對推動產業品質的升級有責無旁貸的使命。」

李超群期許：「唯有人仲業服務的資訊越透明，社會大眾明瞭哪些服務作為才是正派經營業者能提供的，兩方有了良善的理解與交流，這一行的社會地位就有向上提升的機會。」

HTTP://QMAG.ORG

康林國際機構 KANGLIN INTL INST.

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

從台灣企業百年來的發展軌跡，除可窺見不同年代的氛圍與代表企業外，也可藉此反省過去的成果與生態間的平衡關係，以及思索面對中國崛起與全球經濟時，台灣經驗可以創造何種差異化的價值。

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



探索台灣百年企業

一個國家能活過100年不容易，一個企業要活過100年更難。根據政大台灣企業史研究團隊調查，台灣共有一百多家「百年企業」，大部分是食品、糕餅、茶葉與手工藝等維持家族經營的微小型企業，較大型的則有丸莊與郭元益。經過查訪，這些老字號到了第三代、第四代，常苦惱於沒人願意繼承，祖先傳承的技藝、配方與工法無以為繼。

日本的老字號更多，《一千年的志氣》記載，這些企業與時俱進，將舊工藝應用在科技產品上(例如手機)，但仍在快速凋零中。友人曾說，台灣不會有「百年企業」，因為日據時代日本人只准台灣做「買賣業」，所以台灣企業現代的經營方式，是國民政府遷台後才開始建立。

因此，若要研究台灣百年來企業的發展，百年老店雖然具有「歷史」意義，卻不太能夠反映台灣整體的發展。所以，政大企業史研究團隊決定按時間推移，捕捉各個年代中對台灣產業發展及民生經濟有重大影響的企業(而且不拘泥於100家)，完成《百年企業・產業百年》一書，以時間為軸，不同產業為經、專論為緯，編織成台灣企業發展的百年圖像。

書中將台灣企業發展劃分成幾個時期，並提出代表性企業。民國40年前的「新生期」，以台灣為生產基地與創匯來源的台糖，和從大陸遷台的招商局為代表；民國41～50年為「重建期」，以基礎工業的台灣水泥與主導美援的中華開發為主；民國51～60年為「安居期」，以紡織業的遠東、食品業的味全、汽車業的裕隆為代表；民國61～70年的「樂業期」，以家電業的大同、石化業的台塑、鋼鐵業的中鋼為主，加上快速崛起的機車產業；民國71～80年進入「產業升級」年代，以半導體的台積電、電腦業的宏碁、中小科技業雷虎為代表。

民國81～90年是因應自由化的「轉型期」，以金融業的國泰與富邦、通路業的7-ELEVEn為代表；民國91～100年的「創新期」，以誠品、錢櫃與好樂迪，加上音樂產業、婚紗業為代表。在創新期，有些企業選擇西進，如頂新、富士康；有些走向國際品牌，如法蘭瓷、巨大、宏達電；更有些進軍國際連鎖企業，如鼎泰豐等。

這些企業在特定的時空下，掌握時代契機與政府政策，並隨著外銷全球市場的興起，引進技術或以獨到方法，創造企業王國、改變民生消費型態，形成台灣今日的形貌。

此外，書中也以「專論」方式，討論台灣百年老店、五大家族外資企業、黑手中小企業、公營事業民營化與傳媒廣告，以及曾經是世界第一但已沒落的產業，如夾板、聖誕燈等。

過去100年來，台灣從求「生存」、做「生意」到講究「生活」，我們一方面要反省過去成果與生態間的平衡；另一方面則要思索面對中國崛起後，台灣可以創造何種差異化價值？台灣經驗對華人、甚至是全球的意義又是什麼？

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

巨鷗科技 以愛與跨界創新，帶動組織持續成長

在今年的「國家人力創新獎」及「台灣優良CSR中小企業」得獎名單中，會發現有一個同時獲獎的創新企業—巨鷗科技。過去，人力資源培訓發展或企業社會責任（CSR）似乎是只有大型企業才會關注的課題，但成立剛滿10年的巨鷗科技，以熱情、創新、專業主義為基礎，卻一直默默的推動以愛與跨界創新為核心的公司經營理念，終於在今年開花結果，榮獲雙料殊榮。



總經理高治中(右)與管理部經理蔡慧珍(左)獲頒2011國家人力創新獎

整合跨界人才，激發多元創新能量

巨鷗科技是一家專注空間資訊系統（GIS）、適地性服務（LBS）、政府施政計畫管理（PMS）、資料倉儲（Data Warehouse）及商業智慧（BI）等資通訊技術的空間科技設計顧問團隊。自成立以來協助許多政府單位與民間企業改善流程與創新：2008 年時為提供客戶更完整的專業創新服務，另成立巨鷗整合行銷有限公司，提供品牌設計與行銷及數位整合的整體方案。

由於自許為知識與創新產業的前鋒，巨鷗十分重視人才的養成，為鼓勵同仁持續進修，除在公司內成立各種專業與技術社群外，更與逢甲大學創新育成中心及國際專案管理學會(PMI)共同成立跨界創新學院，希望引領巨鷗人與在地人才的跨界學習思維，透過多元交流，激發創新思維。此外，每年安排同仁參加多元化的外訓與研討會，體驗各種創新思潮與技術的產業化應用；亦鼓勵同仁自行組隊角逐各項比賽。

發展「巨鷗人才發展地圖」則是巨鷗在為人才發展上的另一項創新，透過地圖的方式引導巨鷗人在每一個階段/每個職位所需要的專業與能力，讓人才在講究創意之外，發展上也能夠更踏實也更有所依歸。

「巨鷗人不只是Work Hard，更要Work Smart」，巨鷗總經理高治中強調，巨鷗藉由提升工作中的學習機會與環境，建立同仁間彼此溝通互助的管道，是讓巨鷗人擁有源源不絕創意與活力的最大動力。

以實際行動回饋社會，讓「愛一直閃亮」

隨著全球永續發展及環保議題不斷升溫，CSR社會責任已成為企業最重要的核心任務之一。為了讓公司的文化與社會責任結合，巨鷗科技在總經理辦公室與管理部的共同推動下，以「巨鷗動起來」與「愛一直閃亮」為口號，讓巨鷗人走出辦公室，實際參與社會公益，除了捐贈二手物義賣，積極參與捐血活動、健走淨山、愛護流浪狗等活動參與，為社會盡一份心力外，也和許多公益團體如台灣世界展望會、大台中幸福家庭快樂城市推動聯盟合辦「健康家庭，快樂義走」活動，及籌備整年度公益主題活動「愛一直閃亮」，讓每位巨鷗同仁以實際行動，將愛的力量傳遞到社會每個角落，也讓CSR在巨鷗人的心中內化、深根、茁壯。

在勞資關係方面，以實際行動鼓勵同仁進修、成長，重視每個人在公司的發展舞台，並關注工作與生活的平衡發展。在環保節能方面，公司從上到下確實做到省水節電及無紙化線上簽核等。

此外，巨鷗也為培育在地優秀人才持續努力，除長期透過各種授課、演講、研討會等方式在大專院校中與學生互動，持續提供大學「巨鷗創新獎學金」以鼓勵學生的創新思維外，並持續執行巨鷗職場創新計畫（GEO LAB Project），提供中部各大專院校學生可以到巨鷗進行實習，透過職場的體驗與多元的學習方式引發學生創意，也建構實習生們落實夢想的執行能力!

巨鷗科技x巨鷗整合行銷
http://www.geo.com.tw

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

市場是需求的集合，通常，創造需求的不是你，是市場中每一個體的連結與互動行為。連結的市場中，需求很難分析與規畫，不如學會觀察市場，看看它本身能創造出什麼需求。



盧希鵬
台灣科技大學管理學院
院長

企業的錢在哪裡？談市場模式

我將過去4年在《經理人月刊》寫的「講理」專欄文章集結成冊出版了（《為什麼無法控制我的狗》，商周出版），包括了44項理論，講述我在管理學院所教的14堂管理課。我覺得理論對經理人很重要，因為有「理」走遍天下，無「理」寸步難行。

不過當初在決定書名與目錄時，出版社與我都在考慮，要不要強調這是一本關於「理論」的書？畢竟對管理有興趣的人，多過於喜歡讀理論的人，這是「市場」的考量。

那麼。什麼是市場？市場是分析規畫出來的，還是創造出來的？

在上一期的價值理論中，我們強調：「商品或服務本身並沒有經濟價值，而是因為人們對它的需求，才彰顯出其價值」。市場就是需求的集合。

如果需求是被分析、規畫出來的，大多數的經理人可能沒有讀理論的需求，所以我的書沒有市場。如果需求是創造出來的，這本書就要負責創造理論的潮流。創造市場，就像宣教士一般，不過很可能會因理念而殉教。所以，記住，創造市場的通常不是你，是市場本身。許多時候，要學會觀察市場，看看市場本身能創造出什麼需求。

分析調查，在規畫好的市場逐利

過去人們習慣規畫市場，將市場大致分做三種模式：

1.大量市場模式 （mass market）：

大量市場指企業假設市場需求都是一樣的，並不強調不同市場區隔中的不同需求。像是《聖經》不講分眾，就這麼一本。

企業只要能夠，應該要先追尋大量市場。有些經理人讀書把腦袋讀壞了，一開始就要少量多樣，甚至是客製化。在經濟效益上，大量市場的成本最低，獲利也最高。像是可口可樂只賣一種口味，iPhone只有一種機型、阿宗麵線也只賣一樣麵線，全球麥當勞賣的漢堡套餐也很類似。

因為大量、所以成本低，因為大量，所以專精。只有當大量市場沒機會了，或是有太強的對手，才會避開正面衝突，以少量多樣開發利基寬度與區隔市場。

2.利基市場模式（niche market）：

利基市場是針對某一特定對象的需求，所發展出的商業模式。像是針對某一特定買家發展的供應鏈，或衛星工廠針對中心工廠的需求生產商品。

以前討論過的「組織生態理論」（見《經理人月刊》第76期，或我新書中的第26號理論），將產業視為一個生態系統，不同企業扮演自己的角色，尋求共生或寄生，像是公雞司晨、小狗汪汪叫、仙人掌生在沙漠。我們強調企業的利基寬度要夠廣，面對變化時才容易生存下去。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



3.**區隔市場模式**（segmented market）：指的是依照人口、地域、生活型態、需求與對象等因素，將市場做區隔，並選定某些區隔做為目標客戶，以避開與主要競爭者的正面衝突。區隔、定位的目的在於發展出自己的特色，避開完全競爭，進入區隔中的寡占市場。像是運動鞋市場中又開發出慢跑鞋與籃球鞋、賣場分成量販店與便利商店，我的書在博客來被分做商業類，區隔市場只要規模夠大，就能避開主要競爭者，獲取利潤。

連結互動，在未知的市場創造需求

市場是由人所組成的，網路科技正在改變人們連結的方式。在連結經濟時代，市場不單是區隔，也是連結的（connected market）。其中還可以分做（1）連結的客戶，（2）連結的廠商，與（3）連結的客戶廠商。傳統的市場，是靠調查與分析出來的，但是在連結的市場中，因為連結產生互動，許多需求是被創造出來的。像是有次我到大潤發買牙膏，逛了一圈出來，一購物車的商品，就是忘了買牙膏。連結，讓需求不再只是被調查，更是被創造出來的。

面對連結的市場，需求很難分析與規畫，此時與其規畫市場，不如觀察市場。過去行銷，講求將人帶到我的店裡來；網路行銷，要開始把我的商品，帶到有人的地方去，同時開始要學習與競爭者共存，與企業夥伴連結。

重點是，錢在哪裡？

台灣的電視新聞常有一種畫面，強盜搶銀行被抓，記者拿麥克風追著跑，急著問一個大家原本以為很重要的問題：「為什麼要搶銀行？你後不後悔？」此時歹徒很狐疑地看著記者，心中可能在想：「因為銀行有錢啊！我還去搶圖書館不成？」

這是台灣媒體記者常問的蠢問題，不過後面卻有一個許多經理人忽略的大道理：連強盜都知道要往有錢的地方去搶劫，那麼企業的經理人，你知道錢在哪裡嗎？

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

部屬常認為主管難以接近，或太忙碌沒時間聽取建言。但組織運作的秘訣在主動，部屬若能掌握溝通發球權，經常且主動地向上溝通，管理的鴻溝將會縮小，管理與被管理的界線也將變得模糊。

林文政
中央大學人力資源管理研究所副教授



讓老闆聽話：向上溝通3大技巧

向上溝通是指訊息從低階流向高階，或是從員工流到主管。組織中若只有向下傳達、缺乏向上溝通，將使訊息循環圈中斷，活絡的資訊終將陷於窒息。而無法獲得下屬訊息的主管，將很難進行決策，或導致與部屬間的關係緊張。

員工在組織中或許無法成為為數不多的主管，但每一位員工都必然是部屬，因此向上溝通至少跟向下溝通同樣重要，甚至更重要。學習如何向上溝通，也是組織中每位成員必修的功課。以下3個建議，可以讓每位部屬的向上溝通更順利。

吸引注意，用同理心說出共同經驗

1.要能吸引主管注意：戰國時齊國的靖郭君田嬰，打算在自己的封地薛興建城池，由於此舉可能引起齊王的猜疑，不少門客前去諫阻，因此田嬰吩咐屬下，如有賓客再來勸諫，不許通報。但有位齊國人來到薛地，求見田嬰：「我只說三個字就走，要是多一個字，甘受烹殺之刑。」於是田嬰決定接見。

這位客人快步走到田嬰面前，只說了「海大魚」三個字後，轉身就走。田嬰不了解他的意思，便追問：「先生還有要說的話吧？」客人回答：「我不敢拿自己的性命開玩笑，多說一字，我就沒命。」田嬰只好回答：「沒關係，請先生儘管說吧！」客人就說：「閣下沒聽過海中的大魚嗎？用魚網抓不住它，用魚鉤釣不住它，但一不小心離開大海，連小螞蟻都可吃掉它。」

「以此相比，其實整個齊國也就如同閣下的大海，閣下如果能得到齊國長期庇蔭，還需要在薛地修築城防工事做什麼？如果閣下失去了齊國，就算把薛地城牆築得跟天一樣高，對你的安全也沒什麼助益呀！」

田嬰終於醒悟，稱讚說：「好主意。」於是停止了築城的事。

每個人都有好奇心。故事的主角承諾只說三個字，否則願接受極刑，這樣的說話方式喚起田嬰的好奇心，因此有機會述說「海大魚」的比喻故事，而打消了田嬰築牆的念頭。就算「海大魚」的比喻極為貼切，但如果田嬰不願接見，後續的故事也不會發生，所以，向上溝通的內容固然重要，但如何吸引主管的興趣，讓主管產生好奇心而有傾聽的意願，往往更為重要。

2.分享共同經驗：漢初劉邦打算廢呂后所生的太子，另立戚夫人的兒子趙王如意為太子，大臣們都反對，但劉邦心意已決。呂后眼看無望之際，想到已雲遊四海的功臣張良，將他找回來商量對策。

張良建議：「這件事難以用口舌之辯來爭取，現今只有爭取過往君王一直想招納而不可得的四位賢者出山協助，否則別無他法。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

台鹽多角化經營成績不俗　導入叡揚人資系統調效能

鹽選轉型　60年老店突圍飛越藍海

伴隨台灣走過60年，見證經濟起飛、民營化轉型及產業結構調整，綿延西南海岸在豔陽下如白雪般閃閃發光的鹽田，隨著臺鹽轉型創新，鹽田兒女身影不再，小說場景變成觀光景點，而鹽品不再只是調味，轉為生技業之美麗結晶!

擴充成長　舊人資系統面臨淘汰

「民國88年之前，臺鹽90%的營收都是鹽!」臺鹽實業股份有限公司行政處處長戴瑞衡表示，短短十年間，臺鹽多角化經營，跨足鹽、水、保養、保健、清潔用品以及鹽雕六大類產品，相較於以往專注於鹽品生產販售，整體組織變得多元且複雜，再加上民營化後的人力精簡，更凸顯人事系統老舊問題，「藉由導入叡揚RADAR人力資源系統打通e化脈絡，去掉繁雜的人工紙本，提升效能新契機。」戴處長強調，紮好人資系統基礎馬步後，中長期將往目標管理及績效考核邁進。

過往，因為舊系統只能做簡單發薪動作，故內部耗費許多人工作業，「以前列印薪資單要一批一批印，往往就需要耗費半天時間，還要面臨可能印毀的潛在風險。」戴處長強調，新系統上線之後，就跟400多份薪資條說掰掰，免去發送人力、搞丟、個資洩露問題，透過線上薪資查詢，同仁e點就清清楚楚，達到高效環保綠營運之目的。

導入叡揚系統　效率大進補

IT就像是加速器一樣，尚未導入RADAR之前，請假幾乎是人工化，除了手寫假單不便不環保之外，還得一層一層跑，想要問還剩幾天假還得向人事組詢問，戴處長表示，新系統上線後，線上請假幾秒內就完成，「現在差勤資料同仁DIY就清清楚楚，不但省時又省力，實在是一兼二顧！」



此外，臺鹽從北到南都有門市據點分布，通霄嘉義也設有工廠，位在台南的總公司的確需要一套全盤管理工具。「之前，總公司採刷卡制、通霄廠用指紋機、嘉義廠則以打卡為主，會有一本多綱的問題。」戴處長說明，現在統一採用刷卡機制，並與系統資訊結合，達到即時統一管理的目的，並提高資訊完整度。

人力控管e化　統籌管理無死角

回歸策略面，戴處長坦言雖然臺鹽只是先建立人事資料及差勤系統，為完整人資系統輪廓的第一步，但這一步的確也提升工作效率及強化同仁對於線上作業之信心與熟悉感；對於長官來說，藉由這些量化數據可以更善於管理，發揮人力運用之極限。

實際上，人資系統線上作業看似輕鬆，但系統從無到有的背後也有不為人知的辛苦，包含臺鹽人事組、資訊組及叡揚三方團隊的南北協力合作，不僅要在短短幾個月把以往所有人事資料移轉到新系統，包含各單位資料收集、抓取補登資料及編碼統整等方面下手，環環相扣下還得跟時間賽跑衝刺，甚至貼心地替年紀稍長或是在生產線的員工作加強版教育訓練，如此面面俱到大費周章，就是希望能夠一次到位，把基礎打好，讓長遠目標可以更順利。

臺鹽人的踏實誠懇就如同鹽晶體一樣，內斂地折射出光芒，一步一腳印，永續經營!

RADAR人力資源管理系統 全方位守護您的企業人才



Radar 睿達人力資源管理系統 http://www.gss.com.tw/hr/

在人資e化平台，RADAR人資系統能滿足企業在選、用、育、留四大管理流程上所需的自動化功能，配合企業人資策略的發展藍圖，提昇企業競爭力。

叡揚資訊聯絡專線：(02)2586-7890　轉125　高小姐

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

不妨令太子寫封謙恭的信，趨車親顧茅廬，請他們入京。若他們願來，則尊為上賓，與太子一同上朝，讓君王看到有四位賢人輔佐，或可打消君王廢太子的念頭。」

呂后按張良的建議而行，果然，當劉邦見到太子身邊有這四位自己一直無法爭取到的賢者在輔弼，便放棄廢太子的計畫，而對戚夫人說：「我本打算改立如意，但現在太子有這四人輔佐，他的羽翼已長成，無法被更替了。」

原來，這四位老人（東園公、綺里季、夏黃公和角里），都因劉邦態度傲慢而逃匿山中，不願為他效勞。劉邦千請萬請，都無法令他們出山，而太子卻有這個能耐，劉邦因此對太子刮目相看，改變了事態的發展。

張良幫太子擬了一個以事實為基礎的說帖，讓四賢士成為太子與父親劉邦間共同的經驗，用活生生的事證，不講半句巧言，完成了最好的向上溝通。

3.揣摩主管的心理與期望，發揮同理心：

戰國時代，秦國宰相范雎的封地汝南遭韓國侵占，秦昭襄王問范雎：「臣相失去自己的封地，會不會很難過？」范雎回答：「臣並不難過。」昭襄王又問：「為什麼不難過呢？」范雎回話，說他原本是一介小民，本無封地，如今失去封土，就等於恢復原來的樣子，為何要憂傷難過呢？

昭襄王覺得范雎的話不合情理，就向將軍蒙傲說：「我只要有一個城池被敵人圍困，就寢食難安，可是應侯范雎失去自己的封地，卻說他毫不難過，這是什麼道理？」蒙傲說：「不妨讓我去查一下實情吧！」

於是蒙傲去見范雎說：「我近來悲憤、很想去死。」范雎驚訝地問：「將軍為何如此說呢？」蒙傲回答：「君王拜應侯您為師，不只秦國，全天下都無人不知、無人不曉，現在我僥倖成為秦國將軍，卻只能眼看弱小的韓國背叛秦國，並且侵奪應侯的封地，我還有什麼臉活著？不如早點死算了！」范雎聽完，感動地向蒙傲道謝：「一切拜託將軍，想辦法幫我取回汝南吧！」

蒙傲用同仇敵愾、「想去死」的話，讓自己與范雎置身同一條船上，終於巧妙試出范雎喪失封地而難過的真實心情。蒙傲能試出范雎的真心話，關鍵在於他能用同理心去揣摩、設身處地。也因此，了解主管的心理與期望，是向上溝通的重要技巧之一。

主動地向上溝通，當上司的老闆

唐太宗和魏徵君臣的故事，大家耳熟能詳，一個以直言進諫聞名，一個以虛懷納諫著稱，但這種君臣關係，在歷史上極為罕見。期望主管都能像唐太宗一樣能虛懷納諫，恐不切實際，如同《韓非子》〈說難〉所言，向上溝通極為困難，不善用一些技巧不易達成。當我們要向上溝通時，不仿學學張良、蒙傲和那位不知名門客所用的技巧。

向上溝通很重要，但往往是組織中最缺乏的，部屬常認為主管高高在上難以接近，或主管過於忙碌、沒有時間與耐心聽取建言等，雖然這些可能是事實，但組織成功運作的祕訣在於主動，溝通也是一樣。

每一位部屬若能把溝通的發球權掌握在手，經常且主動地向上溝通，管理與被管理的鴻溝就可以日漸縮小，管理與被管理的界線也將變得更模糊。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

經理人的成功秘訣是什麼？除了大膽決策、具有責任感、肯定下屬、鼓舞人心、誠信正直之外，更需要社交力的培養，為了讓經理人有更多可以暢談的話題，增強社交能力，特別開闢：「n e T k—經理人談科技之美」專欄，讓經理人更有自信展現自我，往往也有助於商業世界的成功。



HTTP://QMAG.ORG

撰文— me　**圖片提供**—香港商標達國際汽車有限公司 台灣分公司

Think Blue超越技術層次

迎向未來的動力新價值

源自於最紮實的技術基礎，但卻能超越技術框架，進入更高層次的未來價值。
東方繪畫瑰寶《谿山行旅圖》，與德國VW的汽車工藝Think Blue，
異曲同工地詮釋出大自然最深刻的體驗與反省。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

北宋范寬的《谿山行旅圖》，是中國繪畫史上的大作，繪者巧妙利用色彩線條，勾勒心中感受的山川流水、高山岩石等鉅細靡遺壯闊自然景象，而其中的妙處，更在於繪者將山林、瀑布、旅人等遠近高低不同位置景物，均一五一十清晰地畫下來。換言之，整幅《谿山行旅圖》的畫面結構，從西方理性立體透視角度看，並沒有統一視覺焦點，但中國人卻有不同詮釋，因為東方觀點更著重技術層次背後的整體藝術價值，所以欣賞者還沒來得及思考關於視角問題，就已經被畫作所詮釋的景色所攝服了！

源於技術卻超越技術

《谿山行旅圖》之所以成為中國藝術史公認瑰寶，繪者工法嚴謹、觀察細膩，但更重要關鍵，卻是這些技術條件在繪者身上整合之後，透過畫作詮釋出自然山水之「神韻」，才成就了藝術價值之最高境界。類似於藝術家基於對大自然的深刻體驗，再透過最紮實的技術，成就最終藝術價值的過程，正好呼應VW提出Think Blue動力工藝新價值，作為未來汽車進化的脈絡！

關於動力工藝的理解，在汽車發展的不同年代裡，曾經出現過各種不同的想法與價值。傳統上比較被注意的是汽車的排氣量、馬力與極速之間的表現，數字越大，越能表現某種駕駛樂趣，或是代表著製造者的技術能力，尤其在汽車歷史悠久的歐美地區，各路專家無不努力將機械性能發揮到極致，來詮釋其工藝價值，就如同2006年VW概念跑車W12 coupe concept，擁有著劃時代的W型引擎科技，爆發出驚人的600匹馬力與350km/h極速，毫無疑問，這是一種動力工藝美學的極致境界。

動力價值的全面反省

到了今天，我們已經更清楚地瞭解，無窮盡的追求大排氣量與大馬力，某種程度上儘管帶來駕駛樂趣，這樣的動力卻也同時意味著大量的油耗與污染排放。但問題是汽車是一個複雜的整體，它背後至少包括底盤、動力、造型、電子訊號等複雜系統，在彼此協調之下，綜合表現出的一種整體個性，而任何一個因素變動，都可能讓它最後呈現的個性或駕駛感完全不同。所以在環保節能趨勢下，大排氣量與大馬力不再是價值方向，汽車必需有所改變，以更好的效能與個性，來符合新時代更嚴格的需求。

面對這個汽車價值的變革，各家車廠也紛紛提出不同的新詮釋，有的車廠以減重來降低油耗，但卻往往在安全性或配備上有所犧牲，有的則試圖透過油電混合來降低廢氣污染，但背後卻隱藏著更多電池廢棄物以及配重、空間配置等問題，直到VW提出了Think Blue，總算提醒了人們未來汽車該有的價值，其實不該片面地偏重某一向度的節能，反而是應該去思考汽車作為一個整體該有的本質，既不能失去本有的操控樂趣，又該全面兼顧與自然律動和諧共存的效率與節能！



DSG雙離合器自手排變速箱是BlueMotion科技重要的一環，幾乎沒有動力損失的自動離合器系統，不僅可以減少CO2排放，而且換檔更快更有效率。

HTTP://QM

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



BLUEMOTION
TECHNOLOGIES

olo BlueMotion

未來價值今日成就

Think Blue作為一套未來汽車價值的整體詮釋，這套未來科技已經被全面應用於現行VW全車系，表現出來的結果，是在原車價與本有高性能的前提下，更同時具備著無與倫比的環保效能。

例如 olo Blue otion，是目前世界上最潔能的五人座車款之一， 2排放量只有 /km，減碳效果等同於一年少用25000個塑膠袋。至於中大型房車部分， t Blue otion的表現更是驚人，在英國的媒體測試中，以1 6 T- 車款加滿油箱之後，從英國肯特郡南部的 i tone出發，行駛至法國南部再折回出發地，全程2 56 公里行駛距離沒有再加過油，平均速度約 2 km/h、平均實測油耗31 km/ ，一舉創下金氏世界紀錄不加油行駛的最長距離！

Think Blue如此驚人的節能動力表現，基本上已經不是單一項科技可以達成，實際上它的背後是一系列複雜的Blue otion系統科技的結晶，其中至少就包括創新的T 汽油動力，以及T- 柴油引擎科技，不僅大幅縮小引擎體積與重量，同時也透過增壓技術與缸內直噴技術，讓引擎擁有更佳效能，如此一來就可以減少引擎排氣量，也能達到一樣的動力效果。

- 雙離合器自手排變速箱也是Blue otion科技重要的一環，幾乎沒有動力損失的自動離合器系統，不僅可以減少 2排放，而且換檔更快更有效率，部分搭載- 雙離合器自手排變速箱的車款，甚至還比手排車更省油！此外，針對T- 柴油動力所設計的- 柴油微粒過濾器，可以將引擎燃燒所產生的煙塵微粒，過濾到幾乎為零排放的程度。至於其他例如煞車動能回收系統，可以降低引擎帶動發電機的負載；胎壓偵測系統則可以讓輪胎胎壓隨時維持在最佳工作狀態等，也都是重要節能科技，確保最佳的抓地與最低滾動摩擦，來換取最佳的油耗表現。自從汽車誕生於人類世界以來，內燃機引擎的結構與效能，基本上就沒有太多改變，換句話說，要全面提升汽車的動力效能，並不是輕易喊個口號便成。Think Blue源自於對汽車價值的最深層體驗與思考，再加上VW集團最先進的造車工藝與科技，才有資格與條件，對行之有年的內燃機動力系統進行全面進化，詮釋出真正符合未來世代的汽車新價值。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



發行日 2011.09.06
出版社 日經BP社

1 日經《Associé》專欄：工作者必讀

問題解決的基本功：空・雨・傘＋HTD

許多人對「如何思考，才能有效解決問題？」感到困難。日本《問題解決的整體觀》（暫譯，原書名《問題解決の全体観》）作者中川邦夫表示，問題解決其實可以像故事一般簡單有趣，如同寫作架構中的「起承轉合」，商業上的「情境思考」（story thinking）也有基本元素：「空・雨・傘＋HTD」。

「空・雨・傘」分別代表「客觀狀況」「對狀況的解釋」「採取的行動」。例如出門前先觀察「狀況」，發現天空陰沉沉的；於是腦中想著「晚點會不會下雨呢？」，為所見事實做「解釋」；最後做出「應該帶傘」此一「行動」。這時若手邊剛好有傘，便放入包包；若手邊沒傘，看是要和鄰居借、或到巷口超商買一把，這些考量的「手段」，就是HTD（How To Do）。

簡而言之，「空・雨・傘＋HTD」就是「發現狀況→思考原因→選擇因應對策」。此方法不管是在問題解決、策略擬定等任何情境都適用。最重要的是，照此步驟思考，不僅容易推導出有效的答案，還可讓決策顯得洗練而有邏輯，協助他人輕鬆明瞭。（編譯・整理／謝明成）

2 《training + development》封面故事：管理階層必讀

Best Buy的反激勵教訓：創新，不能靠「複製、貼上」！



發行日 2011.09.01

「創新」不一定是要發明出網際網路（internet）或太陽能電池板（solar panel），只要能找出一套做法，使營運效率更高、服務品質更佳，就能稱為創新。但是，一旦找出了創新做法，許多企業卻又常有錯誤期待，以為「創新」彷彿萬靈丹，只要「複製、貼上」到其他部門，所有管理難題就能迎刃而解。然而，事實並不然。

美國知名消費性3C產品通路商百思買（Best Buy）的一名地區經理，為了要激發員工長期低迷的士氣，提供每個員工一隻口哨——只要發現其他夥伴做得好，就大聲地吹一下口哨，結果成功提升了績效。

於是，總公司主管開始到處鼓吹這個辦法，甚至還強制訂出「12個該吹哨的好表現」「20個絕不能吹哨的壞行為」等規定，結果卻發現，這種做法根本無法使每間店都創造高獲利。最後高層只好推翻原先決定，終止「一人一哨」計畫。

其實，組織需要的不是一個「全體適用」的創新，而是需要一套能讓不同的人採取最適合他們的制度。所以，管理者該做的，是盡可能找出內部所有的「好創新」，同時認識每個人的能力及優缺點，適才適用，才能發揮最強的力量。（編譯・整理／陳立唐）

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

3《販促會議》封面故事：行銷人員必讀

成功廣告文案的祕密：用誠實的語言，為消費者解惑

日本震災之後，消費市場的訴求從華麗的修辭轉向誠實的語言。曾獲TCC賞等廣告大獎的日本電通文案寫手玉山貴康，在廣宣專門誌《販促會議》中指出，行銷人員必須傾聽社會大眾的心情變化，強調價格之外的情報，才能促成消費者的購買行動。

玉山認為，災變使消費者重新思索商品「適正價格」的標準。例如，主婦在超市購物，以往是「愈便宜愈好」；但如今面對便宜價格，許多人反而產生「這麼低價到底是怎麼來的？」的不安感。對於產地來源、食品安全的顧慮，造成不敢購物的惡性循環。

唯一的解決之道，就是透過文案標示「價格以外的情報」，強調商品真正的效果或效能。例如，在蔬果攤旁豎立「即使外表損傷，但味道完全沒有問題！」的手寫小牌，或明白寫出瑕疵電器「外殼有一道刮痕，但功能一切正常」，用一般大眾都聽得懂的用詞，誠信地說出價格便宜的理由，就能啟動銷售。

「銷售文案等同是生產者與賣方的『代言人』，為消費者的疑惑提出解答，」玉山表示，社會變化會影響消費者購物時的想法。比起「想買」，消費者其實更「想聽」；解答消費者心中的疑問，就是文案存在的價值。（編譯・整理／謝明成）



發行日 2011.09.01
出版社 株式会社宣伝会議

4《Inc.》封面故事：創新者必讀

日拍千件商品、與千大品牌合作，折扣購物網3年成長408倍

本期《Inc.》評選出美國500家「成長最快的未上市公司」，其中，名牌服飾、配件、家用品等的折扣零售購物網ideeli，以年營收7700萬美元，與3年成長408倍的優異成績，獲得第一名。

該公司執行長保羅・赫利（Paul Hurley）分析，ideeli之所以享有目前的成功，構築在兩個關鍵因素：擁抱快速（velocity）和複雜性（complexity），以及確實鞏固供應商關係。

赫利表示，ideeli每天約拍攝1000件商品、一星期上傳超過3500張照片、並且雇用最多的模特兒來展示產品。為了消化大量物件，ideeli引入「時間動作研究」（time-motion study）以提高生產力。比方ideeli在它4個攝影棚附近，額外搭建快速更衣室，縮短模特兒來往更衣室的交通時間，如此便能增加拍攝量，使消費者能看見更豐富的產品圖片。

要有充足新品，管理供應商則是另一關鍵。ideeli與超過1000家品牌合作，其中不乏如BCBG或Betsey Johnson等大企業，及其他小利基廠商。不過赫利強調，無論供應商是否為主流品牌，「都必須時時相互交換意見。」透過仔細地互動，讓ideeli取得更優惠的價格，進而創造三贏局面。（編譯・整理／陳立唐）



發行日 2011.09.01

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

5《日經Trendy》封面故事：研發人必讀

性能相近、價格較低，「低油耗汽油車」勝「油電混合車」

由於油價高漲，今日最受矚目的汽車，非低油耗的環保車莫屬。全球各大車廠都在環保概念下各求創新。豐田和本田推出油電混合車，馬自達則有號稱和油電車一樣省油、且價格相對低廉的汽油車，形成「油電混合車」與「低油耗汽油車」兩方陣營。

《日經Trendy》由500名汽車業內人士投票，進行環保車總選舉。獲得壓倒性多數的車款，竟然不是日本環保車的象徵豐田Prius，而是馬自達Demio 13-SKYACTIV。Demio以汽油引擎為核心，捨棄昂貴的燃料電池和油電系統，光是提升壓縮比（可以節省燃料、提高機械效率和馬力，但內燃機精密度要更高、材料更耐磨），改善後的油耗表現就直逼油電車。

除了馬自達，歐洲車廠飛雅特和福斯也推出類似的「低油耗汽油車」，靠降低排氣量減少油耗，加速時則利用渦輪輔助，達到大排氣量的操控感，意圖靠「強化駕駛經驗」打敗油電混合車。

油電車陣營的困境在於，產品售價較汽油車高，但性能卻與低油耗汽油車相去不遠，油耗量都在每公升30公里上下。除非油電車的油耗量能進步到每公升50公里，才有機會扳回一城。

業界人士則認為，低油耗汽油車，以及油電車和電動車的綜合方案——插電式混合動力車（PHV），將比單純的油電混合車更有機會搶得環保車市場。（編譯・整理／張玉琦）



發行日 22011.09.04
出版社 日經BP社

6《Fast Company》封面故事：創新者必讀

用科技行銷精品，Ralph Lauren線上業績大躍進



發行日 2011.09.01

提到Ralph Lauren（RL），如果你的腦中還是只有polo衫和馬球標幟，你可能必須重新認識這個牌子。「RL已經擁有太多傳統與經典，現在，我們需要的是創新；而創新，來自科技，」創辦人雷夫・羅倫（Ralph Lauren）說。

RL在保守的精品業裡保有許多第一：第一個架設線上購物網站、首先推出手機App、更是第一個整合實體展示與虛擬購物的精品品牌。如今，RL的電子商務占比逼近30%，虛實整合的行銷手法更帶動單一系列34%的銷售成長；其中，完美運用科技、翻新品牌形象的操盤手不是別人，正是雷夫・羅倫的兒子——執行副總裁大衛・羅倫（David Lauren）。

面對創新，大衛說自己最大的優勢就是「不知天高地厚」。2002年，在看完電影《關鍵報告》（Minority Report）後，他興起「互動櫥窗」的念頭：「如果可以讓路人看著櫥窗、點擊玻璃就能下單購物，才是真正的『Window Shopping』！」當時，導演史蒂芬・史匹柏（Steven Spielberg）告訴他「那只是特效」，但是過了4年，大衛與研發團隊終於讓電影情節成真；「當史匹柏問我『你是怎麼辦到的？』時，我就知道大膽嘗試，才是和新科技最好的相處方式。」（編譯・整理／郭子苓）

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

7《THE 21》封面故事：上班族必讀

會議對答先寫好「劇本」，再忙都能學好英文！



發行日 2011.08.10
出版社 PHP研究所

對許多上班族而言，要邊工作、邊學好英文，幾乎是不可能的任務。但是，前日本黛安芬社長吉越浩一郎和立命館小學校長、《東大爸爸這樣教養孩子》作者陰山英男用親身經驗證明，不管幾歲、無論多忙，學好英文，都不是不可能的事。

50歲才重拾英文課本，對陰山來說，記憶力是學習過程中最大的難題。因此，他除了利用錄音檔練習發音和聽力，還會將每一篇課文譯成日文，並在翻譯的過程中背誦原文，接著再默寫一次課文原文。「很多人說英文不能用背的，但是對我來說，這是唯一記得住的方法，」他認為，書寫才能強迫腦袋運轉，也才能記得快、記得久。

「職場上的英文，是可以作弊的！」29歲時，吉越浩一郎被調派至香港任職，當時他已經10年沒有碰過英文。「所以，我為自己寫了很多『劇本』，」吉越說，在每次開會前，他都會針對可能的對話內容設計劇本；例如當對方說「Yes」時應該如何接話，說「No」時又該如何說服等。久而久之，劇本中的用語和詞彙就被牢牢記住。他同時強調，絕對不能聘請專業口譯人員，英文才有進步的可能。（編譯・整理／郭子苓）

HTTP://QMAG.ORG

8《Forbes》特別企畫：跨國企業經理人必讀

黑色女力！非裔女領導人影響力橫跨政、媒、商



發行日 2011.08.29
http://www.forbes.com

無論在政治、媒體或商業界，非裔女性的出色表現，已逐步突破了性別及種族上的弱勢，甚至正在改變世界政經勢力版圖。

在《富比士》雜誌「世界最有權力非裔女性」榜中，最令人耳目一新的面孔，莫過於全錄（Xerox）執行長烏蘇拉・伯恩斯（Ursula Burns）。她從一個暑假實習生，成為正職工程師，然後升任管理職；最後在2009年，成為首位當上《財星》（Fortune）500大企業執行長的非裔女性。去年，烏蘇拉主導收購服務公司ACS（Affiliated Computer Services），交易不到一年，ACS已貢獻近半營收，今年第一季服務業務的利潤亦高於去年同期業績，證明了她的眼光。

而在非洲故鄉，非裔女性更是加速民主化、經濟自由化的推手。在哈佛大學（Harvard University）受教育的賴比瑞亞總統約翰遜—瑟立芙（Ellen Johnson-Sirleaf），是非洲第一位女性總統。她與世界銀行與國際貨幣基金（IMF）協商成功，免除了49億美元的國債。

榜單中的熟面孔，還包括兼具明星與經營者身分的歐普拉（Oprah Winfrey）。今年她結束了長達25年的脫口秀生涯，推出自己的有線頻道，品牌影響力橫跨電視、電台、網路和發行量高達250萬本的雜誌。（編譯・整理／張玉琦）

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

http://marshallgoldsmithlibrary.com/

馬歇爾・葛史密斯（Marshall Goldsmith）部落格：工作者必讀

樂觀，使成功的人想的跟你不一樣



刊載日期 2011.09.12
原文標題 〈Choosing to Change〉
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。

你一定很好奇，「成功的人」究竟哪裡跟我們想的不一樣？葛史密斯在部落格提到，在與多位成功者共事的過程中，他發現這些人有一個共通點：樂觀。這個特質，使他們做到以下3件有助於成功的事：

1.保持工作熱忱：被強迫做自己不喜歡的工作時，多數人都會滿口抱怨；但做自己喜歡的工作時，往往卻能事半功倍。成功者相信，他們做的每一項工作，都是因為「發自內心想做」，讓他們常保工作熱情。

2.改變認知：要邁向成功，最難的不是行動，而是「改變認知」。當一個人認為自己「已經在成功」，就愈不會相信仍需要為「持續成功」而改變。除非克服這層認知上的錯誤，停止自滿於現狀，才能展開改變，通往真正的成功。

3.勇於克服困境：成功者對自己的目標與信念相當堅定，這使他們用樂觀的角度看待現狀。即使眼前出現考驗，也不會被困境絆住、動搖，反而會鼓起勇氣克服萬難。

葛史密斯認為，當你學會「堅持」，也懂得適時「改變」，並學習在兩者之間取得平衡點，用正向態度解讀挫折，成功就會應運而生！（編譯・整理／蔡芳紜）

http://sethgodin.typepad.com/

賽斯・高汀（Seth Godin）部落格：行銷人員必讀

顧客想要什麼？更好、更興奮、更滿足！



刊載日期 2011.07.30
原文標題 〈"Three Things Clients and Customers Want"〉
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。

還在為新品企畫感到腸枯思竭嗎？對絕大多數的企業，「滿足顧客需求」幾乎是提高獲利的保證。然而，顧客究竟對什麼有興趣？高汀在部落格中揭曉了謎底，答案其實很簡單：

1.可衡量的成效：提供能讓顧客明顯感到「有所改變」的服務。這說明為何人們會請顧問改善企業生產力、找設計師剪髮，或付費換取有成效的服務。

2.興奮感：你曾經成功地讓顧客視你為英雄嗎？人人都會為一個願意全力以赴、替自己完成不可能任務的「超人」而瘋狂，不斷推出使人驚豔產品的蘋果（Apple）就有這種能耐。

3.自我滿足：誰不想在五星級飯店中，享受高人一等的禮遇？消費者會講究「服務品質」，無非是希望能在被服務的過程中，感覺到「自己很重要」。

高汀認為，服務或商品不一定要涵蓋以上3個條件，但任何出色的服務或商品都至少滿足其中之一。他提醒，許多中小企業都汲汲營營地追求「可衡量的成效」，期望讓顧客看到更佳的教育訓練、更美的髮型、更好的產品，但殊不知「興奮感」與「自我滿足」其實也能產生極大的集客力！（編譯・整理／蔡芳紜）

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

自我成長祕技

4習慣戒除粗心、推拖拉，工作省力、績效更高

你是否曾經想過，過去一個月，有無做到等值於個人薪資的貢獻呢？

韓國績效管理專家、著有《這樣做事，換你挑老闆》作者柳朗道表示，由於企業以獲利為導向，支付人力成本，提供各式福利，目的是期望每個人皆有良好表現，創造高績效。

換言之，對工作者來說，「該怎麼做，才有高績效」是必須時時反思的問題。而產生高績效的方法，作者認為要先從改善「工作心態」開始。因此，不妨養成以下4個習慣，讓你徹底脫胎換骨，開創卓越表現。

1.下定決心「一定要完成」：工作中最常發生的問題就是拖拖拉拉。一個小時可以完成的工作，有時甚至一天都不見得能做完，不僅無法準時完成任務，連帶地也影響到下班時間。

工作之所以會拖拉，多半是因為無法集中精神在某一件事上。因此柳朗道強調，每件工作開始前，務必抱持「一定要完成」的強烈態度，主動尋找能夠監督進度的主管或前輩，充分掌握業務狀況，減少拖延。

2.「細節」決定績效好壞：格式搞錯、客戶名字打錯等看似微小的失誤，總是會在關鍵時刻造成重大傷害，影響公司聲譽。而一旦小錯不斷，不僅破壞個人的信賴感，甚至可能成為職涯發展的污點。

不想再輕忽細節的工作者，可先將過去因犯錯而引發的狀況，累積成個人資料庫。往後再執行同樣業務時，就有過去案例可供參考。甚至可以挑出關鍵部分，列印成一張確認清單（check list），逐項檢視，更能減少失誤機會。

3.留意並學習他人的「工作術」：遇上工作表現優異的主管或前輩時，不妨私下記錄他們的工作方式：他們如何說服客戶、如何打電話、如何製作企畫書、如何執行任務等。在觀察的同時，也要模仿、嘗試做同樣的事情，並且比較成果，仔細思考之所以產生差異的環節。

柳朗道鼓勵，若能持續尋找良師，致力於自我改善，將這些人的工作績效視為自己日後要達成的基準，就能加速成長。

4.「成長」如階梯，須堅持向上爬：有過減肥經驗的人都知道，剛開始帶著興奮之情努力減肥，卻看不見成果；但一星期、一個月之後，就能明顯察覺差異；然而，再過一段時間，體重下降的速度又開始減緩。

工作上、學習上也是如此。現今社會講究速成，但個人能力卻無法短期提升。因此，在成果顯現之前，即使不斷碰壁，仍然要盡量投入時間和資源，持續努力。最終方能展現良好成績，發揮個人價值。（本文取材自《這樣做事，換你挑老闆》，大田出版。整理／陳立唐）

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

思考祕技

邊寫邊想，靈感跟著來，4種書寫技巧，有效產生好點子

比起文思泉湧，靈感源源不絕的時刻，我們似乎更常腸思枯竭，坐困愁城。當邏輯思考和理性分析都生不出創意點子的時候，也許你可以採取更為天馬行空的思考法。提倡自由書寫法（free writing）的馬克·李維（Mark Levy）提出4種促進思考的方式，可以幫助你轉換觀點，解放大腦。

1.書寫就是思考，記錄才能重複使用：

寫字，或在鍵盤上敲打的動作，可以有效集中思緒。思緒本身經常跳躍，若不書寫很可能會變成做白日夢。

把思緒記錄下來的過程中，文字會不斷將你的注意力帶回主題上，即使思考方向暫時偏離，也會記得回到原先的定位。而且，將思考行諸於文，可以給你回溯思緒路徑的線索，可供日後檢討或再次使用。

2.解析詞彙、術語，產生自己獨有的理解：

每個行業都有一些術語，人們習慣不經思考就相信這些詞彙的正確性。但當你特別留意這些字眼時，獨特的見解就由此而生。

先寫出這個詞彙的常見定義，問問自己是否同意這個定義，並解釋理由；再問問自己，下次看到這個詞時，會有什麼想法。你要時時刻刻向自己解釋，為什麼會有這些看法。你可以剝下詞彙的外皮，分解它的內涵，研究它的基本意義。

3.不急著找解答，先列出顯而易見的事實：

有時候我們急著要把現狀抽象化成架構，想要展現自己的思考能力，迅速找出問題解答。但假如一時得不出好方案，思緒被各種複雜的概念卡住，不妨先試著尋找顯而易見的事實，把注意力移到具體的世界。

你可以先列出關於現況的事實，例如有哪些事情已經做過了，目前已知的困難有什麼，有哪些選項已經嘗試過，哪些合理、哪些不合理，其他人又有哪些想法……等。條列出的事實彼此間不需有關連，目的是激發自己的想像力，打開另一扇門。最後再從事實中彙整出解答。

4.想100個點子比1個更容易，多想才能找到最好的：

思考時，不要問自己：「我能想出最棒的點子是什麼？」而是問：「我能想出的點子有哪些？」不要問自己：「解決方法是什麼？」而是問：「我可以用哪些方法來解決？」當我們只找一個點子，往往會想找到一個完美的點子，然後吹毛求疵，對結果感到失望，最後狗急跳牆，隨便交差。把門檻放低，改玩「找出很多點子」的遊戲，一個點子會帶出另一個點子，最後再選出最好的。（本文取材自《自由書寫術》，商周出版。整理／張玉琦）

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

職場溝通祕技

職場溝通4堂新生訓練，精準聯繫事務、處事更老練

你曾經在工作時誤觸「職場地雷」，或無心釀成大錯，卻不知哪裡做錯了嗎？日本形象顧問專家西松真子在《工作，不只是工作》一書中強調：「職場是一個非常要求經驗、技術、人際關係的地方。」其中，經驗和技術可以隨著工作者的年資累積，然而，人際關係的好壞，卻往往被約定俗成的職場原則左右。在書中，西松提到以下4個工作者不可不知的重點：

1.新人必懂的波菜法則——報告、聯絡、商量：

日本企業在培訓新進員工時，為了讓新手不會因為生疏而影響工作的順利進行，都會告知他們一項工作的基本常識「波菜法則」：報告、聯絡和商量。接收到上司交代的任務，不能只是執行、還必須在完成後回報對方，才算大功告成（報告）。在執行專案時，要經常向相關人等交代進度，以防自己有所疏漏（聯絡）；無論任何工作，只要有任何不清楚的地方，就要趁早找前輩或主管討論（商量），避免一個人悶著頭做，冒著不只沒解決問題、還惡化問題的風險。

2.謹慎寫下e-mail主旨，註明時間、事件：

寫商務郵件時，主旨最容易被敷衍了事。郵件主旨必須寫出「時間」和「事件」，使收件人易懂、易找，例如「關於10/1的○○會議準備事項」，而非只是「會議重點」。

3.溝通不能只靠e-mail：

由於e-mail省去口說傳達的時間、金錢成本，成為職場溝通的主要工具之一。不過，若要進行重要事件的溝通，只發一封信就夠了嗎？

西松認為，商務溝通的基本原則是面對面，e-mail只是省去見面奔波的替代方案，但文字溝通看不見表情、語氣，容易造成雙方認知上的落差，所以，商務對話不能只靠e-mail完成，更不該用e-mail討論重要公事。此外，送出郵件後，還必須考量對方沒看到信件的可能性，因此，寄出信件後務必再透過電話連繫：「為了謹慎起見，想跟您確認是否收到信了。」

4.打電話前，先列出摘要資訊：

在工作上打電話傳達訊息時，為使溝通更順暢，不被瑣碎的事務干擾，事前列出談話目的、溝通重點是必要的。

在拿起電話前，務必先找出對方的名片，確認對方的姓名、所在部門；其次，將想傳達的內容條列寫在紙上，可以防止交代的事項有所疏漏，也有助於傳達訊息的正確性；備妥紙筆，以利隨時記下對方回應的重要訊息。

最後，在電話溝通的一開始，必須先簡單告知對方打電話的目的：「您好，今天打電話給您是想確認○○○的那件事。」讓訴求的陳述更簡明扼要。（本文取材自《工作，不只是工作》，商周出版。整理／蔡芳紜）

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

別讓客戶資料成為企業**風險**與**負債**

【新個資法時代　客戶資料管理、保護對策】系列講座

新修正「個人資料保護法」已於99年4月經立法院三讀通過，並於同年5月經總統府正式公佈。新法規範不僅擴及所有非公務機關，更重要的是、擴大了需被保護的客體(個人資料)範疇。

- 哪些資料於新法中被認定為個人資料？
- 過去哪些蒐集與取得新資料的方式，於新法中即屬違法行為？
- 今後在發送新產品或服務資訊給客戶時，應該注意哪些事項，才不觸犯新法所規範？
- 何種情形下，可提供所持有資料予他人、是否得規範其運用範疇與方式？
- 面對新法中舉證便利的要求，應進行哪些事前管理，與事中管控的機制規劃與作為？
- 新法實施，應對所持有個資進行哪些告知與保護？對所委託執行客戶服務的第三方，應注意哪些事項才不致連同受罰？

而面對同一事件民事損害賠償金額最高可達新台幣二億元，對意圖營利的違法行為，刑責提高至五年以下有期徒刑，得併科新台幣壹百萬元以下罰金的相關法律規範。

您都準備好了嗎？

立即報名！

www.bnext.com.tw/edm/3m

或電02-2755-5687#25 陳小姐



經理人　3M 共同主辦

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

時間管理祕技

時間管理3技巧，奪回自己的人生節奏

想早起利用上班前的時間練英文，卻時常睡過頭；一個小時完成的事，卻不知為何花了兩小時；工作到一半，才驚覺期限將至，懊惱自己竟然連工作規畫都做不好……。

上述情節似乎常發生在你我身邊。日本廣受矚目的年輕創業家清水章弘，在他的新書《習慣改變了，頭腦就會變好！》中提到，多數人無法有效地管理時間，是長期養成的壞習慣所致。因此，改善的第一步，就是記錄並分析時間。先把「必要支出」的時間扣掉，像通勤、吃飯、睡覺等，接著理解自己過去如何運用剩餘時間，才能思考該如何發揮它們的最大價值，並轉換成良好工作績效。

先有好的習慣，才有好的時間管理。想要奪回自己的人生節奏，不妨從今天開始，培養作者建議的3個好習慣，讓自己徹底獲得更好的職涯發展機會。

1.征服早晨的人，就能征服自我：

清水章弘表示，要養成早起習慣，首先要打破「晚起」的惡性循環。先「強制」讓自己在某一天早起，當夜就會提早感到疲憊，然後早些休息，隔天也就能再早點起床。

另外，事先準備兩個鬧鐘，一個放在「伸手可及」的地方，另一個放在「伸手碰不到」的地方。並在起床後馬上去曬太陽，促進腦部清醒，減少再次回到床上的機會。如此，久而久之就能建立起正常作息，打好時間管理的基礎。

2.訓練敏銳的「時間感」「急迫感」，創造多餘時間：

有些人會意識到時間流逝，因此能迅速完成工作，還有餘裕進行其他興趣；有些人渾噩度日，一回神才發覺過了下班時間，卻毫無成果。

作者分析，大多數人都是以正常的速率工作，如果將原本60分鐘才能完成的事，縮短至45分鐘。那麼，多出的「15分鐘」，就又能夠拿去做其他事情。他認為這就是「創造」時間。

所以，在進行任何工作之前，可試著利用碼表，設定比平常更短的步調倒數計時。在這樣的急迫感下，能使人更加集中精神，提高認真程度，取得更多成果。

3.排定順序，從重要的開始執行：

在安排行程時，最常使用的工具就是「倒推法」，先確定終點和完成時間，從結尾往回推算流程，以釐清每階段需要進行的事項。然而作者指出，當許多人依「時間序列」來分配任務時，更好的做法，是按「重要程度」來調整。

若能先處理好對最終結果會產生巨大影響的重要工作，其餘部分最後也能處變不驚，自然而然就能更有效率地達成目標。**（本文取材自《習慣改變了，頭腦就會變好！》，麥田出版。整理／陳立唐）**

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

MT Promotion

零距離的貼心服務 讓消費者驚喜與感動

Canon體驗式行銷活動 拉近與消費者的心

近年來逢周末假日，在全台人潮聚集的各大熱門景點，經常可見到全球知名影像領導品牌Canon所舉辦的「Enjoy Photo」數位影像產品體驗系列活動，透過一連串舞台表演、闖關體驗、現場留影以及即拍即印等活動設計，讓參與民眾在驚喜與趣味之間，親身感受Canon產品的魅力，不僅成功拉近消費者與品牌間的距離，也讓消費者得以透過Canon的優質產品，用心記錄，享受生活！

街邊自動販賣機販售的即溶咖啡，以及坐在咖啡店裏可細細品味的香濃咖啡，哪一杯比較好喝？感受絕對是不一樣，後者必然有更多香醇美好的體驗，同樣道理亦印證在向來被認為冷冰冰的科技產品銷售上，以往各家科技品牌多以理性訴求出發，強調在高科技、產品規格、價格、功能多寡上一較高下，消費者購買前得自行前往銷售通路試用，2008年起，台灣Canon改弦易轍，首創科技產業「體驗式行銷」策略，斥資打造移動式的數位影像中心全台巡迴跑透透，利用活潑的主題性活動吸引消費者親身嘗試，而且體驗完全免費！以感性訴求打敗理性科技，成功搶占國內數位科技產品市場。



資深總經理 蘇惠璋為推動Canon在台灣體驗行銷的幕後推手

開放民眾免費體驗、試玩 Canon 系列產品

Canon台灣分公司資深總經理蘇惠璋是消費科技產業的行銷高手，也是執行Canon體驗行銷的總推手，他表示，之所以大膽改以感性行銷做為訴求，在於自己也是消費者，十分理解消費者希望對產品多些瞭解的心情，今年是台灣Canon來台成立邁入十週年，向來重視消費者的需求與互動，因此更大力舉辦各種體驗活動將旗下的產品直接與消費者面對面，讓消費者對於產品有更多的認識。

「Canon推出一系列體驗式行銷活動，用意在於拉近消費者與產品間的距離。」蘇惠璋強調，幾年來，Canon針對旗下的數位相機、攝影機與相片印表機系列產品舉辦大型消費者體驗活動，巡迴全省各大遊樂中心、百貨商圈，每年活動都設計不同主題，分別是：2008年的「Enjoy Photo Bus影像巴士」、2010年的「Enjoy Photo Land影像遊樂園」，以及2011年全新推出的「Enjoy Photo Journey影像遊樂趣」，根據不同主題進行空間佈置與活動內容設計。以今年暑假啟航的「Enjoy Photo

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載







1 Canon enjoy photo journey 斥資百萬打造移動式航廈，用影像體驗世界熱門景點，在2011年暑假週末全台巡迴，免費體驗全系列數位相機、攝影機、相片印表機與即拍即印樂趣。
2 Canon自2010年夏天針對白領上班族群舉辦iR- ADVANCE先進智慧型彩色複合機巡迴體驗會，在2011年更擴大於台北、高雄舉辦第二屆夏日消暑體驗會。
3「2011 Canon Image Fest 影像嘉年華」於三日之內吸引超過4萬民以上消費者來參觀。

Journey」活動為例，便是以旅程為概念，消費者在入口處領取「旅遊登機證」進入展示體驗區，即可從時尚的米蘭、古色古香的日本京都，到海洋氣息濃厚的關嶼等各處親手體驗試玩Canon旗下包含數位單眼相機、消費型相機與數位攝影機，而在影像輸出部份，則可透過現場操作各相片印表機等產品，將所拍攝影像內容進行輸出，實際感受Canon旗下在影像輸入及輸出領域兼具的產品體驗，豐富且用心的活動內容受到群眾的熱烈迴響。

另外，Canon亦連續兩年於台北高雄辦公商圈與科學園區等，以「Business Can Be Simple讓您工作更簡單」為號召，先後以行動咖啡館與冰淇淋館為主題，進行商用複合機產品展示與巡迴體驗會，參加者只要提供一張個人名片，即可參加體驗Canon商用複合機獨家與先進創新的文件管理、輸出影印、列印、多元掃描，與文件資訊安全管理等功能，並可於現場免費兌換咖啡或冰淇淋，Canon商業影像解決方案事業處，企劃部經理王友三笑說，「很多上班族前來體驗之後，都很驚訝商用複合機竟然可擁有這麼多功能，真的讓工作變得簡單了！」

由心服務　站在消費者角度著想

除了別出心裁的創意活動，Canon並安排了一群稱為「小甜心」與「OL」的工作人員來引導參與者，蘇惠璋透露，這群成員是經由嚴格的徵選過程而產生，她們的任務不同於一般Showgirl，只以嶄露身材或事業線來吸引人群關注，在活動開跑之前就得接受一連串專業訓練，包括儀態、談吐與對Canon產品有充份的認識，在「Enjoy Photo」系列活動現場，小甜心是以端裝甜美的改良式旗袍現身，在商用複合機巡迴場合的則主打OL風，兩者均以清新、健康的形象，在現場解說並帶領消費者體驗。

讓消費者盡情體驗之外，Canon也考慮到：數位相片雖然很容易複製與傳遞，但情感面向較弱，手中拿著相片所給人的實際擁有感及視覺感受，遠勝於透過電腦螢幕上瀏覽相片。因此，Canon在歷年活動現場特別推動「Enjoy Photo – Shooting，Printing，Sharing」概念，讓所有參與民眾在享受Canon獨有即拍即印的樂趣後，可獲得免費4x6照片一張，以

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

及一個簡單硬紙可立式小相框，得以與周遭親友分享，留下難忘的美好回憶。

Canon還有一項最貼心的舉動，就是未在活動現場安排任何銷售人員，即使顧客嘗試滿意而有意購買，現場也不進行任何買賣交易，而會建議顧客至最近的銷售點洽詢，讓活動現場完全保持著以純粹體驗的悠閒氣氛。蘇惠璋微笑表示：「Canon與消費者之間的關係，並非建立在一次性購賣上，所以不願帶有任何購買壓力，參加者只要放鬆心情盡情體驗就可以了。」

在蘇惠璋操盤下，體驗式巡迴活動果然讓Canon產品業績開出紅盤，不僅數位單眼相機呈跳躍式成長，連續三年銷售冠軍，消費型相機的市占率也節節逼近第一名，相片印表機更逆勢突圍成長至近20%，成績亮眼，以致同業紛紛仿效推出體驗行銷活動，蘇惠璋充滿自信的表示，硬體或許學起來容易，但Canon提供給消費者的服務，絕對是最好的，他常常囑咐工作人員，不要用應付一個工作的心態去準備活動，而要從「心」服務，每回活動結束都會開檢討會議，隨時審視還有哪裡可以做得更好，消費者自然有不同的感受，蘇惠璋笑說，常常碰到體驗者跑過來對他說：「我之前就參加過你們的活動，這已經是第N次了。」

更常看到扶老攜幼來體驗，一家大小留下合影，「幫顧客留下幸福感動的記錄，這才是Canon想要的。」

服務升級　提供進階主題課程

除了透過體驗式行銷，貼心幫助消費者的「售前服務」，Canon也積極開發更貼近消費者需求的「售後服務」，成立「Canon客服中心」(Enjoy Photo Center)，提供專業的服務給Canon使用者。Canon影像資訊消費產品處‧影像資訊產品部副理曾銘智指出，在體驗式行銷活動推行一陣子後，因觀察到相機銷售量呈倍數成長，發覺有必要教授數位相機與印表機產品使用者更進階的知識，所以在每周六日定期開設寵物、花卉、戶外人像等不同主題，從入門到高階、消費型到數位單眼相機的免費教學課程，四小時的課程裡結合理論講解與實拍體驗，現場並設置輔助拍攝的道具，像是講到如何控制適當景深時，桌子上就會安置好幾個酒瓶，讓學員練習拍攝技巧…等，並延續Sharing的概念，讓學員從自己拍的照片中選出最滿意的一張，由助教協助列印出來，貼在牆上進行分享與講評，課程結束後亦可攜回作品留念。曾銘智強調：「雖然其他相機品牌也提供免費攝影課程，卻沒法同步輸出加以講解，而這正是Canon的優勢所在！」

Canon也針對攝影玩家的需要推出影像輸出課程，影像資訊消費產品處‧消費系統產品部資深主任邱祺傑表示，影像輸出課程設計主要就是滿足高階單眼玩家，教導其利用Canon相機內建的Dpp軟體，編修自己的攝影創作，比較不同材質相紙列印的差異性，另一種則是針對類單眼相機使用者，將相片印成明信片大小，作出擁有自我風格的旅遊手札；此外還針對喜愛DIY的親子族群設立一個「Creative Park 創意啪客」網站，可免費下載列印各式有趣的卡片及紙雕，讓爸爸媽媽可以帶著小朋友一起親手DIY，體驗親子間共同創作的喜悅。

「Canon舉辦這些售前體驗活動與售後學習課程，不僅在增進民眾對產品的認識，也希望民眾能從中學習到攝影與光學知識，讓Canon有機會盡到一份社會責任。」蘇惠璋感性的表示，接下來，他計畫將這樣的巡迴體驗活動擴大到其他城市，讓非都會區的民眾也有機會體驗Canon旗下嶄新影像產品，實際感受到Canon數位影像的美好，享受生活中每一刻！



影像資訊消費產品處‧消費系統產品部資深主任 邱祺傑　　商業影像解決方案事業處‧企劃部經理 王友三

影像資訊消費產品處‧影像資訊產品部副理 曾銘智

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

人＋物＋錢，掌握8種基本商業模式

拆解商業模式，找出獲利關鍵

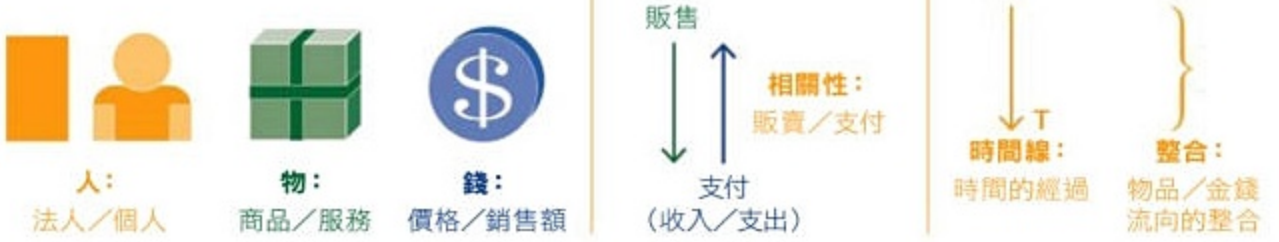
在1999～2001年間，UNIQLO推出質價均佳的刷毛毛衣，造成搶購熱潮。許多人認為UNIQLO是靠刷毛毛衣賺錢，但實際上刷毛毛衣僅占總銷售件數的5%。UNIQLO的祕訣是，靠顧客來店買刷毛毛衣時，順便購買利潤很高的固定商品，如內衣褲和襪子。

《熱門商品是這麼創造出來的！》作者板橋悟認為，要**掌握商業模式才能分析現狀，研擬策略**。毛衣只是UNIQLO吸引顧客購買其他商品的餌，這種用一項明星或比價商品「吸引消費者購買多品項」的商業模式，和居酒屋用便宜小菜，吸引顧客點高利潤的酒類商品無異（板橋悟稱之為「總計模式」，見圖）。但若競爭者認為UNIQLO是靠刷毛毛衣賺錢，自己也推出同樣產品，卻沒有固定商品支撐，反而賺不到錢。

板橋悟在書中區分出8種基本商業模式，包含：簡單售物模式、賣場模式、廣告模式、總計模式、二次利用模式、消耗品模式、持續模式和仲介模式（見圖）。因此，他利用**3種元素（人、物、錢）、兩種箭頭（商品、金錢流向），畫出商業活動的3W1H：誰（Who）給誰（Whom）什麼（What），並且在標示商品／服務流向時，一定要同時標示出相反的金錢流**，在金流顯示為零的時候，就應該提醒自己，企業有其他的收入來源。只是判斷企業的商業模式沒有意義，而是要思考何謂優秀的商業模式。而常常**觀察金錢流向，找出獲利關鍵**，就可以發現企業常結合多種商業模式，確保營運成長。

板橋悟認為，畫出商業模式有助於想出新的商業點子，他提出「商業模式圖解檢查表」，從不同面向考慮商業模式的變化：1.能不能添加，形成複數的商業模式；2.能不能分割，把一個商業模式切割開，例如外包或尋求合作夥伴；3.能不能反轉（箭頭），能否把支出改成收益；4.能不能挪用，能否改變販售對象，從個人拓展到法人；5.能不能改變（時間）長度，從簡單售物轉化成持續或總計模式。另外，也可以利用類推法，將A公司／產業的模式套用在B公司／產業上。試著想其他產業的產品和自己的共通點，也許就能應用其他產業的商業模式。

商業模式的圖解工具



整理・撰文 / 張玉琦 編輯 / 劉揚銘 審訂 / 丘宏昌（清華大學科技管理研究所教授）

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

8種基本商業模式

❶簡單售物模式：

製造、研發商品或提供服務換取等價報酬，獲利率高才能支撐企業。



❷賣場模式：

自己不生產商品，只靠進貨銷售，如超商、百貨，致勝關鍵是留住顧客。



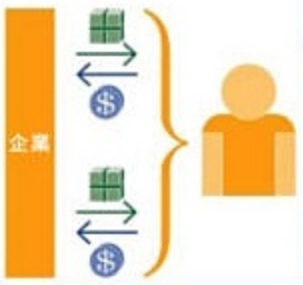
❸廣告模式：

商品價格低或免費，靠廣告獲取收入，重點在區隔出特別的客層以吸引廣告主投入。



❹總計模式：

用一項商品吸引顧客，目的是讓顧客順便買其他商品，例如超值旅行團附帶自費方案。



❶+❹ 蘋果為什麼會賺錢？

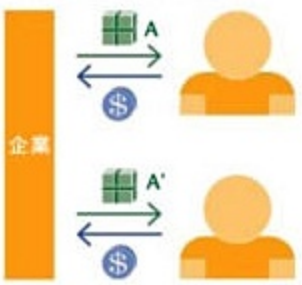
2001年蘋果推出iPod，其稱霸市場的原因不只是「賣出很多iPod」，而是iPod先搭配免費音樂管理軟體iTunes，隨後成立iTunes Store，販售音樂、影片、有聲書。iPod乃是由「簡單售物模式+總計模式」支撐，獲利比只採用簡單售物模式的其他MP3高出許多。

❶+❼ 亞馬遜運費吃到飽

亞馬遜（Amazon）推出Amazon Prime會員服務，只要繳年費就能享有免運費寄送的服務。以前下訂單時必須同時支付運費，現在將運費定額化就是採用持續模式，且顧客下單時的心理門檻會降低，也能回過頭去強化簡單售物模式。

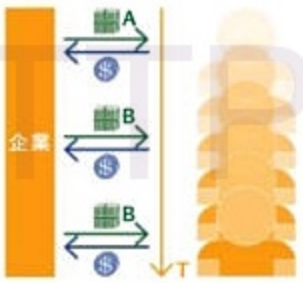
❺二次利用模式：

「再次利用商」品可壓低研發成本，例如單曲可集結成精選輯再賣，重點是如何挑起買家的購買欲。



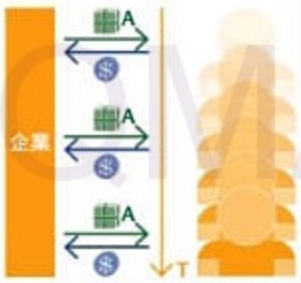
❻消耗品模式：

降低商品購買成本，讓消費者持續購買附屬消耗品與維修服務，例如印表機與墨水匣。



❼持續模式：

持續使用商品，確保一定銷售額，優點是可以在固定時間入帳，如手機月費。



❽仲介模式：

如房地產業者撮合買家與賣家，收取手續費，重點在於掌握使用者和提供者的訊息。



資料來源：《熱門商品是這麼創造出來的！》，臉譜出版

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

圖解企畫學15：理解問題根源，慎選圖解思考法

養成圖解思考習慣，用視覺化方式解決問題

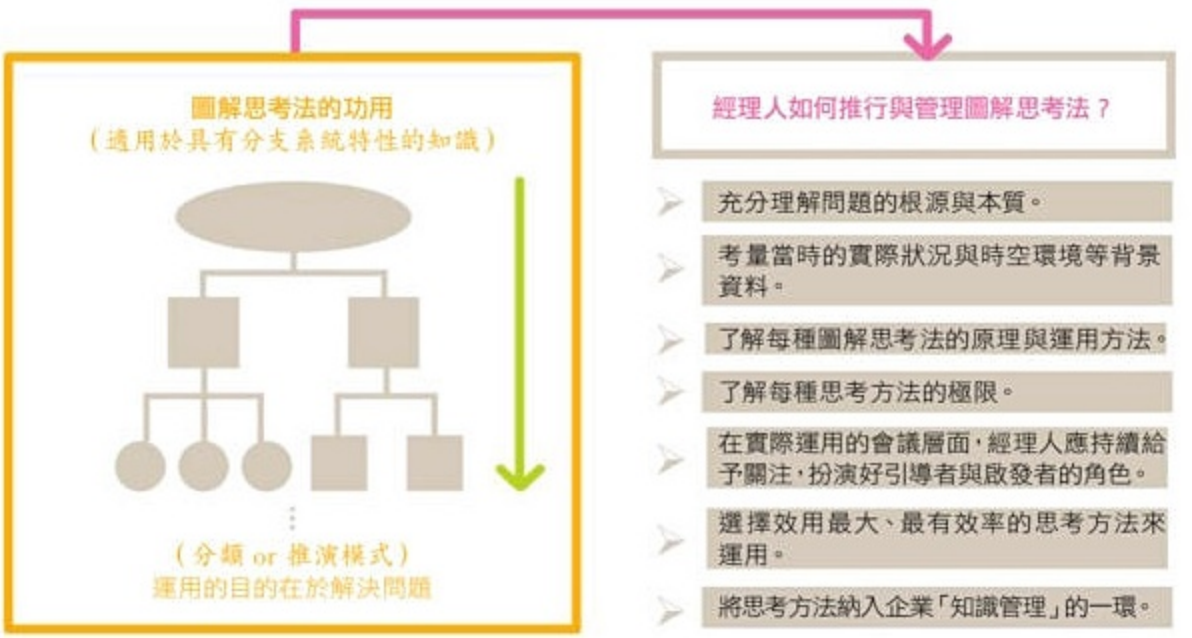
大部分知識都具有分支系統的特性，與企畫相關的「圖解思考法」也不例外，具有「分類」（「歸納」的概念）與「推演」（「演繹」的概念）兩種系統。

根據統計，全球約有四百多種圖解思考法，但是在商業上經常使用的只有30～50種。如何善用這些圖解思考法為組織解決問題，是當前企業重要的課題。以往屬於「自我感覺良好」的隨性式想法與安排，早就該摒棄不用，以團體戰的模式取而代之，讓企業成員貢獻他們的智慧、經驗與專業知識，形成具體的「企畫書」以解決問題，並從中激發部屬的成就感與歸屬感，成為帶動企業營運向上的推力。

至於如何動員組織的人力與腦力，找出符合目前實際狀況、能解決問題的圖解思考法，則需透過企業經理人以「管理」的方法加以運用。一般企業常見的毫無效率、開了三天三夜的腦力激盪會議，得出來的結論若不是老生常談的想法，就是錯誤的結論，不僅無法徹底解決問題，甚至會產生災難性的後果，浪費成本。

運用圖解思考法時，企業經理人不僅要能了解每種圖解思考法的原理與運用方法，還要能了解它們的限制（極限），並充分理解問題的根源與本質，才能因應當時的實際狀況對症下藥，選擇效用最大、最有效率的思考方法。此外，在實際運用的會議場合時，經理人也應持續

善用分類與推演模式，在組織內推導圖解思考



製圖．撰文／王友龍 powerbase.wang@gmail.com

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

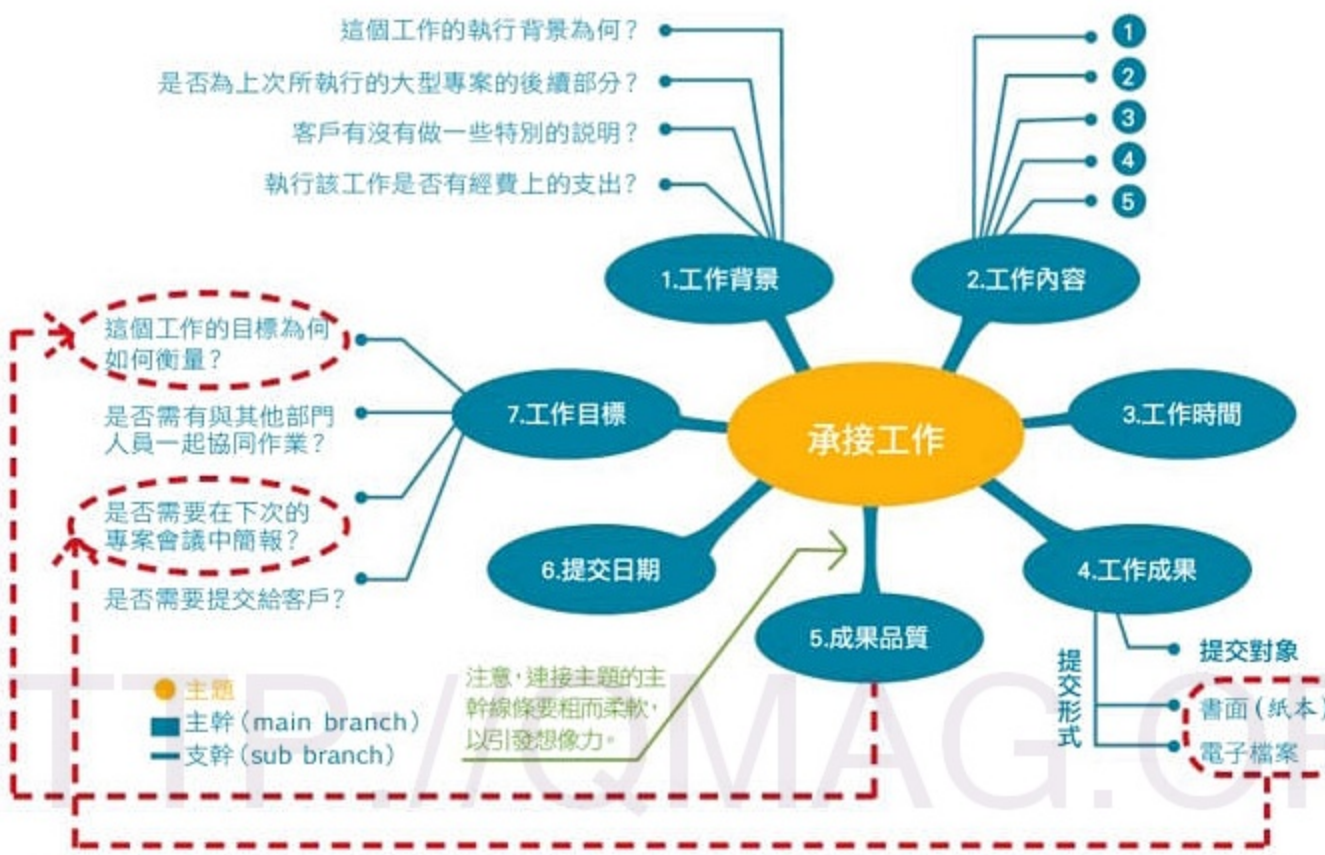
給予圖解思考法更多的關注，扮演好引導者與啟發者的角色，避免出現剛愎自用、獨斷獨行的決策模式。

由於思考方法是解決問題的必要選項與過程，因此企業可將解決問題的思考方法視為一種戰略工具，將針對不同性質的問題所提出的不同的思考方法，加以整合運用，成為企業的無形資產，納入「知識管理」（knowledge management）的範疇裡。

以圖解思考法中相當知名的「心智圖」（mind map）為例，這是一種「放射性思考」（radiant thinking，類似日本的「變形蟲」思考法），以中央的「課題」為核心，從課題延伸出更多的分支想法，而從分支想法又可延伸出更多的聯想，如此一層一層地延伸下去，最後形成一張類似八爪章魚般的視覺化圖解，而藉由這樣一張圖解，經理人往往可以從中解讀出許多訊息，包括團隊成員如何看待這項課題、他們的理解度與想像模式、所提出的解決問題方法為何等。

以下圖為例，圖中可看到「承接工作」的7個要項與內容說明，並以箭頭說明細項之間的關聯性。如果將心智圖比喻為城堡的抽象意念「解構」，那麼知名的聚焦技法——「K.J.法」就如同將細沙逐步「堆積」成一棟有支柱的城堡，這兩種思考方法的意義不同，運用的時機也不相同。（作者王友龍，現為專職圖解作家兼講師，e-mail:powerbase.wang@gmail.com）

運用「心智圖」，拆解工作承接事項



這張心智圖明確地標示出工作的背景、目標與QCD三要素（品質、成本與提交日期），並以箭頭說明項目間的相關性，形成一張思考周延緊密的承接工作的心智圖。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

向創新管理大師致敬

大野耐一

超越常規思考，打造成功企業DNA



面對低成長、高競爭的時代，豐田生產方式已成為全球產學領域的顯學。2011年適逢豐田生產創始人大野耐一百歲紀念，為緬懷大師精神，中衛發展中心特別邀請日本豐田精實管理專家學者來台舉辦一系列紀念活動，協助讀者一窺豐田精實管理的全貌。

面對能源耗竭、產業環境遽變的時代，全球企業都在設法降低生產成本，提升經營效率；強調「杜絕一切浪費」的豐田生產方式（TPS）也因此受到許多企業經營者與經理人的重視。

TPS為日本創新管理大師大野耐一所創立，為達成豐田汽車創始人豐田喜一郎「降低成本，消除不必要的浪費。用3年時間趕上美國！」的目標，大野耐一緊盯生產現場，大力推動及時化（Just in Time;JIT）和自働化生產，不僅讓豐田汽車在國際市場上勝出，更開創了一種全新的管理模式。

及時化和自働化，杜絕一切浪費

及時化和自働化為豐田生產方式的兩大核心，JIT強調在生產過程中所需要的零件、在需要的時間、按照需要的數量，準時送到生產線上；自働化不僅是指機器系統的高品質，還包括人的自働化，也就是養成好的工作習慣，不斷學習創新。

在生產線上的變革，源自大野耐一超越常規的思考模式。傳統上，「材料經過加工成為零件，然後再將零件組成一個部件，再朝最後的裝配線移動，是由前工序向後工序推動的行進方式。」大野耐一卻倒過來思考，如果「後一道工序在需要的時刻，去前一道工序領取需要的那一部分零件；這樣一來，前一道工序只要生產後一道工序所需求的數量就行了，不僅能節省庫存成本達到零庫存，更重要是將流程效率化。」

豐田對生產過程中的每個活動、內容、順序、時間控制和結果等所有工作細節都制定了嚴格的規範，例如裝個輪胎、引擎需要幾分幾秒鐘。但這並不是說標準是一成不變的，只要工作人員發現更好更有效率的方法，就可以變更標準作業，目的在於以促進生產效率。

持續不斷改善，推動「精實轉型」

TPS成功的關鍵在於所謂的「精實生產」（Lean production），TPS不僅可以有效應用於生產系統，還可以應用於行銷、管理、服務、行政等各種產業和工作中。

精實管理強調，唯有從客戶的立場來明確訂定流程的「價值」與「目的」，明確地識別出流程中能夠創造價值的步驟，並且消除產生浪費的步驟，才能有效提升企業經營管理系統的整體效能。中衛發展中心與國瑞汽車於1989年，共同推動「豐田精實」管理之改善手法。並擴展豐田精實管理系統應用，從汽車、自行車及電子等製造產業，拓展至服務業等其他產業領域。

不論是豐田精實、品質、設備維護等改善手法，中衛發展中心均積極協助各個型態產業，針對企業面臨的問題，共同進行改善，找到適合其產業及產品特性的企業改善系統，以達到企業最良好的姿態。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

MT Promotion

精實醫療

《精實醫療》作者馬克·葛萊班（Mark Graban）強調，精實方法有助於提升安全、改善品質及效率，同時透過價值流程圖（Value Stream Mapping）之類的精實分析工具，可協助醫院人員找出浪費的情形並加以消除，進而有效預防延誤病患的情形、減少照護者動作上與時間上的浪費，改善照護品質。

本書不僅是醫療管理的最佳實踐典範，更提供廣闊的系統思考觀，協助品質改善。



馬克·葛萊班（Mark Graban）著
定價450元
財團法人中衛發展中心 出版

即日起至100年10月30日止，凡預購《精實醫療》可享單本優惠價340元！
預定出貨日：100年11月15日　　預購專線：(02)2751-3468分機5077

2011年適逢豐田生產創始人大野耐一百歲紀念，為緬懷大師精神，中衛發展中心特別邀請日本豐田精實管理專家學者來台舉辦一系列紀念活動，協助讀者一窺豐田精實管理的全貌。

研討會及課程表

日期		10/18 (二)	10/19 (三)	10/20 (四)
主題		精實服務，從需要出發	回歸經營的原點，重塑台灣競爭力	3T（TPM、TLM、TQM），再現改善力量
地點		和泰汽車新莊服務園區 （新北市新莊區明中街10號）	國瑞汽車中壢廠 （桃園縣中壢工業區定寧路73號）	宏明工業股份有限公司 （台南市關廟區中山路2段251號）
議程	09:00－09:30	報到	報到	報到
	09:30－09:55	主辦單位致詞	主辦單位致詞	主辦單位致詞
	09:55－10:55	專題演講： 精實服務運用方式 講者：張民杰 和泰汽車副總經理	專題演講： 引言人：星野晴秋 國瑞汽車總經理 專題：國瑞的TPS歷程與未來的展望 講者：李朝森　國瑞汽車資深協理	TPM技術專題演講： 培育TPM輔導員讓企業 TPM活動永續深耕 講者：林宏暾 中衛發展中心技術經理
	10:55－11:10	休息	休息	休息
	11:10－12:10	專題演講： 21世紀的大野耐一啟示 講者：三戶節雄	專題演講： 21世紀的大野耐一啟示 講者：三戶節雄	TLM技術專題演講： 精實生產之體驗模擬操作發想 講者：洪村明 中衛發展中心技術經理
	12:10－13:00	午餐	午餐	午餐
	13:00－13:30	產業實證： 精實服務，共創顧客價值 講者：華碩電腦客服中心	產業實證： A-TEAM運用TPS，促使自有DNA進化 講者：A-TEAM 高禩翔 副會長	產業實證： 現地案例發表
	13:30－15:00	現地觀摩－ 和泰新莊服務園區	現地觀摩－ 國瑞汽車	現地觀摩－宏明工業股份有限公司 宏明工業、中衛顧問協力指導
	15:00－15:15	休息	休息	休息
	15:15－16:15	專題演講： 打造精實服務之新價值 講者：黃肇義 中衛發展中心總監	專題演講： 各產業通用的TPS與其陷阱 講者：成澤俊子	TQM技術專題演講： 經營管理品質20問WEB系統之體驗談 講者：何達賢 中衛發展中心技術經理
	16:15－16:30	Q&A	Q&A	Q&A

HTTP://QMAG.ORG

主辦單位：財團法人中衛發展中心　　協辦單位：和泰汽車／國瑞汽車／宏明工業股份有限公司
詳細資訊請聯絡服務人員或上網：http://training.csd.org.tw/events.php?KindID=3&ID=22
聯絡人：王渙真小姐／專線：02-27513468#8544／E-MAIL：c0544@csd.org.tw

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

最偉大籃球教練的領導心法：

沒有明星球員的球場常勝軍：「信任」讓我們成為最強團隊

「K教練」麥克・薛賽斯基三十年執教生涯中，贏過奧運、世錦賽金牌，並4度奪冠創下美國大學男籃的空前紀錄。他不招募天賦異秉的明星球員，而是凝聚信任，並制定可激發潛能的目標，讓成員在每次成功與危機的經驗中，學習連結彼此，成為強力團隊。

是什麼樣的運動賽事，會吸走美國家家戶戶的注意力、迫使所有電視節目停播長達一個月？

答案不是美國職籃NBA（National Basketball Association）、也不是世界盃足球賽（FIFA World Cup），而是俗稱「瘋狂三月」（March Madness）的NCAA美國大學男籃全國64強錦標賽。

又是什麼樣的人，能帶領一個籃球隊，在這項比NBA更被全美關注的籃球賽中，以高達76%的勝率，累積900勝、284負的卓越戰績，並創下4度奪冠的空前榮耀？

他是杜克大學（Duke University）籃球隊總教練，被稱為「K教練」（Coach K）的麥克・薛賽斯基（Mike Krzyzewski）。

在三十多年的教練生涯中，K教練「從不」招募天賦異秉的明星球員，而是以一套領導哲學，讓隊友各司其職、凝聚出信任，並且制定可激發潛能的目標，讓成員在每次成功與危機的經驗中，學習到如何連結彼此、成為強力團隊。他甚至率領明星雲集卻因為戰績欠佳而士氣低落的美國男籃代表隊重返榮耀，拿下2008北京奧運金牌、2010年世錦賽冠軍。

組織管理者如何帶領團隊成員邁向成功？K教練在最新出版的自傳《領導，帶人更要帶心》一書中，

《領導，帶人更要帶心》

作者：麥克・薛賽斯基（Mike Krzyzewski）

畢業於美國西點陸軍軍官學校（United States Military Academy at West Point），1975在軍中開始籃球教練生涯，1980年接掌杜克大學（Duke University）男子籃球隊後，4次奪得美國大學體育總會（NCAA）男子籃球總冠軍，也率領美國男籃代表隊贏得北京奧運金牌。薛賽斯基是美國大學籃球的代表人物之一，被稱為「K教練」。

出版社：久石文化

ISBN：978-986-86308-4-0

出版日期：2011年8月30日



整理・撰文 / 蔡芳紜　編輯 / 劉揚銘　攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

親自揭露了他的領導心法。

心法1：設定「全員分擔」的目標

「定目標」是絕大多數團隊領導者所做的第一件事。但是，到底該把目標設得多高、多遠，才能促使成員全力以赴？

以運動隊伍來說，許多人對目標會直覺聯想到「冠軍」。不過，冠軍只有一個，如果每個隊伍都把奪冠當目標，那幾乎所有人都只能感到失敗。K教練認為，如果總是爭取別人定義的成功（例如名次），球員就很難對目標感到踏實。

「目標必須明確、可達成，但絕對不能只是『贏』」，K教練說。**他從不把「數字」當目標，因為，一旦團隊抵達了那個數字，就代表一切努力要結束，反而會局限團隊的潛能。**

因此，在目標設定上，K教練強調團結合作，他會設計一個需要全員一起「分擔」的目標。分擔，代表必須和別人合作，在互動的過程，就能與隊友產生緊密的關係。舉例來說，他會將目標設定為「成為最佳防守隊伍」，激勵球員團結合作贏得每一場比賽。

心法2：互相信賴，摒除英雄主義

當我方球隊落後2分，卻只剩10秒的時間進攻，你會將手上的球送給靠近底線的隊友、讓他們上籃得分？還是自己投三分球？

團隊中的成員，能否撇除個人英雄主義，在緊要關頭將重責大任交託給隊友完成，關鍵在於成員是否已建立起強烈的互信關係。

在隊伍成形初期，K教練會透過各種小細節，營造「團隊意識」。舉例來說，**球隊裡有一個人練球遲到了，K教練不會立刻責備遲到的球員，反而是詢問其他隊友：「為什麼沒有人打電話給他？」**這麼做的目的，是為了讓球員意識到，違反規定是整個隊伍的事，因此球員彼此最好相互提醒，而不只是在有人違反規定時，冷眼旁觀他們被懲罰。

相同的概念延伸到球場，比賽規則裡，一名球員最多可犯規5次，但若全隊犯規7次，對手就能獲得罰球機會，是極有可能逆轉比賽輸贏的細節。可是通常球員只會記得自己犯規的次數，認為只要不犯滿5次都可繼續留在場上，不會注意全隊的失誤率。為了克服這個瓶頸，K教練會在練習賽的人員替補之際，抽問準備上場的球員：「我們現在一共犯了幾次規？」若回答不出來，他就改換另一名球員上場，迫使成員放下只聚焦於自己的習慣，讓原本是每一個獨立個體的球員，體認到團隊意識的重要。

心法3：謹慎處理成功，不被勝利沖昏頭

在組織中，拿下成功並不難，真正難的是維持成功。

K教練認為，當團隊做到連自己都不敢相信的成就（例如打敗明星雲集的強隊），是最危險的一刻。因為，團隊很容易陷入狂喜，忽略眼前的下一場比賽、或真正重要的目標。在剛扭轉了危機的時間點，K教練會比以往更謹慎地注意球員的肢體語言、臉部情緒，一旦察覺團隊有失心瘋的跡象，他甚至會**嚴厲斥責，讓球員放下勝利的喜悅，用嚴謹的心態迎接下一場戰役。**

心法4：危機時，領導者先坦承錯誤

另一個讓團隊顯得脆弱的時間點，是危機發生之時。例如比賽即將結束，我方卻依舊落後。「危機的狀況愈糟糕，大夥的表現愈趨個人，不再是團體。」因為，**當危機出現，人人只會先想到「我完了」，而不是「我們完了」。**而一旦軍心潰散，就無法團結合作，所以格外考驗領導者的危機處理能力。

K教練認為，在危機時刻，只有「信任」才是讓團隊重新壯大、克服萬難的不二法門。此時，領導者必須更積極地取得團隊信任。取信的方法，是坦承自己領導上的失誤，當領導者放下身段、當眾認錯，展現出真實的一面，才能重新讓團隊信任他，一旦團隊恢復互信，才能促使球隊團結、將危機化為轉機。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

品牌策略 × 形象設計

ExpDesignStudio

UPGRADE WITH EXP

EZTABLE品牌升級計劃 01 LESSON



▲ 2011 EZTABLE 全新的品牌形象，有效強調EZTABLE五星級享受的服務品質，與市場上的網路訂位品牌產生明顯的區隔及差異化

Exp 的品牌策略分析發現，EZTABLE使用者大部分都以成熟的上班族為主，經營的族群與整體形象有明顯的「形象落差」。再者，台灣市場一遍價格戰的型態之中，EZTABLE的未來，應聚焦為消費者及餐廳(合作夥伴)創造更高的感動價值。針對全新的品牌定位，EZTABLE特別請Exp設計全新的視覺識別形象。

「Exp對於品牌專業及熱情
成功協助我們聚焦在正確的品牌訴求!!」

陳翰林 / EZTABLE CEO

全方位的品牌策略、打造全新的品牌識別形象

Before / 2009-2011

ezTable

EXP UPGRADE

2011 Brand New Logo

EZTABLE
ENJOY RESERVATION

Media icon

EZ



活潑可愛／學生族群

高質感／五星級／品味享受之人士

強化網路分享概念

EXP MAKES YOU RICH !

前瞻性的觀點及市場敏銳度能助您精準分析品牌利基點，並藉由整體規劃強化品牌體質，讓品牌效益像漣漪般等比擴散，創造高利潤的藍海機會。

創璟國際有限公司／02-22198615 #27／info@expup.com

www.expup.com

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

Logic

Back to Basics 主題學習

一碰到問題，就能立即做分析，快速找解答！

問題解決高手的7種商業腦

Efficiency

Creativity

Decision-Making

Coaching

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

邏輯腦：7個工具，洞悉問題本質，找出有效對策

決策腦：6個工具，避開盲點、正確決斷

策略腦：9個工具，權衡局勢，研擬成長目標

變革腦：5個工具，重塑價值觀，改變現狀

教練腦：6個工具，因材施教、汰弱留強

創意腦：3個工具，顛覆陳規，想出好點子

效率腦：4個工具，設定目標，釐清優先順序

企畫 / 蔡芳紜　採訪·整理·撰文 / 《經理人月刊》編輯群
攝影 / 賀大新、侯俊偉　美術設計 / 江書瑾



HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

framework thinking

思考架構：解決商業問題的「公式」

更周全地剖析事物，迅速找出原因、提出行動

面對眼前待解的議題，腦袋又像打結的毛線球般陷入膠著嗎？商業世界中有許多可套用的思考架構，是你剖析問題的捷徑，只要善於套用，便能快速做出有條理的分析，提出行動方案。

你曾有在數學考試上，看著別人輕鬆解題、交卷，自己卻毫無頭緒、百思不得其解的慘痛經驗嗎？

其實，數學高手並不見得天賦異秉，常常，他們只是善用「公式」，因此看見一道題目，就知道如何找出解題捷徑；反觀無法善用公式、甚至不知道有公式的人，看到考卷若不是腦袋一片空白，就只能繞了很遠的路，才找出答案。

大腦內建「解決問題」的應用軟體

場景拉回職場，你是否經常身陷會議或思考的泥沼，面對眼前的議題，腦袋像打結的毛線球般陷入膠著？就在這時，有個同事跳了出來，做出一套有條理的分析，很快地，大家馬上知道問題癥結出在哪裡、現在該做什麼，原本混亂的思緒立刻有眉目。

他是怎麼辦到的？

你也許覺得他很聰明，好像很有「商業頭腦」，總是能夠釐清資訊，解讀出問題所在，還想得到絕妙的點子。而你卻只能羨慕他才智過人嗎？

其實，不見得是他比較聰明，也許只是他很擅長套用「商業的公式」來解題。

19歲就考上會計師、28歲就進入麥肯錫（McKinsey & Company）工作的勝間和代，聰明如她，也曾在職涯之初，被同事認為「思考欠缺條理、說話沒有重點」。改變這一切的關鍵在於，勝間開始學習一套「想事情的方法」，使她在面對企業客戶的問題時，能在很短時間內，從有限、複雜的資訊叢林裡抓出重點、並進行組裝，這套想事情的方法，她稱之為思考架構（framework）。

整理・撰文 / 蔡芳紜 編輯 / 劉揚銘

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

在《培養商業腦的7種組織力》一書中，勝間把**思考架構定義為：「將任何的概念或是思考方式，透過自己的方法加以歸納整理，轉變成容易思考、容易記憶的內容。」**思考架構，正是助你解決商業問題的公式。

舉例來說，當你在路上抬起頭，看見烏雲密布的天空，會直覺地推想：「可能會下雨」，再進一步意識到該去買把雨傘，以免被淋成落湯雞。「天空、下雨、傘」就是一種架構：你看見的天空，是「觀察到的事實」，而下雨的可能性，是你對事實的「解釋」，對雨傘的購買需求，則是你的「行動」。

運用「空雨傘」的架構可以提醒自己，思緒不可停滯在「天空烏雲密布」此類人人皆有能力觀察到的事實，擁有商業頭腦的優秀工作者，面對每個問題都應該「觀察事實、提出解釋、採取行動」。當你逐漸熟悉「事實—解釋—行動」的公式，在生活周遭看見任何資訊，就會自動依循這個架構，思索該採取什麼樣的行動，出奇制勝。

商業世界中，前人留下許多數學公式般的「思考架構」，當你參考這些剖析問題的捷徑，知道該在什麼時候使用什麼公式，並開始在各種情境下套用它，就能省下耗費在自己繞遠路的時間，更有效率地解決問題。

本期《經理人月刊》針對工作者、管理者在組織裡最常面對的問題，蒐集管理經典中的40個思考架構，並分為以下7大類型，協助讀者在思考時能有清晰、條理分明的思路，與敏銳的商業洞見（insight）。

40個思考架構，解決7大管理難題

1.解決問題的邏輯腦 (P.72)：

無論處理什麼類型的問題，「邏輯」都是思考的基本功。以電腦來比喻，邏輯就像是Windows作業系統，有了這套系統，電腦才能灌入各種功能的應用軟體（思考架構），處理（思考）各式各樣的資訊。

邏輯指的是，從數個不同的現象中，找出因果關係的推論思考過程。處理商業問題時，邏輯也能幫助工作者，在埋頭苦幹前，先找到最關鍵的問題對症下藥，並在解決過程中，時時檢查目前的方法是否可行、有沒有更佳的解法。

2.一次做對的決策腦 (P.76)：

有了把事做對（do things right）的效率腦後，工作者更需培養能「做對的事」（do the right thing）的決策智慧。因為，在真實世界中，任何的選項可能都不盡完美，甚至，許多重大決定，可獲得的資訊也不完整，加上時間的急迫性，只要亂了陣腳，就很容易誤判情勢。

如何在重重限制中，避開盲點、從有限的資訊中解讀出每項決策可能導致的關鍵影響，並規避風險，是一道重要課題。決策不只是做出選擇，相反地，「選擇」只存在於整個決策程序的最末段。決策，其實也是解決問題的手段，因此，同樣必須透過思考架構，清楚地分析問題、

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

framework thinking

發想選項、評估各種解決方案、控制風險，在把事做對之前，先做出對的事。

3.強化組織的策略腦 (P.82)：

如果「組織」是在海中航行的一艘船，策略就像是這艘船的目的與方向，駛得安穩、駛得比其他艘船快的方法，也就是「幫助組織領先其他競爭者 (或維持領先) 的手段」。

許多人認為，策略是模糊的概念，而思考架構，正是讓它更具體、明確的方法。無論企業要推出什麼樣的產品、服務，如何找出優勢與劣勢，勇於捨棄不擅長的部分，並將資源集中在優勢，找出自己與競爭者的差距，都可以透過思考架構，找出解答。

4.與時俱進的變革腦 (P.90)：

面對日新月異的外部環境，你的組織做了哪些調整呢？

「綠色企業」「網路時代」「學習型組織」「流程再造」，這些你我再熟悉不過的熱門關鍵字，都會帶來「變革」。推動變革往往不如腦袋想的容易，許多企業難以有效落實，導致變革走到最後，成了空泛的口號。

成功的變革推動者需要恆心毅力，也需要一套完整的思考架構，做好詳盡準備與規畫，分析變革的「阻力」與「助力」，排除阻礙、找出能協助組織推動變革的助力。

5.適才適所的教練腦 (P.94)：

企業最核心的資產是人。把對的人放在對的位置，企業就能發揮最大效用。主管往往會面對「誰才是對的人？」的考驗，不過，工作者的特質往往不能用「對」「錯」的二分法，善用教練腦的各種思考架構，發掘出部屬的工作能力、尋找適合的團隊角色、甚至可用於考核績效。有了對的人，如何讓他們願意發揮力量，也是團隊領導者必備的智慧。

6.召喚靈感的創意腦 (P.98)：

「為什麼他想得到的，我卻想不到？」你曾在生活中，被某些人的「鬼點子」所驚豔，卻在想企畫案的時候，抱怨靈感為什麼不降臨在自己身上嗎？

其實，創意不見得是來自神來一筆，它甚至不用仰賴天分、是人人都可以做得到的，只不過，工作者往往習慣用一種方法想事情、套用類似的素材，所以，點子永遠只有那幾種。

思考大師愛德華・狄波諾 (Edward de Bono) 認為，創意最重要的一環，來自人對生活周遭的感知 (perception)。工作者只須改變自己看待、解讀每件事物的觀點，時時思考如何使生活變得更美好，將能輕鬆找到全新的點子！

7.規畫工作的效率腦 (P.101)：

許多工作者都有加班、工作做不完，必須在截止日前花幾個晚上開夜車的經驗。想杜絕加班地獄，也有許多一勞永逸思考架構可供參考，幫助工作者透過事前規畫，調整工作方法，取捨優先順序，制定出具體且有意義的目標，最終提升辦公效率。 ▶

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

知識創新局
中小企業知識管理創新論壇

活用知識資本，創造企業彈性經營組織



處於變動的環境，中小企業必須改變舊有管理思維，建立有彈性的管理機制，才能快速反應、開創新局，並掌握商機。由經濟部中小企業處主辦，資通電腦股份有限公司執行的「中小企業知識管理推動計畫」，特別舉辦「知識管理創新論壇」，會中邀請管理大師許士軍教授、知世網絡邱元平知識長等；從管理學角度解構知識、創新與管理間的關係，並輔以實際案例說明如何進行專案管理，達成知識管理的目標。

知識，為創新之本！論壇一開始，台灣科技大學管理學院院長盧希鵬從愚公移山故事破題，說明企業須懂得改變手中鏟具、轉換經營思維，活用知識管理，才能創造新局。經濟部中小企業處副處長鄭振裁則觀察到，因應中國十二五計畫，台幣又貶值的情況下，中小企業也面臨著經營管理的問題。論壇正呼應經濟部所提「創新經濟・樂活台灣」的理念，期望協助企業創新成長、以知識管理提升其國際競爭力。

改變舊企業文化，運用知識管理來創新

元智大學管理學院許士軍教授認為，人們常談創新但卻沒有效果，知識到市場價值間會產生鴻溝，儘管知識本身具有價值，但要如何創造價值才是最大問題。進入知識經濟層次，光擁有知識已不足夠，應該從知識創新來創造商業模式，不能視為單獨知識或產品；光擁有知識並不足夠，中小企業不應該受產業及書本知識所拘泥。

觀察市場動向，找出可以跨領域的產業，並透過組織的不斷變革進行創新，成為一個學習性的組織；靈活且具備彈性，而非過去的中央集權，僅從總管理處運籌帷幄而已。中小企業應有探索新境界的能力，許教授點出知識管理是內功，傳統的知識管理只要找到有學問的人來管理即能達成，但是卻很難改變企業文化。

過去企業經營思維僅倚靠勞力、金錢和土地，卻不懂得加入知識以發揮增值作用，最後便落入工業經濟下的不斷循環，只憑藉效率與數量來取勝。知識經濟時代來臨，要日新月異必須透過人來管理，過去機器是價值來源，今日卻是靠人將知識運用在工作上；要透過知識來改變他人，心態也須改變，對於知識必須給予價值和尊重，從知識管理中汲取創新管理的來源，知識管理人才的培育便相對重要。

跨專案整合知識，與客戶共同激盪

知世網絡已成立12年，提供全方位數位行銷服務，邱元平知識長表示，創新是各行各業都需要，組織文化必須在公司每個角落發生，唯有整合行銷服務才能提升客戶競爭力。網路可以協助品牌形象展現、銷售商品或發掘顧客，甚至很多產品研究也可透過網路協同等不同方式以激發創新想法。

邱知識長舉了雅虎奇摩的網路搜尋活動作為案例

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



左起：資通電腦副總經理宋祥榮、摩托羅拉系統董事總經理陳永昌、台灣科技大學管理學院院長盧希鵬、元智大學管理學院許士軍教授、經濟部中小企業處副處長鄭振裁、知世網絡資深副總經理暨知識長邱元平、天翰知識科技執行長張祥暉

說明，儘管只是網路活動，但他們帶入使用感情以提升搜尋量，將一百個題目分為四週來做，活動結束後網路搜尋量依舊維持高點。知世網絡透過知識來改變行銷，讓消費者知道何謂創新的品牌，藉由提供客戶良好的品質服務來提高產品價值，並認為教導員工選擇做什麼比選擇不做什麼更重要。由於數位應用環境變化速度很快，因此做對選擇很重要，同樣地如何進行客戶的選擇，也表現在風險評估會議；一旦風險超過25%，就算金額再高都不會接受。

知世網絡對知識管理的作法與經驗多來自於客戶專案的執行，因此相當重視專案管理的精神，並長期進行跨專案整合；從活動流程設計、贈品規模等交叉評估參與者名單，並也將每次專案經驗作為下次參考。另外，對於員工在檔案交流的知識管理，主管和資深員工扮演非常重要的橋樑，因為他們可以接觸到老闆，了解哪些知識會牽涉到的環節在何處；同時也與客戶一同思考創造新的洞察和經驗，以達成知識管理運用的創新。

結合績效評估，善用群聚知識力量

論壇中並安排精彩對談，以「創新知識打造企業贏(盈)的價值」為主軸，盧院長認為如何學習、創造才是知識的本質，知識管理須在跨平台、跨專案整合中激發員工創意。摩托羅拉系統公司陳永昌董事總經理表示，若能和企業績效結合並長時間累積，就與知識管理有關。張祥暉執行長則以自家天翰知識科技公司，做政府採購知識套裝服務的經驗為例，說明其將知識結構化，創立知識網站把對政府採購的了解化成簡單文字於數位平台呈現，也透過討論區問答的激盪，想辦法解決提問者的問題，最後甚至出版成書，做好知識管理。



精彩對談，激盪知識創新火花

任何企業或工作不可能單靠一種知識過活，必須群聚眾人力量，做跨領域的整合交流來激盪想法，藉由公司開放管理，與夥伴、競爭者和顧客共同學習，創造源源不絕的知識管理動力。

更多資訊請上「中小企業知識管理推動計畫」服務網站 http://smekm.moeasmea.gov.tw/

經濟部中小企業處廣告

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

培養7種商業腦

針對工作者最常面臨的思考瓶頸，提供40個思考工具，讓你在想點子、寫提案、領導帶人、設定目標、計畫營運時，腦袋不再一片空白。

解決問題類 邏輯腦 P.072-075

- Q 001 面對重大議題，如何有條理分析？
- Q 002 如何考量全局，得出有效解答？
- Q 003 如何培養商業直覺，提出有價值的對策？
- Q 004 如何將複雜問題做全面性拆解？
- Q 005 如何找出核心問題、治標又治本？
- Q 006 如何權衡問題輕重，找出少數關鍵因素？
- Q 007 如何釐清問題成因，提出改善策略？

金字塔原理 P.072
5次為什麼 P.074
MECE P.073
空·雨·傘 P.073
6W3H P.074
80/20法則 P.075
魚骨圖 P.075

決策應用類 決策腦 P.076-080

- Q 008 如何有效提升決策品質？
- Q 009 如何迅速達成決策共識？
- Q 010 如何完整考量影響決策的各項因素？
- Q 011 如何釐清決策過程中，各項關鍵因素能否受控？
- Q 012 如何從眾多可能方案中選出最佳者？
- Q 013 如何將眾多可能方案排定執行優先順序？

明茲柏格漸進決策模型 P.076
卡內基決策模型 P.077
決策四力模型 P.078
影響與控制 P.078
決策表 P.080
努力影響圖 P.080

經營策略 策略腦 P.082-089

- Q 014 如何偵察大環境變遷，及早規畫應變措施？
- Q 015 如何評估內外環境，找出成長動能？
- Q 016 企業如何選擇合適的成長策略？
- Q 017 如何為公司各種產品，做不同策略布局？
- Q 018 跨國企業如何判定各事業單位的投資先後順序？
- Q 019 企業如何從產業趨勢中規畫競爭策略？
- Q 020 如何從企業內部活動，找出潛在價值？
- Q 021 組織如何持續創新、保持市場領導地位？
- Q 022 企業如何使核心專長在組織內扎根？

SWOT-TOWS分析 P.083
PEST P.082
奇異/麥肯錫九宮格矩陣 P.085
安索夫矩陣 P.084
成長/占有率矩陣 P.085
五力模型 P.086
價值鏈分析 P.087
核心競爭力 P.088
專長–產品矩陣 P.089

整理・撰文 / 蔡芳紜　編輯 / 陳清稱

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

推動企業變革 變革腦 P.090-093

- Q 023 推動變革前，需做好哪些準備？
- Q 024 如何評估變革成功的可能性？
- Q 025 如何找出對的變革行動參與者？
- Q 026 變革領導人的工作有哪些？
- Q 027 如何激發全體員工變革意識？
- 力場分析 P.091
- 飛輪效應 P.090
- 管理變革8步驟 P.092
- 利害關係人分析 P.092
- 卓越經營架構 P.093

人才評估 教練腦 P.094-097

- Q 028 如何激勵團隊成員，往組織目標前進？
- Q 029 如何針對員工論功行賞，建立汰弱留強制度？
- Q 030 如何辨識人才、因材施教？
- Q 031 打造完美團隊，需要哪些人才？
- Q 032 如何讓員工透過工作，找到自我滿足成就感？
- Q 033 如何公平、公正考核員工績效？
- Will-Skill矩陣 P.094
- 組織能量辨識 P.095
- 活力曲線 P.095
- 貝爾賓團隊角色理論 P.096
- KPI P.096
- 工作特性模型 P.097

創意發想類 創意腦 P.098-100

- Q 034 如何擺脫先入為主的思考陷阱，提出犀利觀點？
- Q 035 如何解決「想創意時毫無頭緒」的困擾？
- Q 036 如何針對現有事物，推敲出新的構想？
- PMI思考法 P.098
- 6頂思考帽 P.099
- SCAMPER奔馳法 P.100

工作規畫類 效率腦 P.101-103

- Q 037 目標該怎麼設定，執行工作才能不怠惰？
- Q 038 如何把工作做完、做對、做好？
- Q 039 To-Do list上的項目又多又雜，該先做什麼？
- Q 040 如何建立有效的工作制度，提高執行效率？
- SMART原則 P.101
- PDCA循環 P.102
- 艾森豪矩陣 P.103
- 工作包分解 P.103

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

邏輯腦 Logic

站在制高點上，宏觀問題全貌與本質

彼得・杜拉克（Peter Drucker）在《有效的經營者》中指出，有效的經營者會設法站在概念的高點，認清問題是否為普遍性的問題，並設法導出一般通用的解決方案，以確保能完全滿足問題的條件。工作者應具備的「邏輯腦」就是在最根本的層面去釐清問題，找出根本原因，檢視解決方案是否能對應到所有問題。

邏輯力就像是武俠小說的內功，雖外在招式千變萬化，內功才能幫助外功發揮出最大的效力。內功包含論述、分類、推論、找出原因和問題解決的思考架構，是修習外功前的基本功，也是學習與應用其他專門的思考工具時，應時時謹記在心的訣竅。

01 面對重大議題，如何有條理分析？
金字塔原理：層層拆解、組織觀點，形成結論

「金字塔原理」（Pyramid Principles）是一種以結果為導向的論述邏輯，用在思考、寫作、簡報、問題解決上。金字塔以邏輯化的方法組織觀點，讓讀者容易了解。不管是寫書面報告、做口頭簡報、跟客戶、主管溝通想法都可以應用。

運用金字塔原理前，通常會以一段文字清楚描述一個情境、衝突或問題，而金字塔的頂點就是針對這個問題的解答或結論，結論之下包含各子論點，必須回答「如何」「為什麼」和「你如何知道」這個結論的證據。也就是說，金字塔的「縱向結構」要能夠回答形成結論的原因，才能夠解開問題。

金字塔原理分析美國經濟



資料來源：《金字塔原理II》，經濟新潮社出版、《富裕的告終》（暫譯，The End of Affluence），Random House

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

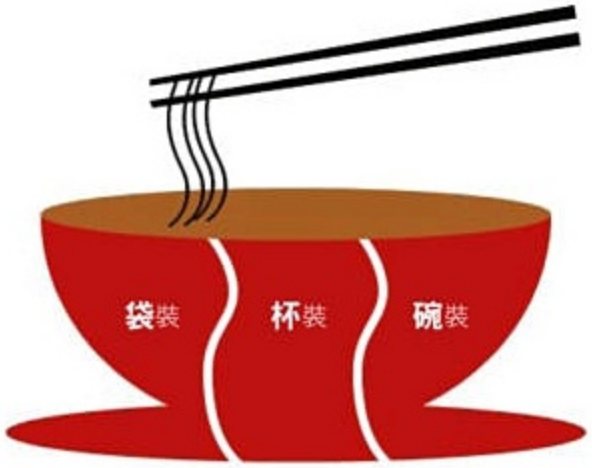
02 如何考量全局，得出有效解答？
MECE原則：釐清問題與目的，構思有意義的分類

「MECE原則」是金字塔原理中分類整理原始資料的技術，原文為「Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive」，意思是「彼此獨立，互不遺漏」，也就是經過分類的資料，各部分之間彼此獨立，加總之後沒有遺漏。經過MECE原則分類的資料已經組織化，便於組成金字塔結構。

MECE原則通常是針對某一特定問題尋求解答，因此要先確認蒐集資料的範圍和目的。最困難的步驟是找出對解決問題有意義的切入點，也就是分類原則。分類之後回頭檢視每一大類能否再細分，有無遺漏，和是否一項資料可分屬不同類別。有時沒有歸屬的資料可以另起「其他」類，但若濫用則失去MECE的效力。

用MECE為速食麵包裝方式分類

以MECE方式分類市售沖泡式速食麵包裝方式。袋裝、杯裝、碗裝涵蓋所有沖泡式速食麵包裝方式，且互相沒有交疊或模糊地帶。



資料來源：《問題解決專家》，先鋒企業管理發展中心出版

03 如何培養商業直覺，提出有價值的對策？
空·雨·傘原則：依據事實進行推論，再展開行動

出門前看到天空陰陰的，好像會下雨，因此帶了傘。這段話中包含了對基本「事實」的掌握（天空烏雲罩頂），對事實的「推論」（可能會下雨），以及推論所導引出的「行動」（帶傘出門）。「空·雨·傘」可賦予問題解決的思考邏輯，清晰化思考動向。

應用到經營管理議題，舉例來說，危機處理的步驟就是，問題發生（天空），解釋原因（下雨），提出解決方案（雨傘）。產業策略則是，市場分析，對自身公司利害影響，具體的因應對策。

「空·雨·傘」拆解問題、提出對策



資料來源：《培養商業腦的7種組織力》，商周出版

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

04 如何將複雜問題做全面性拆解？
6W3H：系統化拆解複雜工作，確認解決方案周全性

6W3H應用於檢查決策規畫的周延性。其思考元素為Why、What、When、Where、Who、Whom、How、How much和How many，可將複雜的工作系統化拆解，確認解決方案的完整性。Why要明確定義任務的主旨、目的和理由。What是具體的工作內容，需要和Why相符。When、Where、Who、Whom是思考執行的時間、地點、人員、對象，提高How的可行性。最後的How much和How many是人力和金錢的成本評估。

6W3H評估：架設網站目的與效益



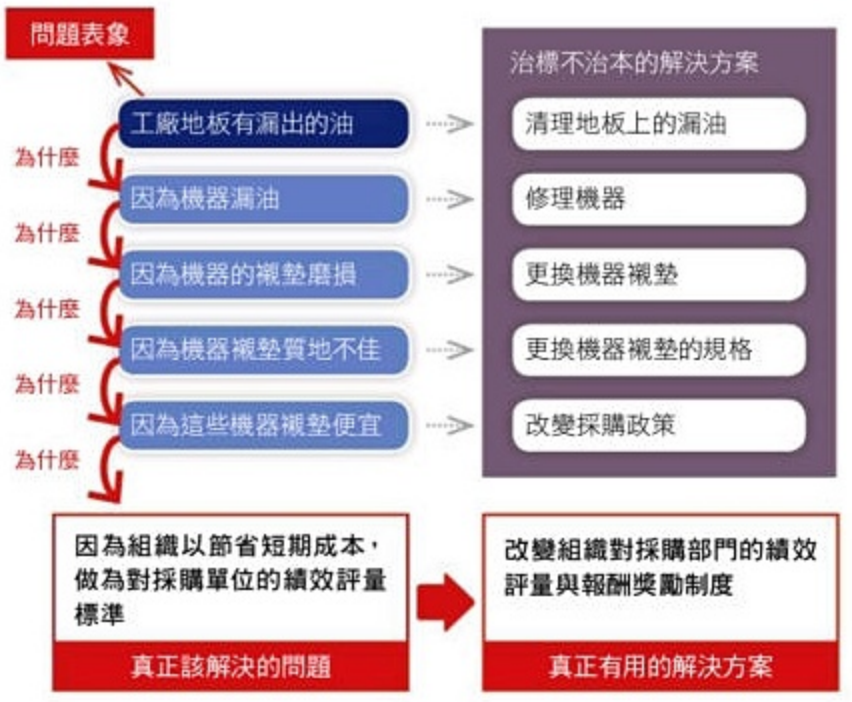
資料來源：《工作，分析了再做》，易博士出版

05 如何找出核心問題、治標又治本？
5次為什麼：層層追問深究問題，直到找出背後原因

以築堤防堵工事聞名的荷蘭，流傳著一個小男孩用手指堵住堤防裂縫，防止潰堤的故事。面對問題、想出對應方法並不困難，但堵住破洞，治標不治本，無法解決根本的問題。解決問題不能從直接看到的表象下手，透過日本豐田汽車（Toyota）的「5次為什麼」，一層又一層地往下，深究問題背後的最終原因，直接從根本著手，才能採取正確的對策。

5次為什麼是豐田7步驟流程的一部分。一開始是模糊地認知到問題，釐清問題並確認問題所在的區域，才使用5次為什麼找出根本原因。然後才產生對策，評估對策成效，最後將修正過的流程標準化。

連問5次為什麼，揪出問題元兇



資料來源：《豐田模式》，麥格羅．希爾出版

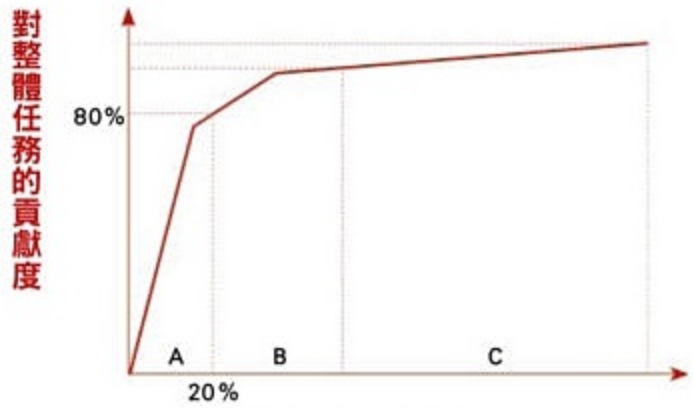
HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

06 如何權衡問題輕重，找出少數關鍵因素？
80/20法則：找出最關鍵的事，優先做好它

「80/20法則」（The 80/20 Rule）為義大利經濟學者帕列托（Vilfredo Pareto）所提出，用以描述財富不均的狀況，也就是20%人口掌握80%的財富，後來用以說明對整體起重要貢獻的關鍵少數。

此法則後來又延伸出「ABC法則」，用以分清主次，找出少數的關鍵因素，應用在庫存管理和質量管理。工作者亦可將負責的產品、客戶分成A、B、C類，找出貢獻80%營業額的A類客戶優先處理。

80/20法則找出工作優先順序



各項事務的分類及在整體工作中所占比例

A類：優先做的工作，數量少，急迫且對公司有重要貢獻的工作。

B類：應該要做的工作，也有相當重要性但較不急迫，可以委託別人。

C類：我想要做的工作。

縱軸或橫軸的內容，可視分析對象不同，賦予不同的敘述。例如，如果要說明20%的客戶占了80%的營業額，則縱軸可寫為「累計營業額的比例」，橫軸則可寫入不同層級或類別的客戶。

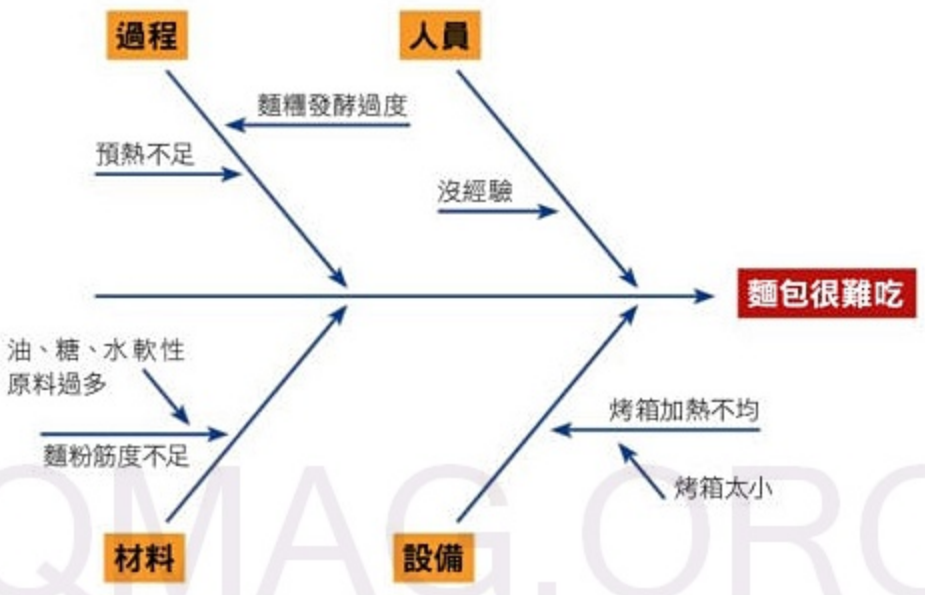
資料來源：《即學即用成功管理工具》《每天多賺2小時》，麥格羅．希爾出版

07 如何釐清問題成因，提出改善策略？
魚骨圖：依據六大面向，分層解析關鍵因素

「魚骨圖」（Fishbone Diagram）把事情的結果當做魚頭，後面利用魚骨釐清問題的成因。通常由與問題有關的一組人執行，這組人對問題都有所了解。開始的時候將原因寫在魚頭，接著在魚脊上發展魚骨，魚骨可分成以下6個面向：人員、管理、設備、材料、環境、流程。每個面向都可以繼續細分成主要原因、次要原因和再次要原因。

找出原因後就可以逆轉魚骨，針對每一項原因提出改善建議，最後導出綜合解決方案。另外，魚骨圖也可以用來探討決策產生的影響，將決策放在魚頭，依序討論對每一條魚骨產生的影響。

魚骨圖分析：麵包難吃的原因



資料來源：《決技》，商智文化

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

決策腦

Decision-Making

釐清問題、避開盲點，做出明智決斷

「如果能有更多時間、更多資訊，當時我一定可以做出更好的決定！」多少次，我們都曾在事後這樣感嘆。決策，是工作者每天都會遇到的情境，如果能有充足完整的資訊，當然可以得到最佳解；但現實環境中，多數人只能在有限資源和時間內，盡可能下出得宜的判斷。

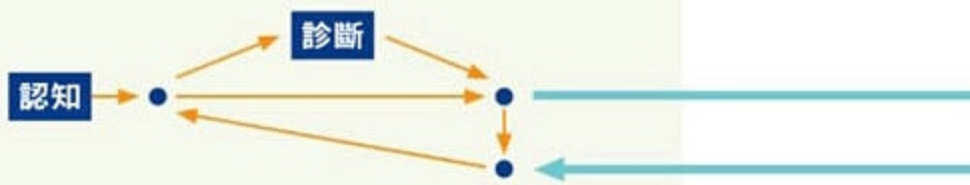
如果說「資訊不完整」「時間有限」是無法避免的先天限制，那麼一個人能否善用決策工具，幫自己將未知釐清得更完整、更充分，好取得更多有用資訊、避開沒注意到的盲點，也就決定一個人的決策品質好壞。從理解決策流程開始，學習分析情報、判斷情勢、體察盲點，讓自己的決策不再只憑直覺，更有勝算！

08 如何有效提升決策品質？明茲伯格漸進決策模型：回歸原點，思索替代方案

決策不只是「做判斷」的當下瞬間，知名管理學家亨利・明茲伯格（Henry Mintzberg）指出，決策其實是一套「問題從發現到解決」的流程，唯有從問題確認開始，進而發展出選擇方案，最後做出評判，透過「確認」「發展」和「選擇」三階段完整理解前因後果，才能做出最適決策。

可以說，「決策」其實是由一系列更小的選擇所組成，當思考沿著一個個決策點前進時，可能遭遇各種不同的阻礙，這時透過回到前一個決策點，重新思索、嘗試找出新的替代方案，如此做法，雖會耗費較多時間，甚至導向和最初預期截然不同的方向，但由於思考流程完整，能讓決策品質更提升、避免先入為主的定見，在外在環境充滿不確定因素與衝突時，可說是唯一能幫助我們有系統做決策的方法。

明茲伯格漸進決策模型3階段



Step 1：確認階段

認知：一位或多位管理者察覺問題的發生，問題是指「預期與現實發生差異」。
診斷：針對問題進一步收集資訊，用系統化的方式定義問題的情境與真正起因。

議題：電台某主播於某集節目發言內容引發廣泛爭議	
認知：確認問題	某位主播的發言引發聽眾、其他主播或廣告商的批評抗議
診斷：蒐集資訊	蒐集更多意見，了解爭議嚴重度、是常態問題或一時失言

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

009 如何迅速達成決策共識？卡內基決策模型：交換資訊與觀點，爭取盟友支持

決策除了個人思考，有時也會牽扯到其他部門或個人，當需要由多位決策者共同決策時，該如何避免過程曠日廢時、效率低落呢？

由美國卡內基美隆（Carnegie-Mellon University）的3位教授理查・西爾特（Richard Cyert）、詹姆斯・馬屈（James March）和赫伯特・西蒙（Herbert Simon）共同創造的「卡內基決策模型」（Carnegie model），就在解決此一決策困境。他們認為，各部門往往立場各異，且受限於決策者本身知識、經驗、時間或資源，這時「形成結盟」就是加速決策流程的最佳模式，透過互相討論、交換資訊與觀點、詢問利害關係人來減少模糊性，可以更快產生理性的決策，創造大家都可以接受的方案。

卡內基決策模型：加速決策流程

不確定性：資訊紛雜並有限

議題：電台主播發言引發爭議
聽眾：支持、抗議皆有
廣告主：嚴重抗議
政府主管機關：要求說明

衝突：管理者間互有衝突意見

廣告部主管：要求撤換當事主播
節目部主管：希望力保當事主播
總經理：視事件發展再決定

形成結盟：進行討論、分享意見，建立問題優先權

廣告部主管：徵集廣告主與主管機關意見，爭取其他主管支持
節目部經理：說明節目部對新聞的觀點，爭取其他主管支持

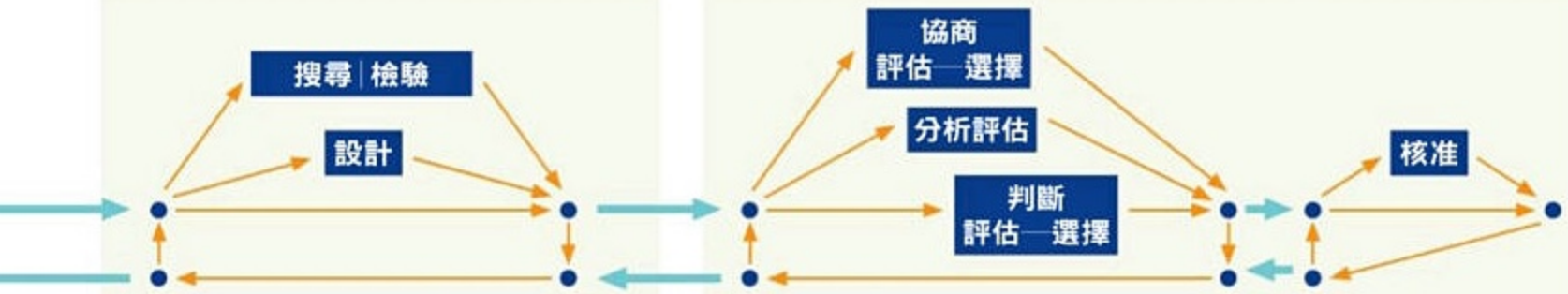
搜尋：援引過去做法，或創造新解決方案

透過搜尋，找出公司內部或其他公司對於類似議題的處理方法，並進行集體討論

滿意的決策行為：採行可接受的方案

該主播依然留在節目部，但將該主播調時段主持其他節目

資料來源：《Behavior Theory of the Firm》，Prentice-Hall Inc.



Step 2：發展階段

搜尋：針對問題先找出組織內的替代方案，讓日常運作不因懸而無解而停滯。
設計：針對該問題設計一勞永逸的解決方案，以便下次再發生時可以依循。

議題：電台主管該如何處理此一事件？

搜尋：替代方案	參考本台或其他電台之前如何處理類似爭議
設計：解決方案	制訂相關規範，並確立主播調時段或下台的標準做法

Step 3：選擇階段

判斷：個人以過往經驗為基礎，針對所找出的替代和解決方案進行選擇判斷。
分析評估：以系統化方式如評分機制等，評估各解決與替代方案可行性與優先順序。
協商：當問題牽涉多部門時，透過集體協商找出最符合眾人利益的做法。
核准：當決策被組織正式接受後，沿著體制向上傳遞直到可以回應的層級。當低層決策者知識經驗足夠，核准常只是例行步驟。

議題：對於該主播應該如何處置？

判斷：個人決策	經過評估，直屬主管決定將節目更換主持人、該主播調時段
評估：系統決策	評估收聽率、廣告主反應及內部規範，決定該主播懲處方式
協商：集體決策	由節目部、廣告部等各部門高層主管群集體決議懲處方式

資料來源：《組織理論與管理》，華泰出版

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

010 如何完整考量影響決策的各項因素？
決策四力模型：通盤考量全局，見樹又見林

決策的第一階段，首先必須探究與診斷「什麼導致問題？」，這時可以採用各種邏輯分析工具追本溯源找出答案（詳見P.72「邏輯腦」）。然而在探索時，必須全面性地考量內外部影響變因，才不會見樹不見林。

美國南加大馬歇爾商學院（USC Marshall School of Business）榮譽教授羅爾（A. J. Rowe）提出「決策四力模型」（Reactive Four-Force Model），指出決策者基本上會受到「外部環境」「內部組織」「任務要求」「個人需求」四種力量的影響，決策者務必進行通盤考量。做法上可針對外圈4種力量所示面向進行討論與思考，並將得出的議題填在內圈（例如推出節能冷氣），做為決策擬定時的提醒要點。

決策四力模型：羅列各決策要項



資料來源：《經營策略管理：企業個案實例演練》，超越企管出版

011 如何釐清決策過程中，各項關鍵因素能否受控？
影響與控制：集中心力，聚焦有影響能控制議題

整理出攸關決策的各項內外部因素後，接著判斷自身對各個項目的掌控能力，如此才能讓決策內容聚焦到適當、而且可以達成的範圍，使決策執行成果能夠有效預期。

首先，將所有考量項目做成清單；接著逐條分析自己或團隊「對議題能影響與控制」「對議題能影響但無法控制」或「對議題既無法影響也無法控制」，並將結果填入同心圓圖表中（例如籌辦記者會）。最後，集中心力從「有影響力且能控制的議題」中發展決策方案，思考時並納入「有影響力但不能控制的議題」，想辦法強化影響力；至於「無影響也無法控制的議題」，則審慎以對，但避免花費過多時間擔慮。

籌辦記者會的影響與控制圖



資料來源：《管理工具黑皮書》，麥格羅・希爾出版

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

012 如何從眾多可能方案中選出最佳者？
決策表：評比各選項，挑出得分最高者

當對問題原因與各種影響因素有所了解後，可以透過腦力激盪或創意方式，發展出可能解決方案（詳見P.80「創意腦」）。當抉擇要採用何種方案時，關鍵在於避免只憑直覺做判斷。這時可採用「決策表」（Decision Tables）做法，列出每個選項的評比標準，並設定權重，藉由給分方式，挑出得分最高方案。

使房間涼爽的方案決策表

議題：針對使房間涼爽的方法，提出一個構想

評比原則：

易於使用：非常重要
售價低：重要
運轉成本低：相當重要

產品構想：

A.手持式扇子
B.電風扇
C.空調系統
D.臉盆裝冰塊

產品	易用	權重	小計	價格	權重	小計	運轉	權重	小計	總計
A	2	3	6	5	2	10	5	1	5	21
B	4	3	12	4	2	8	4	1	4	24
C	5	3	15	1	2	2	3	1	3	20
D	1	3	3	4	2	8	4	1	4	15

→最佳方案：買一台簡單的電風扇

資料來源：《管理工具黑皮書》，麥格羅・希爾出版

013 如何將眾多可能方案排定執行優先順序？
努力影響圖：低成本、高效益項目，優先執行

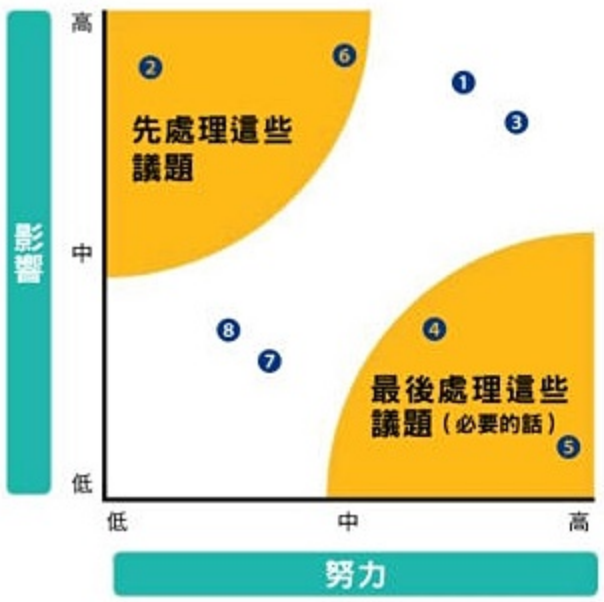
另一種選定決策方案的做法，則可依照「所需努力」和「帶來影響」做為評估的兩軸，判斷「從方案所獲得的利益，能否超過所投入的成本」，並優先採用「省力又有效」的方案。這種做法相對「決策表」簡單方便許多，可在20分鐘內即獲得答案，適用在決策人數少、議題簡單的情況。

做法上，先列舉出目前考慮中的各種方案；然後針對每一項，詳細解釋「此方案所能提供的影響和效益」以及「花費在打造、設計、執行此一方案上的財務與時間成本」，並據此計算每個方案的「成本/效益比」；最後進行討論，將方案填入右側的「努力影響圖」（Effort Impact Graph）中，以此排定各方案的執行優先順序。

促銷健康食品的努力影響圖

可能方案：

1. 寄產品介紹信給潛在顧客
2. 購買網路關鍵字廣告
3. 購買報章平面媒體廣告
4. 購買廣播廣告
5. 購買電視廣告
6. 巡迴店頭舉辦產品說明會
7. 參加網路團購網站活動
8. 參加地區性聯合折價券活動



資料來源：《管理工具黑皮書》，麥格羅・希爾出版

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

策略腦

Strategy

衡量內外部優劣勢，分配資源、發展長期目標

根據管理學者亨利·明茲伯格（Henry Mintzberg）的界定，人們在使用「策略」（strategy）這個字詞時，大抵不脫以下4個用法：

1.策略是一項計畫，勾勒出從此處到彼處的「方法和手段」；

2.策略是在一段較長期間內所採取行動的模式（pattern），例如低價模式；

3.策略是一種定位（position），反映出在特定市場裡，選擇提供特定產品的決策；

4.策略是一種觀點（perspective），例如願景和方向。

由於策略決定了企業的長期目標，講究的是效能（effectiveness）和做對的事（do the right things），因此明茲伯格認為，策略的形成必須花時間分析與構思，更要隨現實環境的變遷不斷做調整，包括以下3個面向：評估企業內部的優劣勢、了解企業所處產業態勢，以及掌握企業外部的整體環境，如此才能將組織資源做最有效的分配，建構企業的長期競爭優勢。

HTTP://QMAG.ORG

014 如何偵察大環境變遷，及早規畫應變措施？
PEST分析：評估企業外在宏觀環境，快速反應

偵察企業所處的外部環境（macro-environment），是策略規畫的重要環節。由於環境變遷會對企業的供需程度、成本與功能造成影響，因此企業可運用「PEST分析」來了解周遭的大環境，掌握市場的興衰、企業的定位，以及組織營運的潛能與方向，從而善用環境中浮現的商機，並且在面對威脅時做出應變計畫。

PEST是Political（政治）、Economic（經濟）、Social（社會）、Technological（科技）這4個英文字首的簡稱，亦即分別從政治、經濟、社會及科技這4個面向，來檢視會對企業環境產生重大影響的因素。

政治因素：政治上的諸多決策都會對企業的重要面向產生影響，包括政策對於經濟的干預程度、政府想要提供的產品或服務、政府對於扶植企業的立場及優先考量等等。

經濟因素：經濟變遷會對企業的行為產生重大影響，包括潛在顧客的購買能力，以及公司的資本成本。

社會因素：人口統計學和文化面向的改變，會對企業產品的需求產生影響，以及人力供給與個人工作意願。

科技因素：新科技會創造新的產品和流程，也有助於降低成本，提升品質並且促成創新，同時嘉惠於消費者和提供產品的組織。

隨著趨勢的改變，PEST分析架構陸續又增添了Environmental（環境）、Legal（法律）、Ethical（道德）與Demographic（人口統計學）等面向，因而又稱為「PESTEL分析」或「STEEPLED分析」等。

以**環境因素**為例，由於環保意識日益升高，環境因素的重要性也日益增加，不但改變了需求，也創造了新的商機。目前明顯可見的影響包括：旅遊業、運輸業成本增加，汽車業致力於研發環保節能車，投入對環境更友善的產品和流程等。

至於**法律因素**，指的則是企業營運所在的法律環境。相關法令規章的廢立，不但會影響公司的成本和需求（必須建立新系統和程序），也會影響顧客購買商品或使用服務的意願。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

015 如何評估內外環境，找出成長動能？
SWOT分析—TOWS矩陣：發掘優勢與商機

有別於「PEST分析」著重於評估企業所處的外在環境趨勢，「SWOT分析」加入了對於企業自身能力的分析。而「所謂的策略，」台大國企系教授湯明哲在《策略精論：基礎篇》指出，「就是企業配合本身優勢和產業中的機會，應運而生的產物。」

SWOT是由Strengths（優勢）、Weaknesses（劣勢）、Opportunities（機會）、Threats（威脅）這4個英文字首所構成，其中SW是針對企業內部（internal）做分析，OT則是鎖定企業外在環境（external）做分析。

優勢：企業的資源和能力，可做為發展競爭優勢的基礎，例如握有專利、強大品牌、好聲譽、成本優勢、關鍵配銷網絡、獨家取用優質天然資源等。

劣勢：任何特定優勢的缺乏，都可被視為劣勢。例如欠缺專利保護、品牌知名度低、成本結構高、無法取得優質天然資源及關鍵配銷通路等。

有時候，優勢與劣勢是一體兩面。例如，製造力很強的公司，也可能因為在生產設備上投入過多資本，而無法快速因應環境變遷。

機會：對外部環境的分析，有助於發掘出新的獲利與成長契機，例如尚未被滿足的顧客需求、新科技問世、法規鬆綁、國際貿易壁壘的移除等。

威脅：外在環境的變遷也可能對企業構成威脅，例如消費者喜好改變、替代產品出現、新法規、貿易障礙增加等。

完成SWOT分析後，企業如果要進一步制定或選擇策略選項，可依據內部的資源與能力（SW）與所處的競爭環境（OT），建立起「SWOT矩陣」（又稱「TOWS矩陣」），讓既有優勢配合新商機來建立競爭優勢，或是克服劣勢以把握新商機。

湯明哲提醒，SWOT的分析與界定過於粗糙，而且過分強調追逐成長機會，很容易導致企業一窩蜂投入某個商機，因此只能當為策略規畫的第一步，還須仰賴更精確的產業分析，才能制定出良好的競爭策略。

TOWS矩陣

	優勢（Strengths）	劣勢（Weaknesses）
機會（Opportunities）	**S-O策略：**追求與公司強項相符的商機。	**W-O策略：**克服劣勢以把握新商機。
威脅（Threats）	**S-T策略：**活用企業強項以降低外在威脅的衝擊。	**W-T策略：**建立防禦計畫，避免公司劣勢受制於外在威脅而雪上加霜。

資料來源：《管理工具黑皮書》，麥格羅・希爾出版

PEST分析：掌握趨勢，尋找新商機

P 政治因素（Political Factors）

考量項目：稅法、勞動法、環境法、貿易限制與關稅、政治穩定度等。

舉例：政策會影響勞動人口的教育程度、國民的健康，以及大眾運輸等基礎建設的品質等。

E 經濟因素（Economic Factors）

考量項目：經濟成長、利率、匯率、通貨膨脹率、國民所得等。

舉例：高利率會提高企業借貸成本，減緩投資；匯率升高會使出口商品在國際市場上的競爭力減弱等。

S 社會因素（Social Factors）

考量項目：健康意識、人口成長率、年齡分布、職涯規畫、對於安全的重視。

舉例：人口老化提高企業退休金支付的成本，或雇用較多年長工作者。

T 科技因素（Technological Factors）

考量項目：研發活動、創新、新產品開發、自動化、科技進展的速度。

舉例：網際網路改變了消費者購物與企業經商的模式。

資料來源：http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis
http://www.quickmba.com/strategy/pest/

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

016 企業如何選擇合適的成長策略？安索夫矩陣：檢驗市場與產品，構思具體做法

安索夫矩陣（Ansoff Matrix）是由有「策略管理之父」美譽的伊格爾·安索夫（H. Igor Ansoff），在其1965年出版的經典著作《企業策略》（Corporate Strategy）中提出，目的在於協助企業規畫及選擇其產品與市場的成長策略。

藉由分析企業的「產品」（既有產品、新產品）與「市場」（既有市場、新市場），安索夫建議，企業可由此導出以下4種成長策略：

1．市場滲透（Market Penetration）：在既有的市場區隔裡，以既有產品追求成長，目的在於為產品尋找新顧客，或是讓現有顧客使用企業的更多產品，以提升市場占有率。

2．市場開發（Market Development）：將既有產品販售到新的市場區隔或地理區域，以為產品開發出新市場。適用於公司的核心競爭力在於特定產品，但對於特定市場區隔的經驗較少。

3．產品開發（Product Development）：鎖定既有的市場區隔或顧客，開發新產品。適用於公司的優勢或強項在於特定顧客或市場。即使新產品未必是市場上的新鮮貨，但是對公司而言還是全新的產品。

4.多角化（Diversification）：（針對新市場開發新產品，轉戰新事業。由於產品和市場都要重新開發，因而可能超出公司的核心競爭力。儘管風險最高，但如果有可能獲得高報酬率，就可能是合理的選擇選項，不但有機會在一個有吸引力的產業裡站穩腳步，還能有助於降低整體事業組合的風險。

安索夫主張，企業在制定策略前，務必要進行嚴密的事前規畫與分析，以審視當前的策略內涵與有效性，同時構思出更適當的策略。不過，現實環境終究很難清楚劃分，很多時候市場與產品都會橫跨矩陣的不同象限，所以安索夫矩陣多半被用來做為檢驗假設的架構，未必是可以照單全收的準則。此外，環境趨勢變動快速、難以預測，企業也要避免過度濫用分析，落入「分析癱瘓」（paralysis by analysis）的陷阱裡，導致錯失或延誤機會。

安索夫矩陣：審視策略內涵與有效性，做為策略規畫的參考架構

	既有產品（Existing Products）	新產品（New Products）
既有市場（Existing Markets）	**市場滲透策略：**在既有市場裡，行銷既有產品或服務。 **目的：**維持或增加市占率 **思考點：**我們有勝過對手的優勢嗎？優勢能維持多久、可提供成長嗎？為增加市占率，可做什麼？ **做法：**品牌重新定位、調整價格、廣告、促銷、折扣及熟客方案 **風險：**最低	**產品開發策略：**開發新產品，行銷給既有顧客。 **目的：**讓既有客戶消費更多 **思考點：**新產品在既有市場賣得出去嗎？進入障礙是什麼？新產品的競爭者是誰？新產品或影響或取代舊產品嗎？ **做法：**更新既有產品、開發附加產品、配件或全新商品 **風險：**較高
新市場（New Markets）	**市場開發策略：**將既有產品引入新市場、新地區或新顧客群。 **目的：**開拓新市場、新客層 **思考點：**對於新市場認識多少？新市場的既有競爭者如何反應？還有誰有可能切入這個新市場？ **做法：**將產品出口、行銷到新區域；改變定價吸引不同顧客；建立新的配銷通路 **風險：**較高	**多角化策略：**開發全新產品與市場。 **目的：**跨足新產業、高報酬、分散事業風險 **思考點：**還有其他風險較低的成長對策嗎？可以做哪些事以將風險降低？ **做法：**在熟悉領域裡進行水平或垂直多角化；進入不同產業或陌生領域的橫向多角化 **風險：**最高

資料來源：《管理工具黑皮書》，麥格羅．希爾出版

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

017 如何為公司各種產品，做不同策略布局？
成長/占有率矩陣：分析多角化效益，擇定發展方向

「成長/占有率矩陣」（Growth/Share Matrix）是由波士頓顧問集團（Boston Consulting Group）在1960年代提出，所以經常被稱為「BCG矩陣」。台大國企系教授湯明哲在《策略精論：基礎篇》指出，BCG矩陣是研究產業成長多角化的分析工具，主張企業追求成長需要資金，也受到產業成長率的限制，因此多角化策略必須在「產業成長率」和「公司現金流量」的限制下，追求成長的極大化。

以市場成長率和占有率的高低為軸線，多角化公司可將旗下的事業單位，劃分出「明星事業」「問題事業」「金牛事業」「瘦狗事業」4個象限，而坐落在不同象限的事業單位，資金流動地位和管理方式均迥然不同。

成長/占有率矩陣：選擇各事業單位的發展策略

根據BCG矩陣，每一個事業單位都有3種策略上的選擇：
1.成長策略：積極在產業中獲取市占率；
2.維持策略：不做大量投資，維持現有市占率；
3.收穫策略：無意再做投資，只希望獲取現金流量，遲早會脫手。



資料來源：《競爭策略》，天下文化出版

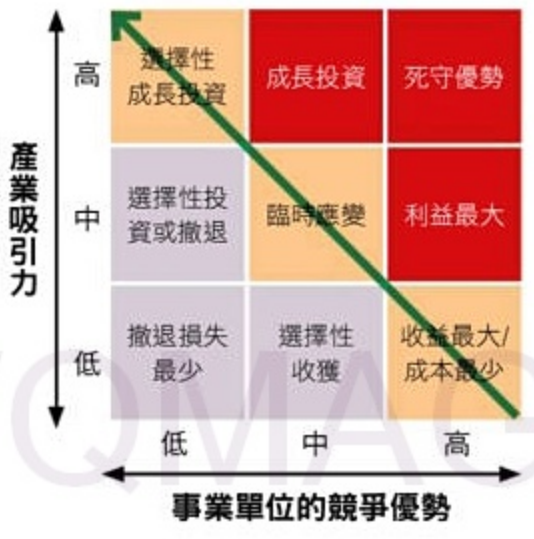
018 跨國企業如何判定各事業單位的投資先後順序？
奇異/麥肯錫九宮格矩陣：評估事業組合、配置資源

隨著跨國企業在20世紀快速崛起，企業在同時管理許多事業單位、又要追求獲利下，開始面臨困難。奇異/麥肯錫九宮格矩陣（GE-McKinsey Nine-Box Matrix）就是在這個背景下，在1970年代早期被提出；其名稱源自於這項分析工具是由顧問公司麥肯錫（McKinsey & Company）在為奇異（GE）公司提供顧問服務時發展而成。

透過這個系統化的方法，事業版圖分散全球的大型企業，可以透過「產業吸引力」和「事業單位的競爭優勢」這兩條軸線，以及高、中、低3個層次，畫出一個九宮格矩陣，據以畫出旗下的事業組合，確保資源獲得妥當配置。

策略大師麥可．波特（Michael Porter）在《競爭策略》指出，企業可在矩陣上的落點原本就流於主觀判斷，還需要更精確的分析，但這項分析架構仍有助於構思初一套詳細的策略概念，並且用來建構競爭對手的事業組合，以及對手的事業單位可能從總部接獲何種策略指示。

找出合適的投資組合



在矩陣上，以右下到左上方向，拉出一條對角斜線，可將矩陣大致劃分為3類：對角線以上的事業單位，公司可考慮採取投資和成長策略；在對角斜線附近的事業單位，可考慮做為選擇性投資的對象；在對角斜線以下的事業單位，則可考慮出售、清算（liquidate）或賺取現金。

建立
鞏固
收割

資料來源：《競爭策略》，天下文化出版
https://www.mckinseyquarterly.com/Enduring_ideas_The_GE-McKinsey_nine-box_matrix_2198

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

019 企業如何從產業趨勢中規畫競爭策略？
五力模型：了解產業特性，形塑致勝策略

「規畫競爭策略最重要的就是，把公司放進『環境』中考慮，」哈佛商學院教授麥可·波特（Michael Porter）在1980年出版的《競爭策略》開宗明義就指出，「雖然與公司相關的環境因素牽連甚廣，……但最主要的還是公司所在的一種或多種產業。」

因此，波特認為，進行產業分析，偵測企業所處的競爭環境，是任何策略形成過程的起始點。身為經理人，如果只把目光放在競爭對手身上，卻對於產業樣貌、產業變化、競爭的驅動力一無所知，這樣所推導出來的策略，效用不大。

因此，波特在將產業結構與基本現況加以簡化後，提出了「五力模型」（Porter's Five Forces Model），強調某一產業的競爭情勢及潛在利潤如何，端視這5種基本作用力而定，而「了解這些競爭壓力的深層作用力，看清公司的重大優缺點，不但可讓公司的產業定位更活潑，釐清哪裡最容易因為策略變革而產生重大效益，還可以從產業趨勢中，看出哪裡將有重要的機會或威脅？」

根據波特的分析，影響產業競爭的5股作用力分別是：

1.**新公司的加入（Potential Entrants）**：產業的新成員會引進可觀資源，帶來新產能，寄望搶奪市場大餅，導致產品面臨殺價競爭，或是既有公司的成本攀高。

2.**被人取而代之的危險**：替代品的存在，使得企業無法任意收費，而且替代品的價格愈吸引人，產業的獲利上限就愈難突破。

3.**客戶議價能力**：客戶對抗產業競爭的方式，就是設法壓低價格、爭取更高品質或更多服務，並讓競爭者彼此對立，最終壓低產業獲利。

4.**供應商議價能力**：供應商可威脅調高售價或降低品質，對產業成員施展強大的談判籌碼。

5.**現有競爭者之間的對立態勢（Industry Competitors）**：常見的競爭計謀就是價格戰爭、促銷戰、引進新產品、提升顧客服務或產品保證等。在大多數產業裡，公司之間是相互依存的，若一家公司所採取的競爭行動，開始對對手產生顯著影響時，就可能引發對方反擊。

波特的競爭力分析模型



資料來源：《競爭策略》《策略精論：基礎篇》，天下文化出版

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

020

如何從企業內部活動，找出潛在價值？

價值鏈分析：解析企業內部能力，打造競爭優勢

在《競爭策略》中，麥可·波特在運用五力模型了解企業所處的產業特性後，針對企業在面對五大競爭作用力時，如何超越同業對手，提出了3個一般性策略：低成本（可應付成本調漲、獲得一定水準的報酬）、差異化（創造出全產業視為獨一無二產品）、專精（專注於特定客群、產品線、地域）。

不過，五力分析架構卻也因為欠缺一套「落實競爭策略的方法論」而招致批評，因此波特在1985年出版的《競爭優勢》中，提出了「價值鏈」（Value Chain Analysis）的概念，目的在於協助企業如何發揮或調整組織的能力或強項，以掌握商機、創造出競爭優勢。

波特認為，競爭優勢源自於企業為顧客創造的價值。為了進一步了解企業是透過哪些活動，建立起競爭優勢並創造股東價值，他將企業系統切割成一連串的「價值創造活動」（value-generating activities），利潤高低便取決於企業如何有效率地落實這些價值活動，讓顧客願意支付的金額，超過這些活動的成本。

針對這些價值活動展開成本分析或差異化分析，企業就可以藉由掌控或改善「個別價值活動」中的成本或差異化驅動因子，建立起成本優勢或差異化優勢。

此外，企業也可以透過重組（reconfigure）「整個價值鏈」，對價值鏈展開結構性的調整（例如，新的生產流程、配銷通路或不同的銷售方法），以診斷出企業的成本特性，或是找出可以建立差異化的方向。

價值鏈：主要活動與輔助活動

投入 input

企業都具有「把投入化為產出」的生產功能，價值鏈就是生產功能的集合。

總價值

客戶對企業所提供的產品／服務，願意付出的總金額（若超過生產成本，企業就能獲利），可分為「價值活動」和「利潤」兩部分。

利潤

即「總價值」和「價值活動總成本」的差額。

輔助活動

提供各種整體性的功能，來支援主要活動。

- **企業的基本設施**（infrastructure of the firm）：組織架構、控制系統、企業文化等。
- **人力資源管理**（Human resource management）：員工招募、雇用、訓練、培育和薪酬。
- **技術發展**（Technology development）：支援價值創造活動的技術。
- **採購**（Procurement）：材料、補給品和設備的採買。

價值活動

企業為了創造有價值的產品／服務，所進行物質上、技術上的活動。在價值鏈中，波特將價值活動分為主要活動與輔助活動。

主要活動

涉及產品實體的生產、銷售、運輸及售後服務等方面的活動。

- **進料後勤**（Inbound Logistics）：原料的取得、存放與配銷；
- **生產作業**（Operations）：將投入資源轉化為成品與服務的流程；
- **出貨後勤**（Outbound Logistics）：成品的倉儲與配銷；
- **行銷與銷售**（Marketing & Sales）：找出顧客需求，創造業績；
- **服務**（Service）：在產品或服務銷售給顧客後所提供的支援。

利潤

每一種價值活動的成果，加上其經濟效益，決定了企業的成本地位，也決定了客戶對產品／服務的需求程度，形成差異化。比較價值鏈，便能看出企業的競爭優勢。

產出 output

資料來源：《競爭優勢》，天下文化

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

021 組織如何持續創新、保持市場領導地位？
核心競爭力：競爭優勢的源頭，迎戰變局的基礎

相對於五力模型是透過分析產業環境，「從外而內」塑造企業競爭策略，「核心競爭力」（core competencies）是「由內而外」的策略分析架構，因為產業的競爭生態並非一成不變，企業應付變革的能力高低，便取決於企業內部的專長（competence）或能力（capability）。

策略大師普哈拉（C.K. Prahalad）與蓋瑞．哈默爾（Gary Hamel）在1994年出版的合著作品《競爭大未來》指出，「世界上沒有『永續』的市場領導地位這回事，領導地位必須一再重新地創立。」而要在未來持續取得競爭優勢，「企業必須從根本上重新審視自己、重新設定核心策略、為其產業賦予新生命。簡言之，企業必須能夠變得不一樣。」

由於產品有其生命周期，會過時、會被淘汰，所以企業不但要敢於打破成規、挑戰昨天的成功、培養先見之明以洞察未來局勢，更重要的是保住競爭力的「根」——核心競爭力，才能做為開發未來產品的泉源。

根據普哈拉與哈默爾的定義，「核心競爭力是一組技術與技能的綜合體，」不但是企業競爭優勢的根源，更可確保企業持續地推出各式各樣新產品與服務。

例如，聯邦快遞（FedEx）在路線規畫及運送上的專長，是建立在無線通訊、條碼技術、網路管理及線性規畫的基礎上。要注意的是，如果企業在檢視核心競爭力時，竟多達四、五十項，就是誤把技術當成專長，比較恰當的判定標準是能夠找出10～15項的核心專長。

至於什麼樣的專長才能被視為「核心」，則必須通以下3個檢驗：

1.**顧客價值**：對於顧客重視的價值，有超水準的貢獻。

2.**競爭差異化**：不易模仿、最好是企業獨有；即使是業界共有的能力，也要超越同業水平，使企業競爭力獨樹一幟。

3.**延展性**：可衍生出一系列新產品或服務，或協助企業進入新市場。

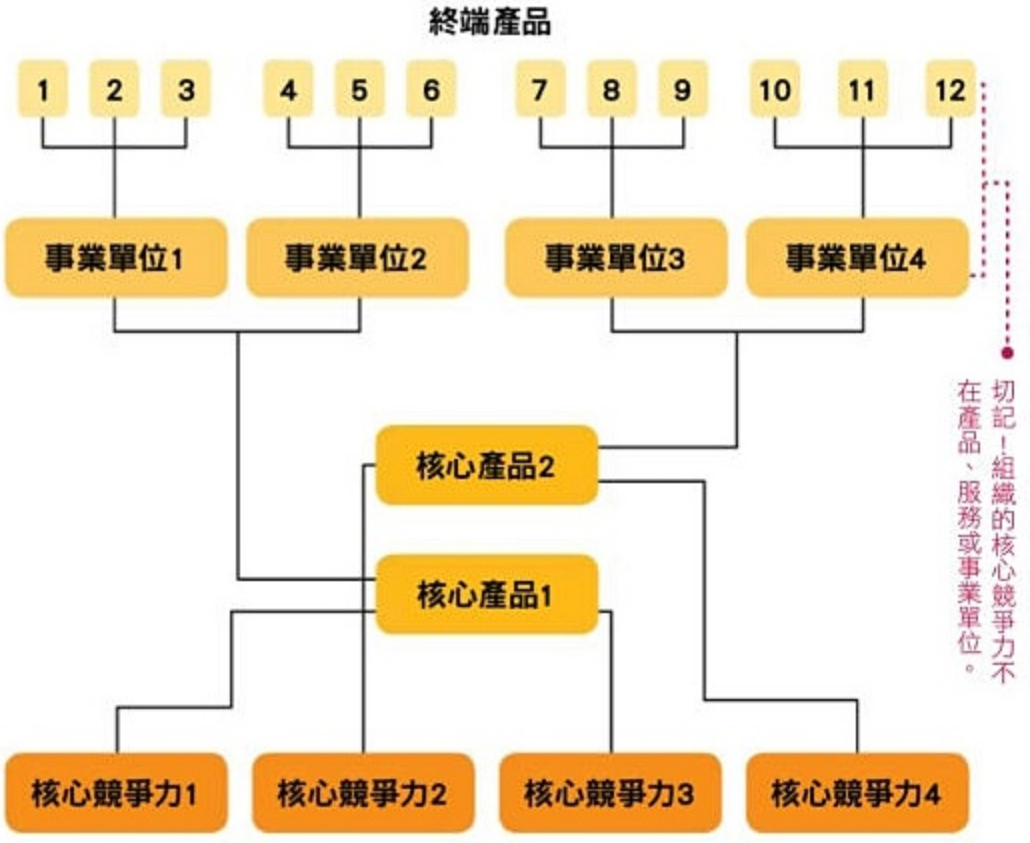
打破以事業單位劃分的組織架構，重視競爭能力的根源

企業就像樹木一樣，都是從根部往上生長、漸漸茁壯。核心產品便是受到核心競爭力的滋養，從而催生出事業單位，而最終送到消費者手中的終端產品，就是事業單位的果實。

從右圖可見，出售給消費者的產品，其實是「包含專長的產品」，經理人在試圖辨識公司的核心專長時，務必要留意，不要混淆了專長與產品，更要把「顧客中式的價值」考慮進去，才能找出真正的「核心」專長。

普哈拉與哈默爾建議，經理人應試著打破將「組織視為個別事業單位的組合」的觀念，轉而將企業當成核心競爭力的組合體，以帶領企業擴大視野、贏得未來。

例如，在蘋果公司（Apple）便是憑藉其「為使用者著想」「工藝美學設計」等核心專長，打破了原本以電腦為主的產品線，跨足音樂播放器與行動通訊設備。



資料來源：《哈佛商業評論》1990年5-6月號〈企業的核心競爭力〉一文。《競爭大未來》，智庫出版

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

022 企業如何使核心專長在組織內扎根？
專長–產品矩陣：培養核心專長，開拓未來商機

體認到核心競爭力（或核心專長）、而非個別產品、服務或事業單位，才是企業決勝未來的重要根基之後，經理人的職責之一便是依據公司所制定的策略架構，辨識與管理公司的核心專長。普哈拉與蓋默爾在《競爭大未來》指出，要使核心專長在企業內扎根，全體經理人都必須充分了解和參與以下5項重要的專長管理工作：辨別現有的核心專長、擬定核心專長取得計畫、培養核心專長、部署核心專長、保衛核心專長領導地位。

其中，針對如何「擬定核心專長取得計畫」，普哈拉與哈默爾建議，畫一個「專長–產品矩陣」，有助於組織管理者更容易看出應該培養哪些核心專長，以及在思考如何取得和分配專長時，可能會面臨的課題。以「核心專長」（區分為現有及有待取得專長）和「產品市場」（區分為現有及新開發市場）為軸線，可畫成一個2X2矩陣：

1.填空：找出現有的哪些專長，可以支援哪些現有產品，有助於發現、引進企業其他部門的專長，進一步強化產品的市場地位。

2.十年後第一：為了讓公司在五年後、十年後成為客戶眼中的首選，以保有並擴大在現有市場上的優勢地位，必須培養哪些新專長？

3.機不可失：目前用來滿足現有顧客需求的專長，可能會被哪些新專長所取代或淘汰？企業在建立新專長時，應要了解並開發「可能取代其現有專長」的新專長。開發全新的專長或市場有時風險很高，但若是機會實在太重要或吸引人，可透過小規模、有目標的購併或結盟，漸進地取得跨入新市場必備的專長。

4.白色地帶：將現有的核心專長，應用到新的產品市場上。礙於企業的事業單位多半是以現有市場劃分，所以白色地帶往往無人管轄，不受重視或鼓勵。

要找出這類商機，就不能只看到眼前的產品或市場，而要以核心專長為出發點，構思某項專長能夠為顧客創造哪些利益或價值，還有哪些有待發掘的商機或空間？

專長–產品矩陣：取得核心專長的作戰計畫

如何培養核心專長？

針對如何培養新的核心專長，普哈拉與哈默爾指出，關鍵在於「鍥而不捨」，同時有賴以下兩個要件：高階主管對於應培養及支持何種專長建立共識；負責發展核心專長的團隊必須保持穩定。

如何部署核心專長？

普哈拉與哈默爾指出，要在新市場及跨事業單位間運用核心專長，經常必須在公司內部將專長重新配置（由A部門移往B部門）。要在這方面做得好，公司必須兼顧「數量多」與「速度快」，也就是不但要擁有為數夠多的深懷某種專長的員工，更要讓懷有專長者能夠被分派到新商機領域的速度夠快。

核心專長 \ 產品市場	現有市場	新市場
新專長	**十年後第一** 布局未來，培養新專長。 **舉例：**IBM很早就察覺顧客不只想買電腦、軟體，更需要解決業務問題的方案，因而致力於強化其業務諮詢能力。	**機不可失** 居安思危，以新專長取代現有專長，決勝新市場。 **舉例：**Canon及早投入數位相機市場，以免在傳統相機市場的地位受損。
現有專長	**填空** 延展現有專長，以開發現有市場 **舉例：**GE使發電機部門和噴射引擎部門的專長相互交流。	**白色地帶** 延展現有專長，開拓未來商機。 **舉例：**Sony憑藉其在錄音機與耳機上的專長，開發出隨身聽。

參考資料：《競爭大未來》，智庫文化出版

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

變革腦
Change

重塑價值觀、建立制度，改變既有行動模式

大至企業流程再造，小至節能減碳推行，各種想讓員工改變既有行動模式的計畫，時常文宣貼滿廠辦牆面、教育訓練一場又一場，依然困在「大家都知道，卻都做不到」的窘境，最後落得失敗下場、草草以終。

組織變革為什麼這麼難？美國知名管理學者吉姆・柯林斯（Jim Collins）指出，人性天生對改變存有抗拒，變革要成功，除了制度、流程等「硬體」的改變，更重要的還有成員價值觀、情緒、行為等「軟體」的重塑。變革不會是CEO登高一呼，大家就團結一致、竭誠奉獻，唯有按部就班地實施計畫，設法產出結果，員工才會從一次又一次小成功中得到信心，組織變革也才有落實的可能。

023 推動變革前，需做好哪些準備？
飛輪效應：建立有紀律的員工、思考與行動

柯林斯在經典著作《從A到A+》中，提出組織變革的「飛輪效應」。他將變革形容為推動巨輪，一開始得花費龐大力氣才能推動一吋，但只要繼續施力，隨著輪子開始滾動，速度將愈來愈快。也就是說，每一次施加在輪子上的力量，都是為下一圈轉動累積更多動能；前面所花的努力，都將在未來產生相乘效果。

企業想要從優秀蛻變成為卓越，改善必須依賴的動能依序有3股：「達成的能力」「改變的警覺」和「對應的制度」，柯林斯將之稱為「有紀律的員工」「有紀律的思考」以及「有紀律的行動」。

這三者要成形，絕非靠一次大活動或大計畫來熱烈宣傳，只要按部就班實施計畫，設法產出成功結果，眾人自然能從飛輪累積的動能看出變革方向，形成正向循環。

飛輪效應累積動能，推動變革巨輪



動能1：有紀律的員工

挑選適任的領導人：

除了個性謙虛與對專業的堅持，還必須對「怎麼才能掉轉船頭行進方向？」「怎麼鼓勵員工團結一致？」「員工怎樣才會接受改變？」等重要議題有明確答案。

挑選適合的員工：

柯林斯強調，任務分派絕對是「先找對人，再決定做什麼」，如果一項職位需要爬樹，就直接去招一隻松鼠，而不要去招一隻火雞，再培訓牠爬樹。

整理・撰文 / 謝明彧 編輯 / 陳清稱

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

024 如何評估變革成功的可能性？力場分析：列出「推力」與「阻力」，找出關鍵因素

任何改變都一定有其所帶來的利弊得失，「力場分析」(Force Field Analysis)詳細列出一項變革的「阻力」與「推力」，可以協助當事人評估變革成功的可能性。

做法上，首先確認所考量的變革項目；然後評估可能的正反力量，把推力列在左方、阻力列在右方；接著匯集眾人對這些議題的共識，並採取相對行動，強化推力、克服阻力。要注意的是，變革成功與否端視力場的強弱，而非因素的多寡，若阻力強過於推力，即使只有一項，都會導致變革失敗。以「變更品牌LOGO」為例，即可將變革的推力與阻力列出，再進行評估。

變更品牌LOGO的「推力」與「阻力」

推力	阻力
創造新形象	相關法律註冊手續
品牌年輕化	顧客不熟悉
目前造型配色過時	辨識度問題
符合產品轉型	公司內守舊派
	需重印名片
	產品提袋、包裝需全部重做

資料來源：《管理工具黑皮書》，麥格羅・希爾

動能2：有紀律的思考

誠實面對現實

領導人必須以身作則鼓勵大家說真話，唯有能無礙說出心中想法的環境，眾人才有辦法誠實面對眼前的現實，打開邁向卓越的起點。

奉行刺蝟原則

變革的意義是去蕪存菁，所以「刺蝟原則」就是將自身核心專長優質化、極大化，透過找出核心競爭力，並以此為策略發展目標，讓企業站上業界頂尖位置。

動能3：有紀律的行動

建立負責文化

除了多方網羅自律的員工，變革管理還必須建立有效的工作制度，透過工作包分解、專案管理、查核機制等讓工作執行有紀律，建立起負責的組織文化。

以科技為輔助

多企業都誤以為只要導入某項新科技(例如導入ERP)，就能讓組織自動升級轉型，但其實科技只是企業發展時的加速器，而不會是啟動器。

資料來源：《從A到A+》，遠流出版

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

025 如何找出對的變革行動參與者？
利害關係人分析：留意潛藏的「民意」，找出支持者

德國管理學家威爾佛瑞德・克魯格（Wilfried Kruger）表示，挑選領導與參與變革的成員時，除了個性謙遜與專業能力外，更要注意其對變革的意向。克魯格將變革比喻為漂浮海面的冰山，海面上的可見部分，是成本、時間等明確議題；但潛藏在海面下更大部分的，是對變革抱持不同感受的成員，唯有分辨成員各自對變革的利害關係與真實態度，才能選對人、做對事，讓變革得以推行。

要全面性評估變革對不同組織成員的影響，可以採用「利害關係人分析」（Stakeholder Analysis），透過找出變革可能直接或間接影響到的成員，然後聚焦於高影響力的支持者，強化變革號召力；並與高影響力反對者溝通，減低抵抗聲浪。

變更品牌LOGO利害關係人對應圖

影響力的大小	反對	保持中立	支持
高	資深員工	公協會同業	董事長、總經理
中	品牌愛好者、門市店長	中階主管、第一線門市店長	高階主管
低	第一線門市店員	供應商、一般消費者、政治人物	未來人才

對變革的反應

資料來源：《管理工具黑皮書》，麥格羅・希爾出版

026 變革領導人的工作有哪些？
變革管理8步驟：界定未來方向，引領眾人前往

被稱為領導變革之父約翰・科特（John Kotter）指出，企業轉型成功的關鍵在於「領導變革」而非「管理變革」，重管理而輕領導，只會使企業目標停留在狹隘的公司內部，而看不清未來方向。

所謂「管理」，是指擬訂計畫、編列預算、形成組織、人員編制等制度面的建立，「領導」則著重於組織規畫，界定組織未來方向、讓員工認同願景，並鼓舞大家克服困難。為讓變革領導人更明確了解自己的工作，不至於見樹不見林，他在《領導人的變革法則》一書中，提出變革領導人常犯的8大錯誤，與有效進行改革的8大步驟：

企業轉型時領導人常犯的8個錯誤

1. **自視太高**：領導人低估驅使員工離開舒適區的困難度，忘記在中階主管與員工間建立起足夠的危機意識。
2. **缺少有力的變革領導團隊**：缺乏企業領導人（董事長、總經理）和強力領導團隊支持，只想單靠一己之力對抗傳統做法。
3. **低估組織願景的重要性**：無法提出一個可預見的適當願景，來激發組織同仁行動，反使變革成為讓人迷惑又費時的計畫。
4. **變革願景未做充分溝通**：只花少許時間做溝通，對同仁無法理解計畫感到驚訝，甚至指責反對者。
5. **坐視問題叢生**：組織結構的障礙逼使員工在新願景和自身利益間做選擇，造成變革行動遭遇阻礙、充滿無力感。
6. **欠缺近程戰果**：轉型需要長時間，若變革計畫缺少近期成果、無法慶功，會讓員工感到無力，甚至投入反對陣營。
7. **太早宣布勝利**：改革獲得初步成果就急於宣告全面勝利，讓所有改革動力停頓，以致原本做法趁機反撲。
8. **扎根不實**：改革計畫未深入企業行事規範與共同價值中，在變革行動結束後跟著退化，無法成為「公司內部行為模式」。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

027 如何激發全體員工的改革意識？卓越經營架構：溝通目標與方法，落實為行動指引

柯林斯表示，變革要成功，必須讓全體員工正視現實、並了解企業核心能力，才能建立起眾人對願景的明確全貌。要讓組織擁有一致前進的目標，可以採用「卓越經營架構」（Business Excellence Framework）進行集體討論，做為凝聚共識的有效溝通工具。

卓越經營架構以討論的方式，逐步明確化「願景」「價值觀」「使命」「關鍵成功因素」等，變革推動時具引領效用的幾個核心概念，當確立上述項目後，才能據此往下發展出各項專案的「目標」「人員」「資源」「流程」等實行細節，讓變革從想法落實為可執行的行動。

成為年輕族群喜好的服裝品牌架構圖

明確化的架構	可執行的行動
願景：陳述「你想成為什麼」，寫法必須簡單、清楚、有意義	成為當今年輕族群會喜好的服裝品牌
價值觀：讓所有員工明白，組織希望大家成為哪一種人	內產品形象簡潔、高級、有質感，適合都會上班族日常工作穿搭。 用體貼服務真心對待顧客
使命：就是「我們要做什麼」，讓員工了解要讓願景實現，自己必須扮演什麼角色	提供都會上班族有設計質感而平價的日常服飾，在享受購物過程。
關鍵成功因素：分析讓企業變革成功的具體要素，以便找出達成的可行方向	產品設計力、高標準製材質選用 店內簡潔裝潢設計、新款式服裝推出頻率
關鍵績效指標：除了監督進展，員工也得以據此掌握工作要達成的成果與程度	推出新款式服裝速度、推出新款是服裝數量、媒體報導與評價
核心流程：找出讓使命得以達成的工作方法與時間進度	市場潮流的掌握、消費者需求的確認、新產品上市流程與管理、門市店員教育訓練

資料來源：《管理工具黑皮書》，麥格羅．希爾出版

企業轉型時領導人8個成功步驟

變革階段	
鬆動根深柢固的舊制度	**1 建立危機意識**：可從設定更高工作目標開始，或採取激烈手段製造危機，提高組織危機意識。
	2 成立領導團隊：變革團隊必須符合4個特質：網羅重量級人士參與、成員具備專業能力、值得信賴，以及能夠實際推動變革的領導人才。
	3 提出願景：願景必須可以想像期望、重點清楚、實際可行、有彈性，能在5分鐘內解釋清楚，讓所有人知道變革後和過去會有何不同。
	4 溝通變革願景：有效願景溝通有7要素：簡單易懂、比喻類推實例、多重管道溝通、不斷重複、以身作則、澄清不一致、雙向溝通。
引進新做法，實行變革	**5 授權員工參與**：為願意投身變革的人掃除障礙，並授權更多員工執行變革行動，同時提供員工訓練、調整組織架構。
	6 創造近程戰果：盡快一些看得見成果的勝利，以營造持續不斷的信任感，證明犧牲是有代價的。
	7 鞏固成果並再接再厲：取得初步成功後要更加努力，直到將願景變成現實，深植企業文化之中。
深植變革於企業中	**8 讓新做法深植企業文化**：堅持新的行為模式，確保它們成功且日益強大，直到取代舊傳統。

資料來源：《領導人的變革法則》，天下文化出版

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

教練腦
Coaching

依據員工專長與性格，打造高績效團隊

許多新手主管上任的第一個難題就是，不知道怎麼管理部屬。工作能力很強的人，不見得知道怎麼帶領部屬，有時候標準過高，沒有激勵效果反而讓員工失去自信，有時候怕傷了和氣，沒有執行獎懲，員工窩在安適區不求上進。

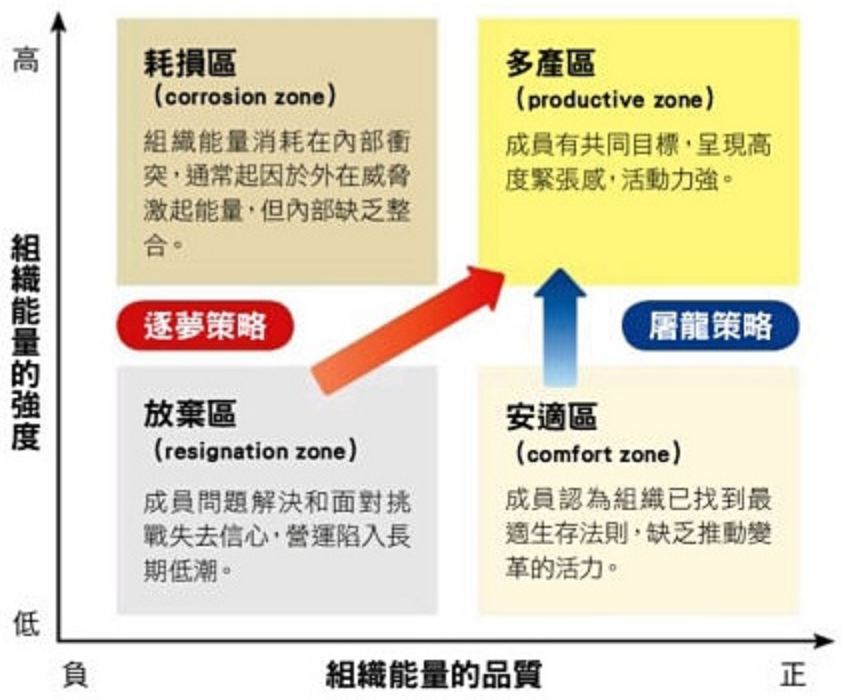
人才管理需要的是理性與感性平衡的教練腦，以下介紹的思考架構，可幫助管理者綜合衡量員工內心的工作意願和能力。經過分析評估後，管理者更要從策略面燃起員工熱情，設計出同時提高生產力和員工成就感的任務內容，依據個人專長和性格打造高效能團隊。最後，管理者還需要一套量化評估員工的方法，讓員工的能力和績效與公司的營運目標和策略考量相結合，從而做出適當的人事決策。

028 如何激勵團隊成員，往組織目標前進？
4種組織能量區：屠龍策+逐夢計，點燃團隊引擎

有時候員工就是很沒勁？組織內部瀰漫意興闌珊的氛圍，成員對自己沒有信心，或是把力氣都拿去內鬥？倫敦商學院教授、印度海德拉巴德大學企管學院院長蘇曼特拉·戈夏爾（Sumantra Ghoshal）強調軟性因素在組織中的重要性，以能量的強度和品質，分析組織士氣低落的原因，並提出對策，將能量導向有生產力的方向。

當組織士氣低落時，可適時採用「逐夢策略」或「屠龍策略」來激勵員工。對處在「放棄區」的員工可採取逐夢策略，創造明確的目標，吸引員工投入，並加強員工達成遠景的信心。對處在「安適區」的員工，可找出外部威脅，讓員工將能量集中到集體對付外侮。同時注意屠龍策略對處在放棄區的員工可能引起的反效果。

4種組織能量區：採用不同策略、激勵員工



逐夢策略：設定願景、創造明確目標，讓員工產生足夠的動機，走出現狀。
屠龍策略：營造危機感，讓員工從安逸的現況中驚醒。

資料來源：《主管別瞎忙》，天下雜誌出版

整理・撰文 / 張玉琦　編輯 / 陳清稱

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

029 如何針對員工論功行賞，建立汰弱留強制度？
活力曲線：績效與獎懲緊扣，人事決策制度化

人事決策中的論功行賞或去蕪存菁，常不是依據績效而是交情或同情。前奇異（GE）總裁傑克·威爾許（Jack Welch）以嚴格的汰弱留強制度，讓員工的績效與獎懲高度相關。依據幹勁（Energy）、激勵（Energize）士氣的能力、制定艱難決策的膽識（Edge）、執行和達成力（Execute），和這4個E的共通點——熱情（Passion）為標準，「活力曲線」（Vitality Curve）將員工分為前20%的A級，不可或缺的70%和墊底的10%。A級可獲大幅調薪和股票選擇權，B級獲得與貢獻相等的獎賞，C級員工沒有獎勵還有可能離開公司。

威爾許更將遴選人才的責任明確落到主管身上，未能挑出C級員工的主管自己會被畫入C級，損失A級員工亦被視為嚴重過失。

活力曲線：建立績效導向人事制度



圖片來源：http://www.searchna.com/challenge.htm
資料來源：《jack：20世紀最佳經理人，第一次發言》，大塊出版

030 如何辨識人才、因材施教？
意願-能力矩陣：了解員工需求，給予不同指導

《論語·先進》篇中，孔子的弟子子路和冉求都求教同一個問題（個人志向），但孔子依據弟子的秉性不同給予不同的答案，修正他們的性格弱點。人才是企業的重要資產，要提升員工素質也需要因材施教，但要先了解員工是什麼樣的「材」。《問題解決專家》作者齋藤嘉則以「意願」（will）與「能力」（skill）為軸，提出「意願-能力（Will-skill）矩陣」，將企業內部人才分為4種類型。

類型1：意願高且能力強的屬於高價值的UP型人才，是主管考慮拔擢時的首選；類型2：意願高但能力不足，需要主管介入指導；類型3：意願低但能力強，需要主管激發意願；類型4：意願低且能力不足，是可能裁員的對象。

意願-能力矩陣：找出最有價值人才



資料來源：《問題解決專家》，先鋒企管出版

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

031 打造完美團隊，需要哪些人才？
貝爾賓團隊角色理論：高效能團隊9要角

英國管理學者貝爾賓（Meredith Belbin）分析成功團隊背後共通的組成架構，所提出的「貝爾賓團隊角色理論」（Belbin Team Role），依據成員的個性和特徵，包括9種不同角色，分為3大類：分別是執行活動的行動導向型、協調團隊內外部關係的人際導向型，和負責發想與提供智慧的謀略導向型。

此理論可協助主事者建構團隊時，確保組成份子兼具多元化和完整性，每個人各司其職。現有團隊亦可分析自我能力與特質，找出自己擅長和應該扮演的角色。每種角色未必只能由一人擔任，也可一人分飾多角，必要時甚至可進行角色轉換。不過這個理論沒有考慮組織位階層級和人際摩擦等因素，應用時應該納入實際情況考量。

貝爾賓團隊角色理論建構多元化團隊



執行團隊任務的「行動導向型角色」

協調團隊內人際關係的「人際導向型角色」

負責發想創意與提供專家智慧的「謀略導向型角色」

《Team Roles at Work》，Butterworth Heinemann

032 如何公平、公正考核員工績效？
KPI：依循策略目標，制訂員工績效評量標準

「關鍵績效指標」（KPI，Key Performance Indicator）是一種策略思考的科學化工具，可以用來衡量企業或部門體質，舉例來說，企業進行購併時，就會參考標的公司的財務KPI來判斷營運狀況。KPI也可以隨企業或部門的工作重點、經營目標而調整，假設公司發展初期想衝高營業額，成熟期以提高獲利率為目標，策略思考不同，只要調整KPI就能扭轉組織重心。

在人才評估、選擇與晉用方面，主管可以替不同部門的員工訂定不同的KPI，用以追蹤員工績效。招募員工時，同樣可以依照公司的需求制訂KPI，例如跨國企業可能比較強調員工的可移動性和外語能力。只要主管心中有KPI，懂得如何制訂KPI，再將KPI的結果和薪資、獎酬連動，就能成為推動組織和員工的力量。

透過KPI考核，主管可有效追蹤工作執行進度。KPI所定義、獎勵的行為，能以最低的成本改變組織人員的行為。KPI亦可使企業達到事實管理，提供必要的資訊，讓公司和其他優秀公司間有比較基準，做為改進參考。若KPI指標平衡地含括各方面，員工就不會只注重利潤等財務項目，而忽略如客戶滿意度等其他構面。

因為KPI會和組織行為產生正相關，所以正確評估KPI的重要性不言可喻。動態績效管理專家保羅．尼文（Paul N. Niven）指出評估KPI的7項原則：1.KPI必須和策略連結，只有企業「要在該領域保持策略性績效」的標準門檻，才應該列為KPI；2.KPI要盡量量化以客觀評估，質化項目容易參雜主觀意見；3.KPI必須容易理解，員工需要了解該項目的重要性；4.選擇KPI時一定要務實；5.KPI要能夠化為行動方案；6.各構面KPI須平衡，互相不矛盾；7.企業能清楚定義每一個KPI的操作型定義。

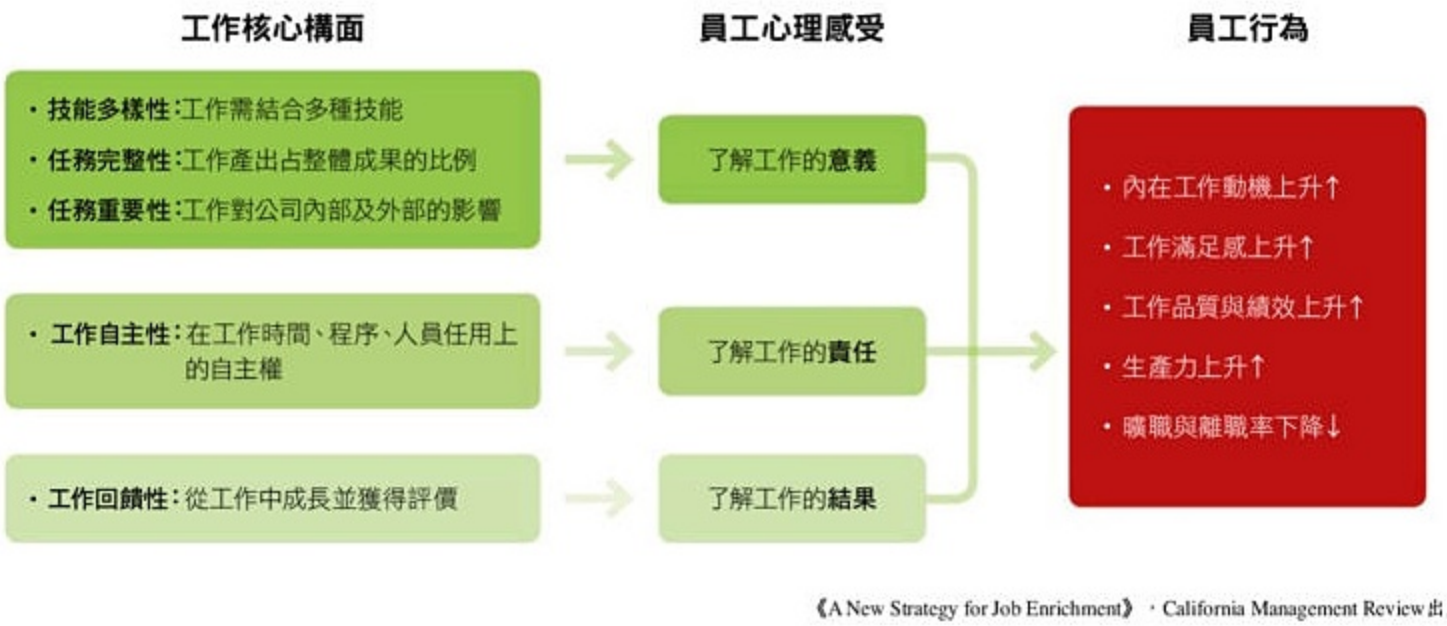
HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

033 如何讓員工透過工作，找到自我滿足成就感？
工作特性模型：依員工心理感受，設計任務內容

赫克曼（J. Richard Hackman）和歐德曼（G. R. Oldham）於1975年提出「工作特性模型」（JCM，Job Characteristics Model），強調員工與工作之間的心理活動，好的工作設計方法，應考量有助於鼓勵員工，幫助員工成長，激發員工的學習心與責任感。

模型中包含5大核心構面，分別是技能多樣性、任務完整性、任務重要性、工作自主性和工作回饋性。前三項讓員工認為工作有價值，後兩項則幫助員工提高自尊心，精益求精提升自我。管理者可從此五大構面去設計工作，提高員工對職務的感受，讓員工更愛工作。

工作特性模型（Job Characteristics Model）



《A New Strategy for Job Enrichment》，California Management Review出版



http://keyplaybs.com.au/ballarat-accountants-business-coaching/key-indicators/kpi-development/

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

創意腦
Creativity

翻轉你的思考路徑，提出好點子

工作場合中，總是有些人能夠針對現況與問題，提出耳目一新的好點子，讓人不禁想問，「他到底是怎麼辦到的？」「該怎麼做，才能這麼有創意？」

著有《在沒有問題裡找問題》的思考大師愛德華．狄波諾（Edward de Bono）認為，擁有良好的知覺（perception），是創意思考中最重要的一環。我們看到什麼、聽到什麼、感受到什麼，都會是「創意」的基本素材；而這些素材經由組合、反轉、變形等方式重新烹調，就能「煮」出讓人意想不到的美妙成果。

事實上，創意思考可以經由有系統的方式學習而來，無論是進行任何有關於創意的個人或團體活動，只要掌握住關鍵的發想視野與技巧，以及保持開放且樂觀的態度，創意將源源不絕地湧現。

034 如何擺脫先入為主的思考陷阱，提出犀利觀點？
PMI分析：從正面、負面、有趣點切入，引導思考脈絡

傳統的邏輯思考，總是想方設法地找出每一項證據，來支持已經成形的想法，無論該主張是來自於錯誤的第一印象、偏見、或是眼前的部分事實。然而，「PMI分析」則從「正面」（Plus）「負面」（Minus）和「有趣面」（Interesting）等3個切入點，重新引導個人的思考脈絡，以提供更寬闊的視野，與更平衡的觀點。

比方說，如果所有的汽車都漆成黃色，會發生什麼事呢？除了從「正」「反」兩面提出看法之外，在「有趣面」中就可將期待引發的新構想列入其中，避免工作者踏進先入為主的思考陷阱，而忽略了更多的可能性。

PMI分析：「將汽車都漆成黃色」，提出新構想

P（Plus，正面、有利點）	M（Minus，負面、不利點）	I（Interesting，有趣面、有趣點）
黃色在路上很顯眼	黃色看起來很醜	出現「各種色調」的黃色應該很有意思
黃色在夜晚時看得較清楚	都是黃色時，難以辨識自己的車	不知道消費者是否會因此自行加裝「其他顏色」的飾品
汽車製造商會省事許多	跟計程車長得一模一樣	想想看會有誰支持這個提議，或許也很有趣
汽車因此會回歸交通工具的本質	選擇的自由受限	思考「漆成黃色」在實務上是否真的可行

資料來源：《在沒有問題裡找問題》，臉譜出版

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

035 如何解決「想創意時毫無頭緒」的困擾？
6頂思考帽：聚焦各問題點，找出最佳解答

進行思考，特別是當團隊要一同激盪想法時，多數人都無法拋棄自己的觀點，而任由成見、甚至是情緒帶領自己的思緒，導致每個人的思維混亂，就像試圖模仿馬戲團小丑同時拋耍好幾顆球一樣，最終結果是大量耗費時間卻無法面面俱到，而且也無法針對主要議題找出最佳解決方案。

由水平思考（lateral thinking）大師愛德華·狄波諾（Edward de Bono）提出的「6頂思考帽」（Six Thinking Hat），將每一頂不同顏色的帽子（共有白色、綠色、黃色、黑色、紅色、和藍色等），賦予不同的思考任務，解決「毫無頭緒地胡思亂想」的困擾。

透過「一次一頂」的思考帽，能標示出當下每個人唯一的前進方向，避免主題失焦，讓溝通更有效率。另外一方面，依序戴上不同帽子，從不同面向的進行充分考量，更能使得思考效果全面且完善。

舉例而言，業務部門主管正在研擬「提高產品銷售量」的對策，因此套用6頂思考帽來幫助思考。

6頂思考帽：研擬產品銷售對策



白帽子：客觀

表示中立、客觀，以數字、事實、證據等進行思考判斷。

例：先統計業務部門目前及過去的銷量，截至本月中銷量已下降5%，而上個月總共下降了7%。

黑帽子：批評

以批判的方式，提出負面看法，包括實施的缺點、風險、或不安因素。

例：不過，相對若只有基本功能產品的話，雖銷售量會增加，但利潤率會偏低。





綠帽子：創意

代表思考過程中的探索、建議、新觀念，以及可行性、多樣性等創造性思路。

例：想要提高銷量，也許可從重新設計產品外型、降價促銷、降低產品規格以利平民路線等。

紅帽子：直覺

對於可能的選項進行直覺式思考，比方說，帶給人的感覺、印象等問題。

例：由於目前暫時無法更動價格與外型，因此先保留「降低規格」方案。





黃帽子：樂觀

樂觀的角度思考，從利益、價值、可取之處等方向著手研究。

例：進一步思考，若只有基本功能，可以減少開發時間，同時售價低，可以讓很多人消費得起。

藍帽子：統整

縱觀全局，並整合所有意見，以提出最終結論。

例：若最終決定刪減現有產品規格，則可以考慮銷往開發中國家。以企業目前在當地知名度，只要行銷得宜，便可提升銷量。



HTTP://QMAG.ORG

資料來源：《六頂思考帽：增進思考成效的6種魔法》，臉譜出版

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

036 如何針對現有事物，推敲出新的構想？ SCAMPER奔馳法：檢視既有程序，思考改進之處

想像一下，「把13切成一半，會變成什麼？」顯而易見的答案是六又二分之一，然而再仔細思考，或許13也可以切成1和3；若寫成羅馬數字XIII，可以變XI（11）和II（2）；甚至，改變切割的方法，又可以變VIII（8）。

擁有好創意，幾乎是每個人夢寐以求的能力，而「SCAMPER奔馳法」，則是目前最受歡迎的激發創意工具之一。由艾力克斯．奧斯朋（Alex Osborn）提出雛型，隨後再經過其他的專家學者改良、簡化，成為一套容易操作的檢驗表。

SCAMPER奔馳法的名稱，是來自7個英文單字的字首，分別為「替代」（Substitute）、「結合」（Combine）、「改造」（Adapt）、「修改」（Modify）、「其他用途」（Put to other use）、「除去」（Eliminate）、和「重新排列」（Rearrange）等。而每個單字，均代表著一個切入點，以強迫自己脫離陳腐的思考模式。

實際操作時，首先要將欲思考的問題獨立出來，問題愈明確愈好；其次，在每個問題套上SCAMPER。如此，創意便自然而然地浮現出來，進而提升自己的工作能力。

SCAMPER奔馳法：思索改善開發客戶程序

試想，假如你想改善現有的「開發客戶」程序，可以怎麼做？

構面	構面定義	實際應用時可能的答案
Substitute（替代）	哪些可以被替代？人？資源？還有其他的什麼可以被替代？	怎樣的程序可以「替代」現有的程序？
Combine（結合）	哪些構想、用途、材料可以結合一起？	我如何把開發客戶的程序與其他業務程序「結合」起來？
Adapt（改造）	可改造哪些點子、程序、行為？	我如何「改造」或模仿別人的方法？
Modify（修改）	有哪些部份可以修改、擴大、加入新功能、或增加價值的？	我如何「修正」或「加強」開發的方式？
Put to other use（其他用途）	能用在其他地方嗎？還有新的使用方法嗎？	我如何把開發客戶的方法套至「其他用途」呢？
Eliminate（除去）	什麼可以簡化、省略、變小、或分開？	開發程序中，哪個步驟可以「除去」？
Rearrange（重新排列）	有新的安排方式嗎？可以重組其中的元件嗎？	如何「重新排列」開發程序？

資料來源：《創意思考玩具庫》，究竟出版

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

效率腦
Efficiency

設定目標、規畫路徑，重要的事全力以赴

在公司裡鎮日忙碌，卻不知道自己在忙些什麼；以為要把行事曆填滿行程，才算得上成功人士；自認已經非常認真努力，仍然得不到主管或同事的認同……

如果你有這些困擾，或許該是時候好好地思考，如何提升自己的工作效率了。而提高效率的第一步，就是先確定「目標」。只有設定好了終點，才能進一步規畫其中的完成路徑，判斷哪些事情重要、哪些事情不重要，並把資源和心力投注在最大、最有成果的部分。

管理學之父彼得．杜拉克（Peter Drucker）認為，知識工作者的效率，其實與個人的聰明才智無關。這意謂著，人人都學得會如何更有效率的工作。因此，從現在開始養成良好的思考習慣，讓工作更有效率、人生更加美好。

037 目標該怎麼設定，執行工作才能不怠惰？
SMART原則：確保目標清楚，具體可行、有意義

自「目標管理」（Management By Objective）的概念在《彼得．杜拉克的管理聖經》（The Practice of Management）中首次被提出後，許多對應的工具相繼浮出，其中最直觀、也最容易上手的，就屬「SMART原則」。無論是制定策略、分配資源、或是安排日常工作，若能事先從「SMART原則」的5個角度切入評估目標，便能確保目標「清楚」「可行」且「有意義」，降低在執行過程中迷失方向的可能性。

比如說，業務部門在半年後，新產品的業績將會成長一倍，突破目前瓶頸，就會比「業務部門的業績很快就會成長了」，來得更具體可行。

SMART原則：設定、衡量、追縱新產品目標

構面	構面定義	實際應用時，怎麼做？
Specific（具體的）	利用數字或事實定義目標的外延與內涵	將新產品的業績目標設定為成長1倍，也就是扣掉舊品後，如果新品現在業績為100萬元，半年後就是200萬元。
Measurable（可衡量的）	能夠利用客觀方式來驗證目標是否達成。	請業務部門提出數字、或參考內部財務報表，到時便能知道是否完成目標。
Attainable（可達成的）	判斷該目標能否以自己或協同他人力量完成。	由於新產品問世，公司願意提撥一筆費用強化銷售力道，並且指示其他部門配合相關銷售活動。
Relevant（相關適切性）	目標符合現況，同時能被落實。	調查結果表示，新產品是針對新的市場區隔，而該市場目前仍有非常大的成長空間。
Time-Bound（有時限的）	目標必須在未來某個時間點內完成，並且其中的進度可供求證。	設定在半年後達成目標，因此屆時可以參考數字資料進行追蹤。

資料來源：《一定做得到的效率工作法》，商周出版

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

038 如何把工作做完、做對、做好？
PDCA循環：系統化拆解工作，持續發掘改善問題

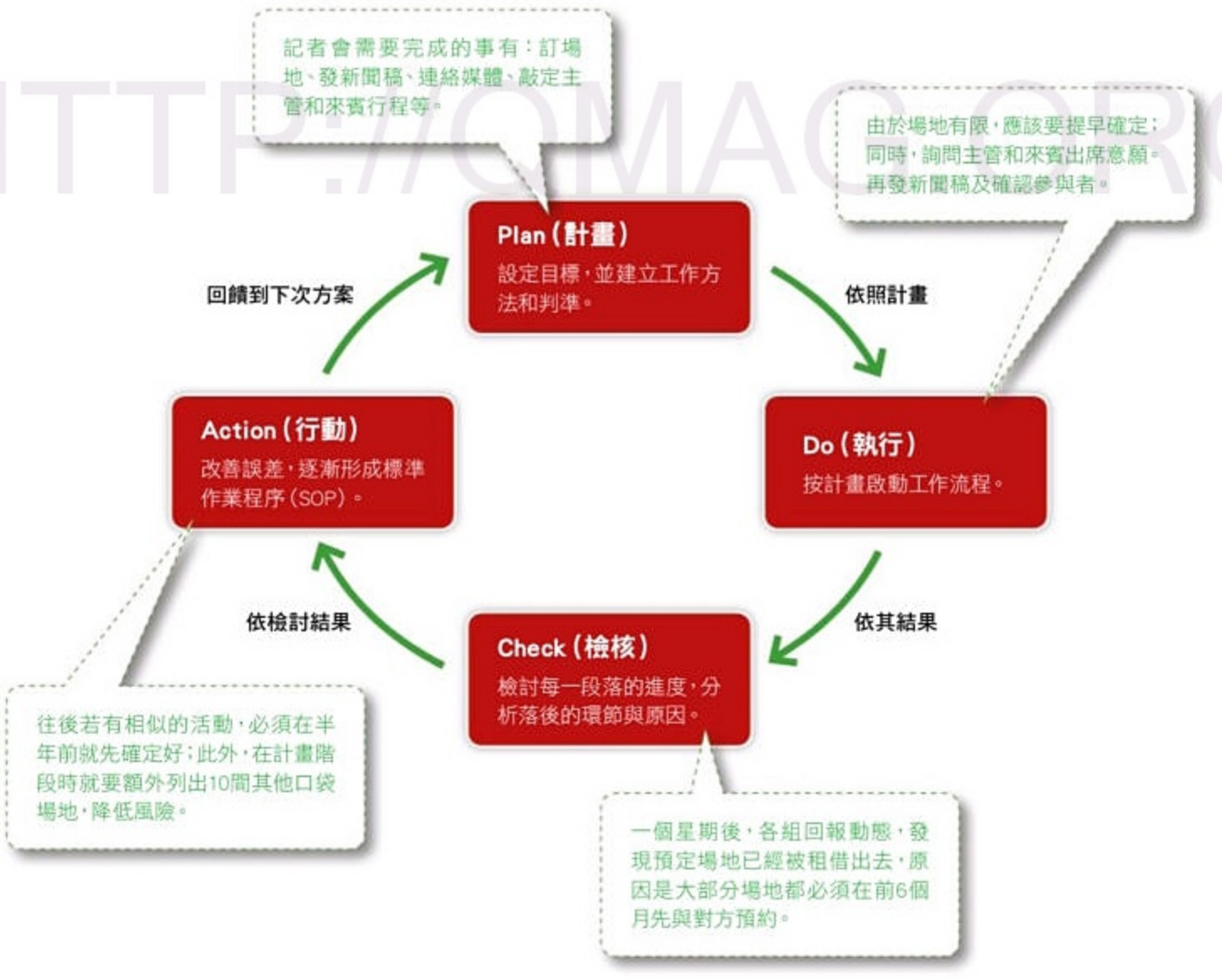
「PDCA循環」是由4個步驟所組成的一套連續的管理流程，分別為計畫（Plan）、執行（Do）、檢核（Check）、行動（Action）。整個過程著重在目標的設定、計畫的安排，及最終的成果回饋，可套用至企業的策略管理、部門的專案管理，或是個人的工作規畫、時間管理等。

事實上，PDCA循環背後的重要精神，在於以「系統化」和「邏輯化」地拆解工作上的議題。對於「完成目標型」的任務來說（比方說主管要求撰寫一份新的企畫書，或指示降低產品的不良率等），其中不乏有許多需要仔細推敲思考的工作細節，如果未能先行考量各工作細節間的從屬或順序關聯性，就一頭熱地跳進工作中，極有可能會顧此失彼，以致於無法得到預期成果。

而PDCA循環能夠提供一個完整的思考途徑，經由良好地規畫、準確地執行，再到階段成果的檢核，以及檢討後的改善行動，不僅能協助工作者順利完成工作，更能持續且主動地挖掘並改善問題，使往後執行相似的過程更有效率、結果更卓越。

比如說，某金融機關行銷主管預計在3個月後，舉辦公司的新產品推廣活動。由於整個活動牽涉到許多細節，因此就可以利用PDCA循環，協助準備相關工作行程。

PDCA循環：控管新產品推廣活動



《一定做得到的效率工作法》，商周出版

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

039 To-Do list上的項目又多又雜，該先做什麼？
艾森豪矩陣：集中資源，投入最具成果的工作上

成功學大師史蒂芬·柯維（Stephen Covey）在《與時間有約》提到，過去的時間管理強調效率，使工作者花費時間在「緊急的事」。然而若要讓工作更順利，則應把精神投入在「重要的事」。

「艾森豪矩陣」（Eisenhower Matrix，或稱為「優先矩陣」）依「重要性」（important）和「緊急性」（urgent）為軸，將工作劃分成4個象限，只要依「重要的事先於不重要的事，緊急的事先於不緊急的事」準則，就可定義出工作的執行順序。而當遇上無法判斷該項工作是否重要時，則可試著分析其影響全局的程度。善用艾森豪矩陣，可集中資源投入在最有成果的工作，減少浪費資源在沒有效益的任務上。

艾森豪矩陣：排定工作優先順序



資料來源：《與時間有約》，天下文化出版、《時間管理黃金法則》，商周出版

040 如何建立有效的工作制度，提高執行效率？
工作包分解：詳列人事時地物，明定負責人與期限

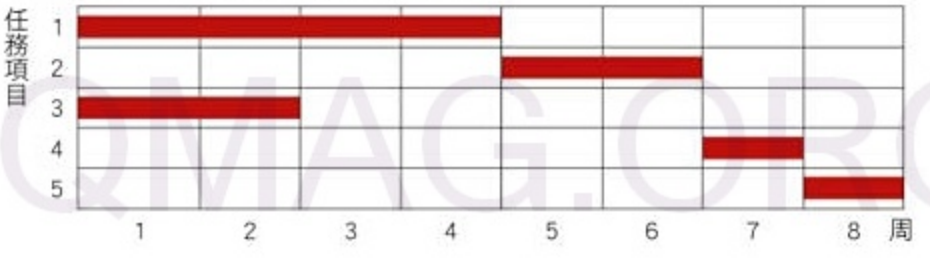
管理學家吉姆·柯林斯（Jim Collins）表示，為提高效率，除了人員管理，更要建立起有系統的制度，兩者配合，才能產生自由並負責的組織文化。建立有效工作制度的關鍵，在於「明確的工作拆分」：當執行者對自身任務必須交付的「成果」「日期」「成本」等要素了然於心，隨著一件件小任務被確實達成，員工便能從一次次小成功中，建立起自信心。

做法上可以使用「工作包分解」（Work Package Breakdown），詳列出工作的人事時地物相關執行資訊，搭配讓時間排程視覺化的「甘特圖」（Gantt chart），就是建立有效工作制度的最有力方法。

籌辦12月5日新品發表記者會專案

任務項目	負責人	任務時程（周）	任務預算	到期日/里程碑	相關回饋
1.邀請來賓	小玉	4	10000	10月1日	
2.確定人數	小玉	2	1500	10月29日	
3.研究場地	阿明	2	3000	11月5日	
4.預定場地	阿明	1	80000	11月19日	需和小玉回報並獲得回覆
5.出席者細節	小芳	1	3000	12月2日	
總計		10	97500		

以「甘特圖」讓時間排程視覺化



資料來源：《從A到A+》，遠流出版、《管理工具黑皮書》，麥格羅·希爾出版

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

波士頓顧問（BCG）台灣分公司董事經理 徐瑞廷

先定義問題與成果，再著手解決

解決問題的流程，第一步是找出真正的問題，第二步是定義「解決後」的理想狀態，第三步才是運用各種思考架構，找出解決方案。思考架構像兩面刃，能確保我們設想時不遺漏，但並不是解決問題的魔法公式，也不見得有助於找到正確的問題。

你也許曾經疑惑，管理顧問收費這麼貴，為什麼企業老闆總願意砸下重金、請來一群從不曾在這間公司工作的西裝人，整治組織內長存已久、卻難以解決的問題？

原因可能在於，顧問總是思路清晰，對於來自不同產業的疑難雜症，都可以透過一套有系統的思考架構，在最短時間內、找出有效的解決方案，以「幫助企業解決問題」做為本身的產值來源。

全球頂尖顧問公司之一波士頓顧問公司（BCG，Boston Consultant Group）台灣分公司董事經理徐瑞廷表示，「思考架構」可以有效幫助工作者，在解決問題時有所依歸，但更重要的是了解它的使用

HTTP://QMAG.ORG

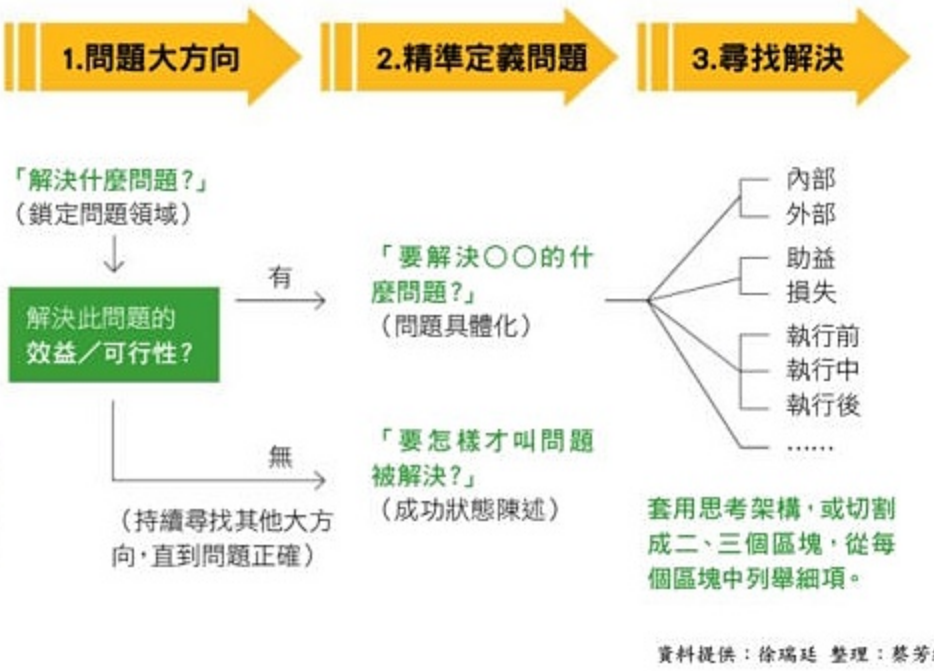


徐瑞廷

波士頓顧問公司（BCG）台灣分公司董事經理，歷年參與許多高科技與電信產業相關中長期策略、商業模式與全球化策略之規畫與執行專案，為BCG全球優勢小組（BCG Global Advantage）核心成員。

解決問題的思考架構

鎖定問題大方向後，還必須一層層地定義問題，描述出解決問題的狀態後，才套入思考架構尋求解法。



資料提供：徐瑞廷 整理：蔡芳紜

採訪／蔡芳紜、陳立唐 撰文／蔡芳紜 編輯／劉揚銘 攝影／侯俊偉

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

時機。BCG在服務客戶時，第一步是挖掘出正確的問題，第二步是定義「解決後」的理想成果，第三步才是運用各種思考架構，找出有效的解決方案。

第一步：釐清問題方向，驗證無誤

徐瑞廷指出，BCG顧問團隊在開始一解法問題的個專案之前，會先花時間釐清最重要的「問題大方向」。通常，他**第一個問題往往是：「現在要解決什麼問題？」**是組織面、產品面或銷售面問題？

定義問題大方向的過程非常重要，因為，當客戶找上管理顧問來解決問題時，心中往往都已經有一個對問題的假說（Hypothesis），然而，這卻不見得是真正的問題，有可能只是一個隱性問題所造成的表象。比如說，當客戶發現產品銷售量變低，很容易直覺認為「問題出在銷售」，因此理所當然地要求顧問從銷售面下手。然而，身為專業的問題解決者，顧問的角色就是幫助客戶冷靜下來，逐步分析，並**驗證客戶對問題的掌握是否精確**。

所以，徐瑞廷會提出下一道問題：「你覺得問題出在銷售面，為什麼？」藉此了解客戶對事件的理解。不過，當客戶提出看似合理的假說，BCG顧問團隊還是不會動手解決，而是先到現場，親自觀察消費者的購買過程、使用經驗，這時也許會發現，銷售量下滑的問題原因，其實出在產品面。

直到這個階段，BCG才會真正展開解決問題的程序。反之，如果沒有「定義大方向」這道程序的驗證，就直接從銷售面著手解決，就不會發現始終存在於產品面的問題，也無法協助客戶提升銷售量。

第二步：具體定義問題與成功指標

找到對的方向後，就可以對症下藥了嗎？徐瑞廷笑著說，這才只是專案進行的剛開始，光是找出大方向還不夠，還必須**更清楚定義問題，直到「足以發生解決行為」的程度**。

舉例來說，如果產品面有問題，解決方案不能只是泛泛的一句「改善產品」。產品面的問題可能是功能太少、研發技術不足、使用者介面不佳……等，每一個更具體的問題都指向完全不同的範疇。

同時，在定義問題階段，徐瑞廷還會拋出另一個關鍵提問：「你認為怎麼樣才叫成功解決問題？」引導客戶**描述出問題被解決的狀態**，例如「顧客滿意度領先競爭對手」。事前多花一點功夫，將「理想」和「現實」的落差定義清楚，解決才會更有效率。

第三步：架構化思考解決方案

經過與客戶一起抽絲剝繭，在**精確的問題浮出檯面後，BCG顧問團隊才會著眼於「解決方案」，而這也將是思考架構發揮作用的時機**。舉例來說，如果問題在行銷，就可以從行銷4P架構（產品、價格、通路、促銷）深究、尋求解決。

徐瑞廷建議工作者，若想要培養有系統的思考，不妨多蒐集各種經典的思考架構，並且套用在生活周遭做為練習，甚至可從「組織內／組織外」、方案的「好處／壞處」、專案執行的「前／中／後」做第一刀的切割，再逐步從各區塊中，再各列舉兩、三項要點，如此一來，思緒將會更清晰。

不過，徐瑞廷也強調，思考架構其實是個兩面刃，它能確保工作者在思考時，不會遺漏大重點，卻不是能找出問題的magic formula（魔法公式）。

徐瑞廷提醒，工作者在思考任何議題時，必須要在心中抱持「解決了又so what？」和「此方案可不可行？」的意識，探討問題解決的價值和可行性，檢測自己是否提出了好問題（或好方法），如果不是，就必須再往下辯證，才能精準地對症下藥！ ▶

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

奧美廣告副董事長葉明桂

經營者該管什麼，不該管什麼？

身兼奧美廣告副董事長及奧美集團策略長的葉明桂，面對不同職務，他明確思考職責的範圍（what）與管理方法（how），定義自己應該負責的事務，並且運用兩個思考通則，檢視自己做的每個決策。

工作者的目標，是把分內工作處理好；升上主管後，要學會透過部屬把工作做好；但成為高階主管甚至是經營者之後，公司的事務似乎什麼都歸自己管，又好像什麼都可以不用管，如何思考自己的職責範圍，才能對組織做出最大貢獻？奧美廣告副董事長暨奧美集團策略長葉明桂，身兼經營者（副董）與直接管理產品（策略長）兩種身分，對自己在每個角色上該做的事，經過一番思考與取捨。

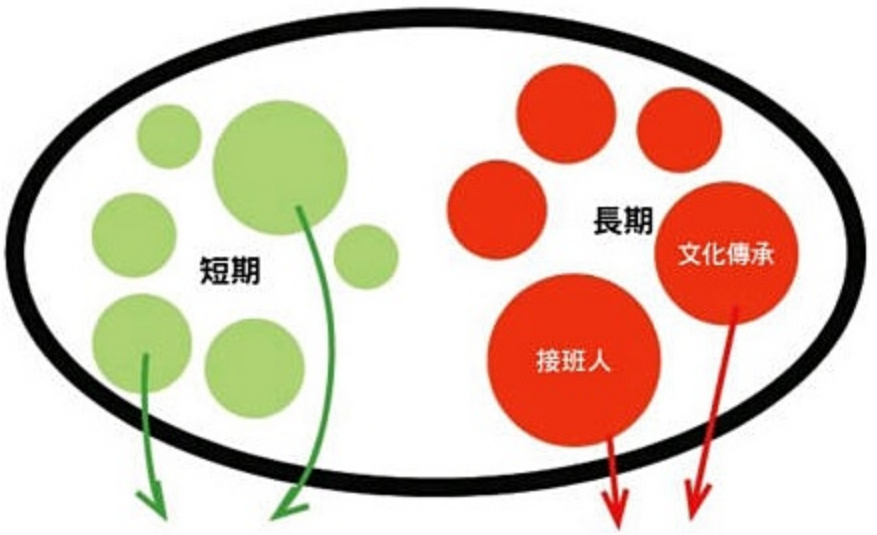
經營職責的what與how

對於身為經營者的自己，葉明桂自問：「副董事長是做什麼的？」他的決定是不管所有短期的事務，

HTTP://QMAG.ORG

決定職責範圍的思考架構

葉明桂將公司營運事務區分成短期和長期，將對公司有長期影響但受到忽視的事務視為副董事長的職責。



資料提供：葉明桂　整理：張玉琦



葉明桂

奧美廣告副董事長暨奧美集團策略長、黑弧奧美房地產整合行銷傳播集團全國專業總顧問。2010年帶領奧美在行銷效能獎（Promotion Marketing Awards of Asia，PMAA）獲得1特別獎、1金、2銀、1銅、1佳作。

採訪、撰文／張玉琦　編輯／劉揚銘　攝影／侯俊偉

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

因為這些都有直接負責的經理人，而把注意力放在平日受到忽視、但對公司有長期影響的事務。他的決策架構近似於艾森豪矩陣（Eisenhower Matrix，把任務依據急迫性和重要性，畫分出4個象限。參考P.103）中，建議投資最多能量在「不急迫但重要」的事。其中最顯著的任務，莫過於發掘接班人。

奧美廣告創辦人大衛・奧格威（David Ogilvy）將奧美比做教學醫院，葉明桂承接這種態度，致力於培養人才、留住人才、讓人才和公司文化相輔相成。在發掘接班人的任務上，他的思考層面會涵蓋兩層下屬，也就是**「將來誰有機會接我的位置」，和「誰有機會接我下屬的位置」**。他不只尋找績效好的員工，更注重能傳承公司文化，了解公司使命的員工。葉明桂最自豪的一件事就是，過去他曾經直接帶領的部屬，現在全部都是總經理。

即使在相同的行動背後，管理者身處的職務角色不同，也需要不同的思考架構。葉明桂以奧美廣告前進中國為例，「也許總經理和我的決策都是拓展中國業務，但他的職責是達成績效數字，我的是留住人才。」前進中國背後的思維，是「賺錢回來養家，」爭取更多資源留住人才、也激勵員工樂於為組織工作。

有別於副董事長必須培養公司的內隱資產，需要思考「該管什麼」（what），「策略長」葉明桂的職責已很清楚：直接管理負責產出作品的企畫和調查部門。因此他把策略長的思考重心轉向「how」：**如何有效分配工作、做好績效評估**。

分配工作上，必須掌握公司各團隊的能力以及客戶關係，才能決定由誰負責哪位客戶。葉明桂的原則是，盡量不要限制優秀的團隊，給他們所有權，才會對自己的作品更有熱情。不過自由也不能離務實太遠，對於剛形成的團隊，他把管理重點放在「指導」，會要求在向客戶提案前，先看過他們的作品；但已成熟的團隊可以「先斬後奏」，葉明桂只會定期抽查，確認的工作品質還在軌道上。

決策2通則：資源分配與溝通技巧

不論身為董事長或策略長，葉明桂認為經理人在決策時有兩個思考通則。第一是**人力、時間、金錢這3種資源的有無和配置**。若資源齊備則成功在望，就算沒辦法兼具，執行前一定要拿到其中兩種。他舉例，假使公司擁有天才攝影師（人力），雖然客戶期限將至（沒有時間），只要主管提供足夠的金錢支援，攝影師還是能在短時間內交出好作品。若只是一般的攝影師（沒有人力），則至少要提供足夠的時間和金錢支援，讓攝影師萬中取一，產出成果。

第二個通則是**決策時就應該思考「如何溝通」**，這是常被經理人忽略的角度。做好溝通，首先是知道要說什麼，再設法清楚有效地傳達，亦即從目標回推應該用直接／間接、視覺／口語、或是理性／感性的傳達方式。葉明桂舉例，他將文化傳承列為自己的要務，但他知道若是由自己告訴員工文化傳承的重要性，不如邀請校友回來分享。

談到工作者需具備的思考能力，葉明桂認為邏輯、推理、歸納等左腦的能力不可忽略，不過右腦主司的直覺力也很重要。不管是創意發想或問題解決時，其實都是左右腦來回不斷地全腦思考。

全腦思考的迴路可以想像成一個流動的太極圖，也可以想像成兩座金字塔尖端相接形成沙漏的形狀。先以倒金字塔的方式濃縮澄清概念，推理、歸納直到形成一個可思考的課題，接著右腦的想像力與創造力可以源源不絕地提出新點子，再度擴張金字塔，然後左腦再針對這些假設辯論驗證，最後才從中找出最適解答。▶

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

台灣三星電子行動通訊部總經理 杜偉昱

有系統地拆解數字，找出隱含真相

多想、多問、多參考思考架構，就能內化成「解題」的直覺或經驗，當碰上問題，嘗試先推斷出一個「看似合理」的辦法。但切記，一定要藉由數字、現象等事實，來驗證自己的論點是否無誤。

埋首在財務報表裡，每一筆數字，都要仔細地檢視、確認。每當發覺任何異樣，就立刻拆解數字、追查背後的緣由，直到掌握其中的組成與變化後，才做出對應的決策。台灣三星電子行動通訊部總經理杜偉昱笑著說，「從數字不僅能看到問題，同時更能夠看到機會。」

在日新月異的行動通訊產業，每天都有可能出現影響經營的變數。因此，主動觀察，時時尋找問題，並求改善，是杜偉昱每天最重要的工作之一。

「觀察，要基於事實，而非想像或期望。」對數字非常敏銳的杜偉昱，每天都會花時間完整地閱讀旗下各單位的業績表現。他解釋，在大部分狀況下，

HTTP://QMAG.ORG

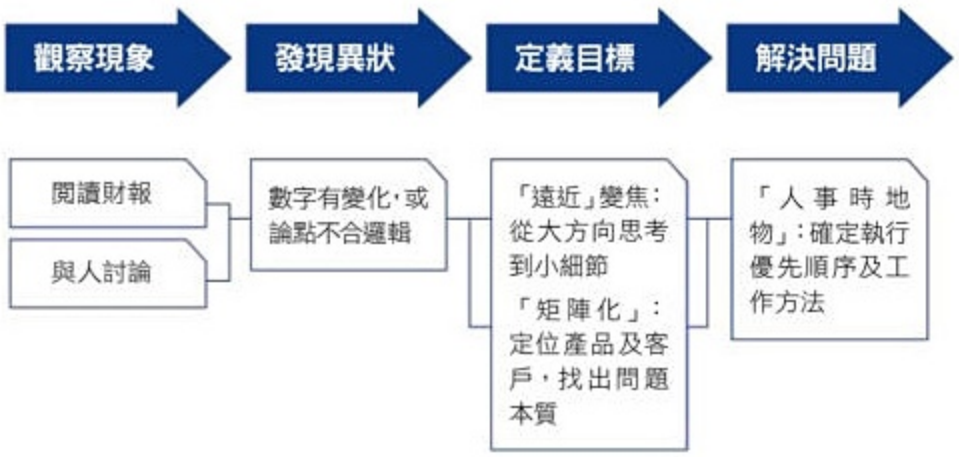
從數字找問題的思考架構

杜偉昱主動閱讀財報，拆解各單位的業績數據，分析數字背後的意義，積極地找出經營問題與機會點。



杜偉昱

台灣三星電子行動通訊部總經理，曾任職於台灣微軟（Microsoft）OEM事業群總經理、摩托羅拉（Motorola）行動通訊事業部業務部總經理。2009年上任現職後，屢創佳績，成功擴展台灣三星電子在台產品市占率。



資料提供：杜偉昱 整理：陳立唐

採訪・撰文 / 陳立唐 編輯 / 劉揚銘 攝影 / 林衍億

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

數字皆能客觀地反映實際營運情形，一旦他從報表中察覺不太對勁的現象時，就必須進一步分析研究，以找出成因。

比方看到智慧型手機的總體銷量下降，杜偉昱會試著從「產品別」探尋，究竟是哪一款手機表現不佳；也可以從「通路別」來分析，是電信商、或者是零售商的銷售不力等。他解釋，呈現在表面上的數字背後都其來有自，「可能是這個加上那個，然後減掉另一個，」把看到的數字徹底剝離，更能穿透表象，顯現出真實。執著於解析數字後的真相，是因為若能有系統地拆解數字，進一步就能有系統地思考問題。

遠近變焦、矩陣思考，剖析問題本質

杜偉昱強調，「思考的意義，最終就是用來解決問題。」因此，在一股腦兒地投入心力思考前，必須先自問「我想要（解決）什麼？想達成什麼結果？」

舉例來說，杜偉昱從數據報表中發現，台灣三星電子之前在某一電信商的表現不甚理想，他持續拆解，在參照了其他電信商的數字後，確認該處還有很大的進步空間。因此先把欲解決的問題暫定為「提升智慧型手機在該公司的市占率」，並設定「市占率30%」為具體達成的結果。

然而，具體的問題不代表就是「適合的」問題。在著手解決前，還必須解除「為什麼選擇該電信商？為什麼選擇智慧型手機做為推廣主力？」化解這些疑慮，才能變成有效且可行的議題。而為了做到這點，杜偉昱最常使用的思考模式是：**先從「由遠而近」的角度切入，並透過「矩陣化」來釐清問題的本質與可行性**。

杜偉昱認為，由遠而近的概念，就像是照相機的「變焦鏡頭」，有時要以廣角俯視整個消費市場的趨勢、上下游供應及競爭對手的力量變化、或是所有產品的發展周期等；有時也要以微焦透析。單一產品、甚至單一零售商的成長曲線或行銷策略等。

套用「變焦鏡頭」的同時，杜偉昱也擅長使用由美國波士頓顧問公司（BCG）所發展的「BCG矩陣」搭配思考。由於BCG矩陣利用「市場成長潛力」和「產品目前市占」做為縱橫軸，所以每個人不僅能夠輕易地定位商品、甚至客戶，也能對於未來的資源分配提供良好的參考依據。

杜偉昱分析，選擇智慧型手機為主力商品，其實是跟隨目前的消費喜好和習慣所導致的結果；而之所以與該電信商合作，原因是它是台灣目前最主要的電信商之一，在通路與用戶量均屬一屬二。若能順利結盟，便有機會提升台灣三星電子的市占率。

多想、多問、多討論，磨練解題直覺

確定了目標，最後還要落實執行。杜偉昱表示，可以用**「結構化」來呈現，例如從「人事時地物」這5個方向切割目標，思考解決方案**：例如從組織的內部／外部切割，或從建立品牌／維繫通路關係切割，或者思考該推廣那些產品，在哪個時段、為期多久，地點為何，有哪些方式……等。

杜偉昱坦言，有時候碰上一個問題，並不完全是先去設想「該用哪個思考架構」來解決，而是以直覺或經驗，嘗試推斷出一個「看似合理」的辦法，但切記一定要藉由數字、現象等事實，來驗證自己的論點是否無誤。

杜偉昱建議，面對每個議題，多想、多問、多討論，多參考一些既定的架構，從不同的管道去汲取別人的思考方法，就能夠進一步跳脫思考限制，強化個人的思考廣度與深度。如此，便能快速提升思考力，迅速且精準地解決問題。 ▶

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

聯廣傳播集團創意長 張怡琪

命中消費者在乎的，才是好創意

廣告的創意，是解決行銷問題的末端手段。開始天馬行空之前，更重要的是找出客戶的行銷課題，以及理解消費者真正關心的事情，能夠連結兩者，才是符合廣告存在意義的「好創意」，不是「為創意而創意」。

很多人都認為，廣告的好壞取決於創意，但曾打造出Lexus「專注完美、近乎苛求」、歐蕾「妳是小阿姨嗎？」等膾炙人口的廣告文案的聯廣傳播集團創意長張怡琪卻說：「創意，只是解決行銷問題的末端手段。」發揮創意之前，更重要的是用心思和經驗，找出客戶的行銷課題，以及消費者真正關切的事情，發掘出正確的「消費者洞察」（consumer insight），然後連結兩者，確立廣告的主張。

將產品特點，轉化為有意義的賣點

所謂消費者洞察，就是找出消費者如何去感受一個品牌。首先，張怡琪會看商品有哪些特點，據此決定廣告取向；或從消費者角度出發，假想顧客會

HTTP://QMAG.ORG

篩選創意的思考架構

廣告創意的誕生，絕非憑空恣意而為，張怡琪表示，通常是由客戶先說明產品特點，廣告人再將產品特點轉化為對消費者有意義的賣點，最後從賣點裡發想創意的包裝方式。張怡琪通常會模擬自己是消費者，尋找可以打動人心的點，然後以此做為發想起始點，進行腦力激盪以及點子篩選。



張怡琪

聯廣傳播集團創意長、聯樂數位行銷董事總經理。歷任台灣智威湯遜廣告創意總監、台灣上奇廣告創意總監等，作品曾榮獲坎城廣告獎、紐約廣告獎、倫敦廣告獎等大獎，打造出許多膾炙人口的廣告文案。



資料提供：張怡琪 整理：謝明彧

採訪・撰文 / 謝明彧 編輯 / 劉揚銘 攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

被哪些事情打動。有了上述答案，就等於找到了產品賣點、確立了廣告主張，而這正是廣告人最大的責任：「為一項產品找出品牌特色」。

很多人對於「品牌特色」都有誤解，張怡琪不止一次碰過廠商將產品功能詳細列表說：「這些就是我們家品牌的特色！」「但那些功能別家難道沒有嗎？那只是產品特點，並非品牌特色，」她說，特色來自於「產品功能與品牌性格產生關連」，唯有如此，大同小異的產品特點，才會蛻變為與眾不同的品牌特色，獲得消費者認同。

她以7天創下1500萬youtube點擊率的福斯汽車（Volkswagen）廣告「原力篇」（The Force）為例，影片中打扮成電影《星際大戰》黑武士（Darth Vader）的小男孩對著家中汽車發功，這時站在遠處的爸爸偷偷用遙控啟動車子，讓小男孩驚訝地以為自己有超能力，可愛的親子互動紅遍全球。

張怡琪說，遙控啟動功能在高級車種其實很普遍，但當廣告以親子互動為主軸，把創意堆疊在好感度上，便成功地**連結了品牌特色與產品功能**，讓原本不會「因為這輛車有遙控啟動功能」就去賞車的消費者，很可能為了「想看那支黑武士廣告裡面的車」，而去現場體驗遙控啟動的功能。「這就是成功發掘出消費者洞察，」張怡琪說。

從賣點出發，4關卡篩選創意品質

確立了消費者洞察，接著才是創意發想與包裝的工作。張怡琪表示，過程通常是透過腦力激盪會議，先盡可能取得最多點子，然後一步一步檢視廣告目的與需求，篩選出最終方案。

創意發想的出發點，一定是從消費者洞察而來。

張怡琪表示，每一種主張都有其基本要素，例如「好吃」，一定會有讓這項認知成立的條件，比方畫面中看起來很美味的食物特寫，主角吃東西超滿足的表情等，抓住這些點，消費者才能有所感。而構思手法，教科書上都有提到，例如實證法（Testimonial）、比較法（Comparison）、幽默法（Comedy）等等，或是參考別人做法，從中衍生新構思，「只能說戲法人人會變，看誰巧妙不同」。

而篩選點子時，張怡琪第一步一定是檢視**「和廠商策略符不符合？」**，因為創意再灑脫，也不應脫離廣告原訂目標。如果廠商希望產品能擁有「快速」的印象，就不能偏離主題，去強調產品便宜、方便等其他元素。確定沒有離題後，張怡琪通常秉著以下4個標準逐步檢核：

1.**是否有震撼力？**好的點子必須讓人眼睛為之一亮，即使廠商的要求老套，也必須用心想出新做法。「就算客戶要的是垃圾，如果你真給了垃圾，那你自己就真的變垃圾了！」張怡琪笑說。

2.**主題簡不簡單？**一個創意若一次想講十件事，只會變成每件事都講不成。張怡琪說，很多廣告人會捨不得想出來的點子，於是東加一句台詞、西添一個角色，但結果往往只是自作聰明、弄巧成拙。

3.**夠不夠獨特？**即使太陽底下沒有新鮮事，要做出絕世獨創很難，但張怡琪強調，還是要盡可能地多看多聽，避免與人重複、甚至抄襲。

4.**呈現適不適切？**廣告人必須檢視「使用此種呈現手法，觀眾看完會不會只記得廣告，卻忘了商品？」如果廣告和商品缺乏聯繫，就無法達到「廣告」存在的基本意義。

「好的廣告創意，不見得一定是原生的，許多經典廣告，的創意其實是衍生的，」張怡琪表示，唯有了解消費者的需求與感受，然後將之與產品特點做連結，發想才算具備堅實的基礎，所得出的創意也才能發揮最大的廣告價值。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

中小企業網路大學校
www.smelearning.org.tw

I'm Ready！成功之路系列講座

邁向職涯黃金十年


群聯電子董事長 潘健成


訊聯集團董事長 蔡政憲

勇氣堅持，開創人生新格局

實踐磨練，檢視自我態度

群聯電子董事長 潘健成　創業的第一個心態並非讓自己變得很富有，就如我剛開始找第一份工作時的態度具備三個期待值：薪水較同儕多一些，找到能學習新東西的工作崗位，並且有成長舞台，在達成這三點之後；同時間仍須結交有責任感的朋友，並思量自己為何種人，時時檢視自身的個性及態度。

創新不是每天都會發生，但對一個人執行力很重要，講求工作效率，且事情要做對、做好。一般而言，任何人都有可取代性，重要的是如何創造個人價值，利用機會可以磨練自己絕對是必要的，做每一件事情都應具備專心、專精，才有可能成功。

想在職場受歡迎，有肩膀、有效率是很重要的因素，有時候還須未雨綢繆、預先設想。若作為一個老闆，必須建立公司文化，培養好的工作環境，久而久之自然良幣會逐劣幣，得以留下優良人才。而好的領導人也不可貪戀權位與財富，應具備永續經營與培養幹部的決心，同時讓團隊文化影響公司整體的工作氛圍和秩序。我不認為態度為天生，後天是可以改變的，當你想把一件事情做好時就能把事情做好，一切決定於你的選擇，但不會時要問，做錯時得修正。

以人為本，培養跨領域思考

訊聯集團董事長 蔡政憲　我們活在充滿機會的世代，應橫向看未來發展以抓住機會，但我認為人若太偏執或許可能會成功，也有可能讓自己思維及熱情受到限制。一個好的經理人，除執行力外，也應具備獨立思考及獨立完成事情的態度與能力，主管要有謀略能規劃未來的3-5年，能觀察出未來趨勢會走向哪裡。或者具有創業家精神，而每個層級的員工應該都要具備創造自己一定要做出什麼事情的態度。在前十年的職涯歷程，我從一開始的科技為主的精神，轉向以「人」為本，由消費者心理層面來思考，透過創造消費者價值，回應其最深層的心裡期望。而第三個五年，我以「胸懷千萬里，心事細如絲」作為公司的企業精神、企業文化之定調，重視將眼前的每件事情可以創造出另一層次的細緻為目標，用心琢磨層次上的細緻，發現只要站穩了反而可以跳得更高更遠。

我認為須培養跨領域的訓練及思考，把觸角拉得更寬，學習其他領域的智慧、各國的趨勢潮流，將對服務的質感、人文美學結合到高科技產業，以產出新的力量。不見得要創造很偉大的企業，但在職涯的每個時期都要具備企業家精神（Entrepreneurship），將其當成火種，提取每個階段的熱情作為燃燒的養分，使企業變得更有深度，以產生不同整合及源源不絕的熱情和養分。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

由經濟部中小企業處主辦，中華民國資訊軟體協會執行、《經理人月刊》承辦的「I'm Ready！成功之路系列講座」已於日前圓滿落幕。藉由8位傑出經理人的職場經歷分享，及善用中小企業網路大學校平台，將可讓我們學習如何具備態度、專業、溝通、方法四大能力，以獲取未來十年在職場脫穎而出的關鍵，邁向成功之路。

說服力，成功職涯從擴大影響開始



少即是多，提早了解溝通對象

匯豐銀行資深副總裁 卓文芳　在迅速變化的環境中，藉著溝通力增加，便擁有更高的存活力，我在溝通上觀察到幾個面向，人人皆有機會上台簡報，但注意要做最簡短、最有效溝通，如何在短時間內講到重點。而且保持一種態度，掌握量多、頻繁、多媒、輕短的原則，讓自己隨時隨地能溝通，另外，簡報能嘗試使用圖文並茂方式，以展現較佳的溝通技巧。

事實上，溝通應該特別注意「過程」，簡單的說就是，必須與欲溝通的對象對焦，找到彼此之間的共同性，確定看法能與他人對焦，溝通才能具有乘法的效果。溝通也並不表示一定很會說話，有時溝通盡在不言中，有時候自己相當沉浸在說話的情境中，但對方不一定是認真在聆聽，所以應該時時注意你溝通對象的回應。

溝通是有技巧的，一個是「z視線」，因為人們注意的視線永遠從左上角開始，因此準備簡報或報告時，記得將名子寫在左上角。另一個為SOLER(Sitting/Open/Leftward/Eye Contact/Relax)，這是溝通的基本盤，當我們與人溝通時，身體應該採取坐著且開放稍微往左傾的姿勢，同時與對方的眼神接觸，說話時雙眼看著對方，而且保持放鬆態度。建議大家下次上台之前，與其思考要講什麼，倒不如多花點時間了解對方想聽什麼，介意什麼，以及身體狀況與實際需求。

五感齊發，保持真誠心態

李奧貝納董事長 黃麗燕　對於李奧貝納這樣的公司來說，我們每天都在做溝通這件事情，但有時候在溝通過程中常不知道自己所求為何，或是要達到怎樣的結果，所以我們首先必須要定義出什麼是成功，什麼是說服力，以及影響力是什麼。一般而言，要讓一個人完全想聽你說話並不容易，但儘管他聽不懂，只要讓他願意相信你、追隨你，就已經成功一半了。其實，說服力對我而言等於銷售力，銷售有可能是販賣理念、產品，甚至是行為，但這中間最重要的利基就是達到良好溝通。

我認為溝通對我來說是五感齊發，必須透過眼耳鼻舌聲意等五感來傳達訊息，眼神交會是很重要的一點，還有就是兩者之間的心靈提升，即是要對焦把雙方的頻率調在一起，只要達成和諧狀態，就做到對的溝通了。我常與同事告誡一件事情，就是一定要愛客戶，其中，心態是基礎，如果缺乏其他五感都是假的。

此外，與人溝通時一定要仔細觀察他，過程中非語言溝通占60%，而最高明的溝通在於傾聽，要聽得進去對方話中含意，同時必須具備正確的心態，正向地看事情，這關乎你的心態是否真誠。溝通的時候往往容易被貼標籤，記住不要貼別人標籤，也不要讓別人貼你標籤，才能有效做好溝通，而且永遠保持五感齊發，將它當成一種習慣。

經濟部中小企業處廣告

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載


Lenovo聯想台灣總經理 梁百鋒


凱撒連鎖飯店副總裁 武祥生

成就未來，無止境的學習路

事前準備，學習與實踐並重

Lenovo聯想台灣總經理 梁百鋒　我以經營一個產業或產品來比喻學習項目的規劃，第一，就是非做不可的項目。第二，離自己較近且容易達成的。第三，個人有興趣。第四，將事情的優先順序排好，達成每天的實踐。

待過不同公司感受過每家企業文化後，我還學到兩件事情，好運等於機會加上事前準備(Luck=Opportunity + Preparation)，永遠都要準備好自己，否則很難有好運，運氣永遠是給準備好的人。在我的職涯中，我每天都在思考我到底準備好沒，以及是否準備好我的下一步，須每天實行才能讓你做好準備。此外，態度對一個專業經理人來說也很重要，應明白何種情況下所應具備的不同態度。

再者，學習等於認知加上意願(Learning=Awareness + Willingness)，學習要考量自己有無能力或有無意願去學習，我小時候最怕單槓，很想學習但怎樣也學不會，那時候便對學習這件事情感到相當挫折。

學習的過程，認知和意願十分重要，當有很高的意願，只要經過旁人指導，便較容易達成學習的目標或成果，若能力不夠，但有很高的學習意願時，則可透過學習和不斷地訓練來達成目標。聯想的企業精神是We do what we say.與We own what we do.，都強調了實際做很重要，因此建議還是要學以致用，學習後仍須實際行動，才有機會達成目標。

累積力量，重視學習過程

凱撒連鎖飯店副總裁 武祥生　18歲以前，我沒有什麼學習力，但我在大學時領悟到0.1的震撼，日積月累的學習中，起初可能感覺不到力量，但在10次以後它的力量就會告訴你，累積力量的差別，就像是一個好的飯店靠著一點一滴累積所創造出的氛圍，會讓客人回流並帶親朋好友來。大學聯考時，我不斷問自己為何要接受這樣的鍛鍊，但我認為有必須去做，所以學習一定要有要動機，也需事前準備，而且要融入生活。

我認為要接手另一個工作，必須把以前學習到的事情倒光，重頭開始，如此我才能接受新公司的企業文化，帶領新同仁。

其實，學習不是在學如何得到職位，而是學習如何面對變化多端的環境，具備一種新的思考方式與策略，學習也不在於一種技術，但卻是做事的態度。

過去，我在櫃檯工作的時候，一定會把我看到的任何事情記錄下來，晚上再做整理寫成工作日誌，直接今日我都保有這個習慣，現在只要遇到事情，我都可以馬上反應發生場景所要面對的問題，因為過程才是構成結果的要件。

我認為不管在哪個領域工作，都要理解為何要投身這個行業，知道自己的動機，就會主動地學習把事情做好，這樣才會得到很大的力量。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

創新力，勇於改變的成功DNA



Yahoo！奇摩董事總經理 陳建銘　和碩聯合設計總監 李政宜

突破現況，享受創新的過程

Yahoo!奇摩董事總經理 陳建銘　我在汎德工作時，利用不同方式來辦車展，我發現自己很喜歡採取不同做法做同一件事情，讓事情呈現更好的結果。我熱愛這樣的過程及感覺，後來才知道原來所謂的熱情，並不一定是我對產品的熱情，而是如何用創新的方式把事情做好，我有極大的熱情在一個領域中創造全新事物，且積極地在做這件事情。

因為很早即接觸到遊戲領域，所以之後有機會轉當顧問，也在系統整合領域有一些收穫，後來Yahoo希望我能在遊戲領域發揮，因此促成機會的到來。在職涯中發現熱情對我而言極為重要，尤其是能在工作的過程找到激發熱情的點，另外，我在遊戲產業時，發現自己對趨勢掌握的能力不佳、風險控管的經驗不足，也看到了未來應該注意的面向，要避免眼高手低，工作過程中該如何抓住運作的關鍵。

究竟如何達到創新，第一，常挑戰現況，不管老闆交代的事情多困難，我都要想辦法解決，發揮到最好；第二，常挑戰自己，想辦法突破、或是學習；第三，願意傾聽，這表示可以放下自己既有的成見與思維，願意尊重別人，嘗試用不同角度看同一件事情，我透過這種方式學習他人智慧，讓我在不同環境中變成自己的東西，就像網路公司重視的crowdsourcing一樣。

凡是想透徹，勇於嘗試新事物

和碩聯合設計總監 李政宜　國高中時期，我開始喜歡衝撞體制，想要積極探索和嘗試，我建議年輕人可以在適當的範圍下去衝刺嘗試，這樣會有一些累積，我也一直培養自己閱讀的習慣，來激發思考。

不過在大學時期，我十分徬徨，且對社會消極抵抗，採較為負面的態度，經歷了見山不是山的現象，非常迷網，那時內心有種衝突和矛盾。

後來，因為對產品設計的興趣，加上我對哲學的喜愛，所以決定去巴黎，去法國釐清我到底是誰這個問題，我時常會逼自己嘗試一些新事物，沉澱並思考什麼是人生的加或減。之後，申請到研究所，那個學校不教技巧，而是教你如何想，教你為什麼，過程中我受到很大衝擊，也教我學會要想透徹，而想透徹也是目前我設計的小筆電可以成功的原因。

我認為要認清自己的能力和特長，不要為接受而接受，並逐年設定目標，斟酌幾分滿是自己可以接受的。當你能力所及的目標時，須多嘗試使用新東西，想像東西加了一個什麼會變成如何。

另外，我一直在做五感兼俱的訓練，建議不管任何事情都要有計劃的入戲，領略情境才能畫出線條，最後是捨得，要放縱自己生活，品味每一個生活細節，有計畫的捨得。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

台北101×綠建築

從做得到的小事著手，一層一層讓高樓變綠

耐著性子完成無數繁瑣小事，台北101從做得到的小事著手，而不是花大錢全面改裝，取得了LEED白金級認證。

今年7～8月間，當你抬頭仰望夜色中的台北101，會發現整棟大樓點起了綠色光芒，映照出「Green on」和「LEED」字樣。這是為了慶祝台北101於7月獲得美國綠建築協會LEED（Leadership in Energy and Environmental Design）白金級認證，成為世界最高的綠建築大樓。

綠建築在台灣其實不少，但多數是從設計之初就採LEED規範建成；相形之下台北101以「既有營運中建築」的身分通過認證，其量體之大、過程之複雜，都是前所未見。對台北101來說，能夠獲得為數僅5%白金認證，關鍵在於從不起眼的小地方逐一改善，以及不怕麻煩的執行力。

耐心完成無數繁瑣小事，累積效益

負責推動與執行整起專案的台北101副總經理楊文琪表示，其實台北101從規畫之初，就已在各方面納入環保思維，包括採用雙層隔熱玻璃帷幕、垃圾回收系統等等。而2007年起推行的內部節能計畫，更是在三年內降低了全棟18%的電費。



台北101副總經理楊文琪表示，LEED認證的目的不只是節水省電，而是找出最有效的能源運用方法，來達到居住舒適的目的。

台北101綠建築事蹟

2005年 營運之初，就實行全棟樓禁菸、垃圾分類回收。

2007年 徹底落實全面節能，改裝不必要的燈光設計，3年降低公共區26%電費。

2011年 台北101取得LEED白金級認證，成為世界最高的綠建築大樓。

已經做了很多，為什麼還要投入LEED認證？楊文琪說，這是希望透過客觀的第三方，完整檢視台北101在各個環保項目上的表現。她表示，LEED是一個很均衡的系統，涵蓋節水省電、材料回收、環境品質、創新營運及區域優先共7個面向，在適合人居的前提下，將環保有效率地落實，「否則就算做足省水節電，卻犧牲了居住品質，也只是本末倒置。」

2009年，在顧問的協助下，楊文琪帶領包含二十多名成員的執行小組，開始照著LEED的評分標準，逐一為台北101在七大領域的環保項目上做體檢，工作主要有兩大部分，一是各項強化資源利用效率的改裝工程，例如水龍頭裝置節水閥、校正空調溫感器等等；另一是需要租戶協調配合的物業管理部分，由楊文琪帶隊逐一拜訪主要租戶，取得負責人支持，並密集與各家公司行政人員溝通、協作。

其實這些工作都不難，但由於台北101量體極大，讓事情變得極為繁雜。楊文琪舉例，台北101停車場總共4層，每層3000坪，每天上萬使用人次，只能局部施工，因此光是更換停車場所有燈管，就耗去好幾個月的時間。接下來還得校正全大樓上萬個溫感器；為數千座馬桶、小便斗、洗手台加裝節流閥；測量每間辦公室的溫度與濕度等。楊文琪笑說，當初看著顧問提案，還暗想「這些工作也要花上兩年？」沒想到全部做完時，兩年眨眼就過了。

靠著耐心完成無數繁瑣小事，楊文琪帶領團隊拿下一分又一分，終至累積至白金級的86高分。

很多人會以為，如此浩大的工程必定所費不貲，唯

採訪・撰文 / 謝明彧 編輯 / 陳清稱 圖片提供 / 台北101

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

改善7大領域，取得認證

1.全面落實節能
例如：小便斗加裝節流閥、室外雨水回收用於植栽灌溉。

2.空氣更加清新
例如：大樓室內區域全面禁菸，戶外設立獨立吸菸區。

3.資源回收利用
例如：98年度可回收資源廢棄物1261公噸，占整體廢棄物總量55%。

4.友善對待環境
例如：使用不含磷環保清潔用品、洗手間擦手紙符合國內法規的再生紙。

5.增加綠地面積
例如：認養鄰近中強公園4644平方公尺綠地、認養原生樹種。

6.環保教育宣導
例如：對內部人員及來賓宣導Green On理念以及行動落實項目。

7.與租戶的約定
例如：台北101的租戶員工80%搭乘大眾交通工具。





拆除過度照明、改用T5燈管

逐一檢視各處燈源設計，只要光度夠，便拆除設計時的過度照明，並改用節能的T5燈管，裝置燈源感應器。



垃圾二次分類，回收量達71%

設置垃圾與廚餘分類箱，除租戶丟垃圾時第一次分類，台北101還進行第二次分類，讓垃圾回收量達到71%。



歷時兩年，獲LEED白金認證

兩年來進行數百項的調整、裝修、新設備採用，成功以86高分取得僅5%通過的LEED白金級認證。

有台北101此等大企業才做得到。「這可能是一件麻煩的事，但並非是耗費鉅資的事，」楊文琪以裝設上千台節水閥為例，總工程長達8個月，花費卻不到百萬，就能達成極佳的節省效果，並取得分數。

環保不是費用，而是一種投資

「LEED這套系統很實際，它由各方面評分加總，並非要花大錢全面改裝才能拿到分數，如果大樓沒有雙層隔熱玻璃，但垃圾回收能做到，這方面的分數也能補上，」楊文琪解釋，台北101得到最高的白金級認證，很多分數也是從「明訂清潔政策」「採用環保清潔劑」等「no cost & low cost」的部分取得，一些花費過高項目，最後也都忍痛放棄。

翻開台北101的財報，所有為了取得LEED認證所做的支出，都列為「資本支出」。「環保，其實是一種投資，」楊文琪強調，許多外商早已開始將環保納入政策中，「美國更有數據顯示，大樓取得LEED認證，在租金與出租率上，都明顯高過未取得的大樓。」取得LEED認證，等於為台北101在未來辦公室租賃市場上取得極佳競爭優勢。

「你不必擔心自己先天不足，因為後天努力都可以有效提升，」楊文琪回顧兩年來專案執行，最大的體悟就是，「成為綠建築」是任何一棟建築物都可以去努力的自我投資，「但前提是你必須去嘗試，從做中學，就會知道哪些可以做到；而常常你做得到的，遠比你以為的還要多更多。」

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

Samantha Thavasa Japan Limited社長　寺田和正

定位鮮明＋明星代言，造就日本第一女包品牌

受到歐美時尚品牌的激勵，寺田和正立下要讓全世界知道日本人也懂流行時尚的心願。自創的女包品牌，以「幸福感」為產品定位、國際名人代言，創造「每10個日本女性、就有9個擁有」的銷售奇蹟。

在日本，要賺女人的錢既容易也困難。容易，是因為日本女性消費力強，愛買、也敢花；困難，是因為這是國際一線品牌的兵家必爭之地，沒有人能成為永遠的贏家。但是，有一個男人卻能在LV、愛馬仕（Hermés）等國際品牌的包圍下，打造出日本第一女包品牌，創造「每10個日本女性、就有9個擁有」的銷售奇蹟。

他，是Samantha Thavasa Japan Limited社長寺田和正。

成立於1994年，素有「日本香奈兒」之稱的Samantha Thavasa，旗下共擁有11個子牌，產品橫跨女包、配件、珠寶和甜點，以甜美、浪漫風格著稱，客層橫跨10～40歲世代女性。「我的原則很簡單，就是賣會讓女生『心花怒放』的商品！」寺田和正笑著說。

想告訴全世界，日本人也懂時尚

很難想像，如今深諳女性消費心理、大賺女人錢的寺田，其實是個在鐵工廠裡長大的少年。而一個從小接觸機械、鐵塊、準備接手家族事業的鐵工廠小開，為什麼會義無反顧地投入陌生的女包市場？「全是因為一份小小的愛國心理，」寺田說。

寺田的大學時代，是「MIJ」（Made in Japan）商品最風光的年代。當時在加拿大短期留學的寺田，眼看外國同學手拿索尼（SONY）隨身聽、腳開豐田（Toyoto）汽車，心中滿是驕傲；但是，他同時也注意到，即使日本工藝聞名世界，但只要有關時尚、有關流行，「MIJ」就一點也沾不上邊，「沒有日本人的聲音、沒有日本人的品牌。」

後來，寺田發現，手拿包是最容易辨識品牌的時尚消費產品，「我的日本女同學對各大名牌如數家珍，但是，就算存好久的錢買了一個，她們也捨不得用，總是小心翼翼地捧著。」覺得既悲哀又生氣的他，因而興起創立女包品牌的念頭。「我當時想，我賣的包包，一定要和名牌同樣好看、精緻，而且就算是全白的，女生也不會捨不得用。更重要的是，這是日本人的女包品牌，我要告訴世界我們也懂流行、也懂時尚！」

於是，1991年、日本泡沫經濟開始崩壞的那一年，寺田在家族壓倒性的反對中辭去工作、獨立創業。但是，面對歐美品牌悠久的歷史和技術背景，如何找到新鮮的市場定位和切入點，對當時的寺田來說是最大的難題，「於是我想，除了比名牌少一點的價格外，我還要在產品放上別人模仿不來的附加價值。」3年後，寺田口中的附加價值被清楚地定義為「幸福感」，「我要做出讓女生看到、背著時會不由自主地說出『好幸福喔！（幸せね！）』的包包！」

不過「幸福感」說來容易，但是要把這種模糊的

採訪、撰文 / 郭子苓　編輯 / 陳清稱　攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



寺田和正

Samantha Thavasa Japan Limited社長。1965年生，駒澤大學經營學部畢業。曾任職於野村貿易，於1994年創立Samantha Thavasa，產品橫跨女包、珠寶、甜點，深受日本年輕女性歡迎。

「感覺」商品化，還必須透過高超的行銷手法配合。因此，寺田首先從產品開始下功夫。

看過Samantha Thavasa包款的人，一定都會對產品設計上大量運用的粉紅色、水鑽、愛心、花邊和蝴蝶結，留下深刻印象。寺田說，「日本女性有種很特別的傾向，不管到了幾歲，都還是有個『少女』住在心裡，看到可愛、亮晶晶（キラキラ）的元素，都還是會忍不住睜大眼睛、嘴角上揚。」仗著自己比LV、愛馬仕都更清楚日本人的這個特性，讓他決定徹底運用這個強項，創造出更迎合日本女性口味的商品。

好萊塢名人代言，營造高檔品牌形象

名人代言，是寺田另一個令人津津樂道、廣為討論的行銷策略。

攤開Samantha Thavasa歷任代言人的名單，可能會讓人驚訝於寺田的野心。舉凡葛萊美（Grammy Award）女歌手碧昂絲（Beyoncé）、西班牙名演員潘妮洛普・克魯茲（Penelope Cruz）、名媛芭莉絲・希爾頓（Paris Hilton）等，都是由寺田親自邀請而來、並合作推出限量包款。「從我創立品牌的第一天起，我就決心要做一個全球品牌；而全球品牌的代言人，理所當然該是國際名人！」寺田篤定地說。

然而，寺田所付出的高額代言費用，並不是豪賭，而是精密的戰略。學者分析，日本人之所以對歐美奢侈品趨之若鶩，來自一種特殊的「崇洋」心態，喜歡透過購買、擁有歐美名人穿過、拿過的商品，營造一種「貼近好萊塢」的想像。而寺田巧巧運用了日本人的這項特質，藉由歐美名人代言，去除Samantha Thavasa的「日本味」，並且以比名牌便宜的價格，提供消費者同樣的「好萊塢想像」；對日本人來說，這份想像，正是幸福的感覺。

如今，Samantha Thavasa在日本擁有201家店舖，不僅出現在表參道、銀座等名品聚集地，自2006年起更擴展至紐約、台灣、新加坡與中國，2010年國內營業額達298億日圓（約113億台幣）。寺田用自己的成功，證明「幸福感」不只是種虛無縹緲的感覺，它可以被兌現、可以被販賣、可以被保存，可以征服日本、走進世界。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

阿原肥皂創辦人　江榮原

工作不只是交差，更要創造獨特價值

將工作完成或交差，就算有價值了嗎？在過程中，若沒有為自己和因此而接觸到的人帶來任何附加價值，我的價值又何在？

——十多年前，我還只是個二十多歲青年，基於——對閱讀的喜愛與和報導的嚮往，投了履歷到當時在業界極具份量的一本商業雜誌，應徵擔任記者。那本雜誌以創新的故事報導、圖解模式，攫住了我的目光與想像，原來，企業運作可以用這麼淺顯生動的方式說明。因此，我非常認真地在履歷上假設，如果我在該本雜誌工作的話，我想採訪什麼樣的題材、寫出什麼樣的報導。

其實，那是一份很唐突的履歷，因為以那本雜誌在業界的地位，只收名門大學正規科班出身的人，我三重工商的學歷，根本入不了他們的眼。但或許是我的努力，也或許當時真的缺人，我還是被錄取了，不過並非擔任文字記者，而是在發行部做一個幫忙校對的小助理，並協助設計部跑完稿文件。

一席話，改變對自我價值的看法

進入雜誌社那天，雜誌創辦人與新生進行一場面對面的談話。那場談話，我至今依然不斷轉述給我的部屬們聽。

「各位新進同仁大家好，你們進到本雜誌，知道這本雜誌是做什麼的嗎？」那簡直是要來和眾人吵架的口氣，把大夥嚇得戰戰兢兢。「你們覺得我們是在賣雜誌？還是在賣廢紙？」「當然是賣雜誌啊！」我低頭暗想，「那你們覺得雜誌印出來有什麼用？」她話鋒一轉，「雜誌從印出來的那一刻開始，它的命運就只剩下論斤秤兩！」

創辦人開始一條一條細數，一本雜誌紙費多少、印刷費多少、運費多少、郵資多少……「當今天過後，這本雜誌到了舊書攤，可能剩下30塊；賣到收破爛的，就只能秤斤論兩，」她看著大家接著說，「這本雜誌的價值，並不在紙本上，今天進到這家公司的人，如果沒有抱著與這家公司一起創造價值的自覺，你自己就沒有價值！」

這席話其實很簡短，卻是一場讓我永難忘懷的震撼教育。我不斷思考，將工作完成或交差，就算有價值了嗎？在過程中，若沒有為自己和因此而接觸到的人帶來任何附加價值，我的價值又何在？那席話也讓我相信，今天即使我不能拿筆做採訪，只是雜誌作業流程最末端的一個小卒，依然可以為自己創造出價值。

也因此，我非常細心進行文稿校對，校對次數愈少，也就等於文稿不必反覆重新影印，流程時間也就減少。我做著表面上我該做的工作，但在此同時，我用我的努力，為我的工作創造出「完工」之外的價值。

找出獨特點，廟宇文宣也能令人驚嘆

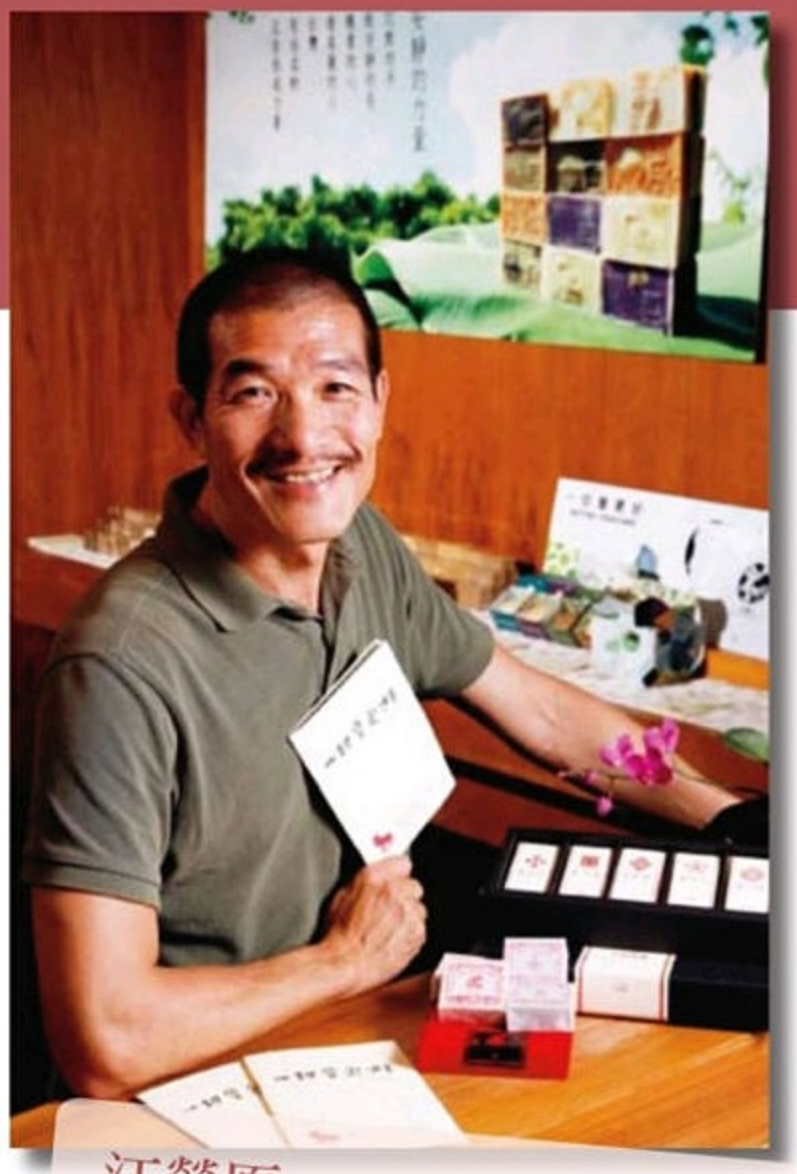
直到我離開雜誌社開設工作室，到後來成立設計公司、廣告公司，這個想法始終不變。

在我成立工作室之初，我接案子大多是別家公司不會接的。舉例來說，我一直覺得「寺廟」充滿了故事性，一個地方絕對不會無由來地冒出一座廟，吸引著眾人每天朝拜，甚至廟會做醮時，家家戶戶按著人口捐錢、全鄉跟著吃齋。

我告訴廟方，透過文宣包裝，可以讓善男信女知道這座廟的歷史，像是觀音像請自何方、濟公活佛

口述 / 江榮原　採訪・撰文 / 謝明彧　編輯 / 陳清稱　攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



江榮原

阿原肥皂創辦人。畢業於三重工商，曾歷任日商公司業務、擔任雜誌社美編，後成立廣告公司。由於身體因素，自製手工皂，並於2005年成立阿原工作室，於市場推出草藥皂，2006年品牌開始發光發熱，目前為台灣手工皂領導品牌之一。

的緣起、道教的鬼谷子、佛教的達摩祖師；我更運用雜誌出版學到的編輯方法，為廟的故事進行深度報導。自此，廟方發現原來自己可以擁有如此精美的手冊，甚至去申請政府補助；初出道的我，則是賺到錢；而這些手冊還引起許多文史工作室的注意，發現原來台灣各地存在這麼多傳奇故事。我，創造了三贏。

隨著事業日上軌道，我開了設計公司，希望把格局做大。而也是在幫廟方編寫文宣的過程，我深入地方採訪市場、農會、公所和地方社團，讓我發現另一個商機。以前的公所，只有政績宣傳，翻開第一頁，一定是鄉長的沙龍照；農會的農民曆，前面一定是常務監事、理事長或總幹事的話，然後是12個月的黃曆，最後是食物相生相剋表。

運用故事的力量，為別人創造價值

「讓我來幫你們創造價值吧！」每個地方都有自己精彩的文史故事，是創造在地特色的最好資源，只是常常連當地人都不知道，例如林口其實產茶，名叫「龍壽茶」，當地茶農十分引以為傲，外界卻不知道；又好比林口曾經製磚業興盛，因勞動力需求，吸引了許多原住民前來，因此林口曾是前台北縣原住民人口最多的鄉鎮。

透過包裝，我做出了和以往完全不一樣的地方簡介，甚至因此引來更多邀約，因為大家都驚嘆「唉啊！這本農會簡介怎麼可以做成這樣！」我開廣告設計公司，卻是從地方文化誌切入，開出了一片藍海。

現在回頭來看，這一段路，我走著和許多設計與廣告公司截然不同的路線，因為我謹記著，我要創造和別人不一樣的價值。

從廣告設計，到今天自創肥皂品牌，二十多年來影響我最深的，還是當時那席話，因為那讓我學到，沒有一件發生在社會中的事是沒有意義的，當我完成了一件事之後，我是希望它走進歷史，只剩下殘值？還是期盼在完成之後，它的價值，才正要開始？

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

成霖企業董事長歐陽明　成長轉型3堂課

誠信，要做到有能見度

從廚具貿易起家，現在是亞太地區最大的廚衛設備廠商，成霖成長的歷程中，有3個代表性的事件：

代工時期，成霖接到了新的大客戶。依照產業慣例，許多廠商會選擇默不作聲、新舊通吃；但為避免利益衝突，歐陽明選擇誠實告訴雙方，終止與舊客戶的合約，但全力協助供應商移轉事宜，並全數支付對方轉換供應商的成本，將暴跳如雷的舊客戶安撫下來。

跨入品牌後，成霖第一次到美國芝加哥參展，就遇上了品牌與代工的兩難。業務經理為衝高銷售，同時在中低價位的展區都設立攤位。在此之前，歐陽明承諾代工客戶，自創品牌將走中高價位，不和客戶競爭低價市場。距離開展只剩1小時，歐陽明決定信守承諾，下令拆除攤位。

進入擴張階段後，成霖在2003年買下美國衛浴設備品牌Gerber。冒著勞資糾紛的風險，歐陽明提早告知員工：虧損的工廠將在3個月後關閉，但在此之前，員工必須加班以維持庫存水位。誠實透明的溝通，使關廠計畫圓滿落幕。

3個故事有一個共同的關鍵詞，就是「誠實」。

許多企業都強調「誠信」，卻難以貫徹；因為誠信的結果，看起來都在吃虧。例如，成霖為維護產業裡的名聲，延後對新客戶供貨，還要補償舊客戶的損失；為堅持對客戶的承諾，空下攤位，吞下租金損失；為遵守與員工的約定，付出了額外的獎勵費用。

「我不是為誠信而誠信。我覺得這樣做對我是好的，」歐陽明想得很清楚。於是，成霖從貿易、代工、品牌到跨國購併，一路上都有「誠信」做為發展的後盾。

能夠將誠信做成企業的核心能力，關鍵何在？

「誠信，不能只是在房間裡說；誠信，要做到有能見度，」歐陽明說。

這是一個不斷在關鍵時刻通過考驗的企業成長故事。

Q：成霖這一路上改變很大。這是因為環境，還是因為你的很喜歡改變？

A：我的確在核心事業裡做了很多動作，但**我只會在我懂的範圍裡做改變。**如果我是個單純喜歡改變的人，成霖那麼早進大陸，我也可以去炒房、蓋高爾夫球場，但是我沒有那麼做。

年輕時的我比較浪漫。公司取名「成霖」，就是希望幫助周遭的人，不只我有前途，你也要有前途；我的家人過得好、你的家人也要過得好，最後影響到整個城市、社會。

做貿易只是「買空賣空」，我希望能實在創造出一些東西，所以才轉做製造。但是當工廠愈蓋愈大、人愈請愈多，如果不做市場，都交給客戶去賣，是件很可怕的事，所以我們才開始做品牌。

品質管理：每種管理工具都有限制，SOP不是一切

Q：許多從貿易轉品牌的企業，都強調行銷、市場擴張的能力；但你很強調生產流程與品質。這對品牌的影響是什麼？

A：做工廠時，公司只有11個人。接到訂單之後，經理就計算零件需求數量，再向供應商下訂單，搞得自己很忙。我忍不住問他，「你怎麼不把一個水龍頭需要多少零件寫出來，別人只要照著乘就好了？」講完之後我忽然明白，「不對，應該要請顧問來教！」

於是，我就去請了中國生產力中心的顧問，他跟我

採訪 / 林文玲、陳芳毓　撰文 / 陳芳毓　編輯 / 陳清稱　攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



歐陽明

成霖企業董事長。1951年生，美國西太平洋大學（Pacific Western University）EMBA、淡水工商觀光科畢。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

說，「我還沒到過那麼小的單位做顧問！」隨著員工數增加，顧問也一直換，後來麥肯錫（McKinsey & Company）也跟我說過同樣的話！（笑）

請顧問是很花錢的，但因為我是做貿易起家的，搞不懂什麼是賺和虧，所以就去請教一個做工廠的前輩，「到底怎麼知道是賺還是虧？」「簡單。收到的錢和開出去的票相減，多的就是賺，少的就是虧。」「不對呀，那庫存怎麼辦？」我問。「庫存就當作bonus！」他說。可見當年多好賺！

因為我不懂，所以不能自己教。**我懂得愈多，就代表我的組織愈小。**

開始做品牌、跨地域經營之後，這種感受更深。「品牌」是一個綜合的戰力，不只是廣告，還有產品、服務、設計。要把產品做好，就得回到生產；要把生產做好，就要有SOP（Standard Operating Procedure，標準作業程序）。

當公司規模小的時候，我們常說「SOP是我們的DNA！」對此感到非常驕傲、知足。SOP使很多人能一起做一件事、積累智慧，但這種信仰也可能成為成長的障礙，就像刀之兩刃。

「經營」就像燉一鍋湯，表面看起來很平靜，但底部可能已經在沸騰。所以要經常要拿湯匙去攪動一下，才不會被表面的平靜所蒙蔽。SOP的缺點就在於，做到最後，同仁會因為符合程序而感到滿足，卻不知這麼做真正的效益何在。當所有經理人都只想到程序問題，就會妨礙公司進步。

有個故事說，有3個工人一起種樹，第一個負責挖洞，第二個把樹放進洞裡，第三個把土蓋上去、澆水。結果有一天，第二個工人沒有來，第一個工人挖了洞，第三個工人還是照樣把土蓋上去！

聽起來是個笑話，但在SOP裡是真的可能會發生。假設有一個很大的公司，挖洞的和放樹的團隊距離100公里，蓋土、澆水的又在50公里以外。當大家看到的都只是「如何用最有效率的方式，把該做的事做到最快」，還會想到前面有一個團隊請假嗎？

雖然經過很多的討論，我們覺得不應該再把SOP當聖經，但結果流程就鬆動了，生產效率不如以前，最後還是受害！（笑）

其實，**SOP是很好的工具。執行階層的人必須認為它就是一切，流程才不會鬆動；但高階的經理人應該知道，管理工具有很多種，每一種都有它的局限。**

購併外國公司的時候，發現他們沒什麼SOP，卻很注重policy（規定）。只要符合規定，你可以自己訂製細節做法。我們終於明白，SOP和policy要互用。比如說，業務員花錢的policy要「符合公司利益」，但是請款的時間、程序就要符合SOP。而且，愈基層的員工愈要依據SOP，愈高層主管的愈要被授權。

Q：你一直找顧問，應該是因為覺得組織需要進步。你如何發掘組織未來的需求？

A：當公司規模還小，甚至不用靠數字，靠直覺就可以發現問題；但是當生產離市場愈遠，就不那麼容易了。因為你看到的不見得是全貌，而別人看到的，你也不見得看得到。

對成霖來講，這個臨界點大約發生在2005年。在那以前，我們重要的市場在美國和加拿大，主要產品是水龍頭。我很容易親力親為，需要溝通的對象也不多，團隊也有相當默契，不容易產生誤解。但在那之後，我們有愈來愈多陶瓷產品，也進入中國、德國和英國，這些都是很大的市場，部分日常營運跟我們習慣的不一樣。而當市場大加上工廠多，市場和生產現場就慢慢開始脫離了。

因為這樣，國外分公司執行長跟我講話時，對事情的界定必須更加細膩，不能把彼此的理解視為理所當然，但這樣講話真的很「不爽」！所以，總部和地方必須取得彼此的諒解，平衡雙方的需要。這就又回到SOP和policy的設定。這個過程最重要的，還是建立信任，有開放的心胸，才能聽到別人的想法，同時堅持自己的底線。

有一次，我把一個亞洲銷售團隊交給歐洲的CEO管。他跟我對管理的看法不同，他請我相信他；雖然

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



> 人需要被公平地對待，資訊要透明，過去的名聲要好，員工才會相信你的話是真的。

我知道他是錯的，但因為他剛接執行長，我們要建立互信，所以我依然說，「好，照你的做！」如果同樣的事一直發生，第四次時就該停了，這是拿捏的問題。每個人對合理性和風險的看法不同，沒有誰對誰錯，只是價值觀不同而已。所以最後就是誰負責、聽誰的。

2003年，我們購併Gerber（有80年歷史的美國衛浴設備品牌）。當時成霖在美國只有幾十個員工，對方卻有四、五個工廠、幾百位資深員工。於是，我們決定請麥肯錫，幫忙把Gerber的組織架構、流程和規定納入成霖，解決子母公司的組織重整與授權問題。

麥肯錫對我們最大的幫助，就是澄清觀念。他幫我們列出SBU（strategic business unit，策略性事業單位）跟母公司的四、五種關係型態，並分析利害得失，最後提出最適合我們的型態。從此之後，我們每次購併都選擇深度整合。

品牌購併：透明才有信任，互信才能溝通

Q：「深度整合」不是比較麻煩？

A：因為Gerber跟總部的規模相近，淺度整合就無法產生綜效；另一個目的是要整合通路，我們的自有品牌Denze只有零售通路，但Gerber有傳統批發通路。我們購併麗舍（在中國代理高價衛浴設備的品牌）時，組織整合就比較淺，因為雙方在銷售上沒有很大的綜效，不過麗舍在中國代理高價名牌，可以與我們現有的中價位品牌互為犄角。

許多研究說，大多數的購併都以失敗收場，但我不同意這個看法。因為許多關於購併的研究，都是以購併發生後兩年的公司股價做為判斷依據，但這時購併的效果通常還沒出來。**購併是很嚴肅的事，如果兩年就可以成功的話，幹嘛不慢慢有機成長就好了？**

Q：你很重視組織溝通的透明度，這件事為什麼重要？

A：組織沒有足夠的透明度，就不會產生互信；沒有互信，就不會有溝通。購併Gerber時，因為它在虧損，必須關廠，所以公司必須把該做的步驟，透明地告訴員工：「3個月後必須要關廠，但因為要持續供貨到安全庫存水位，所以這段期間要加班增產。」

以後我就知道，關廠前要告訴員工：為什麼要關廠、為了關廠要做什麼事、關廠前需要你幫忙做什麼事、你會得到什麼獎賞。這些都要說得清清楚楚，還要對方甘願接受，最後的生產才不會出問題，關廠才會成功。這件事的know-how在於，**人需要被公平地對待，資訊要透明，過去的名聲要好，員工才會相信你的話是真的。**

成霖企業

成立於1979年，主要產品為水龍頭、衛浴零件及陶瓷衛浴設備。在三大洲、九大國擁有工廠及配銷中心，旗下有13個品牌，產品銷售超過30國。

成霖集團合併營收



資料來源：成霖

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

歐陽明誠信行銷的2個know-how

「不是為誠信而誠信，而是將心比心」

談到購併成功的關鍵，歐陽明用了一個重要、但抽象的字眼：誠信。從貿易、生產到品牌的轉型過程中，無論是購併時的組織政治、進入中國市場的心態，或與新主管的磨合，「誠信」都是他唯一的解答。但是，「誠信」不能只是關起門來說，還要在公開場合做，才會有「能見度」——對主管做為好的coach教材，也在市場打造好口碑。

關於執行「誠信」的know-how，歐陽明說了兩個故事：

know-how1：對客戶沒大小眼，打造好口碑

二十多年前，以代工為主的成霖，在美國找到了新的代工大客戶。某些廠商可能會玩兩手策略，繼續偷偷地同時幫新舊客戶代工，等到大客戶發現後再停止。但成霖認為雙方有利益衝突，決定停止幫舊客戶代工。

當歐陽明告知此事時，舊客戶雖能理解，但依然不悅。「我的供貨怎麼辦？」「我們設一段緩衝期，你快去找人供貨。無論找到誰，我們都會把模具轉移給他，」歐陽明說。舊客戶雖然同意，但仍然抱怨，剛印好的新型錄中，所有成霖代工的產品都不能賣了。「沒關係，印費多少錢？我賠。」對方開價6萬美元。在當時這不算一筆小數目，但歐陽明依舊一口同意。

「其實我不偉大，只是將心比心，」歐陽明認為，透明的溝通，可以讓大客戶明白成霖足以信任；有了補償善後機制，舊客戶也不會在產業散布負面評價。

know-how2：謹守品牌定位，不與客戶爭利

多年前，成霖的自創品牌Danze首次在芝加哥參展，歐陽明提早去參觀自家攤位，卻發現一個大問題。

原來，成立自有品牌時，歐陽明曾承諾代工客戶將專注於中高價市場，不會與低價市場的客戶爭利。但美國的業務主管為了促進銷售，卻把部分攤位設在低價展區，踩進了客戶的地盤。

當時已是早上九點多，眼看展覽十點就要開始，歐陽明二話不說，「不對，一定要撤！」員工忙著解釋原委，「要是撤下來，這裡就空了！」「就讓它空著吧！你們如果不動，我就自己動！」眼看老闆鐵了心，員工只好開始拆攤位。

「還好撤下來了，否則我們一定會被貼牌客戶捏死！」歐陽明認為，這麼做並非只是「為誠信而誠信」，而是忽略當下的損失，放眼長遠的好處。而這也是他創業三十多年來，最感「自豪」的一個決定！

購併的過程中也會有很多政治問題，對付這種問題最好的方法，還是誠懇透明。因為政治，就是有一方做了不誠懇的事，以掩蓋他的真正目的。這時候就不能以子之矛、攻子之盾，你要把自己的武裝卸下來，誠懇地、人性地把事情講清楚。我做事一定誠懇、合理、通透、公平對待，但也要讓人知道我的最後防線。

Q：你這麼強調信任，進入中國市場的難度會不會大一點？

A：(沉思數秒) 的確。歐美員工大多負責行銷、業務，溝通比較簡單；中國大多是工廠，員工程度高低不一。不過，人到底是人，在中國雖然剛開始吃虧比較多，但那是因為我們做得不夠好，透明度應該更高一點。

2003年買了美國的Gerber後，接著又買下山東國營系統的窯廠美林。我們與員工簽約，離開與留下各有哪些好處與福利，一條一條寫清楚。最後留下來的員工，都是相對願意接受挑戰的。所以，我們就讓他們做某些事，不斷創造機會締造成功，然後趕快慶祝、趕快獎賞。因為國營單位比較沒有獎金，但我們說到做到，把員工的信任度與積極度提高起來，讓他相信「台資不是來剝削的，是來改善生活的」。

Q：在中國市場，你最深刻的學習是什麼？

A：我們落後了5年，因為我太驕傲、太笨，不夠謙虛。5年前我就該做中國市場，而不是等到市場機制比較健全之後再去。市場沒有不對，是我們不對。中國很大，就算80%的人不好，也還有20%的好人；我不該看到80%的人不好，而不去試20%的好人。如果當時試了，現在的基礎就完全不一樣了。

今年一個展覽上，經銷商跟我說，成霖的浴室櫃缺乏「時尚感」。他帶我去看所謂的「時尚」——金碧輝煌、裝飾繁複，我差點吐出來！以前的我一定會以為「我對他錯」，但對他們來說，那可能就是「與歐洲同步」！因為消費者要說服自己，買這個東西不只是因為「我很喜歡」，還要「符合主流品味」，證明錢沒有白花！

以前我太驕傲了，忽略了消費者的需求；但現在，

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

我們會參考市場喜歡的設計元素並加以轉換。

有人說，在中國成功必須要三本——本尊、本事、本錢。對中小企業來說，這是對的，但對大企業而言就不一定了。成霖購併以麗舍之後，就由麗舍的創始人駐紮在上海，他就是「本尊」。所以，是否要以本地經理人來經營當地市場，應該是從用人的角度來看——購併時，如果原公司經營得不錯，經營者就會留任。像前PJH（成霖於2007年購併的英國最大廚衛設備品牌）的CEO，就是我們現任歐洲分公司的CEO，我們選擇沿用他的系統和員工。

營運創新：從專注中培養洞見，比腦力激盪更扎實

Q：成霖很早就開始投資資訊系統，你怎麼看這樣的投資？

A：雖然我們在資訊系統的投資很大，但我其實認為資訊投資要三思，不能「為投資而投資」，要「為應用而投資」。成霖比較大的資訊投資是在供應鏈管理，一開始是為了降低庫存，後來又引入了銷售預測系統。現在在這個基礎上再往上跨，開始做B2C（Business-to-Customer，企業對顧客）電子商務系統，英國還做到了B2B（Business-to-Business，企業對企業）。

早在兩、三年前，英國分公司就提出「白牌」（white label）的成長計畫，主張幫當地零售通路做自有品牌的衛浴設備，再透過對方的網站吸引消費者下單，但由我們負責營運、出貨。

而在這之前，我們已經與各家零售通路做B2B電子商務，有6個發貨中心、120部卡車；有了基礎建設之後，再做B2C就容易很多了。

我非常直重視基礎。我有一個「南方樹與北方樹」的觀念：南方的樹長得很快，但中心是空的；北方的樹長幾十年還是只有一點點，但是很扎實。

但是，當南方是一片樹林的時候，你必須長得很快，否則別人會把你蓋住，你就無法享受陽光和雨水；而且，既然雨水和陽光充足，長得快一點又何妨？當商機很多的時候，你不快長一點，機會就被搶走了！但是在北方，樹少、陽光少、商機也不多，慢慢長就能長得很扎實。

我認為，**部署基本架構時，要像北方樹；等到機會來臨，就要像南方樹。**就像我們已經有這麼多產品、倉庫和供應鏈系統，所以看到機會就可以做「白牌」。

將來的成長，我希望能透過組織綜效，深入中國與英國市場；並且實現創新，使供應鏈成為核心能力之一，這能使我們快速回應市場需求、降低庫存，還能進入電子商務，提高通路效率。

Q：「白牌」的商機是怎麼發現的？

A：是英國分公司討論出來的。我相信這種商業模式的創新，不是坐在會議室裡brain storming（腦力激盪）就能想到的；這應該是一種在工作中發掘的「洞見」——見別人之所未見，或比別人先行動，或是別人已經行動了，但你做得比他好；或別人已經做得很好，但是因為市場夠大，所以還有機會加入。

如何讓自己有「洞見」呢？我相信一定要「專注」，那比經過創意流程激發出來的想法更扎實。每一個經理人都該具備「思維能力」，對事情能感受、反省，然後發現「啊，我原來可以這樣做！」

從小到現在，我有一點一直都沒變，就是**「尊重工作」，它是專業的起步。**



歐陽明的管理講義

DOs

1.專注本業，只在自己懂的範圍內做改變。
2.遇到自己不懂的領域，就要請外部專家協助。
3.每一種管理工具都有其局限，要靈活運用。

DON'Ts

1.處理組織中的政治問題，不能以邏牙，要誠懇溝通。
2.不要自以為是，忽視當地消費者的需求。
3.購買資訊系統要「為應用而投資」，不能「為投資而投資」。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

UNIQLO店長養成學：

5位台籍店長實戰紀錄

企畫・採訪・撰文 / 郭子苓　美術編輯 / 吳孟蓉　攝影 / 賀大新

1 加入UNIQLO

2 新人訓練

3 店長代行

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



2011年7月，台灣UNIQLO公布下半年展店計畫，有7位台籍店長接下阪急店及6家新店店長職務。這批人平均年齡28歲，工作經驗從「全無」到數年不等。從錄取、受訓到正式接任店長，這段期間歷時僅一年半。是什麼樣的人才養成制度，讓UNIQLO敢把「掌管上百名員工、上百坪店面」的重責大任，交給社會新鮮人？又是什麼樣的企業文化氛圍，讓剛出社會就當主管的人，硬著頭皮也要挑戰極限？

4 店長代理

5 正式店長

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

5位UNIQLO台灣店長現身說法：

UNIQLO需要什麼樣的人才？如何養成人才？

從面試錄取到受訓實習的一年半內，UNIQLO如何讓一群社會新鮮人、服飾業新手，蛻變成掌管千坪店面、百名員工的店長？而這群UNIQLO首批台灣店長，又在UNIQLO看到什麼、學了什麼、接受怎麼樣的訓練，讓他們把自己推向極限，除了做大事，更做不可能的事。



採訪・撰文 / 郭子苓　編輯 / 齊立文

在你的想像中，一個統管200名員工的主管，應該具備怎麼樣的資歷和條件？

在鴻海，這樣的位階多半具備20年以上的經驗；在友達，200名員工以上的處室主管，平均年齡上看40歲。但是，在日本第一大、全球第四大服飾製造零售業者UNIQLO裡，這個數字是28歲。

他們，是UNIQLO的店長。28歲也許年輕，但是每一位店長都擁有貨真價值的能力。

店長就是經營者、UNIQLO的靈魂

以UNIQLO在台灣的第一家店：統一阪急店為例，一家擁有200名員工、月營收破億元新台幣的店面，儼然已經達到、甚至超過許多中小企業的規模。而UNIQLO的店長，雖然沒有企業經營者的頭銜，每天從開店到打烊所做的每一件事，卻都是經營者該做的事。

UNIQLO社長柳井正曾說：「店長是UNIQLO的靈魂。」因為店舖不賺錢，UNIQLO便難以生存；不透過店舖反映市場變化，UNIQLO便難以掌握顧客需求。因此，柳井正給予店長完全的店面主導權，讓店長自行決定進貨種類、進貨數量、商品陳列、動線設計、促銷活動和服務方式；連人才錄用、員工培育，也都由店長一手包辦。

「簡單來說，這就是你的店，你必須把它當做自己的企業來經營，」台灣UNIQLO執行長（CEO）高坂武史說，UNIQLO不會把店長視為聽命行事的上班族，一家店的成敗，都與店長有關。而高坂武史自己，也是從店長做起，一路踏進總部、走向大中華區，坐上現在的位置。

在UNIQLO，店長是升遷的基本門票。不管你志在行銷、研發或設計，學會傾聽顧客聲音、處理顧客需求，熟悉從進貨到收銀的店面銷售流程，是柳井正對每個員工的基本要求。先成為一個好的店員，再變成一位稱職的店長，是每一位UNIQLO員工的必經歷程。當不上店長的人，沒有其他可能。

新手主管，就管百名員工、千坪店面

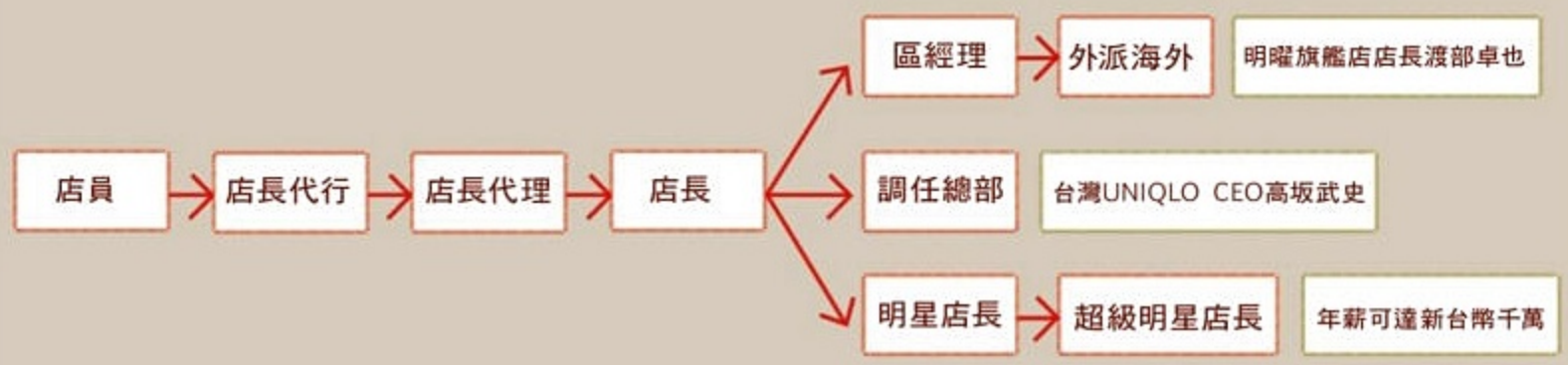
今年27歲的高筱嵐，是台灣UNIQLO首批（7名）台籍店長之一。一年半前，她通過柳井正的面試，自2000人中脫穎而出，成為UNIQLO的店長代行（儲備店長），以成為店長為目標，開始日日夜夜的賣場訓練。但是，這份工作的辛苦與挑戰卻遠超乎她的想像，也超乎一個新手的能力範圍。

「進公司兩個半月，我們就要面試200名新進員工。第三

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

想在UNIQLO做大事，先當上店長再說！

在UNIQLO，店長是升遷的基本門票。不管你志在行銷、研發或設計，都要從店面做起，學會傾聽顧客聲音、處理顧客需求，熟悉從進貨到收銀的店面銷售流程。先成為好店員，再變成稱職的店長，是每一位UNIQLO員工的必經歷程。當不上店長的人，沒有其他可能。



個月，這200個人就突然變成我們的部屬，我們必須一邊學習賣場知識、一邊負責員工的教育訓練和工作表現。」結束在UNIQLO第一年的受訓與實習後，高筱嵐被任命為站前店店長，「現在，170名員工和一個4層樓高、600坪的店面，都是我一個人的責任。」

只是，在這7名台灣店長中，曾有兩年工作經驗的高筱嵐，還稱不上是最極端的例子。

今年將滿26歲的明曜旗艦店店長陳俞瑛，在加入UNIQLO前，是個毫無工作經驗的應屆畢業生。如今，他和另一名店長渡部卓也一起掌管1100坪的明曜旗艦店，員工人數超過300人，年薪120萬台幣起跳。

用不可能的目標，將能力推向極限

在一年半內，陳俞瑛和高筱嵐為什麼可以從社會新鮮人、服飾業新手，蛻變成千坪店面、百名員工的店長？到底，她們在UNIQLO看到什麼、學了什麼、接受怎麼樣的訓練？

「不斷給你不可能的目標，要你去做你辦不到的事情，」高筱嵐說，和他同齡的同學即使當上主管，帶的也不過是三、四個部屬；但是，她第一次當主管，面對的就是200人的陣仗，光是要記得每個人的名字和長相，就花上她一個月的時間。

歷經賣場的修練、嚴苛的店長資格考試，高筱嵐從店長代行變成店長代理，再成為一夫當關的店長。每一次的任務，在被交付的當下，對她來說都是艱難的考驗。「但是，這也象徵公司對我們完全信任。如果公司敢讓放手讓我去做，就代表他們覺得我做得到，那我也就沒有辦不到的道理。」

UNIQLO的店長養成學，也許可以用「強迫長大」和「揠苗助長」來形容，但是就如同〈UNIQLO店長十誡〉的最後一條所說：「店長要有謙卑的心，對自己抱以期望，無論在哪個崗位都能成為適任的第一人選。」

不試著把自己推向極限的人，就不會有更多可能。而柳井正對UNIQLO店長的期待，從來就不僅止於店長的本分，而是不管在哪個職位都能做好、做成的決心、能力與韌性。

本期的特別企畫，透過5位UNIQLO台灣店長的故事，我們不但深入了解UNIQLO的店長養成方法，更從她們在UNIQLO中的學習與成長，看她們如何把自己推向極限，除了做大事，更做不可能的事。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

UNIQLO店長X檔案

通過2000人海選，第一批UNIQLO台灣店長

2011年7月，台灣UNIQLO公布下半年的大規模展店計畫，有7位台籍店長順利接下阪急店及6家新店的店長職務。在本次報導中，我們訪問到其中5位，當中有完全沒有工作經驗的職場新鮮人、也有工作經驗2～7年不等的職涯轉換者。

無論過往經歷背景如何，進入UNIQLO，一切就是重頭學起、從零做起。過程中，她們歷經自我懷疑、信心崩毀、體能煎熬，但最終通過UNIQLO嚴格扎實的訓練考驗，當上店長。在往後的店長職務裡，她們將掌管上百名員工、數百坪到千坪不等的店面，再次迎戰全新的挑戰自我極限的任務。

採訪．撰文 / 郭子苓　編輯 / 齊立文　攝影 / 賀大新

工作經驗：
7年工作經驗，曾任台灣電通專案經理。

應徵動機：
工作進入高原期，很難再有突破，想給自己重新開始的機會。

學到最珍貴的一課：
在零售業，個人主義無法存活，成功必須靠所有人累積而成。

未來目標：
進入UNIQLO大學培育人才。

工作經驗：
無正式工作經驗。

特殊經歷：
擁有教師執照、曾擔任跨國龍舟隊隊長。

姓名	高筱嵐	方逸珮
負責店舖	台北站前店	美麗華店
出生年	1984年	1981年
學歷	台灣大學工商管理系企業管理組畢業。日本慶應義塾大學別科（日語研修課程）結業。	東海大學日文系、輔仁大學翻譯所畢業。曾赴日本立命館大學交換學生。
工作經驗	2年工作經驗，曾任職於台灣BMW、日本博報堂。	無正式工作經驗。
特殊經歷	日本第二大廣告公司博報堂行銷研究工作。	擁有教師執照，曾擔任跨國龍舟隊隊長。
應徵動機	想負責UNIQLO在台灣的行銷工作、想創造歷史。	不願過「被計畫好」的教師人生，希望知道自己的極限在哪裡。
個人強項	企管專業、對經營管理有概念、執行力強。	積極活潑、正面思考、啦啦隊長性格。
入社後最挫折的一件事	曾被反映缺乏團隊合作能力，沒人敢對我說真話。	曾因忽略教導員工的職責，造成團隊士氣低落。
學到最珍貴的一課	在零售業，個人主義無法存活，成功必須靠所有人累積而成。	碰到問題時不要問「怎麼辦」，而要思考「為什麼」，自己找答案。
執掌範圍	600坪、約170名員工。	440坪、約190名員工。
未來目標	進入UNIQLO大學培育人才。	台灣區經營者。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

入社後最挫折的一件事：
在第一次店長資格考核敗下陣來。

出生年：
1985年

個人強項：
從小在菜市場工作養成的「草根性」。

執掌範圍：
1100坪店面、超過300名員工。



張永慧	黃猗婷	陳俞瑛
阪急店	新光三越南西店	明曜旗艦店
1978年	1985年	1985年
政治大學日文系、日本北海道大學International Media Communication研究所畢業。	高雄餐旅學院（現改制為高雄餐旅大學）餐飲管理系畢業。	輔仁大學日文系畢業，曾赴日本上智大學交換學生。
7年工作經驗，曾任台灣電通專案經理。	3年工作經驗，曾任職於Haagen-Dazs、桃園國際機場服務台。	無正式工作經驗。
上海世博台北館規畫、展示作業。	擁有導遊執照，曾於日本沖繩的飯店實習一年。	景美女中旗隊隊長。
工作進入高原期，很難再有突破，想給自己重新開始的機會。	原本工作缺乏發展性，喜歡變化，想和台灣UNIQLO一起從零開始。	喜歡接觸人群，想成為國際人才。
思考邏輯清晰、說到做到。	擁有服務經驗、不怕生、親和力強。	從小在菜市場工作養成的「草根性」。
在同事的背景、經驗、年齡、價值觀都相距甚大的環境裡，一度難以適應。	在第一次店長資格考核敗下陣來。	缺乏工作經驗，一開始連Excel都不太會；常聽不懂工作用語，進度落後。
能幫助員工成長的主管，才是合格的主管。	解決問題必須從事情的本質下手，而不是頭痛醫頭、腳痛醫腳。	與其花時間煩惱、挫折，不如把時間用來解決問題。
440坪、約150名員工。	250坪、約105名員工。	1100坪店面、超過300名員工。
北美區經營者。	進入店舖開發部，負責海外展店。	台灣明星店長。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

8/2000的職涯關鍵數字

UNIQLO店長養成之路

1 加入UNIQLO

經過4關面試，最後的8名候選人，自2000人的履歷中過關斬將、脫穎而出，成為台灣UNIQLO的儲備店長。

高筱嵐 台北站前店店長

機會

15人進入準決選，獲得赴東京面試的機票，最後錄取其中8人

2 新人訓練

在兩個月的海外集訓期間，8人先後前往上海旗艦店、日本銀座店兩地實習，學習店面經營的基本功夫。

方逸珮 美麗華店店長

命運

取得社員證，正式成為UNIQLO員工

2000人投件
2009/12 儲備幹部徵才開始

2010/3 在台灣接受面試

社長柳井正面試
2010/4/8~9 赴東京接受面試

2010/5/3 八名儲備店長正式入社

2010/5~6 東京、上海集訓

2010/7 開始阪急店的員工訓練

HTTP://QMAG.ORG

採訪・撰文 / 郭子苓 編輯 / 齊立文 攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

2011年9月23日，台灣UNIQLO明曜旗艦店開幕。1985年生、毫無工作經驗的店長陳俞瑛格外引人注目，因為她所掌管的店面廣達1100坪、員工數超過300人。翻開UNIQLO首批7位台灣店長的經歷，年輕、工作經驗不長（甚至完全沒有），可說是他們的共同點。

從這張「UNIQLO店長養成之路」的圖表中，我們可以大致窺見從2010年5月正式入社，他們歷經了哪些歷程與訓練，通過了哪些考驗，終於能從今年下半年度開始，陸續正式擔負起店長的重任。



HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



從2000人刷到最後8人，成為UNIQLO一員

歷經兩關審查、四關面試，包括UNIQLO社長柳井正親自面談在內，這批UNIQLO的新血最常被問到的問題都是：「在UNIQLO工作很辛苦，你有決心嗎？」如今他們終於明白這個問題的真義：在UNQILO，決心遠重於學歷、年齡、能力。



「妳好，我是UNIQLO的人，之前有收到妳的履歷。我們現在人在台灣，不知道妳今天可不可以出來談一談？」

2010年3月，目前已確定為台灣UNIQLO站前店店長的高筱嵐，在中午時間接到這通電話。當天下午4點，她準時赴約，第一次見到台灣UNIQLO營業總監滝寬志。

時序拉回2009年年底，UNIQLO在台大、政大等大學舉辦徵才說明會，公開招募全球經營人才（僅針對畢業生，未來預計於日本UNIQLO總部工作）。自此，UNIQLO可能進軍台灣的消息，已經在媒體間、耳語間傳得沸沸揚揚。

在此同時，UNIQLO也委託保聖那（Pasona）管理顧問公司，在2009年年底～2010年3月期間，透過公開招募、獵人頭公司及總部推薦，招募及找尋台灣事業的儲備幹部及店舖人員。而光是公開招募這個管道，保聖那收到的自來件，就高達兩千多封。

在這波大規模徵才活動中，最終脫穎而出的第一批儲備幹部，每個人最初的應徵方式都不同，他們唯一知道的是，經過書面審查、保聖那顧問面試的兩關審查，以及滝寬志和台灣UNIQLO CEO高坂武史的兩關內部面試後，2000個應徵者裡，只留下15個人。

2010年4月8～9日，這15位準決選候選人受邀赴東京進行最後兩關面試（機票和住宿均由UNIQLO安排支付）。但是，第一天，他們和營運長、日本UNIQLO負責人大笘直樹面試；第二天，他們直接面對社長、柳井正，每個人的面談時間，只有5分鐘。

面試結束後，15個人一起搭機返台。最後的正式錄用者，只有8位。

歷經4關的內部面試，不管是用英文或日文作答，這批UNIQLO的新血最常被問到的問題都是：「在UNIQLO工作很辛苦，你有決心嗎？」時隔一年半，他們終於明白了這個問題的真正意義：在UNQILO，決心遠重於學歷、重於年齡、重於能力。



採訪・撰文 / 郭子苓 編輯 / 齊立文 攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

Q

你所不知道的UNIQLO：
UNIQLO面試問題集

從2000人中脫穎而出的8個人，歷經台灣、東京的4次面談，其中一次面談的主考官還是UNIQLO社長柳井正。一路過關斬將的這8人，在面試時究竟碰到了哪些問題？

想進UNIQLO，先試著回答以下問題：

- 遇到困難，你都怎麼處理？
- 你知道這份工作很多人想要嗎？你有決心嗎？
- 你說在UNIQLO有比較大的發展可能，那你在UNIQLO的計畫是？
- 在這裡，你可能要花3年重頭學起，你確定放棄現在的工作是值得的嗎？

來自柳井正的問題：

- 你有體力嗎？
- 輔大是一間怎麼樣的學校？
- 什麼是龍舟？
- 你做過最後悔的事？
- 你最近看的一部電影是？



辭掉工作全力應戰，除了錄取，別無退路！

張永慧　阪急店店長

決定應徵UNIQLO的儲備幹部，是我人生中一場翻天覆地的轉變。

一年半前，我32歲，在台灣電通已經做到主管職位，甚至拿下上海世博台北館的案子，那幾乎可說是我在廣告業的代表作。但是，案子結束後，我卻覺得悵然所失：我心想這大概就是我的巔峰了，我很難拿到更大的案子，也很難做得更好。所以，我開始想轉業，想進入一家制度完善、升遷管道透明、能讓我持續成長的公司，讓我一輩子不要再轉職。

開始**接受UNIQLO的面試前，我做了很多準備。除了公司資料，我也看了社長的著作，連社長崇拜的管理大師彼得・杜拉克（Peter Drucker）的書，我都翻出來研究。**

到東京面試前，我就把電通的工作辭掉了，因為不想留下任何後路。我很清楚，UNIQLO就是我要的工作、我想進的公司，而我，一定會被錄取！



跳離舒適圈，挑戰不一樣的人生路

方逸珮　美麗華店店長

我出生在公務員家庭，在過去的28年裡，我只有一個目標——當老師。所以，在進東海日文系後，我一直以成為日文老師為目標，勤修教育學分、在高中實習，最後考取教師執照。眼看只差一步，就能成為正式教師，但是，一場UNIQLO全球人才的徵才說明會，卻改變了我所有的計畫。

說明會當天，我並不是參加者、而是工讀生，因此有機會和UNIQLO的主管們接觸，他們鼓勵我一定要試試看應徵台灣的儲備幹部。

我想了很久，也上網查了很多UNIQLO的相關資料，發現這是個不簡單的品牌，母公司迅銷集團（Fast Retailing）的企業理念之一甚至是「改變世界」。突然間，我想通了！**我不想再過著計畫好、未來幾乎可以預料的人生；我想知道，除了當老師，我還能做什麼？我的極限在哪裡？**進入UNIQLO，我不但參與了志在改變世界的團隊；更重要的是，我已經先改變了我自己。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



橫跨六本木、上海、銀座，魔鬼訓練基本功

受訓期間，儲備店長得「學走路」、用「嘴咬筷子」練習笑容、學會用縫紉機修改褲長……所有細節都馬虎不得。要成為店長，你必須先成為整個店舖裡最熟練、最可靠、最優秀的人。



結束東京面試後約一個月，2010年5月3日，通過考驗的8名儲備幹部再度回到東京六本木，展開為期兩個月的集訓。對於多數都擁有留日經驗的他們來說，語言、文化的適應並不構成問題，完全的「實力主義」，才是最大的衝擊。

「你們8個人，就是彼此的對手！」踏進UNIQLO總部的第一個禮拜，講師就這樣無情地宣告：在未來一年半內，只有有實力的人才能成為店長；而取得店長資格，還只是在UNIQLO裡求得更大發展的門票而已，「當不成店長的人，就沒有其他可能性了。」

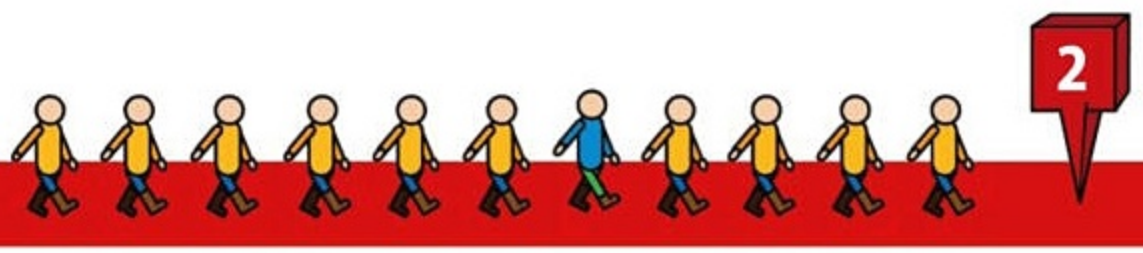
在UNIQLO，「實力」的定義是韌性、紀律和技能。

到東京的第一個禮拜，儲備幹部們像學生般學習、背誦社長柳井正制定的23條經營理念，還有母公司迅銷集團（Fast Retailing）的企業理念：FR WAY。一個禮拜後，8個新手立刻被送往5月15日開幕的上海旗艦店支援，強迫站上火線。

在上海的日子，每天都很緊繃，有人白天喊到沙啞、晚上咳到流淚。一個禮拜後，他們又回到東京，在銀座店裡從頭學起；也是在這裡，他們認識了後來出任台灣阪急店店長、現任明曜店店長渡部卓也，而他正是8人在未來一年裡，最重要的主管與導師。

翻開UNIQLO的賣場服務規則，舉凡服務人員的微笑角度、鞠躬彎度、結帳速度，甚至是打掃、擦鏡子、拆袋子、衣服上架的方向，都有嚴格的規定。因此，在受訓期間，儲備店長們光是「學走路」，就得花上兩、三個小時，其他如「嘴咬筷子」練習笑容、學習用縫紉機修改褲長，甚至是招呼客人的音量與用語、坐姿、脫下的拖鞋必須反轉放置等細節，也都在渡部店長的監督下，絲毫馬虎不得。

「你自己都不會，要怎麼教人？」渡部店長給8個人最初、也最重要的提醒就是：要成為店長，你必須先成為整個店舖裡最熟練、最可靠、最優秀的人。



採訪・撰文／郭子苓　編輯／齊立文　攝影／賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

Q 你所不知道的UNIQLO：店員的7大守則

學會摺衣服、改褲長等基本功，是UNIQLO每個員工必經的關卡，而且背後都有嚴格的標準與規定，絕不能含糊帶過。以下是店員服務的7個標準規定：

- 一分鐘摺7件衣服（用身體摺衣、非摺衣板）。
- 結帳在75秒內完成。
- 鞠躬角度30度。
- 坐著時，只能坐椅面的三分之二。
- 將零錢與發票交給顧客時，必須雙眼直視顧客並且雙手奉上。
- 為求整潔，擦拭鏡子、貨架或打掃時，一律向右擦。

- 熟記6個口訣

（每個顧客從進門到結帳離開，至少能聽到其中4項）：

「歡迎光臨UNIQLO！」

「您找到您想要的產品了嗎？」（賣場服務時）

「如果需要幫助的話，隨時都可以告訴我。我的名字是XXX。」

「感謝您的等候。」

「您找到您想要的產品了嗎？」（結帳時）

「謝謝光臨，希望很快能再見到您！」

自信與能力的打擊，高壓學習急速成長



陳俞瑛　明曜旗艦店店長

入社時，我只有24歲，是8個人中最年輕的一個。

我高中當過旗隊隊長；大學時，曾經為了籌措留學的生活費，同時打三份工，別的同學在吃飯、看電影時，我都在打工。我一直以為，這樣的我已經非常努力了；但是，打從入社的第一天起我就知道，沒有工作經驗、沒坐過辦公室，比起別人，我依然只是一張白紙。

在六本木總部裡，聽完其他人的豐富經歷後，我走上台，只說了3句話：「我是俞瑛，今年剛畢業，請多多指教。」那一刻，我甚至想，自己也許來錯了地方。

在東京的兩個月，大家說的每一句工作用語，對我來說都像是另一種語言。**我傳過好多張「他剛剛說的是什麼？」的求救紙條、沒有自信、更不知如何與年長同事相處。每天晚上回到宿舍，我都在哭。**

所幸，緊湊而過量的學習，淹沒覆蓋了我的怕生，等我意識過來時，我已經從一無所知，進步到略知一二。也許這就是時間的魔力，讓人變化、讓人長大。

體力與意志力的考驗，克服任性撐過去



高筱嵐　台北站前店店長

「只要接下這份工作，我就一定會做好！」這是我在面試時許下的承諾。然而，入社的第二個禮拜我就開始懷疑，「我是不是高估了自己的能力？」

當時，我們在上海旗艦店支援，每天過著客人很多、商品很多、工時很長（早上6點起床、晚上12點回家）的生活，但我卻不湊巧地感冒了。病況最嚴重的幾天，我晚上咳到哭、白天又喉嚨沙啞到無法結帳。

但是，**即使沒有體力，還是必須硬撐著服務客人，反覆做著摺衣服、上架等最基本的工作，因為我知道自己還是新人，所以我不想請假。**

很多時候，我忍不住懷念起坐辦公室的生活，甚至質問自己：「我明明是台大畢業，為什麼來這裡摺衣服？」「念那麼多書有什麼用？」但是，看著其他人同樣辛苦，卻沒有一句怨言，我知道，自己還是太任性。

現在，我慶幸自己留了下來，因為當時的忍耐和學習，到後來都變成最好的養分。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



站上火線學當店長，一邊教、一邊學

UNIQLO的教育方式，就是把你送上戰場，自己去找方法。8位店長代行，剛受完新人訓練，就被賦予面試、錄用、培育、管理阪急店200名店員的職責。對他們來說，他們還來不及學習怎麼當主管，就已經當上主管。



日文的「店長代行」，中文意思是「儲備店長」。在UNIQLO，店長代行指的是尚不具店長資格，但以成為店長為目標，是公司重點栽培的人才。

結束了在海外的新人訓練，回到台灣後，店長代行們開始步入真正的「店長修練場」，除了跟著店長學習，熟悉店長必備的所有技能外，還必須分擔店內的營業、人事、庫存管理等工作。（從日本回到台灣後，原本8位儲備店長的其中一人轉調至行銷宣傳部，之後再補進一人，所以仍維持8位店長代行的陣容。）

雖然名為店長代行，但UNIQLO從不把這群人當作「實習生」或「店長助手」看待。對這8個人來說，身為店長代行的第一個任務，就是協助台灣一號店「阪急店」的開幕籌備工作。

返台的第二個禮拜，店長代行們就被安排親自面試、錄用阪急店的200名店員。當時，他們入社還不滿3個月，幾位較年輕的店長代行甚至必須面對比他們年紀更長、經驗更豐富的應徵者。對他們來說，他們還來不及學習怎麼當主管，就已經當上主管。

店長代行不只是學習者、更是教導者。在阪急店籌備期間，他們不但要跟著前阪急店店長、現任明曜旗艦店店長渡部卓也學習賣場知識，共同參與店舖的管理工作，還要忙著把海外集訓的成果，快速複製到200名店員身上，擔負起培育與管理店員的責任。

「UNIQLO的教育方式，就是給你大方向和大原則後，把你送上戰場，讓你自己去找方法，」美麗華店店長方逸珮說。而阪急店，就是新人的絕佳戰場。

面對開幕人潮帶來的種種混亂和難題，店長代行必須親上火線，帶領員工解決問題；一旦超出能力範圍，他們就立刻問、立刻學、立刻教人，在「現學現賣」裡強迫自己快速長大。

方逸珮說，想當店長，就不能等待別人給你解答，「因為不動腦的人，沒有辦法成為經營者。」



採訪・撰文 / 郭子苓　編輯 / 齊立文　攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

Q

你所不知道的UNIQLO：
阪急店的7個祕密

你逛過UNIQLO在台灣的第一家店「阪急店」嗎？以下是阪急店「開幕」以來寫下的傲人紀錄，以及一些「內幕」消息。

- 開幕首日，進場人數超過7000人、**單日業績破千萬**。
- 業績在全球UNIQLO分店中**排名第三**，僅次於巴黎、紐約旗艦店。
- 坪效高居**全球第一**（每坪坪效高達20萬元），為第二名的兩倍。
- 開幕初期因人潮過多，導致手機在店內收訊不良。無收訊的狀況約**持續一個月**。
- 每天向全體店員**公布前日的營業額**，包括各部門、商品的銷售量、銷售排名及成長數據。
- 因為收銀需開立發票，所以台灣店員的平均**結帳時間較日本長**。
- 阪急店**分為4個組織**：收銀台＋女裝、試衣間＋男裝、倉庫＋夜班、營業支援（財務、陳列、客訴等後勤工作），由店長代行負責管理。



愈罵愈堅強，不睡覺也要做到好

陳俞瑛　明曜旗艦店店長

阪急店開幕前夕，在一次演練失誤中，渡部店長對著我破口大罵：「我知道妳很差，但沒想到妳比我想像的更差！」「同事跟著妳很可憐！」但是，那次犯錯的人並不是我，他卻在同事面前狠狠地罵了我20分鐘。

而且，這樣的難堪並不是第一次出現，大家都知道，在所有店長代行裡，我是最常挨罵的一個。

說不難過是騙人的。我曾經想過千萬次「為什麼他老是要針對我？」幸好珮珮（美麗華店店長方逸珮）的一句話「他說妳爛，妳就做給他看！」，讓我開始轉念。

從此，**我的生活只剩兩件事：解決問題和睡覺。因為我知道，懊惱只是浪費時間，唯有立刻道歉、當下更正，才能證明自己、才能化解衝突。最忙時，我甚至兩、三天才睡一次覺，因為不做好，我不甘心。**

現在，我對渡部店長只剩感謝，也總算明白他說「俞瑛是我最疼愛的一個」的道理。因為他的嚴厲，我才能對自己嚴格，也才能做成過去我做不到的事情。



能力不足，有權限也只是浪費

張永慧　阪急店店長

那是入社兩個半月的時候。在一般企業裡，可能連試用期都還沒通過的我們，就必須代表UNIQLO面試新進員工；更令人驚訝的是，確定錄取名單後，公司還指派我和筱嵐（站前店店長高筱嵐）帶10位新店員到東京進行研修，全程由我們獨立授課。

研修的前一天，我們花上一整天，對著前輩一字一句彩排我們的授課內容。其中，光是一句「促進社會和諧」的解釋，我們就討論了許久。過去，我以為「社會和諧」這4字人人都懂，但是前輩告訴我，即使是最簡單的文字，也要用「身為UNIQLO店員，我們必須和所有人和平相處，所以千萬不能丟垃圾到其他櫃位上」這樣具體、淺顯的方式解釋，做到老嫗能解，教導才會有效、才有意義。

面試、授課，這些普通職員可能要等上兩、三年才有的權限和挑戰，我在3個月內就全部碰上。但是，也讓我提早體會到，權限若是沒有能力匹配，都是浪費。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



取得店長資格，實地練習撐起一家店

店長必須「一夫當關」地執行任務，不會一直有人在旁邊教你、引導你，上百名員工也沒有時間痴痴地等你做判斷，「負責任這件事，是需要練習的。」



對店長代行來說，一切的努力與演練，都是為了當上店長。

在UNIQLO，優秀的店長代行可以在一年半內考取店長資格，升任為店長代理。而在這段期間裡，他們必須學會獨立控管一家店的業績、人事、賣場、庫存、損益等，為一家店鋪的成敗、員工的培育負起全責。

為了讓店長代行能早日獨當一面，負責訓練8名店長代行的明曜旗艦店店長渡部卓也，將店長代行分為4組，分別管理阪急店內的4個區塊。無論是客訴、動線不良、員工倦勤、帳目有誤等，店長代行都必須自己解決。就算遇到無法判定是非輕重的難題，也一定要先想好解決辦法、並擬定計畫，再請渡部店長過目。

「店長不會告訴你答案，他只給建議和評論，」新光三越南西店店長黃猗婷在工作現場體會到的道理就是，店長必須「一夫當關」地執行任務，不會一直有人在旁邊教你、引導你，上百名員工也沒有時間痴痴地等你做判斷，「負責任這件事，是需要練習的。」

歷經每天辛勤地反覆練習，2011年2月，終於來到了店長代行們接受店長資格考核的這一天。

半年一次的店長考核共有3關。第一關，是業務檢查表的評量，檢查項目為CS（Customer Satisfaction；顧客滿意），包括笑容、摺衣服和走路速度等基本服務態度與技能，以及店長的6大管理能力（參見右頁），獲得滿分才能進入筆試、面試。

筆試內容考的是對於社長柳井正制定的23條經營法則、母公司迅銷集團（Fast Retailing）的企業理念FR WAY的理解及賣場的經營知識；面試則是由台灣UNIQLO CEO高坂武史親自主持。在面試中，高坂要求每位店長代行提出阪急店的缺失與問題、對於店面的建議與想法，並且說明自己「想成為什麼樣的店長？」

在2011年2月和7月的兩次考核中，共有7名店長代行考取店長資格、成為店長代理，年薪120萬元（新台幣）起跳。

採訪・撰文 / 郭子苓 編輯 / 齊立文 攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

Q 你所不知道的UNIQLO：店長的6大管理能力

想成為社長柳井正口中的「社長代理人」、新台幣百萬年薪的UNIQLO店長，你必須具備以下6種能力：

人事管理：UNIQLO每家店雖然員工人數不一，但平均至少100人，而這100人的聘雇、薪資、在職訓練、升等考試、休假排班等，皆由店長負責管理，而非總公司統一進行。

賣場管理：店長必須自行規畫、打造店鋪的配置、商品陳列及動線。而進貨種類、數量及促銷方式的決策權，也都落在店長手上。

商品管理：店長必須根據業績變化與顧客需求，做好庫存管理，在合適的時機提供顧客想要的商品。

業績管理：店長必須依據業績目標，計算每日、每小時應該達成的營業額，確保業績達成率。

損益管理：掌握業績、銷售資料、人事支出等數據情報，實行有效的成本控管。

業務管理：包括設備器材、財務、安全、顧客資料等等在內的庶務管理，目的在於打造良好的購物及工作環境。

店長考核沒過關，5個月想3000個答案



黃猗婷　新光三越南西店店長

沒通過第一次的店長考核，是我進UNIQLO以來，最挫折、最難以承受的一件事。

「做事缺乏計畫」「負責任態度不足」是我落選的原因。和營業總監滝さん（滝寛志）談過後，我終於知道自己的毛病：只看得見眼前的問題，卻沒想過背後的成因，所以找不到一勞永逸的解決方法。也就是說，我可能是很好的店員，但是要當店長，還不及格。

滝さん建議我：每天問自己10個問題，例如「員工為什麼請假次數愈來愈頻繁？」「帳目為什麼常常有出入？」，**然後再為每個問題找出5個答案**，透過這種自問自答的方法，訓練自己思考和釐清問題本質的能力。

我聽從了建議，也實際去做了。**從2月落榜，到7月再度應試，我寫了600張紙、構思了3000個答案。**

7月的第二次考核中，我終於如願考取店長資格。而那5個月的懊悔和因此累積而成的3000個答案，永遠是我最好的教訓、最珍貴的一課。

不再把自己當小孩，當上店長就是大人



方逸珮　美麗華店店長

在阪急店裡，由我和筱嵐（站前店店長高筱嵐）負責收銀台和女裝的管理。每天，我們除了要掌握商品、店員與收銀狀況，還要面對各式各樣的客訴與抱怨。

有次，一對情侶想要退貨，但是我覺得他們的要求並不合理，便開始向他們解釋公司的政策與規定。沒想到，男客人生起氣來，不但說出情緒性的字眼，還抓住其他客人、大聲地說：「你看，這種衣服你敢穿嗎？」

當場，我嚇得手足無措，立刻跑到店長室，請渡部店長出來幫忙，緊張場面才得以順利解決。正當我想鬆口氣時，**店長轉過來、嚴肅地對著我說：「以後你當上店長，誰要幫你出來？」我看著店長，無言以對。**

那天起，我終於知道自己和店長之間的差別。**如果我沒有把自己當做店長來學習、來應對，那我永遠只會是店長代行，永遠需要人幫忙、照顧。**從此，我不再把自己當小孩，因為我清楚，當店長，才是我進UNIQLO的目的。



HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



當家作主打造新店，從無到有樣樣自己來

一家新店舖從無到有，需經歷找人、訓練、店舖陳列、動線設定與進貨規畫等階段性的準備，工作既繁瑣又複雜，對新人店長來說，極具挑戰性。但既然公司都敢放手讓他們去做了，他們就沒藉口說做不來。



通過了店長考核，成為店長代理，固然是取得了店長資格，但是在UNIQLO的制度裡，這並不表示立刻有店可管。依據不同狀況，這段等待職缺釋出的過渡期可長可短，也因此，台灣7名店長代理的際遇，顯得格外幸運。

2011年7月，台灣UNIQLO公布下半年的大規模展店計畫，7位甫取得店長資格的店長代理，也順利地接下阪急店及6家新店的店長職務，正式成為UNIQLO首批台灣人店長。

不過，這不是他們寫下的唯一紀錄。在UNIQLO企業史上，讓毫無店長經驗的「新人店長」接掌新店，是少之又少的事，因為一家新店舖從無到有，需經歷找人、訓練、店舖陳列、動線設定與進貨規畫等階段性的準備，工作既繁瑣又複雜，對新人店長來說，是極具挑戰性的任務。

以定於10月28日開幕的台北站前店為例，新進店員的面試約在7月底達到最後階段，由店長高筱嵐決定錄用人選後，8月中開始進入員工訓練，需時1個半月。在這段期間，高筱嵐除了必須掌控培訓進度與狀況，還要著手規畫新店面可能的樣貌——從進貨商品的選擇、數量、貨架陳列、商品區塊的劃分、樓層分配到財務系統建立，全都由她一人作主。

在UNIQLO，店長才是擁有最大決定權的人。社長柳井正說：「店舖是頭腦，總部是四肢。」意思是，UNIQLO的行政組織都是為了支援店舖而存在，而店舖的經營者，就是店長。也因此，在柳井正眼裡，店長不但是「知識勞動者」、更是「儲備社長」，除了必須具備企業經營的能力與決心，還要擁有社長般的責任感，以成為「柳井正接班人」做為最終目標。

「真的很有成就感，」高筱嵐說，和她同齡的同學即使當上主管，部屬也頂多是三、四個人，但是她第一次當主管就要管200人，甚至得以親手打造一家600坪的店面。「有時候，我也覺得這些事我怎麼可能做得來？但是，我想如果公司敢放手讓我去做，我就沒有做不來的道理！」

採訪・撰文 / 郭子苓 編輯 / 齊立文 攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

Q

你所不知道的UNIQLO：
打開店長的包包



你可能曾經注意到，在UNIQLO店面裡，小至店員、大至店長，每個人都背著一個黑色的斜背包。這是UNIQLO為員工訂製的隨身包，除了樣式統一，內容物也被嚴格規定。讓我們打開店長的包包，看看裡面到底裝了什麼：



❶筆記本：記錄早會時的報告事項、店面狀況和營業規畫等。❷簽字筆：可在紙箱上塗寫。❸螢光筆：標明經手文件的重點處。❹原子筆。❺名牌與名片。❻量尺：可隨時為顧客測量褲長。❼剪刀：方便拆袋、拆箱。❽置物櫃鑰匙。❾印章：蓋於經手或檢查過的文件、物品上。❿手機：只有店長才能隨身攜帶，店員工作時禁止使用手機。⓫對講機：在賣場裡透過對講機隨時聯繫。

拋開當明星員工念頭，學習當個團隊隊長



高筱崴　台北站前店店長

過去，我是一個拚命三郎，永遠想當主管面前最認真、最優秀的員工。因此，當渡部店長告訴我，有人反映我的團隊合作不夠好時，讓我震驚地說不出話來。

後來，我才知道，工作時的我太過自我中心，向同事問進度時，也總是以「你什麼時候可以給我？」代替「你什麼時候可以完成？」，我的態度為團隊帶來壓力，導致沒有人好意思向我開口發問、對我說真話。

我反省了很久，終於明白**在服務業，個人主義是行不通的。好的店面、服務不可能靠一個人完成，而是所有人的責任。**於是，我開始重視別人感受，學會讓步與調整，我想讓大家知道，我們是一個team，缺一不可。

當上店長以後，我無意間看到一個店員在板子上寫下這樣的留言：「我想成為像筱嵐店長一樣的店長！」那時，我心裡有說不出的感動。我不知道自己算不算個好店長，但是只要大家能感受到我的改變和努力，就是我最開心、最欣慰的事。

店長的第一堂課：用制度、表單做管理



黃猗婷　新光三越南西店店長

加入UNIQLO後，每個人都會領到一份表格「業績檢查表」，詳細記載特定職務的必備能力。以店員為例，檢查表上的項目便包括：笑容、結帳速度、走路速度等，幫助員工進行自我評量。

還在當店長代行時，我很多時候都忘了這張紙的存在。一直到我**升上店長，開始帶領一個新團隊、籌備一間新店面時，發現很多事無論我提醒多少次、說多少次，團隊的成長還是很慢，我才又想到了這張紙。**

在與區經理討論過後，我展開了一項實驗：每10人分為一組，由Leader（組長）按照檢查表上條列的事項，檢查每個人尚未達成的項目，並將有待提升的能力設為當周目標；之後再由Leader每周向我回報該組的目標達成狀況，藉以掌握店內105人的學習進度。

說也奇怪，一張紙之於我的意義，竟然會因為職位的轉變，而產生這麼大的變化。我想，這證明我真的已經是個店長。



HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



MASTER SPEAKS

企業購併解析

——選對購併方式，提高效益、降低成本

為追求快速成長、迅速創造價值，購併已成為企業競爭中常見的手段之一。不論企業購併的動機，是出自於長期經營的「策略性購併」或短期獲利的「財務性購併」，都必須面對股東、員工、經營團隊與法律規範等各種挑戰，除了必須明辨購併的效益與成本，還要了解雙方的文化差異，才能成功整合。

1. 購併方式與類型
營運合併追求綜效，財務合併降低風險

2. 購併的5個理由
依組織需求與目的，尋找合適的購併標的

3. 購併綜效的來源
降低成本與稅賦，提高營運收益、迅速取得產能

4. 購併的成本計算
衡量綜效、租稅與控制權，選擇現金或股票購併

5. 私有化與融資買下
透過下市與重整，提振經營效率與績效

6. 個案：Seagate購併方案的抉擇
先找出價值被低估的因素，再選擇合適的購併方式

7. 結論
重視人力資本、整合文化，奠定購併成功的基礎

HTTP://QMAG.ORG

Professor Profile 教授簡介

廖咸興

台大財務金融學系、研究所教授暨進修推廣部副主任，美國紐澤西州立大學博士。曾任財政部推動金融資產證券化小組委員、勞工保險基金管理及運用諮詢委員會委員，與公務人員退休撫卹基金管理委員會顧問等。負責教授「信用風險研討」「結構型融資研討」「資產證券化概論」「財務管理」「財務報表分析」，以及台大進修推廣部「進階管理研討」等課程。並多次獲得台大「教學優良獎」與「學術研究獎」。

主講 / 廖咸興　企畫 / 盧懿娟　整理・編輯 / 陳清稱　攝影 / 林衍億

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

購併（merger and acquisition）是企業追求成長最快速的方式，目的在於迅速創造價值。

雖然企業進行購併的動機不一，但可概略分成兩種：1.策略性購併：購併的一方為追求更好的經營績效，以長期經營為考量，而進行上下游供應鏈整合；2.財務性購併：以降低風險（例如透過跨產業購併進行多角化）或賺取價差為目的（例如先下市重整後，再重新上市或出售）。

「接管」（takeover）則比購併範圍更為廣泛，指的是從對方公司手中拿下經營權，通常可透過購併、委託書戰爭（proxy contests）、走向私有化（going private transaction）等3種方式進行（詳見【圖1】）。

購併方式與類型

營運合併追求綜效，財務合併降低風險

麻省理工學院（MIT）財務經濟學教授史蒂芬・羅斯（Stephen Ross）等人在《財務管理》書中指出，購併可分成3種方式。羅斯提醒，雖然在法律上這三種購併方式並不相同，但在財務面上往往無法很清楚地區分。



1.吸收合併與新創合併：吸收合併指的是，一家公司被另一家公司合併，只留下一家存續公司；新創合併則是，兩家公司都「消滅」了，另行組成另一家新公司。無論採用哪種形式，在法律上都必須經由全體股東投票同意。

2.股權收購（stock acquisition）：以現金或股票購買目標公司股權，當持股超過51%時，就可以取得該公司經營權，可分成雙方同意下所進行的股權收購與惡性收購（不管對方同不同意，逕自在市場上收購）。

股權收購與合併不同的地方在於，合併必須在雙方都同意的情況下才能進行，股權收購則不須經由股東同意即可進行，也因此造成少數關鍵的股份成為「釘子戶」，為了順利購併，購併的一方常因此付出更多的成本。

3.資產收購：指的是購買目標公司的資產，目標公司只是賣出資產，除非股東決定解散公司，否則目標公司將會繼續存在。比如說，聯想（Lenovo）在2004年收購IBM筆記型電腦部門。

除了上述3種法定購併方式外，企業進行購併時，可分成4種不同類型的合併：



在追求綜效的前提下，企業購併或重組時，並不一定要把公司變大，有時候變小反而更能創造價值。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



企業管理高層（例如CEO）若是手邊可動用的錢愈多的話，股價表現愈不好，公司績效愈差，因為CEO會傾向浪費。

接管3種方式：購併、委託書戰爭、走向私有化【圖1】

接管的定義比購併更廣泛，指的是公司的控制權從一群股東移轉到另一群股東手中。



資料來源：《財務管理》，華泰出版

1.水平式合併（horizontal merger）：兩家公司從事相同的業務，合併目的在於擴大規模，比如說，群創合併奇美電，兩家公司同樣都是面板廠商，合併後規模擴大。

2.垂直式合併（vertical merger）：一家公司與上游供應商或下游客戶結合，比如說，鴻海進行上下游產業垂直合併，目的在於讓供應鏈更為完整。

3.同源式合併（congeneric merger）：兩家處在相同產業中，但所經營的業務內容不同，而且沒有業務往來公司的結合，例如都屬金融業的銀行購併壽險。

4.複合式合併（conglomerate merger）：兩家業務沒有任何關連公司的結合，屬於不同產業的合併。很多企業的多角化經營，其實就是複合式的合併，例如電子業與石化業的合併。

除上述幾種不同的分類外，購併還可分成「營運合併」（operating merger）與「財務合併」（financial merger）兩大面向。營運合併的目的在於，透過兩家公司的營運整合帶來綜效（synergy），提升營運績效；而財務合併則不會產生營運規模上的經濟利益，但卻能降低營運風險（例如其中一個產業不好時，尚有其他產業支撐）。將上述4種合併型式，與「營運合併」「財務合併」兩大構面進行交叉分析時（詳見【圖2】），可發現水平式與垂直式合併偏向營運合併，同源式與複合式合併則偏向財務整合。

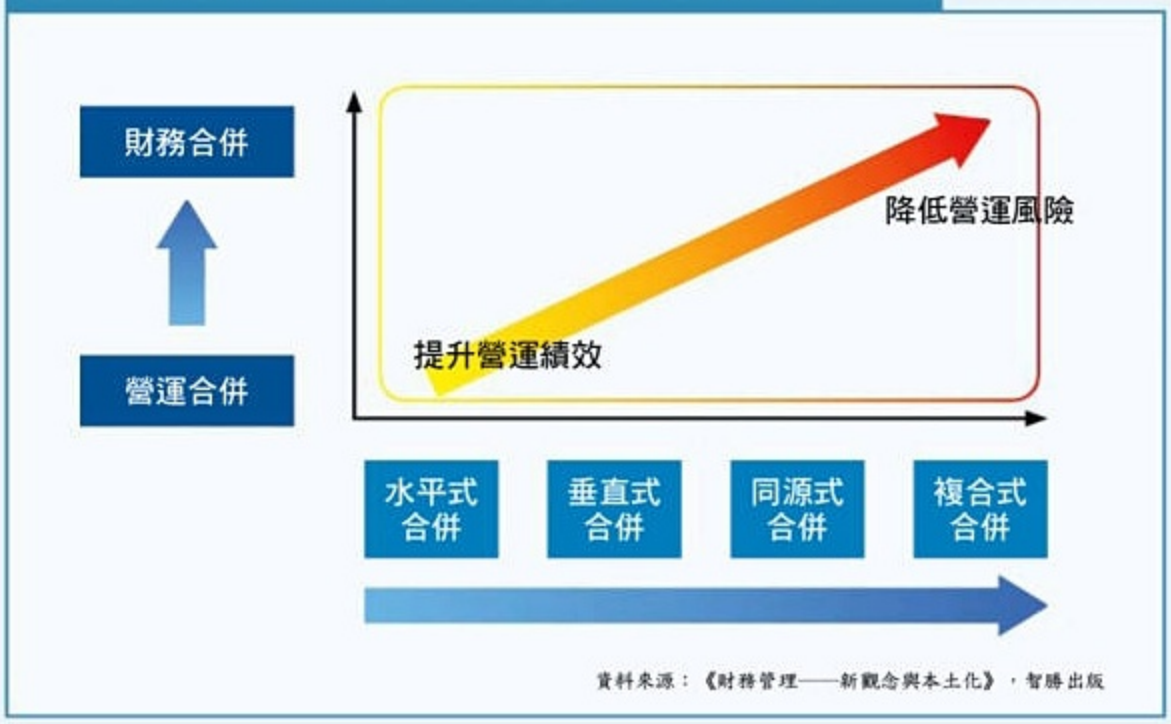
購併的5個理由
依組織需求與目的，尋找合適的購併標的

不論動機出自於「策略性購併」或「財務性購併」，企業進行購併的原因可分成以下5種：

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

提升營運績效vs.降低營運風險【圖2】

水平式與垂直式合併偏向營運合併，同源式與複合式合併則偏向財務整合。



資料來源：《財務管理——新觀念與本土化》，智勝出版

1.追求綜效：透過購併創造更多價值，可分成「合併」與「拆分」兩種做法。「合併」指的是兩家公司結合後，比分開的利益更大，例如將對方較為特殊的小眾市場，併入己方公司中，讓產品線更完備、創造更大營收。「拆分」則是企業兩個不同功能相加後，反而造成價值減損的現象，因而必須進行拆分，釋放出價值，例如許多台灣企業將自有品牌與代工進行拆分後，代工與品牌反而能夠各自創造更多的價值。

在追求綜效的前提下，企業購併或重組時，並不一定要把公司變大，有時候變小反而更能創造價值。

2.以低於重置成本的價格買進資產：被購併方的實質價值遠高於購併方的「重置成本」（replacement cost，從零開始創建該公司所需的全部成本），例如當年鼎新集團買下味全時，味全的營運狀況和股價並不理想，但公司本身仍擁有許多資產（土地與房地產），實質價值遠高於重置成本。

在財務指標上，類似上述購併案通常會以諾貝爾經濟學獎得主詹姆斯・托賓（James Tobin）所提出的「Tobin's Q」（詳見【圖3】）來表示：若是Tobin's Q數值小於1，代表購併標的交易市值低於重置成本，往往會成為搶手的購併標的；若是Tobin's Q數值大於1，則代表購併標的交易市值高於重置成本，屬於不具有價值的購併標的。

3.掌握控制權：為擁有控制權而進行的購併，例如擁有對方公司的控制權後，才能對通路、供應鏈進行全盤掌握。

4.多角化需求：為分散風險，所進行的購併。由於多角化必須跨足不同的專業領

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

購併評估指標：Tobin's Q【圖3】

當企業的市值超過重置成本太多時，就不具備購併的價值。

$$\text{Tobin's Q} = \frac{\text{權益市值＋負債市值}}{\text{總資產重置成本}}$$

Tobin's Q＜1時，代表購併標的交易市值低於重置成本，屬於具有價值的購併標的。

Tobin's Q＞1時，代表購併標的交易市值高於重置成本，屬於不具有價值的購併標的。

註：

權益市值＋負債市值：表示在金融市場上該企業值多少錢。

總資產重置成本：表示要用多少錢才能買下該企業所有資產或創建該企業要花多少錢。

參考資料：《財務管理》，華泰文化出版

域，常造成企業因專業知識不足而委託他人經營所衍生的「代理問題」（agency problem），最終以失敗收場居多。

5.租稅的考量：為「稅遁」（tax shield）而進行的購併，例如購併某些營運虧損的公司，再利用虧損成為稅遁的工具（因虧損不必繳所得稅）。

購併綜效的來源
降低成本與稅賦，提高營運收益、迅速取得產能

一般而言，企業進行購併後的綜效主要來自於以下4個因素：

1.提高效益：合併後能產生比合併前個別公司更大的收益，不論是在市場規模、市占率或營運收益上，都比原來兩家公司分開時還要高。

2.降低成本：主要來自於合併後的「規模經濟」（economy of scale）與「範疇經濟」（economy of scope）。規模經濟來自於合併後，業務規模擴大有利於採購，例如原本一年原物料採購500個，合併後變成一年採購5萬個，造成每一單位成本下降範疇經濟則來自於合併後，業務的種類增多，相關產品線更齊全，例如原本只採購單一種類商品，合併後變成3種，除了降低成本外，同時還可吸引更多顧客，提供一站購足（one stop shop）的服務。

此外，合併後營運架構整合也會降低成本，比如說，兩家公司只留下一組經營團隊，裁撤原先經營不善的團隊。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

3.較低的稅賦：稅賦的利益來自於扣抵所得稅、使用尚未使用的負債能力、重估折舊資產。比如說，發生稅前虧損的公司可以不用繳交所得稅，於是成為吸引人的合併對象，可讓合併後公司的稅賦大幅抵消；有些公司則是因為負債很低，具有舉債的空間，購併後可藉此舉更高的負債；甚至是擁有許多資產的公司，常因為更容易向銀行提供擔保，既有的資產在購併後被拿來舉債。

4.增加新的投資在營運資本及固定資產上：購併就是投資，因此合併後的生產設備、銷售與行銷據點馬上就能立即運作，不像一般投資，還要先找場地，找人來設計、蓋工廠，三、五年後才能運作。比如說，以代工聞名的台灣廠商，經常進行類似的購併，迅速取得產能，順利接下客戶的訂單。

購併的成本計算

衡量綜效、租稅與控制權，選擇現金或股票購併

依據企業進行購併時，所付出的成本形式，可區分成「現金購併」「股票購併」兩種，差別在於以現金購併必須課稅（在台灣沒有證券交易所得稅，但在美國賣股票賺的錢要課稅），以股票購併則不須課稅。

使用現金購併時，目標公司股東以持有之股份換取現金後，就不再具備股東身分，因此購併成本就是支付給目標公司股東的現金。使用股票購併時，並沒有任何現金交易產生，而且目標公司股東在股權交換（equity swap）後，將會成為合併後公司的股東。企業在進行購併前，可逐一審視以下3個要項，事先考量現金或股票購併間的利弊得失：

1.綜效分享：使用現金購併時，由於不須另行計算資本利得即可得知購併成本，較為單純，而目標公司股東也無法再分享購併後的潛在利得或承擔購併後的虧損。使用股票購併時，新公司股東必須與目標公司股東分享購併利得，購併的成本會比較高，但若購併後出現虧損時，也將由兩家公司股東共同承擔所有的損失。

2.租稅：使用現金購併時，屬於「應稅購併」；使用股權交換則為「免稅購併」。比如說，目標公司股東賣出所持有的股權，就會得到資本利得或損失，此種交易為應稅購併，所以當雙方公司規模大小差不多時，通常都會選擇股權交換以避稅。

3.公司控制權：現金購併不會影響購併公司的主控權，但用股票購併則可能會影響，對合併後公司的控制權。比如說，為了購併而發行新股，將稀釋原有股東的控制權。

一般而言，目標公司在購併過程中，都會因為「溢價」（premium，指購併成交價超出市場價格）而成為獲益者，但目標公司的管理者通常會持反對立場，因為被購併後，常會裁撤管理階層（特別是策略性購併，因為不需要兩套管理風格）。也有目標公司因為反對被購併，而祭出抵抗策略，刻意將股價拉高，造成購併成本變高，讓買方卻步。



因為支付利息的負擔比較重，造成管理階層擔心「支付不能」（無法支付短期負債），所以錢就會用在刀口上。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

私有化與融資買下
透過下市與重整，提振經營效率與績效

在「財務性購併」中，被購併後的企業通常會走向「私有化」(也就是下市)，例如私募基金(Private Equity Fund)在購併某經營不善或價值被低估的上市公司後，通常會選擇下市，以避開股東與監理機構的監督(例如上市公司重大資訊被迫公開)，重新尋找另一批經營團隊，在私有化市場中以更有效率的方式經營。

由於私募基金通常都是以「融資買下」(LBO，Leveraged Buyout，指透過舉債方式進行購併)的方式進行購併，舉債比例相當高，所以在整頓好原有的公司後(約3~5年)，通常會盡快再重新上市，然後出售牟利。

從融資買下的角度來看，購併後選擇下市的原因不外乎為以下5個因素：

1.稅遁：透過舉比較高的債務達成節稅，雖然利息的支出的費用也會跟著變高，但節稅的效果比較好。

2.誘發管理階層的動機：讓管理階層持有一定比例的股份，藉此督促管理階層強烈的動機，將公司好好經營，將來上市後，管理階層也能分享利益所得。

3.降低「自由現金流量」：根據「自由現金流量假說」(Free Cash Flow Hypothesis)指出，企業管理高層(例如CEO)手邊可動用的錢愈多，股價表現愈不好，公司績效愈差，因為CEO會傾向浪費，這時便可透過舉高債的方式，給予管理階層適當的壓力，讓他們有所警惕、不敢亂花錢，因為只要一發生跳票，公司就會受到嚴重傷害。

雖然舉了比較高的債，公司每年支付利息的負擔比較重，但若從股東的角度來看，不見得是壞事，因為支付利息的負擔比較重，造成管理階層擔心「支付不能」(無法支付短期負債)，所以錢就會用在刀口上。

4.避免維持上市的成本：可降低維持上市所需的直接或間接成本，比如說，依證券主管當局要求，必須定期揭露財報，發生重大事件時也必須隨時做公開說明。此外，上市櫃公司相關資訊被要求必須透明化，造成許多有價值的資訊可能在揭露過程中，透露給競爭或交易對手。

5.反接管(anti-takeover)：透過「融資買下」拿下公司控制權再下市，讓股權收購的接管行為無法發生，因為已經沒有大眾持股可供其購買。

而在判斷一個好的LBO標的時，可從以下幾個面向做檢視：包含未來預期穩定的現金流量、不需要再進行重大投資與擁有可立即變現或抵押的龐大資產(例如房地產、土地等)，以及購併標的在市場上擁有相當的地位(例如市場上的龍頭公司)，甚至是對未來景氣的可預期性等。

除了考量規模經濟或市場占有率，在市場中取得更好的產品與服務外，如何從新的公司學習不同文化間的差異，也是購併的重要課題。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

6

個案：Seagate購併方案的抉擇

先找出價值被低估的因素，再選擇合適的購併方式

企業可衡量本身財務狀況與市場價值，選擇合適的購併方式，創造更多的價值。接下來就以2000年時，硬碟製造商Seagate購併案為例，說明企業購併決策考量。

1.價值被市場低估：Seagate當時（指2000年）已成為磁碟機產業中的龍頭廠商，光是磁碟機部門一年的營收就高達數十億美元，同時還持有儲存管理軟體製造商Veritas股票，但公司的價值卻遭到市場低估。為了替股東帶來更合理的價值，於是決定轉型成為私有化企業（下市）。

2.產業競爭激烈：磁碟機產業產品生命周期短，競爭者眾多（例如當時的Quantum、Maxtor等）、價格不斷下滑，在當時Seagate是唯一一家進行上下游垂直整合的硬碟製造商，同時花費更多心力在研發上，不論是在生產製造或技術，比起競爭者更具有優勢，但所需負擔的成本也比較高。

3.稅賦考量：當時Seagate雖然持有Veritas股權（Seagate所持的Veritas股權的價值比Seagate本身的價值還要高），但若將持股全數賣出，不但必須付出高昂稅賦（出售股票需扣稅），還會因為美國有證券交易所得稅的問題，無法將利益所得轉給股東。

最後，Seagate將購併案分成兩階段進行：磁碟機事業部門以現金購併方式，賣給私人投資公司Silver Lake Partners，所持有Veritas的股票則以換股方式，賣給儲存管理軟體製造商Veritas。而Seagate則於2000年時下市轉為私人公司，專注於儲存裝置事業的發展，並在2002年重新上市。

7

結論

重視人力資本、整合文化，奠定購併成功的基礎

根據統計，多數購併案並沒有為購併者創造價值，主因來自於購併後未能成功整合兩家公司，只看重有形的機器設備、廠房與土地等資產，漠視無形的「人力資本」（human capital），未能善待既有員工，造成企業核心能力隨著員工紛紛離職而流失。

曾購併許多企業的奇異電器（General Electric），就非常強調兩家公司間的文化整合，以增加購併後成功的機率。但卻仍有許多其他企業的購併案，因不了解對方公司文化，硬將己方的企業文化（例如台灣企業常見的加班文化）強加於對方公司中，不僅引來員工反彈，甚至造成訴訟事件。

因此，企業進行購併時，除了考量規模經濟或市場占有率，在市場中取得更好的產品與服務外，如何從新的公司學習不同文化間的差異，也是購併的重要課題。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

Manager's Life

旅行、理財、健康管理、休閒嗜好……，
是工作忙碌之餘不可或缺的重要調劑，
也是工作與生活間一道隱形的平衡閥。
旅行可讓人暫時遠離繁鎖的工作，沉澱思緒、重新出發；
透過理財做好人生規畫，則可讓生活更充實、有餘裕，
而管理個人健康、培養休閒嗜好，更是過好生活的動力來源。
除了做好工作管理，下班後的生活，也得好好地規畫。



164 Travel 感官旅行
砂卡礑步道・燕子口・祥德寺・綠水步道
＊跟著米其林玩太魯閣



162 Wealth 智富人生
確保長期獲利的基金投資術
＊單筆投資要停損，定期定額注重停利



168 Lifestyle Choices 風格實踐
10月看LPGA，球技增進大補帖
＊LPGA巡迴賽，台灣登場！



174 Easy Time 放輕鬆
張嘉祥×高爾夫球
＊超越勝敗虛名，單純享受自己和自己的戰鬥



178 The Moment in My Life
詩人、散文家、畫家 席慕蓉
＊在尋鄉的路途上，拿回民族歷史的詮釋權

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

確保長期獲利的基金投資術

單筆投資要停損，定期定額注重停利

申購基金時，單筆投資講究紀律，投資人需要自己設定停損目標，決定何時獲利出場；定期定額則不需考慮停損，只要考慮「停利」，在適當時機贖回，才能確保投資效益。

很多人第一次接觸投資都以慘賠收場，從此認定投資是危險的。不過，追根究柢，每當你下定決心要投資的時機點，通常是看到身邊的人都在賺錢的時候。然後你進場可能一開始也賺了一些，接著想跟大家一起賺一筆大的，等在後面的卻是套牢。

「以台灣股市來講，可能95%的散戶是賠錢的，」台新投信總經理藍新仁說，賠錢的原因不是因為投資標的不對，而是投資受情緒影響，進出場的時間點不對：散戶都在市場好的時候進場，市場不好的時候因為恐懼賠錢出場，結果當然是追高賣低。

「投資是每個人這輩子都該做的事情，」藍新仁認為，投資人若能把投資期間拉長，就不容易受到市場短期波動左右；若是看得太短，就會持續面臨進出場的壓力——市場不好的時候是不是該賣掉？市場好的時候是不是該進場？而這些賺錢、賠錢的壓力，非但讓投資變得不愉快，也很難賺到錢。

釐清風險與報酬，拉長投資期間

用長期的態度來看投資，一方面可以卸下壓力，另一方面也會知道投資的目的，不在於短期的獲利。藍新仁剛進入金融業時，設定每年要賺30%，也就是每年要有1.3倍的複利。他頭8年都達成目標，一直到2000年網路泡沫破滅讓他摔了一跤，他才反省，長期投資不是那麼容易。上個月賺的錢，可能這個月就賠了；今年賺的錢，可能明年就賠了。除非獲利了結後不再投資，不然投資其實是持續性的活動，長期獲利才有意義。

而一旦把投資當做一輩子的事，就會為投資做功課。藍新仁認為，學習投資前，應該先弄清楚自己的風險偏好和期望報酬，思考自己能夠承受的損失有多少，希望獲得的報酬有多少，再選擇適合的投資工具。因為高報酬的商品隱含的波動幅度也高，假設過去平均台股的報酬率是8%，一年的波動可能是30%，若是你買在相對高點的話，馬上就受到損失。

再來是考量機會成本，年紀愈輕可以承受的風險愈高。假設25歲開始投資，65歲要退休，最初兩年賠了七、八成還可以承受，因為未來的投資年限還很長

但假設你現在是60歲，距退休只有5年，可以承受

財經字典

高收益債券基金

市場上強調高配息的高收益債券，其實就是投資信用等級差，非投資等級的公司債。價格波動比一般債券大，如果公司違約付不出利息時，債券價格就會大跌。高收益債只能在景氣復甦向上的時候買，且投資人必須了解高收益債背後隱藏的債信和利率風險，不能只看配息收入。

採訪．撰文 / 張玉琦 編輯 / 陳清稱 攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

風險很低，投資也應該偏向保守。

不能單看報酬率，也要參考原始點

從長期投資的觀點，加上考量風險承受度，投資新手可以選擇以定期定額的方式購買基金，一則是基金有專業經理人操作，二則定期定額就是長期投資。年輕人能夠承擔的風險高，可以將資金以7：3的方式申購股票型基金和債券型基金。

依照投資標的來區分，基金可以大略區分為「貨幣型基金」「債券型基金」和「股票型基金」。貨幣型基金雖然風險低，但報酬率可能不到1%，只適合做為資金停泊處。

債券型基金的投資標的包括公司債和政府債，風險等級比較低，但還是會有波動，賺賠約在10%上下。影響債券型基金的報酬率因素，包括債信評等、市場利率走勢、匯兌表現和配息等。政府債因為有國家擔保，利率較低，公司債則牽涉到債信狀況，債信品質愈低或債券到期天數愈長的高收益債券，利率愈高。

股票型基金則是投資一籃子股票，報酬率較高，波動幅度也較大。以台新的基金為例，金融海嘯後，股票型基金1年漲了106%。但是投資人不能單看106%這個數字，而要參考原始點。假設金融海嘯前跌了70%，就是100萬變成30萬，30萬就算後來漲了一倍變成60萬，投資人還是賠40萬。因此投資人不能單看報酬率，也要參考原始點。

善用停損與停利，確保投資效益

雖然基金是交給專業經理人操作，但投資人自己也需要了解市場，避免從高點進場。比如說，過去台股長期平均價位在6000～7000點，買在這個位置就不容易賠錢。另一個要注意的地方是，拿來投資的資金應該是無急用的閒錢，若資金有不定時的需求，就無法做長期投資。



藍新仁
台新投信總經理，國立中正大學財務金融研究所碩士，曾任德盛安聯投信投資管理部副總。

藍新仁建議，剛開始可以先挑比較熟悉的大中華或台灣的基金，一邊做功課，一邊培養對市場的感覺。舉例來說，從國際貨幣基金組織（IMF）的網站上，可以看到各國家的經濟成長率，經濟成長率愈高，則當地企業獲利狀況愈好。

基金申購可分為「單筆投資」和「定期定額」。單筆投資就是找個時間點進去買，定期定額或不定額就是分批買，每個月有漲有跌，漲的時候有買到，跌的時候也有買到。基金是以每單位多少錢的方式申購，用同樣的錢，價高時買到的單位數比較少，低點時買到的單位數多，持續買的成本應該在平均線之下。所以長期來說，定期定額購買，只要市場價格回到平均線，你就是賺錢的。

單筆投資講究紀律，投資人需要自己設定目標，什麼時候獲利出場，什麼時候接近停損點該出場。定期定額不需要考慮停損，只要考慮「停利」（Stop Gain，在反轉下跌前賣出，獲利了結）機制，賺到兩成就先贖回，確保過去這段時間的投資是賺錢的，然後再繼續扣款，這樣才能保證你長期是個贏家。

藍新仁給投資人的3個建議

1.把投資當成一輩子的事，不為短期市場波動影響。
2.先問自己的風險偏好和期望報酬。
3.定期定額只問停利，單筆投資注重停損。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載





砂卡礑步道・燕子口・祥德寺・綠水步道

跟著米其林玩太魯閣

米其林綠色指南出版《Taiwan》後，不論旅遊業界或愛好旅行人士都經常討論它的給星標準，但對於評為三星景點的太魯閣國家公園，卻有一致共識——太魯閣峽谷的壯觀奇景對中外人士來說，都有百看不厭、總是驚嘆的魅力！

在一項針對外國旅客的調查中，台灣最吸引人的景點第一名是故宮，排名第二的則是太魯閣。的確，太魯閣峽谷有許多重要景點，每到下午就是如織的大型遊覽車，已經成為國內外團體的必遊之地。

民國49年全線通車的中部橫貫公路，主線東段自太魯閣閣口溯立霧溪而上，經長春祠、靳珩橋到天祥，再沿大沙溪左岸至文山迂迴山腰，經西寶、洛韶、古白楊、慈恩、碧綠、關原、大禹嶺至東勢，是穿越太魯閣國家公園的主要道路。它是台灣第一條橫越中央山脈的公路，以當時的工程技術與設備，幾乎可說是手工雕鑿而成。有了中橫這條山谷間的公路，我們彷如走進大自然執筆的山水畫軸中，一步一驚嘆，最菁華的區域則集中在太魯閣閣口到天祥這20公里！

大自然犀利峻筆，刻畫山與水

太魯閣峽谷兩岸的山壁幾乎是垂直矗立，和一般溪谷的V字地形很不一樣，原因是構成峽谷的主要岩石為大理石，它質地緻密而且可溶於水，因此當立霧溪水流過時，侵蝕的作用力可以像刀子一樣將岩石往下切割，但溪床邊坡卻不易崩塌；經過數百萬年的時間，形成溪床開口跟底部幾乎一樣寬的U形峽谷。

其中錐麓斷崖的深度達1666公尺，比美國大峽谷還要深。天祥以西山脈的岩石組成不同，溪谷就寬闊許多。

這些有著漂亮的紋路的高聳大理石，早在台灣還未浮出海面前就形成了——從大約650萬年前的「蓬萊造山運動」開始，在菲律賓海板塊與歐亞大陸板塊強烈擠壓下，台灣島從大海中升起，原來深藏海底的大理石也因此被推擠上來。太魯閣峽谷舉目可見的岩層紋路，都曾經是溫暖海洋的沉積！

米其林指南標為二星的燕子口和三星的九曲洞，是峽谷景觀的高潮之處，但也因為斧削峭壁經常會有落石，因此九曲洞步道目前是封閉禁止通行的。

撰文 / 宋祖慈 編輯 / 陳清稱 攝影 / 戴卓玫、宋祖慈

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



砂卡礑步道

傍著砂卡礑溪而行，碧藍色溪水與白色溪石，感覺好像走在畫中。



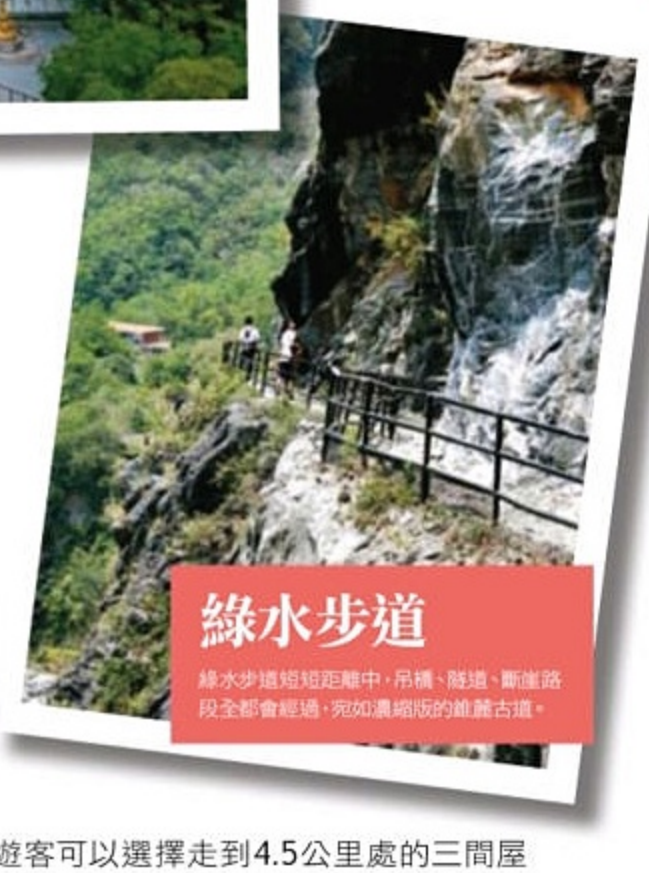
祥德寺

祥德寺座落在天祥高地上，佛寺周圍群山環抱，有「台灣九華山」的美稱。



燕子口

燕子口對岸岩壁的壺穴清晰可見，是太魯閣中的地標景觀。



綠水步道

綠水步道短短距離中，吊橋、隧道、斷崖路段全都會經過，宛如濃縮版的錐麓古道。

太魯閣國家公園範圍中除了中橫公路，還有蛛網一般的山中小徑，它們在峭壁絕景之中標誌描畫出人類生存的故事。山林間，有原住民的獵徑和部落連絡道路，有清朝官方開築的「北路」(現稱為「蘇花古道」)，也有日本人為發動太魯閣戰爭開闢的「合歡越嶺道」(南投霧社至花蓮太魯閣)。這些路徑，有的最初只有30公分寬，那是矯健的獵人站在峭壁旁雙腳的寬度；有的經過日本軍人拓寬，因為他們要以10倍的兵力追擊太魯閣族兩千勇士……。這些蘊含自然與人文景觀的路徑，讓太魯閣像極了一個寶藏，吸引無數遊客不斷走進。百年前的山徑有些變成了國家公園內規畫良好的步道，有些則是登山客亟欲挑戰的路線，讀者可以從最輕鬆的景觀級步道開始，由淺入深逐步欣賞令人讚嘆不盡的山、水、花鳥木石。

漫步砂卡礑步道，走入山水畫中

「砂卡礑步道」入口在砂卡礑隧道口右側的砂卡礑橋橋頭，遊客可以選擇走到4.5公里處的三間屋折返，或者提早在設有販賣部的五間屋折返。因為坡度平緩好走，解說牌也設立得很適切，米其林指南還特別標上適合親子同遊的標誌。

砂卡礑步道是日治末期日本人為發展立霧溪的水力發電而建的，傍著砂卡礑溪而行，海拔約60公尺，植物生態相當豐富，而一路引人目光的是碧藍色的溪水與大大小小的白色溪石，感覺自己好像走在畫中。砂卡礑溪僅16公里的流路，水流湍急且含沙量少，所以不論任何天候都能常保清澈，相較之下，立霧溪因為從三千多公尺的奇萊山和合歡山一路東流，58公里的流路中經過許多岩層鬆軟的山區，因此含沙量相當高，暴雨過後更是濁流滾滾，兩條溪的匯流口形成清濁分明的景觀，也是一絕。

細看燕子口地標，驚嘆開路艱辛

燕子口位於中橫公路179公里處，峽谷到此變得狹窄，對岸岩壁的壺穴清晰可見，可以說是太魯閣

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

中的地標景觀。

所謂的「燕子口步道」其實就是原始中橫公路由燕子口到靳珩橋的480公尺路段，由於路面狹窄風景又太美，太管處在這個路段另行開鑿兩座隧道和一座橋樑，讓人車得以分道，舊公路則改成人行步道。

小雨燕在溪谷中飛行，大理石壁上又可見一個個圓洞，有人直接聯想因為山上有這些「燕子窩」所以地名叫燕子口，其實山壁上的洞穴是極具特色的地形景觀「壺穴」。壺穴有兩種成因，一種是地下水的出口，大雨過後經常可見崖穴湧泉的景觀；另一種則是立霧溪侵蝕造成，早期立霧溪在湍急處形成漩渦，帶動河沙淘蝕岩壁，經過長久的歲月形成壺穴地形。

在燕子口，溪床的壺穴不但清晰可見，竟然還可以在自然之力下矗立於那麼高的岩壁上，不難想見當年開路的榮民是如何以斧頭和炸藥一點一點地在大理石岩層中鑿出路來！

步道上方的岩壁中可以看到一個個水泥小方塊，它們叫做「地錨」，用來穩固岩層；高山深谷中的道路，其實也是景觀的一部分。建議你上午先前往燕子口，下午安排走步道，與大批遊覽車團體客錯開，享受更安靜的風景。

登上祥德寺，俯瞰天祥河階景致

米其林指南對台灣各地的寺廟多所著墨，或許對外國人來說寺廟是非常有在地特色的景點，但對台灣人來說，不免懷疑燕子口兩星、砂卡礑步道一星，「祥德寺」卻有三星是怎麼回事？姑且不論幾顆星，遊人心中自有高下，但祥德寺的確值得一訪。

祥德寺座落在天祥高地上，與太魯閣晶英酒店比鄰，從飯店可以清楚看到普渡橋、白衣觀音和天峰塔錯落在青綠山中。佛寺周圍群山環抱，有「台灣九華山」的美稱，登上寺區還可俯瞰天祥河階景致。橫跨立霧溪的普渡橋是欣賞大沙溪與塔次基里溪匯流成立霧溪的最佳地點，過橋後拾階而上便可到達白衣觀音像、天峰塔和大雄寶殿；殿外廣場莊嚴矗立著金色地藏菩薩塑像，高36尺，是世界之最。

綠水步道遺珠，米其林大意錯過

「綠水步道」入口在綠水地質地形展示館旁邊，全長兩公里，步行約需一小時。步道景觀及生態都相當豐富，而且它原是合歡越嶺道的一部分，兼具生態及人文遺跡的特色。短短距離中吊橋、隧道、



太魯閣晶英酒店周末夜晚升起營火，聆聽太魯閣原住民歌舞。



由於侵蝕的作用力，讓太魯閣峽谷兩岸的山壁呈現出垂直矗立的景象。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

斷崖路段全都會經過，宛如濃縮版的錐麓古道，雖然米其林指南上沒寫，但推薦讀者務必去走一趟。

話題電影《賽德克·巴萊》講述霧社事件的抗日故事，其實日本人與保衛家園的原住民發生衝突的故事很多，太魯閣勇士也曾以寡敵眾，讓日軍久攻不克。「太魯閣之役」(1914年)由台灣總督佐久間領軍左右夾擊立霧溪流域的太魯閣族人，為了運送槍砲彈藥，日軍利用原住民獵徑拓寬，戰後為了殖民管理，從東部的太魯閣峽口開始鑿路、架設橋樑，逐年開通「合歡越嶺道」，並沿路設立駐在所加強對太魯閣地區的控制。

昭和2年(1927年)，報紙票選太魯閣峽谷為台灣八景之一，太魯閣因而名氣漸開，遊客開始絡繹於途，合歡越嶺道也轉變為一條攬勝道路；後來修築中部橫貫公路也是根據它的路線闢建。中橫開通加上地質影響，部分古道逐漸湮滅或僅存殘跡，唯東段的錐麓古道狀況較好，它也是國家公園境內唯一的史蹟保存區(入內須申請入山證)。

太管處將合流至綠水這段古道整修為綠水步道，保留大部分古道路跡，是容易親近又反映著太魯閣歷史滄桑的一條步道，早晨前來，還能遇見台灣獼猴群在林間攀越呢。



祥德寺殿外廣場地藏菩薩塑像高36尺，是世界之最。

米其林給星星
——《Michelin Green Guide Taiwan》

本業是生產輪胎，但在指南界有一定地位的米其林指南以星級評定的方式建立權威，評鑑餐廳的紅色指南經常讓得到星星加持的主廚戰戰兢兢，深怕在新版書中被降了級。綠色旅遊指南的星級評等採全球統一標準，包括參觀者第一印象、受歡迎程度、名勝數量、便利性、美感、文化活動、接待及參觀的服務品質等；過程是作者獨立匿名走訪，沒有受政府贊助。最高評等為三星，代表大力推薦(Highly Recommended)，其次為二星(推薦，Recommended)和一星(有趣，Interesting)。

《Michelin Green Guide Taiwan》於2011出版。書中介紹的景點、古蹟、城市、區域等都列上米其林知名的星級評定，共有38個三星、142個兩星、138個一星景點。

秋遊花東縱谷，造訪各渡假中心

太魯閣晶英酒店可以位在國家公園境內，原因是它的前身是兩蔣時代指定接待中外貴賓的「天祥招待所」，山中的領袖行館歷經蛻變和裝修，為喜愛太魯閣的旅客在天祥塔次基里溪畔預備了一處款待空間。

就因為位置太好了，走出陽台就是溪谷的景色與水聲；頂樓的游泳池彷如群山環抱，周末夜晚升起營火聆聽太魯閣原住民歌舞，舞台背景是夜晚的大山和祥德寺佛塔的點點燈火。推薦住宿「行館」套房，由故事員帶領走訪步道，一邊認識生態一邊聽老故事，是非常適合秋日的行程。

如果花蓮之旅可以多住幾天，位於布洛灣的立德布洛灣山月邨是另一種風格。布洛灣是立霧溪的大型河階地，也曾是太魯閣族部落的居住地，國家公園在此設了一座展示館，山月邨則利用自然地形特色，讓獨棟雙拼的小木屋圍繞著大片草地，感覺就像住在山谷間的村落。

當然花蓮的無敵海景也不能錯過，濱海的遠雄悅來大飯店提供五星級服務，與旁邊的海洋公園結合，是小朋友最愛的花蓮行程。名列世界百大旅館的理想大地渡假飯店，以位在花蓮壽豐的位置優勢，方便規畫長天數的花蓮之旅，放鬆享受飯店多樣的設施，或讓遊程往花東縱谷延伸，都是美好的選擇。

住宿推薦

太魯閣晶英酒店 (03) 869-1155

立德布洛灣山月邨 (03) 861-0111

遠雄悅來大飯店 (03) 812-3999

理想大地渡假飯店 (03) 865-6789

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

10月看LPGA，球技增進大補帖

LPGA巡迴賽，台灣登場！

翻開行事曆，10月17～23日，如果你還沒排進任何行程，請拿起筆寫下：「揚昇LPGA台灣錦標賽」。然後查一下你還有多少假沒休完，可以的話，就安排在那周吧，因為台灣第一次舉辦的美國LPGA巡迴賽事，就要登場了。



光是能在現場看世界球后曾雅妮揮桿，就已經讓人雀躍不已，許久沒在台灣出賽的洪沁慧、龔怡萍這次也要回來。LPGA（Ladies Professional Golf Association）眾多球技出眾、外貌美艷的美國球星克兒（Cristie Kerr）、克蕾茉（Paula Creamer）、古彼絲（Natalie Gulbis），挪威的彼德森（Suzann Pettersen）、德國的蓋兒（Sandra Gal），日本頂尖球星宮里藍、宮里美香，南韓的崔蘿蓮、申智愛，也都將來台灣一較高下。

這些原本只出現在報章雜誌、電視螢幕中的名字，這回都要在台灣觀眾眼前展現高超球技，破天荒的大事怎能錯過。

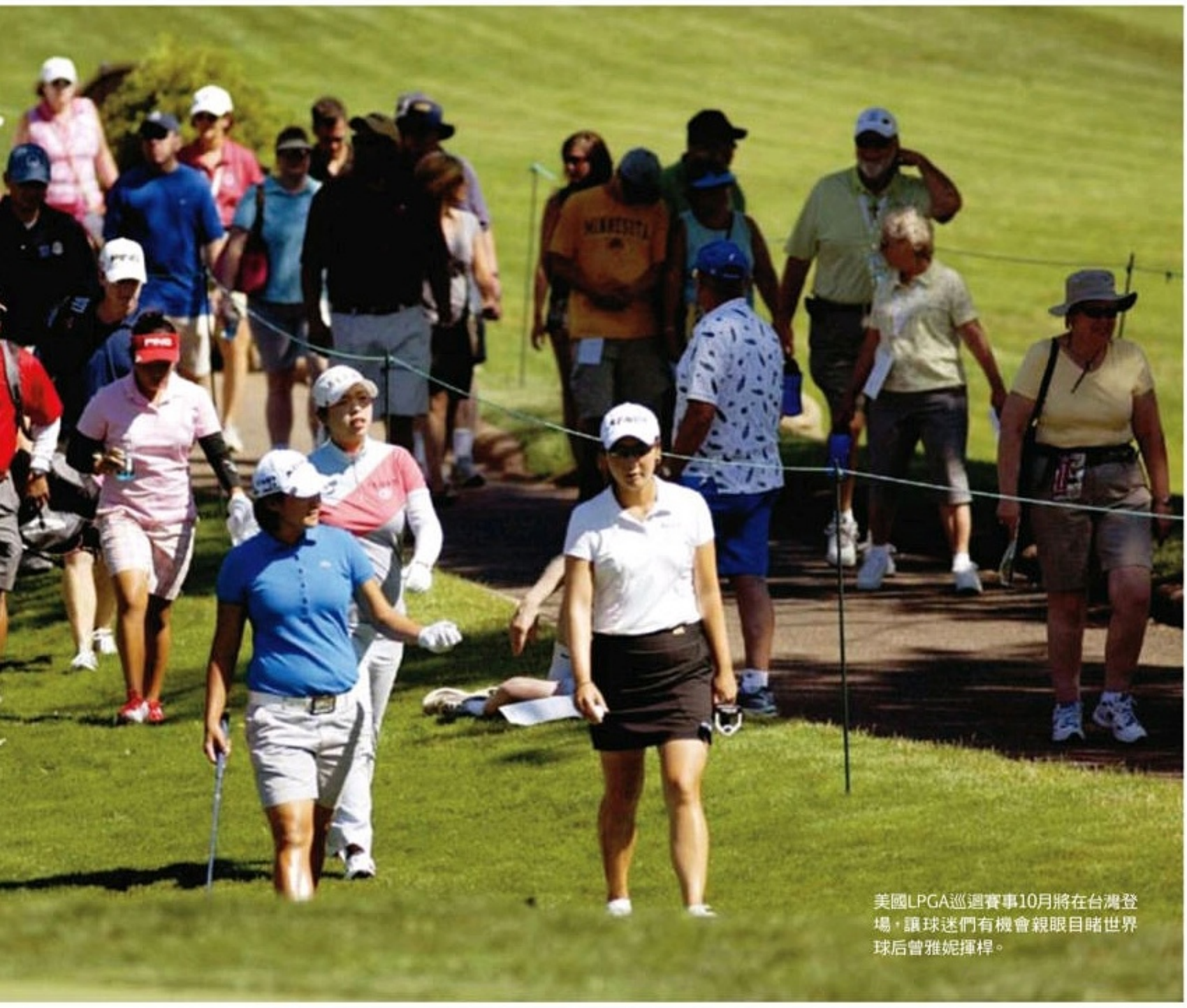
「揚昇LPGA台灣錦標賽」第一回合安排在10月20日，提早在17日就排進「看球賽」這個行程是有原因的——參加台灣這場賽事的各國選手，大多數都是前一周打完「Sime Darby LPGA馬來西亞高球賽」，從吉隆坡轉飛台灣，周一開始到周三是球員的練習日；這三天，觀眾可以帶著相機、錄影機，甚至iPad進場（你沒看錯，真的有人拿著iPad現場實況連線），在不干擾球員揮桿的情況下拍攝畫面，運氣好的話，還有機會和你喜愛的球星合影。

練習日的另一項福利，就是允許觀眾索取球員簽名，最好的方式是事先買好大會紀念品，準備好油性簽字筆，在第九洞和第十八洞等著球星打完，看看她們願不願意停下腳步幫你簽名。

球員練球的過程中，可能同一球位會打兩球或兩球以上，上了果嶺更會四處走動觀察、在碼數本上勤作筆記，果嶺周遭的長草區和沙坑，她們也會試試。這是在熟悉場地特性，尤其揚昇球場對大多數LPGA球員

撰文 / Teddy Chao、宋祖慈　編輯 / 陳清稱　攝影 / Teddy Chao、吳金石

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



美國LPGA巡迴賽事10月將在台灣登場，讓球迷們有機會親眼目睹世界球后曾雅妮揮桿。

來說非常陌生，第一次在此參賽，從風向、風勢、距離拿捏、草種、草紋、坡度變化，全得在這3天練習過程中，讓自己心裡有個譜。對觀眾來說，當然就是外行看熱鬧，內行看門道的重點了。

到了正式比賽那4天，所有選手會按照出發時間表準時在指定的球洞開球，球迷追星比較容易（練習日選手出發的時間表「僅供參考」，選手可視需求更動），但觀眾都不准帶相機、攝影機，要到球星簽名的可能性也大大降低，當粉絲的樂趣就少一點了。

看職業賽現場，偷師學幾招

LPGA賽事的參賽者通常會在開球時間前1～2小時抵達球場，賽前準備流程各有一套習慣的模式，到練習場揮桿熱身是一定要的，練習果嶺也非去不可。她們在練習果嶺上如何調整推桿手感和節奏，是一般觀眾比較少注意的細節，趁著這次全球頂尖女將來

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

到台灣，不妨偷學幾招，日後打球前也可在練習果嶺上試試。

絕大多數球友都聽過「Drive for Show, Putt for Dough」（優美的揮桿是表演，準確的推桿才賺錢）這句高爾夫球諺，看選手拿木桿開球，把小白球轟到270碼外或更遠，的確像是一場接一場的Show，但球友在練習場就能找到教練教揮擊木桿，而進攻果嶺的鐵桿、果嶺周邊短切球和推桿，反而是大家較少有機會觀摩與練習的部分。利用這次看比賽的機會，看看這些女將在鐵桿、短桿、推桿的表現，或許能得到一些啟發，日後應用在自己打球的過程中。

以推桿為例，LPGA女將在果嶺上會看得非常仔細，不光是推桿路線前後方，她們還會特別在側面觀察坡度變化，這些果嶺上的細節，正是尋常球友與職業選手桿數落差最多的地方。

此外，還可以特別注意選手的比賽節奏，職業球員在比賽裡有時間限制，裁判手中都有一張明確的時間表，每一組應該在幾點幾分通過哪一洞，都列得清清楚楚，進度落後太多的組別可能會被警告，甚至罰桿，因此選手在比賽中既要有充裕的時間作出正確判斷和執行揮桿，又得跟上比賽進度。



球迷們可把握練習日進場，就有機會和球星合影留念、簽名。

她們對節奏的掌握很有一套，同組其他人在揮桿的時候，她們大多已經把該掌握的資訊研判過了，等輪到自己揮桿時，就只剩如何專注執行，這個部分可以仔細觀察一下，學會這招，日後打球就不再是拖累同組的「慢槍俠」了。

觀賽前事先規畫，擇定想看的選手

進入正式比賽，選手們做足了功課才上場，觀眾看比賽也得事先規畫。建議球迷大致有3種模式可循：

1.**循途追星**：鎖定想看的那一組，從賽前練習、首洞開球一路跟到18洞打完，行有餘力再找一組跟隨。這個方式的好處是，可以清楚知道這組選手的比賽過程，缺點則是需要足夠的體力，只適合腳健者，而且獨沽一味，自然看不到其他好手的表現。加上選手在場中走動速度很快，觀眾必須走在圍繩以外，速度跟不上選手，特別是大家都想爭睹的球后曾雅妮這組，不管來看熱鬧或看門道，肯定會吸引成千上萬的觀眾跟隨，能不能在他們打下一桿時移動到最適當的地方觀戰，是最大的問題。

2.**守株待兔**：鎖定最喜歡的定點，等待各組球員循序過來。LPGA的賽事會在許多地方設置大看台，通常都會在果嶺邊。這個方法的好處是，只要到得早，幾乎所有球員都看得到，而且非常節省體力，適合沒有特定喜好對象或無法走得很遠的球迷；缺點則是只看其中一、兩個定點，而且在看台上得忍受風吹日曬雨淋。

3.**跳島戰術**：先擇定主要想看的組別，再看看這組的前後2～3組，找到次要目標，大致上也以2～3洞為移動單位。某一洞看完主要組別和前後幾組，就跳過2、3洞到新地點，又可以再看一遍這幾組的表現。這個方法是折衷取捨，能看到較多想看的比賽內容和球星，又能避開人群，適合熟悉比賽場地的球迷。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載



動作設計及示範 甘思元教練
中華民國運動按摩協會理事長、力格運動健護中心創辦人。(網址:www.theVIGOR.tw)

甘思元教練教你如何提升戰力

藥球旋轉+單手啞鈴,鍛鍊爆發力與穩定度

曾經指導過高球好手詹世昌、洪沁慧的甘思元教練,特別為《經理人月刊》讀者示範能在球場增進表現的動作。甘教練說,高爾夫擊球主要是靠脊椎扭轉再釋放的力量,所以下半身穩定能有效率地帶出「彈性能」,再進一步整合力量與速度。推薦可將這套示範動作做為打球前熱身,或作為球場外的日常訓練(每組重複練3次,中間各休息一分半)。

旋轉爆發力訓練1:「藥球旋轉」

這個動作不但是訓練也是檢測,可以同時訓練穩定性與爆發力,可說是高爾夫球友增進表現的必練動作;練習時如果感覺不太順暢,就表示下半身穩定度與上下半身的協調不佳,必須加強訓練。



(1)預備動作:手持1~2公斤的「藥球」(運動用品店可以買到,或用相同重量並好握的東西替代)馬步半蹲,雙手放在大腿外側準備,脊椎保持挺直,目視前方。

(2)(3)雙手位置不變,向上跳起;落地回復為預備動作。

(4)運用大腿與臀部的力量,將身體從右下方往左上方旋轉延伸,利用旋轉力量順勢將球上舉,直到身體轉向左側90度,同時雙手雙腳伸直,高舉藥球。

這一套動作為連續動作,每一邊做10~12次後換邊,為一組訓練。

旋轉爆發力訓練2:「單手啞鈴」

偏重於力量穩定的訓練,讓身體有很好的動力鏈,將下半身力量傳導至上半身。



(1)預備動作:左手叉腰,馬步半蹲雙腳與肩同寬、背打直,右手持1~2公斤的啞鈴(重量視個人能力而定,無需求重)置於兩小腿間的位置。

(2)(3)穩定核心;站起時運用身體力量,右手順勢上提。

(4)延續前一動作,身體站直右手伸直高舉啞鈴。

這一套動作為連續動作,上提時吐氣,每一邊做10~12次後換邊,為一組訓練。

HTTP://QMAG.ORG

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

撰文‖鍾葆光　圖片提供‖格蘭父子洋酒股份有限公司



18年的作用力，細心喝得出獨特

格蘭菲迪18年單一純麥威士忌 Glenfiddich 18 Years Old Single Malt Scotch Whisky

蘇格蘭威士忌是一種很有個性的酒，它的香氣與口感，很奇特地能讓飲者聯想到蘇格蘭的北方風情，甚至是像史恩康納萊那樣兼具豪氣和風度的性感男人。威士忌在蘇格蘭有「酒金」之稱，並有傲人的發展歷史，但這個傳統產業從1980年代起便面臨國際化的挑戰，酒商紛紛走向以集團化的方式經營。不過，全世界最受歡迎的單一純麥蘇格蘭威士忌，仍然來自一家家族獨立經營的酒廠—格蘭菲迪Glenfiddich。它的成功，或許是因為這個家族深諳時間是關鍵力量的道理。

陳年芬芳　來自橡木桶中的完美熟成

蘇格蘭威士忌的風味很大一部份來自於在橡木桶中熟成的過程。格蘭菲迪18年單一純麥威士忌使用Oloroso雪莉桶和波本橡木桶來熟成，說來是很微妙的，首先，Oloroso就已經是一種陳年的雪莉酒了，它使用過的紅橡木桶被收集到蘇格蘭來，重新裝進威士忌，但桶子裡卻還保有雪莉的香氣，比一般威士忌存放8年多上一倍不止的時間—經過18年的歲月，威士忌便吸收了彷彿是另一個世界的風味，但是這種緩慢滲透的旅行還不只一種！威士忌同時也被存放入曾經裝過波本威士忌的美國白橡木桶，波本的釀造規定必須使用全新的橡木桶，所以這種桶子的個性又跟雪莉桶不同。

分別放在兩種橡木桶中經過完全熟成，由首席調酒師親自從為數不到150桶的珍釀中挑選，再進行最後的調和，即是獨特的格蘭菲迪18年單一純麥威士忌。它帶著均衡的橡木氣息和麥芽味，口感富有蘋果芬芳，優雅柔順。陳年的韻味，很舒緩地就被感受到了，飲者會突然明白，原來每一年都是算數的，時間的作用力可以喝得出來。

酒　後　不　開　車

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

MT Promotion



小批次生產　細微差異營造品酒樂趣

格蘭菲迪品牌大使詹昌憲曾經到蘇格蘭酒廠參與第3099批的調和工作，跟著首席調酒師對每一桶進行測試、挑選與調和。他提出幾個推薦格蘭菲迪18年的理由：首先，依照國外喝威士忌的習慣，8-10年的威士忌算是基準的產品，但格蘭菲迪出廠的單一純麥威士忌至少有12年的熟成，12-15年的酒已經算Premium等級，18-30年則是Super Premium—鑑賞級的酒，有人是買來收藏的。

再者，格蘭菲迪18年是以小批次的方式生產，每批次約兩、三千打，如果與同廠牌12年的產品比較，12年單一純麥威士忌每批產量是二到三萬打，所以小批次僅十分之一的產量，規格是非常不同的，當然酒的風格也因此不同。

18年單一純麥威士忌就像值得典藏的限量版，每一瓶都有登記生產履歷，瓶身正面的方形標籤上有一個四位數的號碼，則代表它的批次。詹昌憲說，每一批格蘭菲迪18年都會有各自的個性，它們不會是完全相同的，所以試試看自己能不能喝出那細微差異，也是樂趣所在。內行客人選購時會留意批次號碼，盡量挑選不同批的產品，享受這多一重的品酒樂趣，好像也想從中測試自己味覺的功力呢。

詹昌憲建議品味格蘭菲迪18年的時候，先喝原味品嚐它醇厚的香氣，然後可以加入冰塊試試不同溫度的口感（但不建議加水），看看自己更喜歡哪一種喝法。這瓶喝得出個性的酒，適合用最細膩的方式品飲。

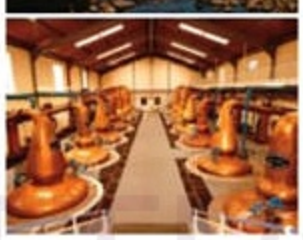
格蘭菲迪18年單一純麥威士忌的獨特，在於它經歷了漫長的等待，比8年或12年多出來的那些時間，就是讓酒體在橡木桶中完全熟化成為佳釀的投入。這個百年酒廠知道，時間會成為價值。



1 | 格蘭菲迪18年以小批次的方式生產，並記錄其生產履歷，在酒標上標出每一批的生產批號。

2 | 格蘭菲迪18年單一純麥威士忌





百年酒廠　以堅持創造獨特

格蘭菲迪Glenfiddich酒廠是威廉·格蘭（William Grant）於1886年白手起家創立的，在蘇格蘭高地Speyside地區已經有120多年的歷史，目前由家族的第五代經營。格蘭家族始終堅持使用傳統的釀製方法，全程採用品質最好的大麥，所有製酒過程只使用同一水源。為了確保水質純淨，格蘭父子買下從泉水源頭一直到酒廠將近1200英畝的土地，維持自然狀態來保護水質。

酒廠中謹守傳承的桶匠，則依照傳統技法來保養橡木桶，保障威士忌陳年過程中的穩定。格蘭菲迪是目前唯一在自家酒廠中完成蒸餾、熟成與裝瓶的蘇格蘭高地威士忌，並且重視手工的人文精神，也因此，與眾不同的格蘭菲迪酒廠屢次獲得IWSC「國際葡萄酒烈酒競賽」與ISC「國際烈酒競賽」年度最佳酒廠。

HTTP://QMAG.ORG

安　全　有　保　障

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

張嘉祥×高爾夫球



遠傳電信企業暨國際事業群執行副總經理
張嘉祥

超越勝敗虛名，單純享受自己和自己的戰鬥

高爾夫球，說起來是一個既簡單又困難的運動。簡單的，是它的打法，一顆球、一個洞、一支球桿、一個球員和自己的戰鬥；困難的，是多變的地形和氣候，是人性間赤裸的競爭，是即使只有幾公分的距離，球就是進不了洞的差距與遺憾。

在30年的球齡裡，我從練習場程度打到72桿；打球的目的，也從單純的休閒運動，變成社交、工作甚至家庭活動；球友更從同事、太太，一路變成客戶、部屬和自己的兒子。

說來奇怪，即使打了30年，高爾夫球對我來說仍然沒有學成的一天，除了力道、姿勢、角度和技巧的琢磨，每一次的對手、每一次走上球場，都是不同的任務和競賽。在高爾夫球場上，沒有人會殺球、搶球或造成你的失誤，成績和速度，你也許可以自己掌控；但是，對手的球品、脾氣、個性和好勝心，卻足以左右這場球的結果與好壞、甚至決定雙方離開球場後，商場上的關係與往來。在我看來，高爾夫球，比的不只是球技、不只是桿數、不只是運氣，更是人心與人性。

球場競技中，真實個性展露無遺

上場前，就是鬥智的開始。

在正式上場前，球友多半會進行談判，針對彼此程度的差距，決定讓桿或讓洞的方式。例如，若一方過去的成績比對手少8桿，則雙方可協調讓6～8桿給較弱勢的一方（實際桿數依個人交涉結果而定），所以弱方只要比對方少1～3桿即可獲得勝利。這種以人為方式拉近彼此球技差距的做法，目的在於讓比賽能在較公平、較刺激的狀況下進行；也因此，上場前的談判結果，幾乎決定了整場比賽的輸贏。

正因為談判左右成敗，在交涉過程中，有些人習慣隱藏實力，有些人則絕不輕言放棄任何權利，彼此便在相互揣測間來回拉扯。在我看來，談判是最快認識一個人的方法，因為談判的方法和態度，往往展現了個人最真實的個性和處事方式，習慣精密計算且錙銖必較的人，在商場上也絕對占不了他的便宜，而習慣謊報過去成績的人，在商業往來時，對他的承諾則最好要打些折扣。

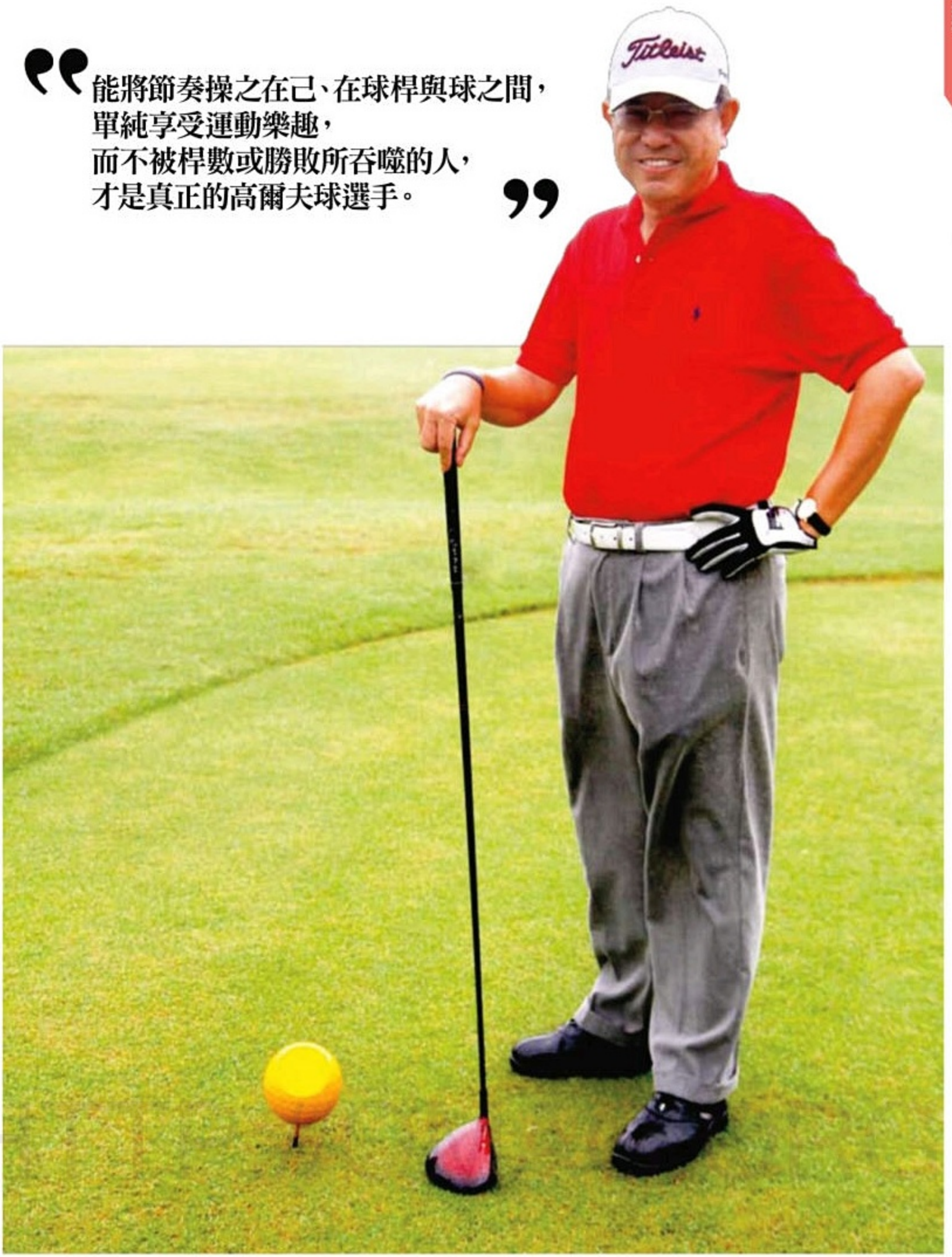
我常說，在商場上握手、寒暄，你可能只有幾分鐘的時間來了解這個人的名字、公司與職位；但是，在球場，換上球衣、拿起球桿，從上場到結束後的更衣、聚餐，都是動輒5個鐘頭以上的交際與往來。少了西裝、放下名片、去掉頭銜，在5個小時裡，除了容易拉近關係，你更容易看清一個人。

有的人初見溫文儒雅，打了壞球卻會摔桿；有的人

口述 / 張嘉祥 採訪 / 齊立文、郭子苓 撰文 / 郭子苓 編輯 / 陳清稱 攝影 / 賀大新

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

「能將節奏操之在己、在球桿與球之間，
單純享受運動樂趣，
而不被桿數或勝敗所吞噬的人，
才是真正的高爾夫球選手。」



HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載





張嘉祥提供

張嘉祥的管理體悟

事先模擬、控管變數，讓提案一桿進洞

對我來說，果嶺是高爾夫球最關鍵的部分。不只因為它的難度，更因為它是最後的關卡，不管之前有多努力、多順利，在果嶺上，一不留神，即使離洞口只有幾公分的距離，你還是可能功虧一簣、前功盡棄。

在業務上，果嶺就像最終的結案階段，力道、角度、甚至風向都可能影響結果；推桿，必須靠經驗、靠練習、靠日夜的想像與模擬。也因此，我長年來都保有「冥想」的習慣，儘管我不在球場上，只要我一有空閒，我就會在腦中模擬果嶺的坡度，練習我應該切入的角度與力道；結案也是一樣的，正因為有許多的變數，更應該事先模擬、事先練習，永遠都要為一桿進洞的可能做好準備。

在公事往來上十分客氣，但打球時一但手感不順，便會對著桿弟大發雷霆；有的人，嘴上說高爾夫球是消遣娛樂，卻習慣謊報桿數，報的總是比實際成績更好一些。

有人說，球場是企業家的第二個戰場，唯一不同的是，少去光環和資源，所有人都是空手應戰。而這種全憑實力和運氣的競爭，往往會激發個人心裡最不服輸的因子和本性，也讓「球場現形記」，成為高爾夫球場上最特別的風景。

不被勝敗吞噬，才是可敬的對手

我曾經在球場見過一個企業大老，他的名聲無人不曉、身家上看百億，對高爾夫球的熱愛在業界也人盡皆知。但奇怪的是，只要有他參加的比賽，他一定拿第一；而每一次，他的成績不多不少，永遠都是78桿。後來我才知道，這些「不自然的巧合」早已經是球場上心照不宣的默契，而這位擁有顯赫家產的大老，要的當然不是那些至多兩萬元的冠軍獎品，而是買也買不到的成就感與虛名，他要證明，無論是商場或球場，他都能所向披靡。

另一位朋友，則是貨真價實的好手，只是隨著和他打球的次數增加，我發現他偷偷「動球」(指移動球位，為正式規則所禁止的行為)的次數也跟著增加。後來他向我透露，因為大家都知道他打得好，所以他總是被預期打出平標準桿的成績(一般球場標準桿為72桿)。也因為這樣，即使偶爾打出79桿的成績、穩居球友中的冠軍，他還是不免俗地會受到「今天怎麼表現失常？」等有意無意的「關切」；盛名之累，常常讓他氣得連獎盃都不想要。最後，為了符合大家對他的期待，他索性開始在比賽過程中動些手腳，寫下連自己都心虛的成績。

所以我說，高爾夫球既簡單也困難：簡單的，是運動本身；困難的，是人心帶來的複雜與競爭。因此，我常常會帶部屬下場打球，觀察他們在自我挑戰的過程中，能否為自己的成績負責、是否能虛心地自我調整？在團體的競爭裡，面對失敗，他們又是否能不歸因於人、堂堂正正地完成比賽？

在球桿與球之間，能將節奏操之在己、單純享受運動樂趣，而不被桿數或勝敗所吞噬的人，才是真正的高爾夫球選手。而這樣的人，無論在球場上、在商場上，永遠都會是我可敬的對手。

張嘉祥給新手的建議

多閱讀汲取他人經驗，勤練習熟悉不同情境

許多上班族常會抱怨高爾夫球很難、進步有限，但是在我看來，問題癥結點往往和高爾夫球本身沒有關係，而是對這項運動的投入程度與練習次數。很多人是「Weekend Golfer」，一周的練習時間頂多是上場的4個小時，但是運動就像讀書，一周只念4小時書的學生，成績自然不可能突飛猛進。

因此，我建議有心學習高爾夫的上班族，在日常生活中，先從閱讀相關書籍如《高爾夫雜誌》開始，從別人的經驗和知識中，預作準備；接著，時常抽空去練習場、或在家裡利用推桿練習器練習。更重要的是，時常在腦中模擬打球的方法、想像各種不同的情境，讓自己頻繁沉浸在高爾夫的世界裡，它自然會成為生活的一部分。

HTTP://QMAG.ORG 獨家提供下載

詩人、散文家、畫家 席慕蓉

在尋鄉的路途上，拿回民族歷史的詮釋權

自1981年出版首部詩集《七里香》以來，席慕蓉溫暖、細膩的風格便引起廣大迴響，創下詩壇的「席慕蓉現象」。近十年，創作主題轉向蒙古原鄉文化，於2011年7月推出《以詩之名》（圓神出版）。



祖籍蒙古、四川出生，成長於香港、落腳於台灣，我出生在最動盪的年代，無論在名義上、實質上，我都來不及為自己準備一個故鄉，所以，從小到大，父母口中的蒙古大草原，就是我對故鄉的全部想像。

等到實際踏上蒙古高原、回到故鄉的那天，已經是我46歲的時候了。

1989年，一路上歷經轉機、搭車、步行，我終於站上那片草地、那片在夢裡出現過千百回的土地。即使從沒來過，我卻確確實實地覺得我見過那個景象、聞過那股味道；而我，也就是從那個時候開始，一步步放下46年來、心中難解的挫折與困惑。

我還記得，小學五年級的課文裡，敘述著漢人在中秋節裡用月餅傳紙條報信，成功「驅逐韃虜」的故事（「韃虜」為舊時對北方少數民族如滿人、蒙古人的蔑稱）。儘管故事裡滿是濃濃的民族情懷與愛國情操，但是對身為蒙古人的我來說，卻是種傷害。那天過後，我氣得再也不吃月餅。

求學過程中，我不只一次讀到課本裡對蒙古人的貶抑和不友善的口吻，每一次，都讓我對自己的身分感到矛盾與衝突；而且那些衝突就像一根刺，讓我委屈、憤怒。只是，這些委屈與憤怒，都隨著我一步步重新回到蒙古、重新認識自己身上的血脈，而慢慢淡去。

開始研究蒙古文化後，我在古突厥文專家耿世民老師的書上，看見他翻譯的「闕特勤碑」碑文，碑文以可汗的角度、壯闊的句子描寫天地創立之時，突厥的兩位可汗祖先在大地生成之際創建法制，在字裡行間，我看見從來不曾在課本中見過的、蒙古人的大器和氣勢。

那時，我突然豁然開朗，突然了解我多年的心結，是來自於每個民族對於歷史的詮釋權。漢人可以用自己的角度去重述、詮釋歷史，蒙古人也可以，只是我們還沒有這個管道、還沒有這個能力，所以我不能怪別人誤解蒙古人，只能怪當時的自己還懂得不夠多，無法用自己的語言去了解自己的民族。因此，現在我每年都回到蒙古，一點一滴，慢慢將這二十年來在蒙古高原上行走的感覺寫下；我寫史詩裡的蒙古英雄，也寫大興安嶺的狐狸找不到家的故事。

很多人問我，在台灣這麼多年，為什麼對蒙古依然如此依戀？我說，因為他們把我看作一家人。我永遠記得，在我初到蒙古時，只是用我有限的蒙古語，向陌生的牧民勉強吐出「你好嗎」與「我是蒙古人」兩句問候，就足以讓他們從漠然變熱情，因為他們在我的發音裡，辨識出來自我母親的純正腔調和母語的印記。那天起，我就明白每個人身上都會有些難以抹去的胎記；而我的胎記，就是我的蒙古血液。

口述 / 席慕蓉　採訪 / 郭子苓、李岱貞　撰文 / 李岱貞　編輯 / 陳清稱　攝影 / 林衍億